

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-45>

УДК 33.108

МАРГАСОВА Вікторія

Київський національний університет технологій та дизайну

<https://orcid.org/0000-0001-8582-2158>

viktoriya.margasova@gmail.com

КРАВЧИК Юрій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

yurii_kravchuk@khmnu.edu.ua

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті досліджуються питання забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладів вищої освіти в Україні. У фокусі уваги перебувають аспекти посилення мотивації персоналу закладів вищої освіти. Метою дослідження визначено напрацювання концептуальних положень формування системи мотивації праці персоналу вітчизняних закладів вищої освіти. Доведено, що розвиток українських ЗВО прямим чином залежний та визначається якісною і ефективною працею їх персоналу. В свою чергу, самовіддана праця обумовлюється її гарною мотивацією, причому не тільки матеріального, але й інколи в більшій мірі нематеріального характеру, стимулюванням й підтримкою. Показано, що під час формування власних систем управління мотивацією праці персоналу керівництво закладу вищої освіти має чітко розуміти особливості мотивації та стимулювання праці персоналу безпосередньо в сфері та у закладах вищої освіти. Їх ідентифікація передбачає глибоке розкриття та розуміння специфіки в аспектах матеріальної, нематеріальної та безпосередньо глибокого рівня особистісної мотивації науково-педагогічних кадрів та працівників. Ідентифіковано чинники, які сприяють, та перешкоди, які послаблюють мотивацію, створюють негативне ставлення до праці персоналу у закладах вищої освіти. Вказано на те, що ефективна робота зі забезпечення гарного рівня стимулювання праці персоналу вітчизняних закладів вищої освіти має реалізуватися за чітко визначеним сценарієм, що складається з таких напрямів зростання якості та ефективності праці, як підвищення рівня педагогічної майстерності, розвиток наукової діяльності та самовдосконалення, внесок викладачів у акредитаційний процес, позитивні дії персоналу в плані покращення передумов для розвитку закладу вищої освіти, популяризація його у професійному та суспільному середовищі.

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

MARHASOVA Viktoriya

Kyiv National University of Technologies and Design

KRAVCHYK Yuriy

Khmelnitskyi National University

CONCEPTUAL PROVISIONS OF THE FORMATION OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF THE WORK OF PERSONNEL IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

The article examines the issue of ensuring the effective functioning and development of higher education institutions in Ukraine. In the focus of attention are the issues of strengthening the motivation of the staff of higher education institutions. The purpose of the study is to develop conceptual provisions for the formation of a system of motivation for the personnel of domestic institutions of higher education. It has been proven that the development of Ukrainian higher education institutions is directly dependent on and determined by the quality and efficient work of their staff. In turn, selfless work is determined by its good motivation, and not only material, but also sometimes to a greater extent non-material nature, stimulation and support. It is shown that during the formation of their own personnel motivation management systems, the management of a higher education institution must clearly understand the specifics of the motivation and stimulation of the work of personnel directly in the field and in higher education institutions. Their identification involves a deep disclosure and understanding of specifics in terms of material, non-material and directly deep level personal motivation of scientific and pedagogical personnel and workers. Contributing factors and obstacles that weaken motivation and create a negative attitude towards the work of staff in higher education institutions have been identified. It is indicated that effective work on ensuring a good level of labor stimulation for the staff of domestic institutions of higher education should be implemented according to a clearly defined scenario, consisting of the following areas of increasing the quality and efficiency of work, as an increase in the level of pedagogical skills, the development of scientific activity and self-improvement, the contribution of teachers to the accreditation process, positive actions of the staff in terms of improving the prerequisites for the development of the institution of higher education, its popularization in the professional and social environment.

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

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ефективність закладів вищої освіти України, як і будь-якого підприємства, залежить переважно від високопрофесійної роботи їхнього персоналу. У сфері освіти й навчання якість послуг забезпечується взаємодією між навчальним закладом і студентами.

Можна з усією впевненістю стверджувати, що успішний розвиток закладів вищої освіти залежить від того, наскільки персонал мотивований до праці. Це впливає на якість освітніх послуг, конкурентоспроможність у сфері освіти, стійкість й фінансове становище закладів, а також їхню довгострокову діяльність.

Відтак, постає актуальність вирішення слушного завдання забезпечення ефективної мотивації праці працівників українських вищих навчальних закладів, особливо в умовах повномасштабної війни та її негативних впливів на суспільство, економіку та демографію.

Необхідно, щоб політика і діяльність у сфері вищої освіти були комплексними та цілісними і одночасно тісно пов'язаними з результатами підвищення якості та ефективності українських вищих навчальних закладів. Особливо важливо, щоб вони відповідали зростанню професійного рівня викладацького складу, забезпечували баланс між освітнім та науковим аспектами, модернізували систему менеджменту в установі, покращували умови для розвитку науково-педагогічного персоналу, зміцнювали соціальну відповідальність закладу вищої освіти в суспільстві, регіоні та країні в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні особливості в царині управління розвитком закладів вищої освіти, особливо зі врахуванням реалій і критично складних умов та наслідків повномасштабної війни, досліджуються такими вітчизняними авторами, як Іваненко І. [1, С. 79–84], Козинець А. [2, С. 166–175], Олексенко С. В., Хоменко О. А. [3], Яковенко О. І., Макеєва Є. О. [4] та ін.

Загально теоретичні, так і в значній мірі методико-прикладні аспекти, з одного боку, державної політики, а, з іншого боку, діяльності самих закладів вищої освіти, достатньо добре досліджені і комплексно розкриті в публікаціях таких вітчизняних та 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-Артіклз та ін. [5]; М. Беатге та ін. [6], Ж. Ковач та ін. [7], Ф. Мархуенда-Флюїх та ін. [8], Гж. Мелін та ін. [9], Е. Володжько та ін. [10], О. Іляш та ін. [11], О. Мульска та ін. [12], Т. Васильців, О. Левицька, О. Рудковський та ін. [13,14].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, в Україні політика управління розвитком закладів вищої освіти безпосередньо з позиції стимулювання та зростання мотивації праці їх персоналу в належній мірі все ще не досліджена. Більше того, практично немає публікацій, де б аспекти 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 на нині в світлі критеріїв ефективності та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг на загал.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є напрацювання концептуальних положень формування системи мотивації персоналу вітчизняних закладів вищої освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мотивація праці слугує одним з найбільш важливих і вагомих інструментів менеджменту, які застосовуються в цілях впливу на персонал заради підвищення рівня та якості, а також віддачі його праці. Заклади вищої освіти не є виключенням. Більше того, тут мотивація та стимулювання праці часто має вищий рівень вагомості, адже, не секрет, що в Україні праця в сфері освіти і науки все ще не оплачується на тому рівні, який є у провідних країнах світу, а також здебільшого вважається менш престижною, будучи при тому достатньо складною і відповідальною.

Відтак, в сфері вищої освіти слід розуміти проблемні аспекти праці, а також впроваджувати дієві інструменти та засоби мотивації праці, усвідомлюючи всю специфічність і особливий характер стимулювання праці безпосередньо в сфері вищої освіти. Саме тому на рис. 1 наведено особливості мотивації та стимулювання праці персоналу у сфері вищої освіти.

Таким чином, існують достатньо виразні особливості та специфічні аспекти в плані організації мотивації персоналу закладів вищої освіти в порівнянні з, наприклад, іншими господарськими структурами, зокрема комерційними. Їх слід обов'язково враховувати під час застосування дієвих механізмів та інструментів організації і стимулювання праці науково-педагогічних кадрів вищої школи освіти.

За разом, слід розуміти й те, що мотивація дійсно визначається, по-перше, гарними умовами праці; по-друге, діями керівництва, які ще більше покращують таке середовище за умови високоякісної і високоефективної праці персоналу; по-третє, винагородами і бенефітами матеріального й нематеріального характеру, які отримує працівник в разі досягнення тих, чи інших планових результатів роботи, їх перевищення чи вагомий внесок у розвиток самого ЗВО.

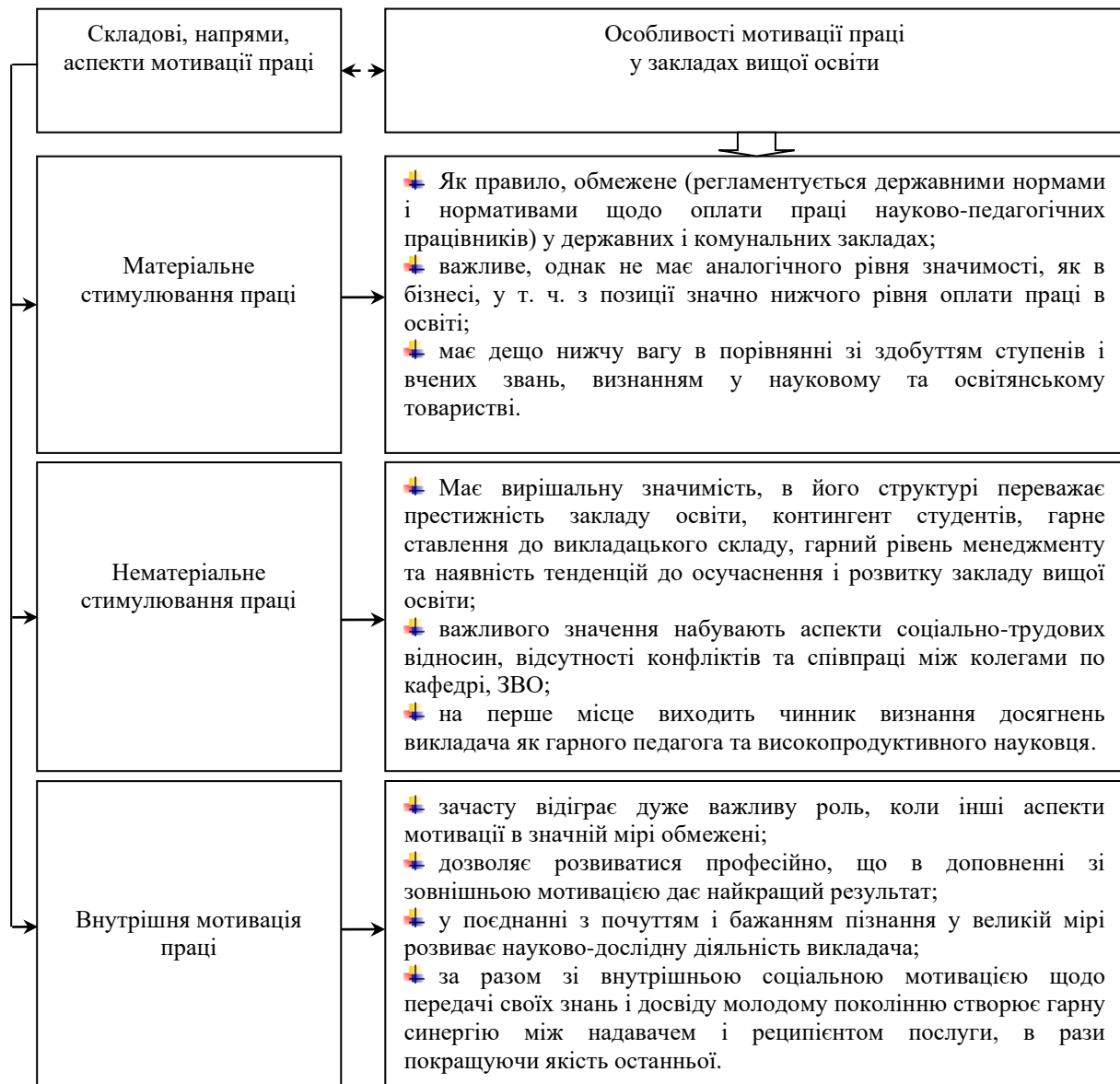


Рис. 1. Особливості мотивації та стимулювання праці персоналу у сфері вищої освіти

Джерело: авторська розробка

Однак, мотивація праці стосується також і дій та заходів, спрямованих на усунення чи послаблення дії тих чинників, які перешкоджають виконанню своїх обов'язків, а також професійно-кваліфікаційному зростанню науково-педагогічних кадрів закладу вищої освіти. Для глибшого і комплекснішого розуміння таких чинників сформовано рис. 2.

Й на правду, гарна мотивація праці передбачає головню високий (принаймні належний рівень її оплати), здійснення преміювання та надання додаткових виплат в разі виконання чи перевиконання плану. Крім того, у підсумку усвідомлення специфіки праці в освіті, тут дуже значимими стають фактори так званої непрямой мотивації, а саме визнання результатів праці, нагородження різного роду грамотами й подяками за сумлінну продуктивну працю, підтримка в розвитку, підвищенні кваліфікації, додатковому навчанні, новизна діяльності, умови праці та можливості експериментувати, інтерес до викладацької, наукової роботи та передачі знань, можливості здобуття визнання в колективі та ін.

Своєю стороною, керівництво ЗВО має розуміти та намагатися всіма способами послабити (а в ідеалі – нівелювати) дію та вплив також перешкод гарного використання науково-педагогічними працівниками своїх прямих і додаткових обов'язків, як от високі витрати, пов'язані з оприлюдненням результатів наукової та науково-дослідної діяльності, низький інтерес та, відповідно, співпраця ЗВО з представниками бізнесу, високий рівень конкуренції в колективі та негативне ставлення з боку колег по роботі до успіхів інших викладачів, обмежені ресурси, скрутні життєві обставини.

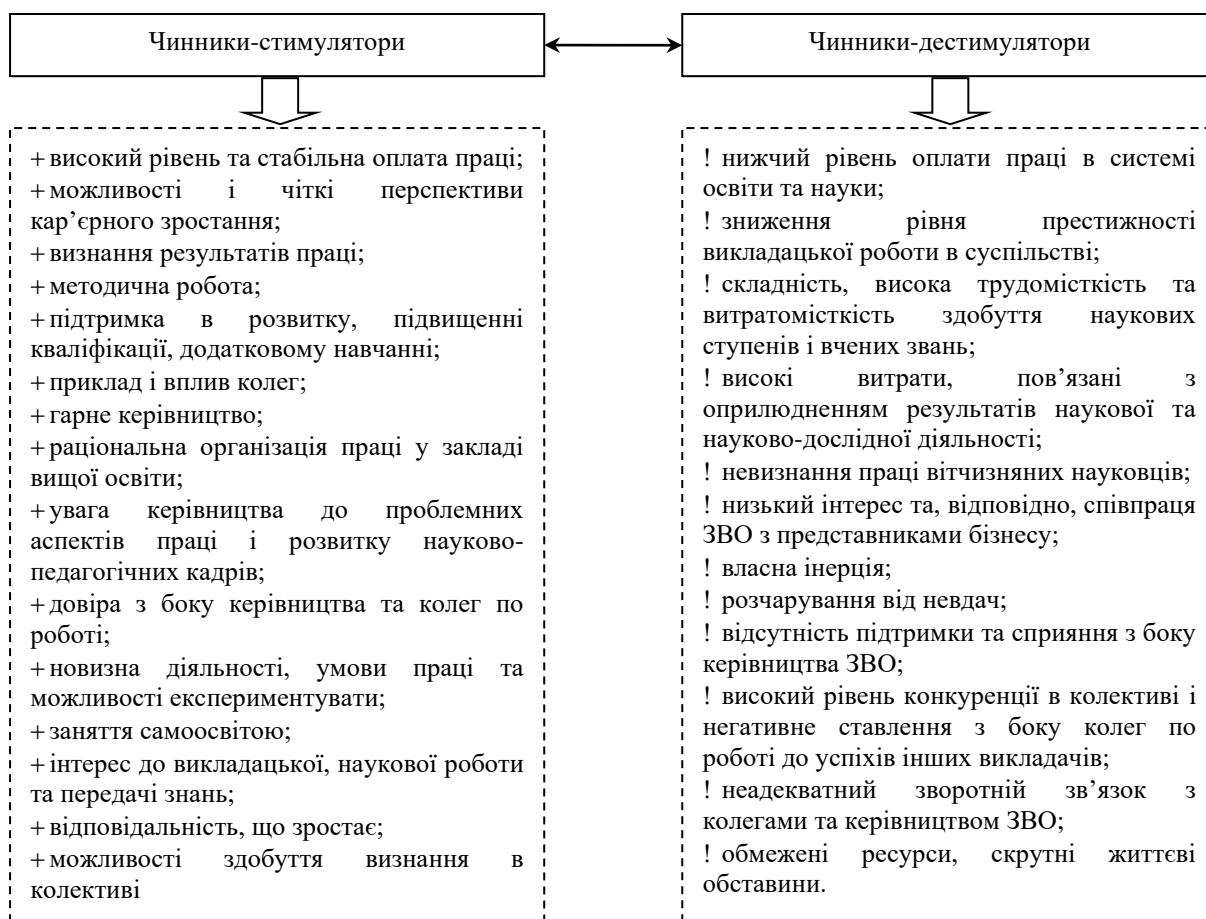


Рис. 2. Чинники, які сприяють, та перешкоди мотивації і стимулювання праці персоналу у закладах вищої освіти
Джерело: авторська розробка.

Таким чином, доходимо до висновку, що управління мотивацією праці персоналу закладів вищої освіти процес не простий, системний та комплексний, відповідно, він має бути належним чином організованим, керованим та здійснюватися у відповідності до напрямів зростання якості і ефективності праці (рис. 3).

Відтак, вважаємо, що першим кроком на шляху до покращення мотивації праці персоналу ЗВО має стати зростання педагогічної майстерності викладача. Це його прямий обов'язок і пряма відповідальність за результати своєї праці – надання якісної освітньої послуги. Однак, далеко не всі це розуміють і персонал слід наштовхувати на це.

Далі, вже як певне доповнення, це системна наукова діяльність і самовдосконалення науково-педагогічних кадрів. Наукова компонента має бути невід'ємною складовою зростання кожного освітянина. В іншому разі він не тільки не конкурентоспроможний, а вважається, скоріше, теоретиком, який не вмiє на практиці апробувати власні досягнення.

Подальше завдання керівництва ЗВО стосується стимулювання внеску персоналу в акредитаційний процес. На сьогодні ця сфера відповідальності істотно розширилася, ставши практично постійною. Відтак, більшість викладачів на постійних засадах бере участь в тих, чи інших акредитаціях, що перевиснажує їх, відволікає значний ресурс часу від прямої викладацької і наукової роботи. Саме тому, керівництву ЗВО необхідно грамотно і раціонально мотивувати персонал до такої роботи, включно зі застосуванням розумної ротачії в цій сфері.

Вже вищий рівень високоякісної праці персоналу ЗВО стосується його внеску у функціонування та розвиток закладу освіти. Тут потребується більш складний арсенал заходів аби реалізувати таку роль. У нагоді можуть та мають стати такі інструменти, як створення системи колегіальних дорадчих органів при керівництві ЗВО та залучення до їх складу і роботи провідних науково-педагогічних кадрів, а також преміювання за раціоналізаторські пропозиції в сфері розвитку і підвищення ефективності функціонування закладу освіти, системне зростання та покращення якості освітніх послуг.

Однак, керівництву ЗВО слід також розуміти й інше, що окремі працівники створюють ще більшу так звану додану вартість, забезпечуючи популяризацію закладу освіти у професійному та суспільному середовищі. Беззаперечно, що такі досягнення потребують матеріального заохочення (у вигляді вищих

заробітних плат та премій), проте діяльність персоналу у цьому векторі також має заохочуватися і в нагоді можуть стати заохочення викладачів до участі в діяльності громадських організацій, бізнес-асоціацій, органів державної влади і місцевого самоврядування; виступи експертами в різного роду експертизах, обговореннях, проектах, а також до виступу у засобах масової інформації, підтримка профорієнтаційної роботи викладачів, встановлення спеціальної премії для викладачів, визнаних найкращими в сфері соціальної та іншої відповідальності перед суспільним середовищем.

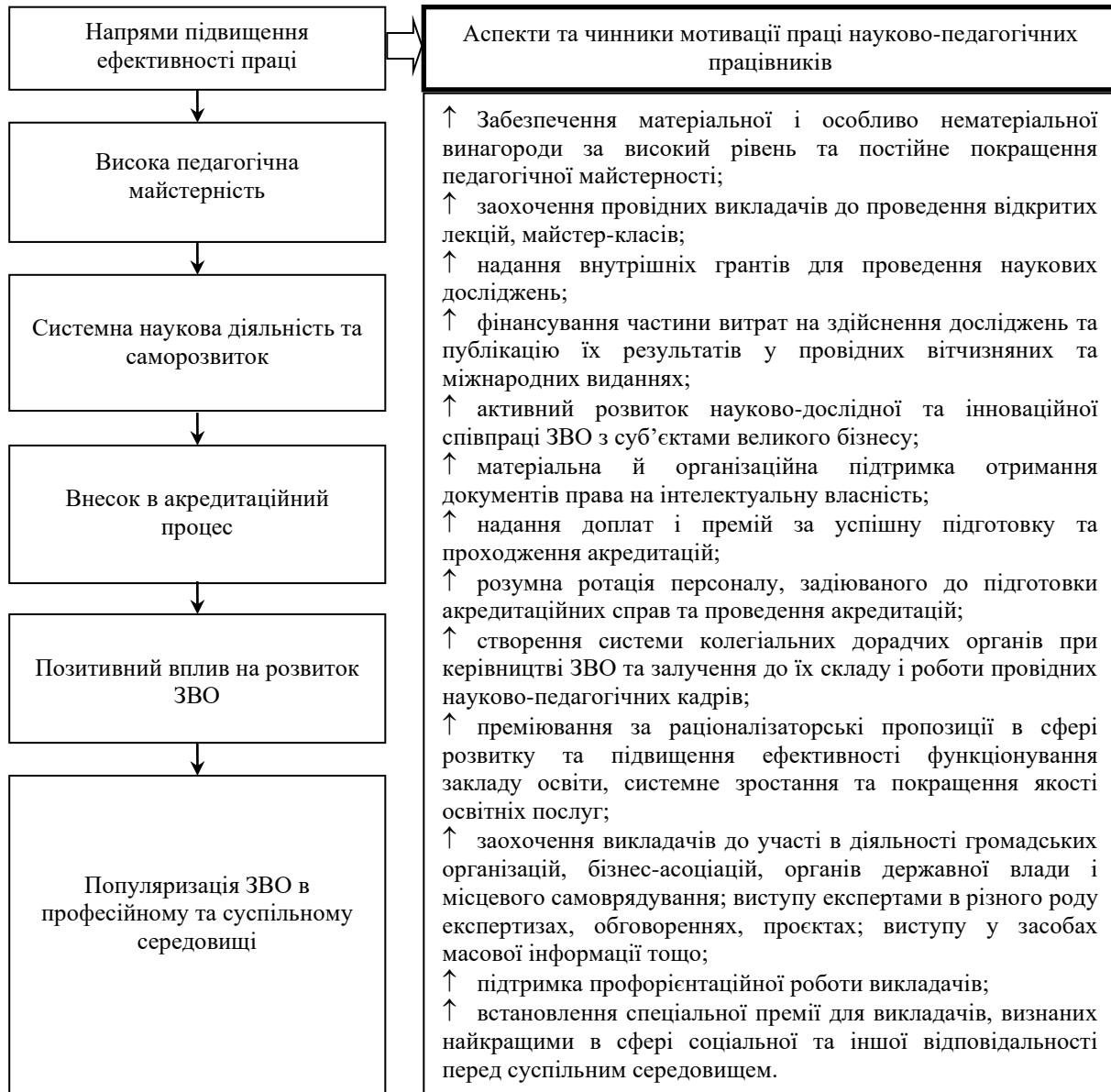


Рис. 3. Напрями зростання якості та ефективності праці, послідовність їх розвитку та інструментарій стимулювання праці персоналу закладів вищої освіти України

Джерело: авторська розробка

Вважаємо, що саме системний і комплексний підхід здатен забезпечити повноцінну високоякісну мотивацію праці персоналу закладів вищої освіти в Україні.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток українських «вишів» прямим чином залежний та визначається якісною і ефективною працею їх персоналу. В свою чергу, самовіддана праця, як це показує світовий досвід та теорія менеджменту, обумовлюється її гарною мотивацією, причому не тільки матеріального, але й інколи в більшій мірі нематеріального характеру, стимулювання й підтримки.

Під час формування власних систем управління мотивацією праці персоналу керівництво закладу вищої освіти має чітко розуміти особливості стимулювання персоналу безпосередньо в сфері та у закладах

вищої освіти. Їх ідентифікація передбачає глибоке розкриття та розуміння специфіки в аспектах матеріальної, нематеріальної та безпосередньо глибокого рівня особистісної мотивації науково-педагогічних кадрів та працівників.

Слід також розуміти, що мотивація праці не тільки про задіяння чинників і мотивів, які розвивають та/чи скеровують поведінку працівника, але й про усунення негативних аспектів, вад та перешкод у внутрішньому і зовнішньому середовищі щодо впливу на раціональність поведінки освітянина і науковця. Цей аспект обумовлює необхідність ідентифікації чинників, які сприяють, та перешкод, які послаблюють мотивацію, спотворюють позитивне стимулювання праці персоналу у закладах вищої освіти. До провідних стимуляторів праці варто віднести високий рівень та стабільну оплату праці, можливості і чіткі перспективи кар'єрного зростання, визнання результатів праці, методичну роботу, підтримку в розвитку, підвищенні кваліфікації, додатковому навчанні, приклад і вплив колег, гарне керівництво, раціональну організацію праці у закладі вищої освіти, увагу керівництва до проблемних аспектів праці і розвитку науково-педагогічних кадрів. Тоді, як одночасно слід працювати над усуненням таких домінуючих перешкод, як нижчий рівень оплати праці в системі освіти та науки, зниження рівня престижності викладацької роботи в суспільстві, складність, висока трудомісткість та витратомісткість здобуття наукових ступенів та вчених звань, високі витрати, пов'язані з оприлюдненням результатів наукової і науково-дослідної діяльності.

Ефективна робота зі забезпечення гарного рівня стимулювання праці персоналу вітчизняних закладів вищої освіти має реалізуватися за чітко визначеним планом (сценарієм), що складається з таких напрямів зростання якості та ефективності праці (включно з послідовністю їх розвитку), як підвищення рівня педагогічної майстерності, розвиток наукової діяльності і самовдосконалення, внесок викладачів у акредитаційний процес, позитивні дії персоналу в плані покращення передумов для розвитку закладу вищої освіти, популяризація його у професійному та суспільному середовищі.

Саме за цими напрямками доцільно формувати інструментарій дієвого й ефективного стимулювання праці персоналу закладів вищої освіти України.

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

Література

1. Іваненко І. Психологія педагогічної мотивації викладачів у закладах вищої освіти. *Молодий вчений*. 2024. (125). С. 79–84.
2. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022 (304). № 2. Том 2. С. 166–175.
3. Олексенко С. В., Хоменко О. А. Дослідження мотивації професійної діяльності вчителів в умовах війни в Україні. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. № 31. Part 4. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-31-00-075>
4. Яковенко О. І., Макеєва Є. О. Теоретичні засади системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05>
5. Asghar, W., Shah, I. H., & Akhtar, N. Cost-benefit paradigm of apprenticeship training: Reviewing some existing literature. *International Journal of Training Research*, 2016. 14(1), 76–83.
6. Deissinger, T., & Gonon, P. The development and cultural foundations of dual apprenticeships – A comparison of Germany and Switzerland. *Journal of Vocational Education & Training*, 2021. 73, 1–20.
7. 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, 311–327.
8. Voznyak H., Mulska O., & Bil M. Migration aspirations of territory population: A case study of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2021. 19(2), 217–231.
9. Martín-Artiles, A., Barrientos, D., Kalt, B. M., & Peña, A. L. Dual training policy: Discourses with Germany in mind. *Política Y Sociedad*, 2019. 56(1), 145–167.
10. 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. 48(2), 97–112.
11. Kovacs, Zs., & Török, E. Dual System for Renewing Hungarian Higher Education. *International Journal of Education and Learning Systems*, 2016. 1, 81–85.
12. 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, 205–221.
13. 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: <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2015/liitteet/okm11.pdf>

14. 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. 1, 1–20.

15. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Kunytska-Iliash, M., Levytska, O., & Mulska, 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. 6(3), 149–170.

16. Mulska, 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. 4(4), 513–526.

17. 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. 4(90), 29–38.

18. Mulska O., Vasylytsiv T., Lupak R., Biletska I., Mykytyn 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. Ivanenko, I. (2024). *Psychology of pedagogical motivation of lecturers in higher education institutions*. *Young Scientist*, (125), 79–84.
2. Kozynets, A. (2022). *Functional features of managing employee motivation in higher education institutions*. *Herald of Khmelnytsky National University*, 304(2, Part 2), 166–175.
3. Oleksenko, S. V., & Khomenko, O. A. (2024). *Study of professional activity motivation of teachers in the context of war in Ukraine*. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, (31), Article 4. <https://doi.org/10.30890/25675273.2024-31-00-075>
4. Iakovenko, O. I., & Makieieva, Ye. O. (2024). *Theoretical foundations of the motivation system for pedagogical staff for innovation implementation*. *Problems of Modern Transformation*, 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05>
5. 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), 76–83. <https://doi.org/10.1080/14480220.2016.1152029>
6. 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, 1–20. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1863451>
7. 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. <https://doi.org/10.1002/9781119098713.ch16>
8. Voznyak, H., Mulska, O., & Bil, M. (2021). Migration aspirations of territory population: A case study of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 217–231. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.18](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.18)
9. 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), 145–167. <https://doi.org/10.5209/poso.60093>
10. 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), 97–112. <https://doi.org/10.1007/s12651-015-0181-x>
11. Kovacs, Zs., & Török, E. (2016). Dual system for renewing Hungarian higher education. *International Journal of Education and Learning Systems*, 1, 81–85. Retrieved from <https://www.iiaras.org/iiaras/filedownloads/ijels/2016/002-0011.pdf>
12. 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. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8475-2_11
13. 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. Retrieved from <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2015/liitteet/okm11.pdf>
14. 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, 1–20. <https://doi.org/10.1080/13636820.2021.1989619>
15. Ilyash, O., Lupak, R., Vasylytsiv, T., Trofymenko, O., & Dzhadan, I. (2021). Modelling of the dependencies of industrial development on marketing efficiency, innovation and technological activity indicators. *Ekonomika*, 100(1), 94–116. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2021.1.6>
16. 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), 513–526. Retrieved from <https://paper.researchbib.com/view/paper/367482>
17. 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), 29–38. <https://doi.org/10.7366/1509499549003>
18. 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), 76–96.