

УДК 37.015.31:37.014.2 + 37.018.82

DOI <https://doi.org/10.32782/cusu-pmtp-2025-2-4>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ: КОГНІТИВНИЙ, ЕМОЦІЙНИЙ ТА ПОВЕДІНКОВИЙ ВИМІРИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Дембіцька Софія Віталіївна,

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки
Вінницького національного технічного університету
ORCID ID: 0000-0002-2005-6744
Scopus-AuthorID: 57195674979

Кузьменко Ольга Степанівна,

доктор педагогічних наук, професор,
учений секретар секретаріату Вченої ради
Донецького державного університету внутрішніх справ;
провідний науковий співробітник відділу інформаційно-дидактичного моделювання
Національного центру «Мала академія наук України»
ORCID ID: 0000-0003-4514-3032
Scopus-Author ID: 57223918345

Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню мотиваційних механізмів залучення стейкхолдерів у процеси розвитку та реформування вищої освіти в умовах глобальних трансформацій. У межах дослідження проаналізовано сучасні наукові підходи до інтерпретації мотивації в когнітивному, емоційному та поведінковому вимірах, що дало змогу інтегрувати їх у єдину концептуальну рамку. Особливу увагу приділено специфіці взаємодії ключових груп стейкхолдерів (адміністративний корпус, науково-педагогічні працівники, здобувачі освіти, представники бізнесу та громадських організацій) у контексті освітніх реформ та міжнародних тенденцій.

Емпіричний етап дослідження спрямовано на виявлення типових мотиваційних моделей і бар'єрів, характерних для різних категорій стейкхолдерів, з урахуванням соціокультурних, інституційних і професійних чинників. Отримані результати свідчать, що ефективність залучення до трансформаційних процесів зумовлюється комплексом внутрішніх та зовнішніх детермінант – від наявності чітких комунікаційних стратегій і високого рівня інституційної довіри до можливостей особистісно-професійного зростання та відчуття суб'єктності в ухваленні рішень.

Результати дослідження мають теоретичну та прикладну значущість для розроблення інституційних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності освітніх реформ шляхом гармонізації інтересів і потреб усіх суб'єктів освітнього середовища. Запропоновано створити комплексну систему підтримки, яка містить цільові комунікаційні стратегії, розвиток мотиваційного лідерства та залучення стейкхолдерів до спільного ухвалення рішень.

Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні міжкультурних та інституційних особливостей мотиваційних моделей стейкхолдерів, а також на аналізі впливу глобальних освітніх трансформацій на когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти їх мотивації.

Ключові слова: стейкхолдери, мотивація, когнітивний вимір, емоційний вимір, психологічний супровід, заклади вищої освіти.

Dembitska Sofia, Kuzmenko Olha. Theoretical bases of stakeholder motivation in the educational environment: cognitive, emotional, and behavioral dimensions in the context of global trends

The article is devoted to the theoretical justification of motivational mechanisms for involving stakeholders in the processes of development and reform of higher education in the context of global transformations. The study analyzes contemporary scientific approaches to interpreting motivation in cognitive, emotional, and behavioral dimensions, which made it possible to integrate them into a single conceptual framework. Particular attention is paid to the specifics of the interaction of key stakeholder groups (administrative staff, scientific and pedagogical workers, students, representatives of business and public organizations) in the context of educational reforms and international trends.

The empirical stage of the study is aimed at identifying typical motivational models and barriers characteristic of different categories of stakeholders, taking into account sociocultural, institutional, and professional factors. The results obtained indicate that the effectiveness of involvement in transformation processes is determined by a complex of internal and external determinants – from the presence of clear communication strategies and a high level of institutional trust to opportunities for personal and professional growth and a sense of agency in decision-making.

The results of the research are of theoretical and practical importance for the development of institutional strategies aimed at improving the effectiveness of educational reforms by harmonizing the interests and needs of all actors in the educational environment. Further research should focus on studying the intercultural and institutional characteristics of stakeholders' motivational models, as well as analyzing the impact of global educational transformations on the cognitive, emotional, and behavioral components of their motivation.

Key words: stakeholders, motivation, cognitive dimension, emotional dimension, psychological support, higher education institutions.

Вступ. В умовах інтенсивних трансформацій вищої освіти України особливого значення набуває комплексне розуміння психологічних чинників, що зумовлюють ефективність упровадження освітніх реформ. Перехід до стандартів Європейського простору вищої освіти, розширення інституційної автономії закладів, запровадження компетентісно орієнтованої моделі навчання, цифровізація освітнього процесу та активна інтеграція в міжнародний академічний простір потребують узгодженої участі широкого кола стейкхолдерів – від викладачів, здобувачів вищої освіти до адміністрацій ЗВО, науковців, роботодавців, державних структур та громадських інституцій.

Ефективність реформ визначається не лише нормативно-правовими та фінансово-економічними чинниками, а й внутрішньою мотивацією, психологічною готовністю та рівнем адаптивності учасників освітнього процесу до нових умов. Як свідчать сучасні дослідження [1–2], ігнорування психологічних особливостей суб'єктів освітньої взаємодії може призвести до прихованого чи відкритого опору нововведенням, формального виконання вимог реформ або навіть зниження якості освітніх послуг.

Психологічні механізми залучення стейкхолдерів до реформування вищої освіти охоплюють не лише індивідуальний рівень мотивації, а й колективні настанови, групові очікування, ступінь довіри до освітніх інституцій, а також суб'єктивну інтерпретацію змін як загрози або, навпаки, перспективи. Значний вплив на готовність до реформ мають емоційні чинники: відчуття невизначеності, втоми від постійних змін або підвищеної тривожності можуть знижувати активність учасників, тоді як позитивне емоційне тло, підтримувальне середовище та визнання внеску кожної зацікавленої сторони сприяють формуванню внутрішньої мотивації та зміцненню довіри.

З огляду на це, актуальним є комплексне дослідження мотиваційних процесів різних груп стейкхолдерів в умовах сучасних реформ. Такий аналіз дає змогу не лише глибше зрозуміти структуру та динаміку мотивації, а й розробити науково обґрунтовані, практикоорієнтовані стратегії підвищення залученості та підтримки реформаторських ініціатив з урахуванням психологічного контексту освітнього середовища.

Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблематиці мотивації (В. Ковальчук [3], В. Ковальський, О. Пушкар, Н. Кравченко [4], О. Присвітла [5], А. Колот

[6]), питання мотиваційних механізмів саме в контексті залучення стейкхолдерів до реалізації реформ у закладах вищої освіти України, з урахуванням специфіки сучасних трансформаційних викликів, залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює потребу в поглибленому вивченні психологічних факторів, що стимулюють активну участь усіх зацікавлених сторін у процесі впровадження освітніх змін.

Аналіз досліджень і публікацій. У сучасному освітньому середовищі ефективне функціонування ЗВО значно залежить від взаємодії із численними стейкхолдерами – здобувачами, викладачами, адміністрацією, роботодавцями, державними органами та громадськістю. Мотивація цих груп є ключовим чинником для забезпечення якості освітнього процесу, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей ЗВО. Так, розуміння психологічних механізмів, що лежать в основі мотивації стейкхолдерів, набуває особливої актуальності.

Проблема мотивації персоналу не є новою та залишається актуальною. Їй присвячено значну кількість публікацій як у вітчизняному науковому просторі, так і за кордоном. Різноманітні теорії та підходи розглядають чинники, що спонукають працівників до ефективної діяльності та досягнення поставлених цілей. Пошук дієвих інструментів мотивації є постійним завданням для керівників і дослідників у сфері управління персоналом. Так, науковці Анджу Рані та Рохташ Сінгх [7] підкреслили визначальну роль психологічного капіталу в будь-яких трудових відносинах. Вони описали психологічний капітал як позитивний психологічний стан, що характеризується впевненістю, оптимізмом, надією та стійкістю і розглядається як розумовий інструмент для подолання труднощів. На їхню думку, це багатогранна конструкція, що охоплює позитивне переживання та оцінку життя, а також задоволення базових потреб для психологічного розвитку та розкриття потенціалу. Емпірично науковці встановили зв'язок між позитивними психологічними ресурсами, об'єднаними в концепцію психологічного капіталу, та відчуттям благополуччя серед працівників поліції.

Дослідження Ю. Грей [8] присвячене теоретичному переосмисленню проблем мотивації людської діяльності в контексті розвитку та управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки. Цінність цього дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності розробки науково-методичних підходів до формування мотиваційного механізму як ключового інструменту досягнення цілей управління розвитком підприємств в умовах змін. В. Маргасова [9] присвятила публікацію дослідженню особливостей реалізації мотиваційного механізму у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, особливо в умовах воєнного стану, та обґрунтуванню шляхів його вдосконалення. Особливо цікавими є висновки про оновлення системи нефінансових стимулів управління персоналом в умовах воєнного стану. С. Малазонія, А. Лукіянчук та Р. Скидан [10] розглянули психологічні механізми формування та розвитку мотиваційної сфери здобувачів вищої освіти в умовах глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні.

У посібнику [11] висвітлено психологічні аспекти впровадження в освітню систему України концепції «Нова українська школа». Зокрема, авторами розглядаються не лише практичні аспекти реалізації нової освітньої моделі, а й технології, що сприяють формуванню довірливих відносин та залученості учасників освітнього процесу. Також підкреслюється важливість розвитку здатності до самоаналізу та налагодження діалогу між усіма зацікавленими сторонами реформи освіти. Теоретичне дослідження [12] спрямоване на глибоке розуміння феномену стресостійкості в освіті, виявлення його ключових компонентів, факторів впливу та шляхів її розвитку. На основі проведеного аналізу пропонуються та обґрунтовуються методи й стратегії, спрямовані на підвищення рівня стресостійкості стейкхолдерів ЗВО.

Аналіз вищезазначених наукових публікацій дає підстави констатувати, що психологічні механізми мотивації стейкхолдерів охоплюють три взаємопов'язані аспекти: когнітивний, емоційний та поведінковий. Кожен з них відіграє важливу роль у формуванні та підтримці мотивації.

Когнітивний аспект мотивації пов'язаний з розумінням, сприйняттям та обробкою інформації. До психологічних механізмів цього аспекту належать:

- очікування та ціннісні орієнтації, які формують уявлення про значущість освіти та освітніх реформ;
- раціональні переконання, що впливають на вибір та підтримку освітніх стратегій;
- атрибуція успіху / невдачі, яка визначає причини досягнень у навчанні або професійній діяльності [13].

Емоційний аспект мотивації стосується почуттів, емоцій та внутрішнього стану стейкхолдерів і відповідає за внутрішні переживання та емоційне ставлення до освітнього середовища. Основні механізми містять:

- емоційну залученість, що стимулює бажання брати участь у житті ЗВО;
- мотиваційну емпатію, яка сприяє побудові довіри між викладачами, здобувачами вищої освіти та іншими учасниками;
- позитивне підкріплення, що посилює відчуття значущості та задоволення.

Поведінковий аспект мотивації пов'язаний з діями та поведінкою стейкхолдерів і відображає зовнішні дії, спричинені внутрішніми мотиваційними станами [14]. До основних механізмів поведінкового механізму належать:

- цілеспрямована активність, яка виражається у формі участі в ініціативах, проєктах, академічних заходах;
- соціальне наслідування, коли поведінка формується через приклад авторитетних фігур;
- регуляція зворотного зв'язку, тобто зміна поведінки відповідно до отриманих результатів і реакції з боку ЗВО.

Загалом, взаємодія когнітивних, емоційних та поведінкових механізмів створює комплексну мотиваційну структуру, яка визначає ефективність співпраці між ЗВО та їх стейкхолдерами. Ця структура допомагає не лише підвищити залученість та продуктивність усіх учасників освітнього процесу, а й забезпечити стійкий розвиток та інноваційні зміни в системі освіти. Когнітивний аспект сприяє формуванню чіткого розуміння цілей і завдань, що допомагає стейкхолдерам орієнтуватися в освітньому середовищі та ухвалювати обґрунтовані рішення. Емоційний аспект, своєю чергою, створює позитивний емоційний фон, який підтримує мотивацію і задоволеність від роботи. Поведінковий аспект забезпечує реалізацію запланованих дій та ініціатив, сприяючи активній участі стейкхолдерів у процесах модернізації та розвитку. Інтеграція цих аспектів дасть змогу ЗВО ефективно взаємодіяти з різними групами стейкхолдерів, включно зі здобувачами вищої освіти, викладачами, працевлагодителями, державними органами та громадськістю.

Матеріали та методи. Для виконання окреслених завдань використано такі методи дослідження: *теоретичні* (аналіз і узагальнення наукової літератури, систематизація підходів до проблеми мотивації, моделювання), *емпіричні* (анкетування, психодіагностичні методики для оцінки мотиваційних установок, спостереження) та *методи обробки даних* (кількісний та якісний аналіз, статистична обробка результатів, порівняльний аналіз).

Результати. Освітні реформи в умовах динамічного соціально-економічного розвитку набувають особливої актуальності як інструмент підвищення якості освіти, адаптації її до потреб сучасного ринку праці та глобальних викликів. Залучення стейкхолдерів до освітніх перетворень є запорукою легітимності реформ, підвищення довіри до нововведень і забезпечення їх практичної реалізації. Водночас рівень цієї залученості може суттєво варіюватися залежно від низки зовнішніх та внутрішніх чинників – як інституційних, так і психологічних [15].

Об'єктом дослідження є взаємодія стейкхолдерів у закладах вищої освіти в умовах реалізації освітніх реформ.

Предметом дослідження є психологічні механізми формування та підтримки мотивації стейкхолдерів у контексті впровадження освітніх реформ.

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування психологічних механізмів мотивації основних стейкхолдерів вищої освіти у процесі впровадження освітніх реформ, а також виявлення чинників, що сприяють або перешкоджають ефективному залученню цих стейкхолдерів до змін.

Для досягнення окресленої мети визначено такі завдання дослідження:

- 1) здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння мотивації та її психологічних механізмів у контексті освітньої діяльності;
- 2) визначити основні психологічні чинники, що впливають на рівень мотивації стейкхолдерів до участі в освітніх реформах;
- 3) провести емпіричне дослідження з метою виявлення типових мотиваційних моделей і бар'єрів у різних групах стейкхолдерів;
- 4) сформулювати рекомендації щодо психологічного супроводу процесів реформування у закладах вищої освіти з урахуванням потреб й очікувань стейкхолдерів.

Для ефективного залучення стейкхолдерів необхідно враховувати різноманітні фактори, які впливають на їхню мотивацію та готовність брати участь у процесі реформ.

Аналіз наукових публікацій дає підстави виокремити такі групи факторів, що впливають на рівень залученості стейкхолдерів в освітні реформи: особистісні, соціальні, організаційні, технологічні та економічні (див. таблиця 1).

Таблиця 1

Фактори, психологічні механізми та стратегії залученості стейкхолдерів у освітні реформи

Група факторів	Змістовна характеристика	Психологічні механізми впливу	Можливі стратегії підвищення залученості
Особистісні	Індивідуальні психологічні та мотиваційні характеристики учасників освітнього процесу	Мотивація до змін, самооцінка, емоційна стійкість, прагнення до самореалізації	Індивідуальна підтримка, розвиток професійних компетентностей, мотиваційні тренінги
Соціальні	Міжособистісні взаємини та вплив соціального середовища	Відчуття підтримки, колективна довіра, соціальна відповідальність	Формування командних проєктів, створення мереж підтримки, групові обговорення
Організаційні	Особливості управління, корпоративна культура та внутрішні комунікаційні процеси	Відчуття участі в процесі, прозорість рішень, ефект справедливості	Поліпшення комунікаційних каналів, залучення до ухвалення рішень, чітке інформування
Технологічні	Рівень впровадження та використання цифрових технологій у навчальному та управлінському процесах	Упевненість у власних цифрових навичках, зниження тривожності щодо нових інструментів	Тренінги з ІКТ, доступ до ресурсів, інтерактивні платформи для навчання і комунікацій
Економічні	Фінансові умови та матеріальні стимули, що впливають на зацікавленість у реформуванні	Мотивація через винагороду, відчуття цінності внеску, економічна безпека	Система грантів та преміювання, матеріальні заохочення, фінансова підтримка проєктів

Відповідно, освітні реформи, за своєю суттю, є складними соціальними процесами, що зачіпають інтереси та світогляд широкого кола стейкхолдерів: від викладачів, здобувачів освіти та їхніх батьків до адміністраторів, управлінців і представників громадськості. Успіх цих трансформацій значно залежить не лише від продуманості стратегій та наявності ресурсів, а й від рівня залученості кожного з цих учасників. І саме особистісні фактори відіграють тут ключову, часто недооцінену роль, будучи своєрідним компасом, що визначає напрям та інтенсивність їхньої участі [16, с. 6]. Вони є невидимою, але потужною силою, що визначає рівень залученості стейкхолдерів в освітні реформи. Розуміння цих механізмів, увага до емоційного стану,

потреб та сприйняття змін кожної групи стейкхолдерів, створення атмосфери довіри та причетності є запорукою успішної навігації в складному процесі освітніх трансформацій та досягнення бажаних результатів. Ігнорування ж психологічних аспектів може призвести до опору, пасивності та, зрештою, до гальмування навіть найпрогресивніших ініціатив.

Освітні реформи, окрім індивідуальних психологічних переживань, нерозривно пов'язані з динамікою соціальних взаємодій та колективних процесів. Соціальні фактори утворюють складний механізм взаємовідносин між різними групами стейкхолдерів, визначаючи їхню готовність до співпраці та спільне прагнення до змін. Ігнорування соціальних факторів може призвести до розривів у комунікації, конфліктів інтересів та, як наслідок, до гальмування реформаційних процесів [17]. Важливу роль тут відіграє громадська думка та підтримка реформ. Загальне ставлення суспільства до освітніх змін може суттєво впливати на мотивацію та готовність окремих стейкхолдерів до їх упровадження. Позитивне сприйняття реформ у медіа, підтримка з боку авторитетних громадських діячів та усвідомлення суспільної необхідності змін створюють сприятливий соціальний контекст та підвищують рівень залученості [18, с. 188]. Ефективна комунікація, налагодження співпраці, формування позитивної громадської думки, сильне лідерство та врахування соціальних норм і цінностей є критично важливими елементами для створення сприятливого соціального контексту, який сприятиме активній участі та підтримці освітніх трансформацій.

Організаційні фактори утворюють своєрідний каркас, який або підтримує та заохочує залученість стейкхолдерів, або створює перешкоди на шляху їхньої активної участі. Ефективна організація процесів, розподіл ресурсів та структура управління є ключовими елементами, що визначають готовність та спроможність стейкхолдерів брати участь у реформаційних змінах. Ключовим організаційним фактором є процеси ухвалення рішень. Ступінь залучення стейкхолдерів до обговорення та формування рішень щодо реформ безпосередньо впливає на їхнє відчуття управління цими змінами та, відповідно, на рівень залученості. Прозорі та інклюзивні процеси ухвалення рішень, які враховують думку різних груп стейкхолдерів, сприяють формуванню спільного бачення та підвищують мотивацію до реалізації ухвалених рішень [19, с. 63]. Саме організаційні фактори є тим підґрунтям, на якому розгортається процес залучення стейкхолдерів в освітні реформи. Належне ресурсне забезпечення, гнучка та інклюзивна структура управління, культура відкритості до змін, прозорі процеси ухвалення рішень та ефективна система комунікації створюють сприятливе організаційне середовище, яке заохочує активну участь та сприяє успішній реалізації реформаційних ініціатив. Ігнорування цих організаційних аспектів може призвести до фрустрації стейкхолдерів, опору змінам та, зрештою, до неефективності реформ.

У сучасну цифрову епоху технологічні фактори набувають дедалі більшого значення в усіх сферах життя, й освітні реформи не є винятком. Технології можуть стати потужним інструментом для підвищення рівня залученості стейкхолдерів, забезпечуючи нові можливості для комунікації, співпраці, доступу до інформації та участі в процесах змін. Продумане та ефективне використання технологічних рішень може суттєво змінити динаміку взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу та сприяти успішнішому впровадженню реформ [20, с. 212]. Важливу роль відіграють інструменти для ефективної комунікації та обміну інформацією. Платформи для онлайн-дискусій, форуми, чати, вебінари та відеоконференції допомагають стейкхолдерам оперативно отримувати актуальну інформацію про реформи, ставити запитання, висловлювати свою думку та обмінюватися ідеями незалежно від географічного розташування.

Однак важливо пам'ятати, що технології є лише інструментом, і їх ефективність залежить від продуманості стратегії використання та готовності стейкхолдерів до їх опанування. Недостатній рівень цифрової грамотності, відсутність доступу до необхідних пристроїв та

інтернет-з'єднання можуть стати бар'єрами для залучення окремих груп стейкхолдерів. Тому впровадження технологічних рішень має супроводжуватися відповідною підтримкою та навчанням. Так, технологічні фактори мають значний потенціал для підвищення рівня залученості стейкхолдерів в освітні реформи, надаючи нові можливості для комунікації, співпраці, доступу до інформації та участі. Окремі питання в цьому контексті висвітлені в публікаціях [21–24].

Економічні фактори відіграють фундаментальну роль у визначенні рівня залученості стейкхолдерів в освітні реформи, оскільки вони безпосередньо впливають на доступність ресурсів, систему стимулів та потенційні вигоди чи витрати, пов'язані з процесом змін. Якщо стейкхолдери бачать, що реформи можуть призвести до покращення їхнього майбутнього економічного становища (наприклад, підвищення якості освіти випускників, що сприятиме їхньому успішному працевлаштуванню, або створення нових робочих місць у сфері освіти), їхня підтримка зростає. Однак в умовах економічної нестабільності або фінансової кризи стейкхолдери схильні до опору будь-яким змінам, оскільки вони відчувають більшу невпевненість у майбутньому та стурбованість своїм економічним добробутом.

Так, основними психологічними чинниками, що визначають мотивацію стейкхолдерів до участі в освітніх реформах, є особистісні мотиви та цінності, емоційна готовність до змін, рівень довіри до освітніх інституцій і сприйняття реформ як можливості розвитку чи потенційної загрози. Важливу роль відіграють також колективні установки, міжособистісні взаємини та соціальна підтримка. Урахування цих факторів сприяє формуванню внутрішньої мотивації та забезпечує більш активне й результативне залучення різних груп стейкхолдерів до процесу реформування.

Нами проведено емпіричне дослідження серед 150 представників п'яти груп стейкхолдерів: викладачів, здобувачів вищої освіти, адміністрацій ЗВО, роботодавців і державних / громадських організацій. Використовували анкетування, структуровані інтерв'ю та спостереження. Метою було визначити: типові мотиваційні моделі; ключові психологічні бар'єри, що обмежують активну участь; фактори, що стимулюють залучення (див. табл. 2).

Таблиця 2

Типові мотиваційні моделі та бар'єри

Група стейкхолдерів	Мотиваційна модель	Основні бар'єри	Відсоток мотивованих	Відсоток наявності бар'єрів
Викладачі	Професійний розвиток та визнання	Високе навантаження, обмежені ресурси	68 %	54 %
Студенти	Активне залучення та особиста користь	Емоційна втома, недостатня інформація	72 %	60 %
Адміністрації ЗВО	Ефективне управління та результативність	Бюрократичні перепони, кадрові обмеження	65 %	58 %
Роботодавці	Партнерство та практична користь	Недостатня інтеграція програм з ринком праці	70 %	47 %
Державні / громадські організації	Підтримка та контроль	Обмежений вплив, недостатня комунікація	62 %	52 %

Дослідження мотиваційних моделей і бар'єрів різних груп стейкхолдерів дає змогу оцінити їх вплив на ефективність освітніх та професійних процесів. У межах аналізу виокремлено п'ять основних груп: викладачі, здобувачі вищої освіти, адміністрації ЗВО, роботодавці та державні або громадські організації.

Викладачі мотивуються можливістю професійного зростання та визнанням результатів своєї роботи. Водночас високий обсяг навчального навантаження та обмежені матеріально-технічні ресурси формують бар'єри, що ускладнюють реалізацію потенціалу (68 % викладачів відчувають мотивацію, 54 % – бар'єри). Здобувачі вищої освіти орієнтовані на активну участь в освітньому процесі та практичну користь знань, але часто відчувають емоційне виснаження та нестачу інформації, що знижує ефективність навчання (72 % мотивовані, 60 % стикаються з бар'єрами).

Адміністративні працівники ЗВО керуються прагненням до ефективного управління та результативності освітньої діяльності. Основними перешкодами є бюрократичні обмеження та кадрові проблеми (65 % мотивовані, 58 % відчувають бар'єри). Роботодавці зацікавлені в партнерстві з освітніми закладами та практичній користі для бізнесу, проте недостатня інтеграція освітніх програм із ринком праці обмежує їхні можливості (70 % мотивовані, 47 % з бар'єрами). Державні та громадські організації орієнтовані на підтримку й контроль освітніх процесів, але обмежений вплив та недостатня комунікація з іншими учасниками знижують ефективність взаємодії (62 % мотивовані, 52 % стикаються з бар'єрами).

Так, отримані дані демонструють високий рівень мотивації серед стейкхолдерів (62–72 %), проте наявність бар'єрів (47–60 %) указує на необхідність заходів для їх подолання. Такий аналіз дає змогу оптимізувати взаємодію між учасниками освітнього процесу та підвищити результативність навчання й професійного розвитку.

Зазначимо, що процеси реформування ЗВО передбачають значні зміни в структурі управління, навчальних програмах та взаємодії між стейкхолдерами. *Психологічний супровід* таких трансформацій є важливим чинником успішного впровадження змін, адже допомагає зменшити стрес, підтримати мотивацію та забезпечити адаптацію всіх учасників освітнього процесу.

У дослідженні нами сформовано рекомендації щодо психологічного супроводу процесів реформування у вищій школі з урахуванням потреб і очікувань стейкхолдерів, а саме:

- для викладачів ключовою мотивацією є професійне зростання та визнання результатів роботи. Рекомендовано організовувати регулярні тренінги з розвитку компетенцій, коучингові сесії та групові дискусії для обміну досвідом. Такі заходи сприяють зниженню емоційного навантаження та формуванню позитивного ставлення до змін;

- здобувачам вищої освіти важливо забезпечити активне залучення в навчальний процес і практичну користь від здобутих знань. Доцільно впроваджувати інтерактивні методи навчання, проєктні роботи, а також індивідуальні та групові консультації з психологами. Наставництво й підтримка у подоланні навчальних труднощів сприяють збереженню мотивації та емоційного балансу;

- адміністрації ЗВО та державні органи потребують допомоги у формуванні ефективних управлінських стратегій та оптимізації комунікаційних процесів. Психологічний супровід може містити фасилітаційні сесії, роботу з командною динамікою та тренінги з ухвалення рішень у змінних умовах;

- роботодавці, які взаємодіють з освітніми закладами, потребують підтримки в налагодженні партнерських зв'язків та інтеграції потреб ринку праці в навчальні програми. Для них ефективними є семінари з комунікації та колективної взаємодії.

Так, системний психологічний супровід реформування у ЗВО передбачає комплексну роботу зі стейкхолдерами, що містить підтримку емоційної стабільності, розвиток адаптивних стратегій та формування конструктивної взаємодії. Такий підхід підвищує готовність учасників до змін, мінімізує опір та сприяє підвищенню ефективності освітніх процесів.

Висновки. Результати проведеного дослідження дають змогу комплексно оцінити мотиваційні процеси в контексті реформування ЗВО та окреслити механізми психологічного супро-

воду змін. Теоретичний аналіз сучасних наукових підходів до мотивації продемонстрував, що її ефективність визначається взаємодією когнітивних, емоційних і соціальних чинників, а також структурованою системою підтримки та визнання результатів діяльності учасників освітнього процесу. Установлено, що мотиваційні механізми є багаторівневими та містять як внутрішні прагнення до професійного розвитку, так і зовнішні стимули, що забезпечують залученість до освітніх реформ.

Психологічний аналіз чинників мотивації показав, що різні категорії стейкхолдерів характеризуються специфічними мотиваційними орієнтирами та бар'єрами. Викладачі акцентують увагу на професійному зростанні й академічному визнанні, студенти – на практичній користі та інтерактивності навчального процесу, адміністрації ЗВО – на управлінській ефективності й результативності, роботодавці – на партнерських формах співпраці та інтеграції освітніх програм із потребами ринку праці, а державні й громадські організації – на контролі та підтримці стратегічних освітніх ініціатив.

Емпіричне дослідження підтвердило наявність високого рівня мотивації серед стейкхолдерів (62–72 %), проте водночас виявлено значний вплив бар'єрів (47–60 %), пов'язаних з емоційним навантаженням, бюрократичними обмеженнями, недостатнім ресурсним забезпеченням та слабкою інтеграцією освітніх програм із професійними потребами.

На основі отриманих даних сформовано комплекс рекомендацій щодо психологічного супроводу реформ, що передбачають розвиток адаптивних стратегій, підтримку емоційної стійкості, оптимізацію комунікаційних процесів і стимулювання мотивації всіх груп стейкхолдерів. Реалізація цих заходів сприяє зменшенню опору змінам, підвищенню ефективності взаємодії та забезпечує стійку адаптацію освітніх закладів до умов трансформаційних процесів.

Література:

1. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: The Guilford Press, 2020. 756 p.
2. Schunk D. H., Pintrich P. R., Meece J. L. Motivation in Education: Theory, Research, and Applications. 5th ed. Boston: Pearson Higher Ed, 2022. 592 p.
3. Ковальчук В. Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2018. № 3. С. 80–85.
4. Ковальський В., Пушкар О., Кравченко Н. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13>
5. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>
6. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
7. Rani A., Singh R. Psychological Capital as a Predictor of Well-Being among Police Personnel. *Indian Journal of Psychological Science*. 2023. Vol. 16, №. 1. P. 22–27.
8. Грей Ю. Науково-методичні підходи до формування мотиваційного механізму як засобу досягнення цілей управління розвитком підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. № 1(2). С. 121–131. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-2-12>
9. Маргасова В. Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 38. С. 189–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.34>
10. Малазонія С. В., Лукіяничук А. М., Скидан Р. О. Психологічні механізми формування та розвитку мотиваційних властивостей особистості в дослідженнях сучасних психологів. *ГЛІТУС*. 2023. Вип. 47. С. 217–231. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.47.22>
11. Бевз Г. М., Кравчук С. Л. Нова українська школа: соціально-психологічні технології підтримки: практичний посібник. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2021. 162 с.

12. Савіна О. Ю., Шепіль М. О., Колоскова І. В., Косенчук В. О., Бірюк В. В., Фаріонов В. М. Дослідження стресостійкості стейкхолдерів закладів фізичної культури і спорту. *Гуманітарний вісник НУК*. 2022. Вип. 14. С. 54–61.
13. Baloch M. A., Memon M. I., Solangi M. M. Impact of professional development programs on job satisfaction of university faculty members. *International Journal of Educational Research*. 2023. № 45(2). С. 211–223.
14. Adler R., Hiromoto T., Suzuki H. Amoeba management and organizational ambidexterity: similarities, differences, and implications for organizational fit and success. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2020. № 69(2). Р. 405–427.
15. Карпінський Б., Гасюк Р., Базар С. Мотивація як сучасний концепт управлінської доктрини формування державотворчого патріотизму нації в системі публічних органів. *Молодий вчений*. 2019. 11(75). С. 804–808. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169>
16. Alghamdi F. Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2018. № 7(1). Р. 1–14.
17. Hoang T.-H., Le Q. H. A self-regulatory adapting mechanism to changing work setting: Roles of playful work design and ambidexterity. *Current Research in Behavioral Sciences*. 2024. Vol. 6. Р. 100148. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100148>
18. Arora N. The Influence of Strategic Human Resource Management on Job Satisfaction and Quality of Work Life in Higher Educational Institutions: A Thematic Review Analysis. *Indian Journal of Psychological Science*. 2024. Vol. 18(1). Р. 186–196.
19. Buhler A. Strategic HRM and Employee Well-being in Higher Education Institutions. *Educational Management Administration & Leadership*. 2021. № 49(1). Р. 57–75.
20. Baptiste N. R. The Influence of Technology on Work-Life Balance in the Digital Era. *Journal of Work and Technology*. 2020. № 23(4). Р. 210–227.
21. Dembitska S., Kobylanskyi O., Kobylanska I., Stavnycha N., Puhach V. The Use of Simulation Games in the Process of Training Specialists in the Conditions of Distance Learning / In: Auer M. E., Rüttmann T. (eds.) *Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility*. ICL 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 1281. Cham: Springer, 2025. P. 95–102. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83520-9_9
22. Dembitska S., Kobylanskyi O., Nahorniak S., Puhach V., Tatarchuk V. Usage of Artificial Intelligence for the Individualization of Learning in the Institutions of Higher Education / In: Auer M. E., Rüttmann T. (eds.) *Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility*. ICL 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 1260. Cham: Springer, 2025. P. 199–207. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_21
23. Kobylanskyi O., Kobylanskyi Y., Dembitska S., Kobylanska I., Pinaieva O. Training of Specialists in the Sphere of Renewable Energy in the Conditions of Blended Learning for the Needs of the Regional Economy / In: Auer M. E., Rüttmann T. (eds.) *Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility*. ICL 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 1280. Cham: Springer, 2025. P. 3–15. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83523-0_1
24. Puhach V., Dembitska S., Kobylanskyi O., Kobylanska I., Moskovchuk O. Development of Students Support Strategies in Digital Educational Environment by Means of Artificial Intelligence / In: Auer M. E., Rüttmann T. (eds.) *Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility*. ICL 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 1260. Cham: Springer, 2025. P. 208–215. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_22

References:

1. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press. 756 p. [in English].
2. Schunk, D.H., Pintrich, P.R., Meece, J.L. (2022). *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*. 5th ed. Boston: Pearson Higher Ed. 592 p. [in English].
3. Kovalchuk, V.H. (2018). Motyvatsiia yak fundamentalna skladova upravlinnia pidpriemstvom [Motivation as a fundamental component of enterprise management]. *Ekonomika ta pravo*, 3, 80–85 [in Ukrainian].
4. Kovalskyi, V., Pushkar, O., & Kravchenko, N. (2020). Mekhanizm upravlinnia motyvatsiieiu personalu lohystychnoho pidpriemstva [Mechanism of personnel motivation management in a logistics enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13> [in Ukrainian].
5. Prysvitla, O.V. (2020). Sutnist formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu v systemi strateichnogo upravlinnia liuds'kymy resursamy [The essence of forming a motivational mechanism in strategic human resource management]. *Ekonomichniy prostir*, 164, 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17> [in Ukrainian].

6. Kolot, A.M. (2002). *Motyvatsiia personalu: pidruchnyk* [Personnel motivation: textbook]. Kyiv: KNEU. 337 p. [in Ukrainian].
7. Rani, A., & Singh, R. (2023). Psychological capital as a predictor of well-being among police personnel. *Indian Journal of Psychological Science*, 16(1), 22–27 [in English].
8. Hrei, Yu. (2019). Naukovo-metodychni pidkhody do formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu yak zasobu dosiahnennia tsilei upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Scientific-methodological approaches to forming a motivational mechanism as a means of achieving enterprise development goals]. *Ekonomichnyi dyskurs*, 1(2), 121–131. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-2-12> [in Ukrainian].
9. Margasova, V.H. (2023). Motyvatsiyni mekhanizm u sferi upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi v Ukraini: osoblyvosti realizatsii ta vektory vdoskonalennia [Motivational mechanism in public service HR management in Ukraine: implementation features and improvement vectors]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 38, 189–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.34> [in Ukrainian].
10. Malazonia, S.V., Lukianchuk, A.M., & Skydan, R.O. (2023). Psykholohichni mekhanizmy formuvannia ta rozvytku motyvatsiinykh vlastyvosti osobystosti v doslidzhennia suchasnykh psykholohiv [Psychological mechanisms of formation and development of motivational personality traits in contemporary psychologists' research]. *HABITUS*, 47, 217–231. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.47.22> [in Ukrainian].
11. Bevz, H.M., & Kravchuk, S.L. (2021). Nova ukrainska shkola: sotsialno-psykholohichni tekhnolohii pidtrymky: praktychnyi posibnyk [New Ukrainian School: social-psychological support technologies: practical manual]. Kropyvnytskyi: Imeks-LTD. 162 p. [in Ukrainian].
12. Savina, O.Yu., Shepil, M.O., Koloskova, I.V., Kosenchuk, V.O., Biriuk, V.V., & Farionov, V.M. (2022). Doslidzhennia stresostiikosti steikholderiv zakladiv fizychnoi kultury i sportu [Research on stress resistance of stakeholders in physical culture and sports institutions]. *Humanitarnyi visnyk NUK*, 14, 54–61 [in Ukrainian].
13. Baloch, M.A., Memon, M.I., & Solangi, M.M. (2023). Impact of professional development programs on job satisfaction of university faculty members. *International Journal of Educational Research*, 45(2), 211–223 [in English].
14. Adler, R., Hiromoto, T., & Suzuki, H. (2020). Amoeba management and organizational ambidexterity: similarities, differences, and implications for organizational fit and success. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 405–427 [in English].
15. Karpinskyi, B., Hasiuk, R., & Bazar, S. (2019). Motyvatsiia yak suchasnyi kontsept upravlins'koï doktryny formuvannia derzhavotvornogo patriotyzmu natsii v systemi publichnykh orhaniv [Motivation as a modern concept of management doctrine for nation-building patriotism in public institutions]. *Molodyi vchenyi*, 11(75), 804–808. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169> [in Ukrainian].
16. Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14 [in English].
17. Hoang, T.-H., & Le, Q.H. (2024). A self-regulatory adapting mechanism to changing work setting: Roles of playful work design and ambidexterity. *Current Research in Behavioral Sciences*, 6, 100148. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100148> [in English].
18. Arora, N. (2024). The influence of strategic human resource management on job satisfaction and quality of work life in higher educational institutions: A thematic review analysis. *Indian Journal of Psychological Science*, 18(1), 186–196 [in English].
19. Buhler, A. (2021). Strategic HRM and employee well-being in higher education institutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 57–75 [in English].
20. Baptiste, N.R. (2020). The influence of technology on work-life balance in the digital era. *Journal of Work and Technology*, 23(4), 210–227 [in English].
21. Dembitska, S., Kobylanskyi, O., Kobylanska, I., Stavnycha, N., & Puhach, V. (2025). The use of simulation games in the process of training specialists in the conditions of distance learning / In: Auer, M.E., Rüüt-mann, T. (eds.) *Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility*. ICL 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, 1281. Cham: Springer, 95–102. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83520-9_9 [in English].
22. Dembitska, S., Kobylanskyi, O., Nahorniak, S., Puhach, V., & Tatarchuk, V. (2025). Usage of artificial intelligence for the individualization of learning in the institutions of higher education / In: Auer, M.E., Rüüt-mann, T. (eds.) *Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility*. ICL 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 1260. Cham: Springer, P. 199–207. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_21 [in English].

23. Kobylianskyi, O., Kobylianskyi, Y., Dembitska, S., Kobylianska, I., & Pinaieva, O. (2025). Training of specialists in the sphere of renewable energy in the conditions of blended learning for the needs of the regional economy / In: Auer, M.E., Rüütman, T. (eds.) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 1280. Cham: Springer, 3–15. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83523-0_1 [in English].

24. Puhach, V., Dembitska, S., Kobylianskyi, O., Kobylianska, I., & Moskovchuk, O. (2025). Development of students support strategies in digital educational environment by means of artificial intelligence / In: Auer, M.E., Rüütman, T. (eds.) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, 1260. Cham: Springer, 208–215. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-85652-5_22 [in English].

Дата надходження статті: 30.07.2025

Дата прийняття статті: 29.08.2025

Опубліковано: 17.10.2025