

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-57>

УДК 37.015.3:005.32]:378.096:33

**Гайворонська Інна Віталіївна**кандидат економічних наук,  
доцентка кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова**Сергєєва Єлизавета Олександрівна**здобувачка першого (бакалаврського) рівня,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова**Inna Haivoronska, Yelyzaveta Serhieieva**

Odesa I.I. Mechnikov National University

**ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ  
ЗДОБУВАЧІВ ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИХ  
СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ****FORMING INTERNAL MOTIVATION  
OF STUDENTS OF ECONOMIC AND MANAGEMENT  
SPECIALITIES**

**Анотація.** У статті розглядається процес становлення внутрішньої мотивації студентів економіко-управлінських спеціальностей з точки зору освітнього менеджменту. Здійснено аналіз як традиційних, так і новітніх мотиваційних концепцій, які розкривають сутність механізмів формування внутрішнього спонукання. Визначено основні фактори, що впливають на розвиток мотиваційних установок у студентів. Обґрунтовано умови, що сприяють розвитку внутрішньої мотивації в освітньому середовищі, а саме автономію, практичну значущість навчального матеріалу, можливості для самореалізації, підтримуючий стиль взаємодії викладачів та освітню інфраструктуру. На основі результатів дослідження запропоновано управлінські стратегії для створення сприятливого мотиваційного клімату у вишах. Практична цінність статті полягає в удосконаленні методик підтримки внутрішньої мотивації задля покращення підготовки майбутніх спеціалістів.

**Ключові слова:** внутрішня мотивація, студенти, економіко-управлінські спеціальності, освітній менеджмент, мотиваційні чинники, управління в освіті, навчальна мотивація, теорії мотивації, мотивація, менеджмент.

**Summary.** The article explores the process of the development of intrinsic motivation among students majoring in economics and management, within the framework of modern educational management. The relevance of the research is determined by the growing importance of forming sustainable learning motivation in future professionals of economic and managerial specializations, taking into account the transformations in educational paradigms and the increased demand for self-directed learning. A comprehensive analysis of both classical and contemporary motivational theories is conducted, which reveals the fundamental mechanisms behind the formation of intrinsic educational motivation. The author identifies key internal and external factors that influence the emergence and development of motivational attitudes in students, including individual needs for autonomy, the perceived value and practical relevance of educational content, opportunities for self-actualization, the style of teacher-student interaction, and the role of the institutional educational environment. Based on the conducted analysis, the study substantiates the necessary pedagogical and organizational conditions for fostering intrinsic motivation in institutions of higher education. Particular emphasis is placed on management strategies that contribute to the formation of a supportive motivational climate. These include implementing learner-centered teaching approaches, ensuring transparency and consistency in educational goals, promoting academic autonomy, encouraging active engagement in decision-making processes, and developing an infrastructure that facilitates access to educational resources and professional development. The author proposes a conceptual framework of managerial approaches aimed at reinforcing internal motivation as a basis for long-term learning engagement and professional identity formation among students in economic and management fields. The scientific novelty of the article lies in the integration of motivational theories with principles of educational management to create a practical model for motivating students in higher education. The practical significance of the research findings is expressed in the possibility of applying the proposed strategies to enhance the quality of professional training of future specialists, increase student satisfaction with the educational

process, and raise the overall effectiveness of educational institutions. The conclusions summarize the author's contribution to the understanding of motivational processes in education and offer concrete tools for improving academic motivation at the organizational level.

**Keywords:** intrinsic motivation, students, economics and management majors, educational management, motivational factors, education management, academic motivation, motivation theories, motivation, management.

**Постановка проблеми.** Сучасна система вищої освіти перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої процесами цифровізації, глобалізації, інтенсифікації конкуренції на ринку освітніх послуг та динамічними змінами вимог ринку праці. Ці чинники актуалізують проблему формування внутрішньої мотивації здобувачів освіти, що стає вкрай важливим елементом забезпечення якості навчання та успішності майбутньої професійної діяльності.

Особливої значущості ця проблема набуває для здобувачів економіко-управлінських спеціальностей. Особливе значення ця проблема має для тих, хто здобуває освіту з економіки та управління. Майбутні керівники, економісти та маркетологи повинні не просто мати солідну теоретичну базу, але й виявляти значний рівень самостійності, ініціативності, творчого мислення та бажання постійно вдосконалюватися. Ці риси безпосередньо впливають з внутрішнього прагнення до навчання та кар'єрного розвитку. Якщо сильна внутрішня мотивація відсутня, результативність освітнього процесу та здатність випускників відповідати вимогам сучасного ринку праці суттєво знижуються. Це, у свою чергу, може негативно вплинути на конкурентоспроможність як самих фахівців, так і навчальних закладів в цілому.

В умовах динамічного розвитку економіки та суспільства, а також на тлі геополітичних ризиків, вища освіта зобов'язана не лише надавати знання, але й плекати в студентах прагнення до самореалізації, відповідальності та самостійності в навчанні. Це допоможе майбутнім професіоналам пристосовуватися до змін, критично мислити та приймати обґрунтовані рішення у складних управлінських ситуаціях. Відтак, дослідження та визначення факторів і умов, що впливають на внутрішню мотивацію студентів економіко-управлінських спеціальностей, має не тільки теоретичне, але й важливе практичне значення для системи вищої освіти України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування внутрішньої мотивації здобувачів вищої освіти є предметом активних наукових дискусій та досліджень як серед вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Сутність та види мотивації, зокрема у контексті управління, розглядають О.С. Кузьмін та О.Г. Мельник [6], які визначають мотивацію як ключовий вид управлінської діяльності, спрямованої на спонукання до праці задля досягнення цілей. З психологічної перспективи, З.Р. Кісіль та Д.В. Швець [2] роз-

межують внутрішню (інтенсивну) та зовнішню (екстенсивну) мотивацію, підкреслюючи, що перша виникає з безпосереднього залучення до діяльності, а друга – під впливом зовнішніх факторів. Дослідження О. Іванченко, О. Мельнікової, С. Малахової [1] та В. Старости, О. Попадич [7], які у багатьох роботах досліджують мотивацію студентів, показують, що саме внутрішня мотивація є більш розвиненою серед них. М.І. Кот [4] також акцентує на професійній мотивації здобувачів як способі активізації навчання. Глибоке розуміння механізмів мотивації забезпечують різні психологічні теорії. Зокрема, Д. Urhahne та L. Wijnia [14] узагальнюють ці підходи, включаючи теорію очікування-цінності, соціально-когнітивну теорію Альберта Бандури (самоефективність), теорію інтересу та теорію цілей досягнення. Особливого значення набуває теорія самовизначення Десі та Раяна, детально досліджена О. Лавринюк та В. Кириченко [5], яка підкреслює роль потреб в автономії, компетентності та пов'язаності для формування внутрішньої мотивації. Також варто відзначити класичні теорії, такі як ієрархія потреб Абрахама Маслоу, яку А.У. Рапіудін [12] застосовував у контексті навчання англійської мови, та двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга. Крім того, Т.М. Клибанівська [3] вказує на зміщення акцентів у мотивації студентів до внутрішніх мотивів, а К. Berková, J. Borůvková, L. Lízalová [9] підкреслюють, що для студентів економічних спеціальностей важливим є використання реальних кейсів та практичних ситуацій. Л. Romanovska та М. Novak [13] звертають увагу на роль взаємин між викладачем та студентом у створенні підтримуючого освітнього середовища. Управлінські аспекти формування мотивації також активно досліджуються. Публікація АСУІ [11] обґрунтовує ефективність залучення студентів до інституційного управління та прийняття рішень. Концепція кросфункціональних навчальних лабораторій, представлена MDRC [10], розглядається як інноваційний підхід для підвищення практичної спрямованості навчання. І. Кошваровá та співавтори [8] пропонують адаптацію та валідацію шкали академічної мотивації (AMS) для моніторингу мотиваційного стану студентів у вищій освіті.

**Метою** цього дослідження є визначити особливості формування внутрішньої мотивації студентів економіко-управлінських спеціальностей з точки зору управлінських підходів, а також обґрунтувати чинники та умови, що сприяють її розвитку в межах організації освітнього процесу у закладах вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Поняття мотивації є багатограним і досліджується в різних наукових галузях, зокрема у соціології, педагогіці, менеджменті, психології. З точки зору менеджменту О.С. Кузьмін та О.Г. Мельник визначають мотивацію як «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей» [6, с. 85]. З позиції психології мотивацію визначають як свідоме прийняття індивідом певного способу дій, що визначається сукупним впливом зовнішніх подразників та внутрішніх спонукань. Серед видів мотивації в першу чергу виділяють зовнішню, або екстенсивну, мотивацію, яка характеризується тим, що вона не стосується суті конкретної діяльності, а формується під впливом факторів, які знаходяться поза самим індивідом; та внутрішню, або інтенсивну, що виникає завдяки безпосередньому залученню до самої роботи, коли стимулом є значущість і суть виконуваних завдань [2, с. 11–14]. На відміну від зовнішніх стимулів, внутрішня мотивація базується на усвідомленій цінності навчання, інтересах та прагненні особистісного розвитку.

Дослідження, проведені серед різних факультетів та курсів, доводять, що більш розвиненими є показники внутрішньої мотивації здобувачів, порівняно із зовнішньою [1; 7]. Переважання внутрішньої мотивації свідчить про високий потенціал для самостійного та довготривалого навчання, що є ключовим у контексті підготовки сучасного фахівця. Такий тип мотивації більш стійкий, менш залежний від зовнішніх стимулів і забезпечує глибше залучення до освітнього процесу, тому потребує глибшого вивчення.

Під час аналізу навчальної мотивації здобувачів вищої освіти доцільно згадати низку теорій, що спираються на когнітивну, поведінкову й гуманістичну психологію. Теорія очікування-цінності акцентує увагу на очікуваннях здобувача щодо власного успіху та на цінності завдання. Чим вищими є очікування на успішне досягнення цілі та значущість самої цілі, тим сильнішою є мотивація до навчальної діяльності. Соціально-когнітивна теорія Альберта Бандури підкреслює роль самоефективності – переконання індивіда у власній здатності виконати конкретне завдання. Здобувачі з високим рівнем самоефективності демонструють більшу наполегливість та здатність до подолання труднощів. Теорія інтересу пояснює мотивацію через виникнення та розвиток інтересу до предмета. Стійкий інтерес розглядається як важливий чинник залучення до навчальної діяльності та формування довготривалого пізнавального мотиву. Теорія цілей досягнення виокремлює мотивацію, орієнтовану на розвиток компетентності (мастері-орієнтація) та мотивацію, орієн-

товану на демонстрацію переваги над іншими (перформанс-орієнтація). Перший тип мотивації вважається більш адаптивним у навчальному середовищі. Теорія атрибуції Бернарда Вайнера фокусується на тому, як здобувачі пояснюють власні успіхи чи невдачі. Мотиваційно значущими є три параметри атрибуції: локус контролю, стабільність і керованість. Оптимістичні атрибуції сприяють формуванню внутрішньої мотивації. Теорія самовизначення Десі та Раяна визначає мотивацію через ступінь автономії індивіда. Найвища форма, внутрішня мотивація, досягається за умов задоволення базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності [14]. Ця теорія фокусується на внутрішній мотивації людини та її прагненні до особистісного розвитку, автономії та самореалізації. Вона стверджує, що людина є природно активною, допитливою істотою, яка має вроджене прагнення до навчання, розвитку та побудови гармонійних соціальних відносин. Згідно з теорією, для формування внутрішньої мотивації здобувачів освіти необхідно створити умови, що підтримують автономію, компетентність і соціальну залученість. У таких умовах здобувачі навчаються добровільно, з інтересу до самого процесу, без очікування зовнішньої винагороди, що свідчить про високу самодетермінацію мотивації. Натомість у випадках, коли поведінка обумовлена зовнішнім тиском (наприклад, очікуваннями викладачів чи батьків), мотивація втрачає внутрішній характер і стає менш ефективною для досягнення стійких результатів у навчанні [5, с. 36].

Формування внутрішньої мотивації здобувачів вищої освіти можна розглядати і через призму як класичних теорій мотивації, що дозволяє більш глибоко зрозуміти її природу та механізми впливу. Однією з найвідоміших класичних моделей є ієрархічна теорія потреб Абрахама Маслоу. Відповідно до цієї теорії, мотивація формується на основі послідовного задоволення різних рівнів потреб – від базових фізіологічних і потреб безпеки до потреб соціальної приналежності, визнання та самореалізації. Для здобувачів, які перебувають у процесі професійного становлення, особливо важливими є потреби в самоактуалізації та розвитку, які стимулюють прагнення до набуття нових знань і навичок, формуючи таким чином внутрішню мотивацію до навчання. У дослідженні, присвяченому аналізу мотивації здобувачів до вивчення англійської мови крізь призму ієрархії потреб А. Маслоу, було встановлено, що більшість респондентів вважають цей вид навчальної діяльності значущим. Мотиваційні установки студентів переважно пов'язувалися із задоволенням потреб у безпеці, самоповазі та самоактуалізації [12, с. 159]. Слід наголосити на важливості наявності ефективного довготрива-

лого механізму підтримки мотивації, який здатен сприяти формуванню стійкого інтересу до освітньої діяльності. Ієрархія потреб Маслоу може слугувати аналітичним інструментом для виявлення актуальних потреб здобувачів, що дозволяє точніше прогнозувати та розробляти освітні послуги відповідно до запиту цільової аудиторії. Чітке визначення потреб здобувачів, у свою чергу, створює передумови для підвищення ефективності освітнього процесу за рахунок більш гнучкого та адаптивного підходу до організації навчання.

Важливою у розуміння мотивації здобувачів вищої освіти є двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга, що розрізняє гігієнічні фактори, яким у процесі навчання стають зовнішні умови навчання, зокрема доступність навчальних матеріалів, якість освітніх технологій, та організаційні аспекти, а також мотиваційні фактори, тобто досягнення, визнання, самостійність. Ідеальні гігієнічні умови не забезпечують позитивної мотивації самі по собі, вони лише усувають негативні чинники. Для активізації внутрішньої мотивації потрібні мотиваційні фактори — визнання, можливість досягнення успіху, самостійність у навчанні, відчуття власної значущості тощо.

Серед процесуальних теорій мотивації особливе місце посідає теорія очікувань Віктора Врума, що акцентує увагу на взаємозв'язку між очікуваннями індивіда щодо результатів своєї діяльності, їх цінністю і вірою у власні можливості. Здобувачі мають певні освітні очікування, однак для їх реалізації необхідним є докладання відповідних зусиль, незалежно від способу їх прояву. Загалом, мотивація до навчальної діяльності зростає у тих випадках, коли суб'єкти освітнього процесу оцінюють ймовірність успіху як високу або надають значного особистісного значення очікуваним результатам. Тобто внутрішня мотивація посилюється тоді, коли вони чітко розуміють, які результати навчання вони можуть досягти і яка користь від цього для їхньої майбутньої кар'єри.

Формування внутрішньої мотивації в здобувачів економіко-управлінських спеціальностей має низку особливостей, зумовлених як специфікою майбутньої професійної діяльності, так і освітнім контекстом підготовки менеджерів, економістів, маркетологів тощо. Аналіз досліджень [3] показує, що у процесі здобуття вищої освіти спостерігається тенденція до поступового зміщення акцентів з домінування зовнішніх мотивів до розвитку внутрішньої мотивації. Зміна відбувається у напрямі підвищеного інтересу до професійних аспектів навчання, що, у свою чергу, сприяє зростанню прагнення здобувачів до самореалізації, підвищення власної конкурентоспроможності та набуття глибоких знань як цінності. Також значна частина здобувачів економіко-управлінських спеціальностей демонструє зацікавленість у самій

навчальній діяльності, що є ознакою сформованої внутрішньої мотивації. Зокрема, ті здобувачі освіти, які висловлюють задоволення від обраної професії, частіше сприймають навчання не як інструмент для здобуття зовнішніх винагород (наприклад, диплома чи посади), а як самоцінний процес, який викликає пізнавальний інтерес. Такі студенти схильні братися за складніші завдання, що сприяє активізації розумових процесів і регулярному відвідуванню занять [4].

Внутрішня мотивація здобувачів не є спонтанним чи ізольованим явищем, адже вона формується в конкретному освітньому середовищі під впливом цілого комплексу чинників. Освітній процес у закладах вищої освіти, зокрема в межах економіко-управлінських спеціальностей, створює певний контекст, який або сприяє розвитку навчальної зацікавленості, самореалізації й прагнення до знань, або ж, навпаки, приглушує ці імпульси. Управлінські рішення, педагогічні підходи, стиль взаємодії викладача зі здобувачами, атмосфера в академічному середовищі — усе це виступає тлом, на якому або розкривається потенціал здобувача освіти, або він залишається нереалізованим.

Одним з найважливіших елементів, які впливають на формування внутрішньої мотивації студентів, є їхня автономія у процесі навчання. Відповідно до теорії самовизначення Раяна і Десі, створення умов, коли студенти мають можливість самостійно визначати тематику проєктів, вибирати способи виконання навчальних завдань чи окреслювати напрями досліджень, призводить до збільшення їхньої зацікавленості та внутрішнього бажання вчитися. В управлінні освітою це реалізується через надання гнучкості у виборі навчальних планів, розробку індивідуальних освітніх маршрутів, а також активну участь студентів у прийнятті рішень, які стосуються організації навчального процесу.

Одночасно з тим, здобувачі економіко-управлінських спеціальностей нерідко демонструють знижену мотивацію у випадках, коли самостійна робота на заняттях зводиться до механічної перевірки правильності виконаних завдань без подальшого аналізу чи обговорення. Такі формати навчання сприймаються як поверхневі й не викликають пізнавального інтересу. Подібну реакцію викликають і стандартні інструменти освітнього процесу (PowerPoint-презентації, електронні курси та традиційна література), які, за оцінками здобувачів, не мають істотного впливу на їхню мотивацію. Натомість найбільш мотивуючим чинником є включення до лекцій реальних прикладів, кейсів та практичних ситуацій, що дають змогу побачити прикладне значення теоретичних знань. Такий підхід активізує навчальну діяльність, особливо коли завдання мають проблемний

характер і викликають інтелектуальну зацікавленість [9, с. 75]. Тобто важливим аспектом є значущість та змістовність навчального матеріалу, що, зокрема, спирається на досвід. Використання кейс-методів, симуляцій, аналізу реальних бізнес-ситуацій робить навчання практикоорієнтованим і таким, що викликає внутрішній інтерес.

Крім того, наявність цілей і можливостей самореалізації в межах навчального процесу стимулює розвиток внутрішньої мотивації. Коли здобувачі мають змогу брати участь у наукових дослідженнях, стартапах, бізнес-інкубаторах чи суспільно-корисних ініціативах, це допомагає їм відчутти значущість власної діяльності, формує професійну ідентичність та підсилює прагнення до саморозвитку.

Поведінка викладача має суттєвий вплив на формування навчальної мотивації студентів: вона може як посилювати, так і пригнічувати інтерес до навчання. Зокрема, встановлення довірливих та підтримуючих взаємин із студентами сприяє створенню позитивного освітнього середовища, яке підвищує їхню самооцінку та внутрішню мотивацію. Викладачі, які застосовують емпатійний підхід, відкритий діалог і сприяють розвитку соціальних навичок, допомагають студентам краще адаптуватися до навчального процесу та підвищують їхню зацікавленість у навчанні. Таким чином, педагогічна поведінка, що базується на взаємній повазі та підтримці, формує емоційно значущий для здобувачів освітній простір, стимулюючи їхню активність і залучення в навчання [13].

Сприятливе освітнє середовище не обмежується лише методами викладання чи стилем взаємодії з викладачами – важливою умовою також є наявність сучасної освітньої інфраструктури, яка створює можливості для активного й самостійного навчання. Комфортний фізичний простір, добре обладнані аудиторії, мультимедійні лабораторії, доступ до цифрових платформ, бібліотек і коворкінгів створюють атмосферу, що стимулює пізнавальний інтерес, креативність та професійний пошук. Проте в українських реаліях цей чинник часто залишається обмеженим через недостатнє фінансування закладів вищої освіти. В умовах воєнного стану ситуація ускладнюється ще більше, адже частина приміщень може бути пошкоджена, а ресурси виші змушені спрямовувати не стільки на розвиток, скільки на базове функціонування, безпеку учасників освітнього процесу та адаптацію до кризових умов.

Формування внутрішньої мотивації здобувачів вищої освіти тісно пов'язане з особливостями освітнього середовища, в якому вони навчаються. Саме управлінські рішення відіграють ключову роль у створенні такого середовища, яке здатне надихати, підтримувати пізнавальний інтерес, задовольняти потребу в самореалізації та забез-

печувати емоційний комфорт. У цьому контексті доцільно розглянути інноваційні управлінські практики, які сприяють формуванню мотиваційного клімату у виші.

Одним із ефективних управлінських підходів до створення сприятливого мотиваційного освітнього середовища є децентралізація академічного управління, яка передбачає делегування частини управлінських функцій від адміністрації до академічних підрозділів, викладачів та самих студентів. Такий підхід формує середовище довіри, партнерства та взаємної відповідальності, що є важливими чинниками розвитку внутрішньої мотивації. Залучення здобувачів до управління закладом вищої освіти має низку переваг, зокрема у контексті підвищення ефективності освітнього менеджменту. Для здобувачів освіти економіко-управлінських напрямів участь у співуправлінні є не лише способом підвищити залучення до навчального процесу, а й практичним полем для розвитку управлінських компетентностей. Здобувачі, будучи безпосередніми учасниками освітнього процесу, найшвидше помічають проблеми, що виникають у навчальному середовищі, особливо в питаннях якості студентських послуг, організації освітнього процесу чи атмосфери у їхньому колективі. Завдяки постійній комунікації з однолітками, вони здатні оперативно і точно формулювати запити й пропозиції щодо покращення академічних програм, побутових умов або інших аспектів університетського життя. Таким чином, студенти виконують функцію неформального комунікативного мосту між адміністрацією та академічною спільнотою, сприяючи кращому прийняттю управлінських рішень і підвищенню їх ефективності на практиці. Однак важливо не обмежуватись формальним представництвом здобувачів освіти у дорадчих або адміністративних органах. Лише реальне, змістовне залучення здобувачів вищої освіти до процесу ухвалення рішень, що впливають на якість освіти й освітнє середовище, здатне забезпечити довіру, зростання мотивації та розвиток почуття відповідальності за спільні результати [11].

У контексті підвищення внутрішньої навчальної мотивації здобувачів економіко-управлінських спеціальностей перспективним управлінським підходом є формування кросфункціональних навчальних лабораторій. Ідея таких лабораторій ґрунтується на принципах міждисциплінарної взаємодії, гнучкого командного управління та орієнтації на реальні проекти, що відображають складність сучасного професійного середовища. Кросфункціональні навчальні лабораторії передбачають об'єднання студентів різних освітніх програм (економіка, менеджмент, маркетинг, фінанси тощо) в тимчасові або постійні команди, які працюють над комплексними прикладними завданнями або дослідниць-

кими кейсами. Важливо, що до команди входять не лише здобувачі, а й викладачі, ментори з бізнесу чи громадського сектору, представники адміністрації університету як рівноправні учасники проекту [10]. Таким чином, для здобувачів і рівня їх мотивації підвищується значущість і практична спрямованість навчання, розвивається здатність комунікувати та взаємодіяти з носіями різних професійних і управлінських парадигм, відбувається формування почуття автономії та відповідальності через розподіл функцій і ролей у межах команди, а також формується досвід самоуправління.

В умовах зростаючої уваги до якості освітнього процесу та психоемоційного стану студентів, особливо на економіко-управлінських спеціальностях, актуалізується потреба в регулярному моніторингу академічної мотивації як одного з ключових чинників успішності навчання та участі в освітньому середовищі. Йдеться про впровадження систематичної «мотиваційної діагностики», тобто регулярного оцінювання типів та рівнів академічної мотивації здобувачів (внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, амотивація) на етапі вступу та щосеместрово. Це дозволяє не лише відстежувати зміни в мотиваційних установках, а й адаптувати освітні стратегії та управлінські рішення до реальних потреб здобувачів. Найбільш ефективним інструментом у цьому контексті є шкала AMS (Academic Motivation Scale), що може бути адаптована до умов вищої освіти у Східній Європі [8]. Вона дозволяє освітнім установам ефективно моніторити мотиваційний стан здобувачів вищої освіти та впроваджувати відповідні освітні стратегії. Також можуть застосовуватись внутрішньо-університетські діагностичні анкети, адаптовані до цілей конкретного навчального закладу. Наявність діагностики дозволяє краще формувати програми наставництва, ділові

ігри, симуляційні курси, а також залучати студентів до реального управління освітнім середовищем, виходячи з їхніх мотиваційних установок.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження було комплексно розглянуто проблему формування внутрішньої мотивації здобувачів економіко-управлінських спеціальностей в умовах сучасної вищої освіти. Виявлено, що для здобувачів економіко-управлінських спеціальностей характерна тенденція до зміщення акцентів від зовнішніх до внутрішніх мотивів навчання, що підкреслює актуальність цілеспрямованого розвитку саме цього виду мотивації. Запропоновано та обґрунтовано управлінські підходи до створення сприятливого мотиваційного освітнього середовища, а саме децентралізація академічного управління та залучення здобувачів до процесів прийняття рішень на всіх рівнях освітнього менеджменту, формування кросфункціональних навчальних лабораторій для роботи над реальними проектами, що підвищує значущість навчання та розвиває навички командної взаємодії, впровадження систематичної «мотиваційної діагностики» здобувачів за допомогою інструментів на кшталт AMS, що дозволяє адаптувати освітні стратегії до актуальних мотиваційних установок студентів.

Ефективне управління освітнім процесом у закладах вищої освіти передбачає системний підхід до формування внутрішньої мотивації здобувачів економіко-управлінських спеціальностей, що ґрунтується на розумінні їхніх потреб, створенні умов для автономії, компетентності та соціальної залученості, а також постійному моніторингу та адаптації управлінських практик. Реалізація цих підходів сприятиме підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних до самостійного розвитку та ефективної професійної діяльності в динамічному економічному середовищі.

### Список використаних джерел:

1. Іванченко О., Мельнікова О., Малахова С. Особливості навчальної мотивації студентів медичного факультету. Актуальні проблеми сучасної медицини: *Вісник української медичної стоматологічної академії*. 2017. Т. 1, № 57. С. 268–271.
2. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Вид-во ОДУВС, 2023. 154 с.
3. Клибанівська Т. М. Мотивація як детермінанта навчальної діяльності студентів вищих закладів освіти. *Наука і освіта*. 2015. № 10. С. 61–68.
4. Кот М. І. Професійна мотивація студентів як спосіб активізації навчання. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*. 2017. № 75. С. 130–132.
5. Лавринюк О., Кириченко В. Мотивація до навчальної діяльності: аналіз сучасних теорій. *Журнал соціальної та практичної психології*. 2023. № 1. С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-2023-1-6> (дата звернення: 27.05.2025).
6. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.
7. Староста В., Попадич О. Мотивація навчання студентів-першокурсників. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*. 2019. Т. 7, № 2. С. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.32919/uesit.2019.02.04> (дата звернення: 27.05.2025).
8. Adaptation and validation of the academic motivation scale for higher education across four Eastern European countries / I. Kočvarová et al. *Higher Education Quarterly*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12510> (дата звернення: 31.05.2025).

9. Berková K., Borůvková J., Lízalová L. Motivation of Students of Economic and Technical Fields as a Tool of Competitiveness of Universities and Colleges: Empirical Study. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*. 2018. T. 11, № 4. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.7160/eriesj.2018.110401> (дата звернення: 10.06.2025).

10. Exploring Cross-Functional Teams in Higher Education. URL: <https://www.mdrc.org/work/publications/exploring-cross-functional-teams-higher-education> (дата звернення: 31.05.2025).

11. Participation in Institutional Governance and Decision Making: Having a Seat at the Table. URL: <https://acui.org/blog/2019/04/25/student-participation-in-institutional-governance-and-decision-making-having-a-seat-at-the-table/> (дата звернення: 31.05.2025).

12. Rapiudin A. U. Students' Perception on Their Motivation in Learning English (The Analysis Students' Motivation Based on Maslow's Concept). *Biormatika : Jurnal ilmiah fakultas keguruan dan ilmu pendidikan*. 2019. Vol. 5, no. 02. P. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.35569/biormatika.v5i02.515> (дата звернення: 31.05.2025).

13. Romanovska I., Novak M. The role of teacher-student relationships in providing social and psychological support to participants of the educational process. *Social work and education*. 2024. T. 11, № 2. С. 308–319. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.2.11> (дата звернення: 31.05.2025).

14. Urhahne D., Wijnia L. Theories of Motivation in Education: an Integrative Framework. *Educational Psychology Review*. 2023. T. 35, № 2. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09767-9> (дата звернення: 27.05.2025).

### References:

1. Ivanchenko, O., Melnikova, O., & Malakhova, S. (2017). Osoblyvosti navchalnoi motyvatsii studentiv medychnoho fakultetu [Peculiarities of educational motivation of medical students]. *Aktualni problemy suchasnoi medytsyny: Visnyk ukraïnskoi medychnoi stomatolohichnoi akademii – Actual Problems of the Modern Medicine: Bulletin of Ukrainian Medical Stomatological Academy*, vol. 1(57), pp. 268–271. (in Ukrainian)

2. Kisil, Z. R., & Shvets, D. V. (2023). Motyvatsiia diialnosti liudyny: Navchalnyi posibnyk u skhemakh, tablytsiakh, komentariakh [Motivation of human activity: A textbook in diagrams, tables, and comments]. Vyd-vo ODUVS. (in Ukrainian)

3. Klybanivska, T. M. (2015). Motyvatsiia yak determinanta navchalnoi diialnosti studentiv vyshcheykh zakladiv osvity [Motivation as a determinant of academic performance of students of higher education institutions]. *Nauka i osvita – Science and Education*, no. 10, pp. 61–68. (in Ukrainian)

4. Kot, M. I. (2017). Profesiina motyvatsiia studentiv yak sposib aktyvizatsii navchannia [Professional Motivation of Students as Activation of Training]. *Zbirnyk naukovykh prats «Pedagogichni nauky» – Collection of Research Papers «Pedagogical Sciences»*, no. 75, pp. 130–132. (in Ukrainian)

5. Lavryniuk, O., & Kyrychenko, V. (2023). Motyvatsiia do navchalnoi diialnosti: analiz suchasnykh teorii [Motivation for Learning Activities: An Analysis of Modern Theories]. *Zhurnal sotsialnoi ta praktychnoi psykholohii – Social and Practical Psychology Journal*, no. 1, pp. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-2023-1-6> (in Ukrainian)

6. Kuzmin, O. Ye., & others. (2020). Menedzhment: hrafichna i tablychna vizualizatsiia : navch. posib [Management: graphic and tabular visualization: tutorial]. Vyd-vo Lviv. politekhniki. (in Ukrainian)

7. Starosta V., & Popadych O. (2019). Motyvatsiia navchannia studentiv-pershokursnykiv [The motivation to study of first-year students]. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*, vol. 7(2), pp. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.32919/uesit.2019.02.04> (in Ukrainian)

8. Kočvarová, I., & others. (2024). Adaptation and validation of the academic motivation scale for higher education across four Eastern European countries. *Higher Education Quarterly*. DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12510>

9. Berková K., Borůvková J., & Lízalová L. (2018). Motivation of Students of Economic and Technical Fields as a Tool of Competitiveness of Universities and Colleges: Empirical Study. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, vol. 11(4), pp. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.7160/eriesj.2018.110401>

10. Exploring Cross-Functional Teams in Higher Education. (2024). Available at: <https://www.mdrc.org/work/publications/exploring-cross-functional-teams-higher-education>

11. Participation in Institutional Governance and Decision Making: Having a Seat at the Table. (2019). Available at: <https://acui.org/blog/2019/04/25/student-participation-in-institutional-governance-and-decision-making-having-a-seat-at-the-table/>

12. Rapiudin, A. U. (2019). Students' Perception on Their Motivation in Learning English (The Analysis Students' Motivation Based on Maslow's Concept). *Biormatika : Jurnal ilmiah fakultas keguruan dan ilmu pendidikan*, vol. 5(02), pp. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.35569/biormatika.v5i02.515>

13. Romanovska, L., & Novak, M. (2024). The role of teacher-student relationships in providing social and psychological support to participants of the educational process. *Social work and education*, vol. 11(2), pp. 308–319. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.2.11>

14. Urhahne, D., & Wijnia, L. (2023). Theories of Motivation in Education: an Integrative Framework. *Educational Psychology Review*, vol. 35(2). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09767-9>

Стаття надійшла до редакції 12.06.2025