

9. Gryshova, I., Nikoliuk, O., & Shestakovska, T. (2017). The organic production in the context of improving the ecological safety of production of the food industry. *Food Science and Technology*, 11, 103–111.

10. Mudrak, R., Lahodiienko, V., Osipova, A., Froter, O., & Sokoliuk, K. (2024). Kontseptsia prodovolchoi bezpeky: teoriia i ukrainska praktyka. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(54), 452–470. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4194>

**Abstract.**

**Nikoliuk O., Savchenko T., Lagodiienko V., Lagodiienko N. Modern models of innovative management of bakery enterprises.**

The article explores the latest approaches to the organization and optimization of the management of enterprises in the industry, aimed at increasing their competitiveness and sustainability in the context of global economic and technological changes. The authors emphasize that the bakery industry is one of the essential parts of the country's food security system. Therefore, its development requires innovative approaches that consider both production specifics and market environment trends. One of the key aspects of the article is the analysis of the need to introduce modern digital technologies capable of transforming all stages of enterprise management - from the procurement of raw materials and planning of production processes to the sale of finished products and marketing activities. The authors justify that modern management models should be based on adaptability, flexibility, and orientation to consumer needs. The article emphasizes that the bakery industry faces several challenges: remarkably increasing competition, changes in consumer preferences, globalization of markets, and increased environmental requirements. In this context, innovations play an important role in developing new product types, improving quality, reducing production costs, and complying with sustainable development standards. As a result of the study, the authors propose a comprehensive model of innovation management, which includes five key components: technological, responsible for the implementation of modern production technologies; personnel, focused on improving employee skills; marketing, which ensures the adaptation of products to market needs; logistics, aimed at optimizing supplies and distribution; and environmental, which guarantees compliance with the requirements of sustainable development. The proposed model allows for solving such strategic tasks as increasing the efficiency of production processes, optimizing costs, increasing income, and increasing consumer satisfaction. Particular attention is paid to the fact that the successful implementation of innovation strategies depends on the harmonious interaction of all components of the model and a systematic approach to their implementation.

**Keywords:** innovation management, bakery industry, digital technologies, production automation, sustainable development, competitiveness, adaptability, cost optimization, innovative models, resource management.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В. Сучасні моделі інноваційного управління підприємствами хлібопекарної галузі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 32–37.

Nikoliuk O., Savchenko T., Lagodiienko V., Lagodiienko N. Modern models of innovative management of bakery enterprises. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. No. 6, pp. 32–37.

УДК: 343.2; JEL classification: M12; M50, R 13  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-7>

КРАВЧИК Юрій Васильович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет, <https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

ДОБРОЗОРОВА Олена Владиславівна, кандидат економічних наук, доцент, Херсонський економічно-правовий інститут, <https://orcid.org/0009-0003-7498-4073>

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Кравчик Ю. В., Доброзорова О. В. Інструментарій посилення мотивації праці персоналу закладів вищої освіти.**

У статті досліджено проблематику управління ефективним функціонуванням і розвитком закладів вищої освіти в Україні. У фокусі уваги перебувають питання посилення мотивації персоналу закладів вищої освіти. Показано, що мотивація праці у суб'єктах господарювання, які надають освітні послуги, однією з особливостей яких є прямий контакт зі споживачем послуги, відіграє вирішальне значення в сенсі ефективності господарювання, зміцнення конкурентоспроможності послуг і закладу освіти загалом, розвитку, а також реалізації критично важливих соціальних функцій освітніх установ. Так, метою дослідження визначено обґрунтування сукупності інструментів посилення мотивації праці персоналу закладів вищої освіти, урахувавши специфіку вітчизняних реалій. Відповідний інструментарій, реалізація якого на практиці сприятиме покращенню системи мотивації праці освітян, що працюють у закладах вищої освіти, визначений і сформований за такими напрямками (цільовими орієнтирами підвищення ефективності праці та, відповідно, розвитку вітчизняних закладів вищої освіти): (1) удосконалення викладацької майстерності та зростання рівня якості освітніх послуг, (2) активізація наукової, науково-дослідної та інноваційної діяльності, (3) участь в управлінні розвитком закладу вищої освіти, (4) створення прозорого, однак конкурентного середовища у закладі вищої освіти, (5) посилення суспільно-громадської активності персоналу.

**Ключові слова:** менеджмент, персонал, мотивація праці, заклади вищої освіти, розвиток, сучасні засоби управління.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ефективне функціонування закладів вищої освіти, з огляду на специфіку господарювання в цьому виді діяльності, практично на всі 100% визначається якісною та ефективною працею їх персоналу, адже послуга у сфері освіти та навчання створюється і надається під час відповідного контакту між надавачем і отримувачем освітньої послуги. Так, від мотивації праці персоналу закладів

вищої освіти безпосередньо залежить їх розвиток, покращення якості освітніх послуг, зміцнення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, міцність позицій, фінансове благополуччя та довгострокове функціонування.

Саме тому питання якісної і ефективної мотивації праці персоналу вітчизняних закладів системи вищої освіти, тим більше в теперішніх реаліях повномасштабної війни і її негативних соціально-

економічних і демографічних наслідків, набуває неабиякої актуальності.

Водночас відповідна політика і діяльність у цій сфері мають бути, з одного боку, системними і комплексними, а з другого – тісно ув'язаними з кінцевими результатами зростання та підвищення ефективності самих українських закладів вищої освіти. Особливо актуально, щоб вони узгоджувалися з такими перспективами, як зростання професійно-кваліфікаційного рівня викладацького складу, збалансований освітнього та наукового компонентів, модернізація організаційно-управлінської системи менеджменту в закладі вищої освіти, покращення середовища зростання і розвитку науково-педагогічного складу персоналу, зміцнення соціальної відповідальності закладу вищої освіти в суспільстві, у регіоні та у країні загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як загалом теоретичні, так і значною мірою методико-прикладні складові, з одного боку, державної політики, а з другого – діяльності самих закладів вищої освіти, достатньо добре досліджені і комплексно розкриті в публікаціях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як У. Аслгар та ін. [1], Т. Дейзінгер та ін. [2], М. Пільц та ін. [3], Г. Возняк, О. Мульска, М. Біль [4], А. Мартін-Аргіклз та ін. [5]; М. Беатге та ін. [6], Ж. Ковач та ін. [7], Ф. Мархуенда-Флоїх та ін. [8], Г.ж. Мелін та ін. [9], Е. Володжько та ін. [10], О. Ляш та ін. [11], О. Мульска та ін. [12], Т. Васильців, О. Левицька, О. Рудковський та ін. [13,14].

Однак в Україні політика управління

розвитком закладів вищої освіти безпосередньо з позиції стимулювання та зростання мотивації праці їх персоналу належно все ще не досліджена. Щобільше, практично немає публікацій, де б елементи мотивації праці на рівні працівника були узгодженими з цільовими завданнями і орієнтирами розвитку самого закладу вищої освіти. Сюди можна додати ще й аспект потреби в подальших дослідженнях у царині розвитку українських закладів вищої освіти, який стосується зорієнтованості мотивації праці на ті предмети, що є провідними у світлі критеріїв ефективності та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг загалом.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування сукупності інструментів посилення мотивації праці персоналу закладів вищої освіти, урахуваючи специфіку вітчизняних реалій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Якщо говорити про ув'язку засобів стимулювання праці персоналу та безпосередньо розвиток закладів вищої освіти, то чи не на перший план виходять розрізи покращення рівня компетентності самих працівників (педагогічного персоналу), їх професійно-кваліфікаційних характеристик, адже від цього залежить якість освітніх послуг, а отже і попит на них. Саме тому, розвиваючи мотивацію персоналу, топ-менеджменту закладів вищої освіти треба активувати засоби, спрямовані на вдосконалення викладацької майстерності та зростання рівня якості освітніх послуг (рис. 1).

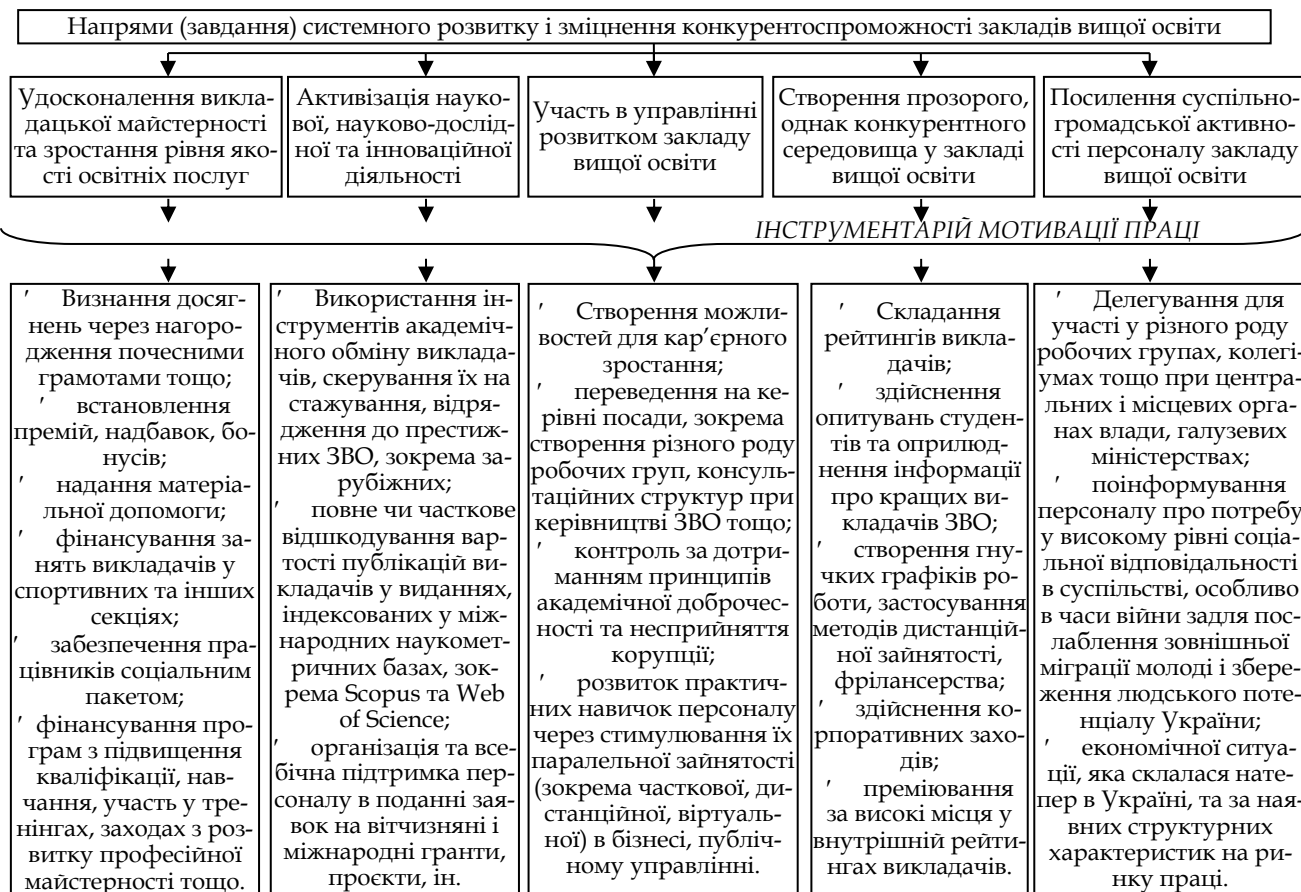


Рис. 1. Інструментарій мотивації праці персоналу закладів вищої освіти України та його ув'язка зі стратегічними пріоритетами зростання їх ефективності. Джерело: авторська розробка.

У таких цілях корисною має стати перодовсім матеріальна мотивація. Йдеться про рівень оплати праці, преміювання персоналу, а також встановлення різного роду надбавок і доплат за досягнення тих, чи інших якісних і кількісних результатів праці персоналу.

Водночас важливо наголосити на тому, що персонал має чітко розуміти за що, коли і як буде виплачена відповідна винагорода. Іншими словами, у ЗВО мають бути розроблені умови та положення про оплату праці і преміювання, де зазначають конкретні виплати за конкретні результати. Наступний вектор зростання ЗВО це належний розвиток не тільки освітньої, але й безпосередньо наукового та науково-дослідного компонентів. Саме в цьому на сьогодні проявляється певна слабінка вітчизняних закладів вищої освіти, науковий компонент яких в рази відстає і поступається, до прикладу, показникам, які демонструють науково-дослідні структури, особливо системи НАН України.

Провідними чинниками, які стимулювали б персонал ЗВО до належного розвитку науково-дослідної діяльності, варто вважати активне застосування інструментів академічного обміну викладачів, скерування їх на стажування, відрядження до престижних ЗВО, зокрема зарубіжних. Другий чинник – це фінансово-матеріальна підтримка і допомога персоналу в здійсненні наукової діяльності, а також публікації її результатів. Іншими словами – це повне чи часткове відшкодування вартості розміщення статей викладачів у виданнях, індексованих у міжнародних наукометричних базах, зокрема Scopus та Web of Science.

Третій напрям розвитку українських ЗВО стосується більшого рівня інклюзії персоналу до систем управління функціонуванням і розвитком самих закладів. По суті, це, з одного боку, гарна мотивація для працівників, які хочуть відчувати владу та власний вклад в управління на найвищому рівні, а, з другого боку, це вдосконалення самої системи топ-менеджменту, створення її більш відкритою для всіх можливих різних сторін, точок зору й бачення векторів удосконалення та розвитку. Таким чином, здійснення заходів посилення мотивації персоналу за цим напрямом дозволяє асимілювати працівника з суб'єктом господарювання, що створює пряму зацікавленість у покращенні своєї праці заради розвитку рідного закладу вищої освіти.

Наступний вектор мотивації стосується створення прозорого, однак конкурентного середовища у закладі вищої освіти. Як відомо, конкуренція – це засіб удосконалення, коли перемагають лише більш якісні і ефективні, тоді як ті, хто відстає, відходять на задній план. Так, за наявності конкуренції більшість прагне стати лідерами, тоді як ніхто не хоче бути аутсайдером. Водночас конкуренція завжди має чітко визначені правила гри і їх треба дотримуватися й у закладі вищої освіти. Тобто це має бути прозоре і рівне для всіх середовище зі справедливими правилами поведінки. Якщо вести мову про мотиваційні чинники за цим напрямом політики, то видається доцільним стверджувати не тільки про дотримання, але й

модернізацію практики складання рейтингів науково-педагогічного складу ЗВО.

Такі рейтинги дають розуміння, хто кращий, хто лідер, а хто «пасе задніх». Це ще й основа для ув'язки рівня оплати праці персоналу з результатами роботи працівника. Іншим інструментом можна розглядати систематичне періодичне проведення соціологічних опитувань студентів, роботодавців, викладачів щодо позитивних і проблемних практик надання освітніх послуг загалом і конкретними викладачами зокрема. Додамо сюди й чинник дистанційної зайнятості, фрілансерства тощо. Це сприяє вивільненню працівників від рутини, створює кращі умови для розвитку, зокрема шляхом часткової зайнятості в інших ЗВО, наукових установах чи навіть у практичній сфері.

Створюючи конкуренцію, варто розуміти й про постійну ротацію працівників, які перебувають на керівних посадах. Це має стати одним з принципових положень у системі топ-менеджменту в ЗВО, включно з ректорськими і проректорськими посадами.

Зрештою, п'ятий напрям узгодження мотивації праці персоналу та розвитку закладу вищої освіти стосується посилення суспільно-громадської активності персоналу закладу вищої освіти. Йдеться про те, що розвиток працівника передбачає не тільки вдосконалення внутрішніх рис і потенціалу, але й роботу на суспільстві. Це показує інтелектуальний потенціал працівника як наставника та як науковця. Беззаперечно, дуже добре, коли таке розуміння наявне в кожного працівника закладу вищої освіти, однак такого в реальності практично не буває. Відповідно, керівники ЗВО мають працювати над стимулюванням суспільної і соціально відповідальної поведінки персоналу.

Провідними чинниками – мотиваторами до таких дій є створення умов для участі працівників ЗВО у різного роду громадських і владних (зокрема, консультативних і дорадчих) структурах, проведенні комунікативних і навчальних заходів у сфері розвитку розуміння та ролі освітянина у впливі на вирішення низки критично гострих і значимих для суспільства проблем. Особливої значимості в аналізованому напрямі набувають також питання контролю за дотриманням принципів академічної доброчесності та розвитку переконання в несприйнятті корупції.

Вважаємо, що такий комплексний підхід якнайкраще сприятиме повноцінній і дієвій мотивації праці персоналу вітчизняних закладів вищої освіти, що, своєю чергою, забезпечить підвищення рівня якості освітніх послуг, а також розвиток закладів вищої освіти України загалом.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розвиток українських ЗВО визначається якісною і ефективною працею їх персоналу. Своєю чергою, самовіддана праця, як це показує світовий досвід і теорія менеджменту, обумовлюється її гарною мотивацією, причому не тільки матеріального, але й нематеріального характеру.

Так, удосконалення систем мотивації праці в українських закладах вищої освіти питання не тільки нагальне, але й критично важливе з позиції їх сталого функціонування, підвищення

ефективності й зростання. Однак відповідна стратегія та практика в цій царині мають бути глибокими та докладними і прямо відобразитися на покращенні та розвитку українських вищих навчальних закладів. Особливо важливо, щоб вони збігалися з такими складовими, як підвищення професійного рівня викладацького персоналу, збалансований підхід до освіти та науки, оновлення управлінської системи в закладах вищої освіти, поліпшення умов для розвитку науково-педагогічного персоналу, посилення соціальної відповідальності у вищих навчальних закладах у суспільстві, регіоні та країні загалом. Саме тому необхідно сформувавши та реалізувати цілісну систему, комплекс дієвих інструментів для покращення програми стимулювання та мотивації праці персоналу вітчизняних закладів вищої освіти. Важливо, аби ці заходи (інструменти) підбирали раціонально і спрямовували за векторами

регулювання:

- (1) удосконалення викладацької майстерності та зростання рівня якості освітніх послуг;
- (2) активізація наукової, науково-дослідної та інноваційної діяльності;
- (3) участь в управлінні розвитком закладу вищої освіти;
- (4) створення прозорого, однак конкурентного середовища у закладі вищої освіти;
- (5) посилення суспільно-громадської активності викладачів.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на ідентифікацію механізмів подолання інших викликів функціонування та розвитку сфери освіти України в умовах війни, як от виклики міграції, зокрема вузькоспеціалізованих фахівців, соціально-трудова інтеграція демобілізованих осіб тощо.

### Література.

1. *Asghar W., Shah I. H., Akhtar N.* Cost-benefit paradigm of apprenticeship training: Reviewing some existing literature. *International Journal of Training Research*, 2016. no. 14(1), pp. 76–83.
2. *Deissinger T., Gonon P.* The development and cultural foundations of dual apprenticeships – A comparison of Germany and Switzerland. *Journal of Vocational Education & Training*, 2021. no. 73, pp. 1–20.
3. *Pilz M., & Fürstenau B.* Duality and learning fields in vocational education and training: Pedagogy, curriculum and assessment. *The wiley handbook of vocational education and training*. 2019. In E. D. Guile & L. Unwin (Eds.). John Wiley & Sons, Ltd, pp. 311–327.
4. *Voznyak H., Mulcka O., Bil M.* Migration aspirations of territory population: A case study of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2021. no. 19(2), pp. 217–231.
5. *Martín-Artiles A., Barrientos D., Kalt B. M., & Peña, A. L.* Dual training policy: Discourses with Germany in mind. *Política Y Sociedad*, 2019. no. 56(1), pp. 145–167.
6. *Baethge M., Wolter A.* The German skill formation model in transition: from dual system of VET to higher education? *Journal for Labour Market Research*, 2015. no. 48(2), pp. 97–112.
7. *Kovacs Zs., Török, E.* Dual System for Renewing Hungarian Higher Education. *International Journal of Education and Learning Systems*, 2016. no. 1, pp. 81–85.
8. *Marhuenda-Fluixá F., Chisvert-Tarazona M. J., & Palomares-Montero, D.* The implementation of dual VET in Spain: An empirical analysis. *The school-based vocational education and training system in Spain*. 2019. In F. Marhuenda-Fluixá (Ed.). Achievements and controversies Springer, pp. 205–221.
9. *Melin G. et al.* Towards a future proof system for higher education and research in Finland. *Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland*. 2016. URL: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75119/okm11.pdf>
10. *Wołodzko E., Grochalska M., Asilewska E.* The advantages and disadvantages of Polish dual vocational education from the perspective of students, school representatives and employers. *Journal of Vocational Education & Training*, 2021. no. 1, pp. 1–20.
11. *Vasylytsiv T., Lupak R., Komytska-Iliash M., Levytska O., Mulcka O.* Instruments of regional policy for human resources conservation by means of regulation of external youth migration of rural territories of the Carpathian region. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2020. no. 6(3), pp. 149–170.
12. *Mulcka O., Vasylytsiv T., Biletska I., Baran R.* Modeling the impact of social and ecological determinants on the quality of life (on the example of the oblasts of the Carpathian region of Ukraine). *Proceedings on Engineering Sciences*, 2022. no. 4(4), pp. 513–526.
13. *Vasylytsiv T., Levytska O., Rudkovsky O.* Consequences of the War for the Labour Market of the Carpathian Region of Ukraine: Priorities of Stabilisation Policy. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2022. no. 4(90), pp. 29–38.
14. *Mulcka O., Vasylytsiv T., Lupak R., Biletska I., Mykytyyn O.* Measures to balance the labour market: an institutional partnership between business and the vocational training system. *Business Management*, 2024. no. 2. pp. 76–96.

### References.

1. *Asghar, W., Shah, I. H., & Akhtar, N.* (2016). Cost-benefit paradigm of apprenticeship training: Reviewing some existing literature. *International Journal of Training Research*, 14(1), pp. 76–83.
2. *Deissinger, T., & Gonon, P.* (2021). The development and cultural foundations of dual apprenticeships – A comparison of Germany and Switzerland. *Journal of Vocational Education & Training*, 73, pp. 1–20.
3. *Pilz, M., & Fürstenau, B.* (2019). Duality and learning fields in vocational education and training: Pedagogy, curriculum and assessment. In *E. D. Guile & L. Unwin* (Eds.), *The Wiley handbook of vocational education and training* (pp. 311–327). John Wiley & Sons, Ltd.
4. *Voznyak, H., Mulcka, O., & Bil, M.* (2021). Migration aspirations of territory population: A case study of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), pp. 217–231.
5. *Martín-Artiles, A., Barrientos, D., Kalt, B. M., & Peña, A. L.* (2019). Dual training policy: Discourses with Germany in mind. *Política Y Sociedad*, 56(1), pp. 145–167.
6. *Baethge, M., & Wolter, A.* (2015). The German skill formation model in transition: From dual system of VET to higher education? *Journal for Labour Market Research*, 48(2), pp. 97–112.
7. *Kovacs, Zs., & Török, E.* (2016). Dual system for renewing Hungarian higher education. *International Journal of Education and Learning Systems*, 1, pp. 81–85.

8. *Marhuenda-Fluixá, F., Chisvert-Tarazona, M. J., & Palomares-Montero, D.* (2019). The implementation of dual VET in Spain: An empirical analysis. In F. *Marhuenda-Fluixá* (Ed.), *The school-based vocational education and training system in Spain: Achievements and controversies* (pp. 205–221). Springer.
9. *Melin, G., et al.* (2016). Towards a future-proof system for higher education and research in Finland. *Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland*. Available at: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75119/okm11.pdf>.
10. *Wołodzko, E., Grochalska, M., & Asilewska, E.* (2021). The advantages and disadvantages of Polish dual vocational education from the perspective of students, school representatives and employers. *Journal of Vocational Education & Training*, 1, pp. 1–20.
11. *Vasylytsiv, T., Lupak, R., Kuniytska-Iliash, M., Levytska, O., & Mulska, O.* (2020). Instruments of regional policy for human resources conservation by means of regulation of external youth migration of rural territories of the Carpathian region. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(3), pp. 149–170.
12. *Mulska, O., Vasylytsiv, T., Biletska, I., & Baran, R.* (2022). Modeling the impact of social and ecological determinants on the quality of life (on the example of the oblasts of the Carpathian region of Ukraine). *Proceedings on Engineering Sciences*, 4(4), pp. 513–526.
13. *Vasylytsiv, T., Levytska, O., & Rudkovsky, O.* (2022). Consequences of the war for the labour market of the Carpathian region of Ukraine: Priorities of stabilisation policy. *Studia Regionalne i Lokalne*, 4(90), pp. 29–38.
14. *Mulska, O., Vasylytsiv, T., Lupak, R., Biletska, I., & Mykytyn, O.* (2024). Measures to balance the labour market: An institutional partnership between business and the vocational training system. *Business Management*, 2, pp. 76–96.

**Abstract.**

*Kravchuk Y., Dobrozorova O. Toolkit for strengthening the work motivation of the staff of higher education institutions.*

The article examines the problems of managing the effective functioning and development of higher education institutions in Ukraine. The focus of attention is on strengthening the motivation of the staff of higher education institutions. It is shown that work motivation in business entities that provide educational services, one of the features of which is direct contact with the consumer of the service, plays a decisive role in the sense of economic efficiency, strengthening the competitiveness of services and the educational institution in general, development, as well as the implementation of critically important social functions of educational institutions. Therefore, the research aims to substantiate the set of tools for strengthening the work motivation of the staff of higher education institutions, considering the specifics of domestic realities. The appropriate toolkit, the implementation of which in practice will contribute to the improvement of the work motivation system of educators working in higher education institutions, is defined and formed in the following directions (the target orientations for increasing labor efficiency and, accordingly, the development of domestic institutions of higher education): (1) improvement of teaching skills and an increase in the level of quality of educational services, (2) activation of scientific, research and innovation activities, (3) participation in the management of the development of a higher education institution, (4) creating a transparent, but competitive environment in a higher education institution, (5) strengthening the public activity of the staff. The practical significance of the research results lies in the fact that the article proposes and substantiates an applied approach to assessing the potential of dual education, the implementation of which will contribute to the formation of regional monitoring of the progress of higher education and strategizing, the development of innovative concepts for ensuring that the quality of professional education meets the requirements of the labor market.

**Keywords:** management, personnel, work motivation, institutions of higher education, development, modern management tools.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

*Kravchuk Y., Dobrozorova O. B. Інструментарій посилення мотивації праці персоналу закладів вищої освіти. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 37-41.*

*Kravchuk Y., Dobrozorova O. Toolkit for strengthening the work motivation of the staff of higher education institutions. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 6, pp. 37-41.*

