

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кваліфікаційна наукова праця

на правах рукопису

ПОЛОЖЕНЦЕВ ДМИТРО ВАЛЕНТИНОВИЧ

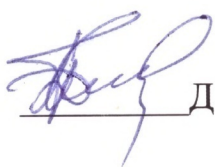
УДК [331.151:378]:005

ДИСЕРТАЦІЯ
«ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
СУЧАСНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Спеціальність 051 – Економіка

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Д.В. Положенцев

Науковий керівник:

Каліна Ірина Іванівна,

доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Положенцев Д.В. Інноваційні технології управління персоналом сучасних закладів вищої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню важливої науково-прикладної проблеми, пов'язаної з обґрунтуванням і розробкою теоретико-методичних засад та науково-практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом сучасних закладів вищої освіти.

В дисертації досліджено понятійно-категоріальну модель базових термінів: «HR-менеджмент», «інноваційні технології управління персоналом ЗВО», «емоційний інтелект», «організаційно-економічний механізм управління персоналом ЗВО», які адаптовані з урахуванням специфіки освітньої галузі.

Обґрунтовано: методичний інструментарій управління персоналом ЗВО, який включає чотири групи методів: економічні, адміністративно-організаційні, технологічні і правові; концептуальні засади управління кадровим потенціалом науково-педагогічних працівників у контексті цифрової трансформації освіти.

Вдосконалено формули: розрахунку диференціації заробітної плати науково-педагогічного працівника, яка враховує основні чинники: навчальне навантаження, наукові публікації, участь у грантах і рівень підготовки; обліку доходності освітньої програми, яка базується на поєднанні економіко-математичного моделювання, факторного аналізу та системного підходу; преміювання НПП за доходність ОП, з урахуванням частки участі викладача в реалізації даної ОП.

Розроблено модель взаємодії елементів системи вищої освіти в Україні. Також, уточнено нормативні вимоги оцінювання ЗВО та класифіковано інноваційні інструменти HRM в системі вищої освіти. Запропоновано спеціалізовану методику оцінювання людського капіталу науково-педагогічних

працівників, яка враховує специфіку їх професійної діяльності, гармонійне поєднання професійних і особистісних якостей, а також акцентує увагу на інноваційних складових. Розроблена концепція теоретико-методологічних засад і практичних рішень, спрямованих на формування, підтримку та розвиток кадрового потенціалу ЗВО.

Впроваджено: методику аналізу інноваційних HR-інструментів; Logit-модель управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО; організаційно-економічний механізм управління науково-педагогічним персоналом у системі вищої освіти.

Ключові слова: інноваційні технології управління персоналом, інноваційний вектор управління, освітні трансформації, освітні технології, функціональна модель, категорії персоналу, оцінювання ефективності інновацій, зонування поведінкових факторів, аналітичний алгоритм, інноваційні інструменти, інноваційні методи, інноваційний капітал науково-педагогічного працівника, модель управління науково-педагогічним персоналом, людський капітал, HR-менеджмент, методика аналізу, цифровізація HRM-систем, організаційно-економічний механізм управління персоналом.

ANNOTATION

Polozhentsev D.V. Innovative technologies of personnel management of modern higher education institutions. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. – PrJSC «Higher educational institution «Interregional Academy of Personnel Management», Kyiv, 2025.

The dissertation is dedicated to solving an important scientific and applied problem related to the substantiation and development of theoretical and methodological principles and scientific and practical recommendations for the implementation of innovative technologies for personnel management in modern higher education institutions.

The dissertation explores the conceptual and categorical model of the basic terms: “HR management”, “innovative technologies of personnel management of higher education institutions”, “emotional intelligence”, “organizational and economic mechanism of personnel management of higher education institutions”, which are adapted taking into account the specifics of the educational industry.

Substantiated: methodological tools for managing higher education personnel, which include four groups of methods: economic, administrative-organizational, technological and legal; conceptual principles for managing the human resources potential of scientific and pedagogical workers in the context of the digital transformation of education.

The formulas for calculating the differentiation of the salary of a scientific and pedagogical employee, which takes into account the main factors: teaching load, scientific publications, participation in grants and level of training, have been improved; accounting for the profitability of an educational program, which is based on a combination of economic and mathematical modeling, factor analysis, and a systems approach; rewarding NPP for the profitability of the OP, taking into account the teacher's share of participation in the implementation of this OP.

A model of interaction between elements of the higher education system in

Ukraine has been developed. Also, regulatory requirements for evaluating HEIs have been clarified and innovative HRM tools in the higher education system have been classified. A specialized methodology for assessing the human capital of scientific and pedagogical workers is proposed, which takes into account the specifics of their professional activities, the harmonious combination of professional and personal qualities, and also focuses on innovative components. A concept of theoretical and methodological principles and practical solutions aimed at the formation, support and development of the human resources potential of higher education institutions has been developed.

Implemented: a methodology for analyzing innovative HR tools; a Logit-model for managing the human resources potential of scientific and pedagogical personnel in higher education institutions; an organizational and economic mechanism for managing scientific and pedagogical personnel in the higher education system.

Keywords: innovative technologies of personnel management, innovative vector of management, educational transformations, educational technologies, functional model, personnel categories, evaluation of innovation effectiveness, zoning of behavioral factors, analytical algorithm, innovative tools, innovative methods, innovative capital of a scientific and pedagogical employee, model of management of scientific and pedagogical personnel, human capital, HR management, analysis methodology, digitalization of HRM systems, organizational and economic mechanism of personnel management.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Положенцев Д.В. Формування ефективної системи управління персоналом в закладах освіти. *Актуальні питання економічних наук*. №12 (2025)
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15866871>
2. Положенцев Д.В. (2025). Критерії оцінювання людського капіталу науково-педагогічного персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(3), С. 142-150. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(3)-17S)
3. Попова Г.Ю., Положенцев Д.В. Удосконалення кадрового забезпечення в публічній службі в контексті теорії управління змінами. *Наукові перспективи*. 2024. № 12(54). С. 343-355 DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-343-355](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-343-355)

Статті в зарубіжних виданнях за напрямом дослідження:

Anastasiia Tokunova, Viktor Zvonar, Dmytro Polozhentsev, Valentyna Pavlova, Yuliia Teres. Economic Consequences of Artificial Intelligence and Labor Automation: Employment Recovery, Transformation of Labor Markets, and Dynamics of Social Structure in the Context of Digital Transformation. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 04, pp. 2035-2046, December 2023 DOI:10.46852/0424-2513.4.2023.15 (Scopus) URL: https://www.researchgate.net/publication/377705368_Economic_Consequences_of_Artificial_Intelligence_and_Labor_Automation_Employment_Recovery_Transformation_of_Labor_Markets_and_Dynamics_of_Social_Structure_in_the_Context_of_Digital_Transformation

Монографії:

1. Положенцев Д.В., Положенцева К.Л. Інноваційні методи формування ефективної системи управління персоналом суб'єктів освітньої діяльності. Удосконалення напрямів розвитку України в умовах сучасної світової кон'юнктури: колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. 182 с. Розд. 2.7 С. 109–112.

2. Dmytro Polozhentsev, Larysa Bezzubko. Management of the social direction of the development of NBIC-technologies in Ukraine. Exploring Quality of Life Amid Global and Local Transformations: Monograph. Tadeusz Pokusa, Tetyana Nestorenko, Dominika Kalita (eds.) Publishing House of the Academy of Applied Sciences – Academy of Management and Administration in Opole, 2024; Part 3.9. p. 494-505

Навчальні посібники:

Беззубко Л.В., Положенцева К.Л., Попова Г.Ю., Положенцев Д.В. Економіка та управління бізнесом: Мультидисциплінарний навчальний посібник. Київ: МАУП, 2025. 509с. (Особистий внесок: Положенцев Д.В. Менеджмент персоналу. Розділ IV, С. 406-508 – 4,5 у.д.а.) *прийнято в редакцію*

Тези конференцій:

1. Положенцев Д.В., Положенцева К.Л. Актуальні проблеми оплати праці в Україні. Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції, присвяченої 100-річчю ДонНТУ, Покровськ: ДонНТУ, 2021. С. 135-140.

2. Положенцев Д.В., Положенцева К.Л. Модель розподілу управлінських функцій в освітній інноваційній діяльності. Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи в умовах воєнного стану» (м. Чернігів, 01 листопада 2023 р.) / голов. ред. В. Ф. Пузирний; Пенітенціарна академія України. Чернігів: ПАУ, 2023. 512 с. С 286-289.

3. Положенцев Д.В., Положенцева К.Л. Інновації в управлінні персоналом суб'єктів освітньої діяльності. Збірник наукових праць за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції «Вища технічна освіта XXI століття: виклики, проблеми, перспективи», 14-15 грудня 2023 р. м. Краматорськ –м. Івано-Франківськ: ДонНАБА. 2023. 338с. С. 253-256.

4. Положенцев Д.В., Положенцева К.Л. Інноваційні методи управління науково-педагогічними працівниками. Збірник матеріалів I Всеукраїнської

науково-практичної конференції (6 грудня 2023 року) Соціально-економічна та правова політика України: виклики сьогодення. Чернігів: Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. 226 с., С 155-162.

5. Положенцев Д.В., Талова В. Організаційні проблеми мотиваційного менеджменту в сучасних умовах. Збірник матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції (6 грудня 2023 року) Соціально-економічна та правова політика України: виклики сьогодення. Чернігів: Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. 226 с., С 124-132.

6. Положенцев Д.В., Тетерук А.П. Оплата праці, як основний чинник мотивування продуктивності праці. Збірник матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції (6 грудня 2023 року) Соціально-економічна та правова політика України: виклики сьогодення. Чернігів: Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. 226 с., С 132-138.

7. Положенцев Д.В. Прийняття рішень суб'єктами освітньої діяльності в умовах поведінкової економіки. Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: IV Міжнародна науково-практична конференція, 23-24 лютого 2024 р.: [тези доп.]. Рівне: О. Зень, 2024. С. 99-102

8. Положенцев Д.В. Розвиток інноваційних технологій менеджменту персоналу в освіті. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2024. С. 617-620

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	22
1.1 Понятійно-категоріальний апарат формування інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти.....	22
1.2 Передумови формування інноваційного вектору управління науковими та науково-педагогічними кадрами в освітній діяльності.....	32
1.3 Методологічні основи впровадження інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти.....	46
Висновки до розділу 1.....	70
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	74
2.1 Оцінка ефективності інноваційних інструментів управління людськими ресурсами в системі вищої освіти.....	74
2.2 Аналітичний огляд сучасного стану та міжнародних рейтингових позицій провідних ЗВО України та Світу.....	98
2.3 Перспективи розвитку та впровадження інноваційних HR- технологій в управлінні персоналом ЗВО в контексті освітніх трансформацій.....	112
Висновки до розділу 2.....	133
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ....	136
3.1 Методика формування інноваційного капіталу науково-педагогічного працівника.....	136

3.2 Logit-модель управління науково-педагогічним персоналом на основі використання інноваційних технологій.....	149
3.3 Організаційно-економічний механізм управління персоналом через використання інноваційних технологій як головна передумова ефективності діяльності закладів вищої освіти	170
Висновки до розділу 3.....	195
ВИСНОВКИ.....	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	205
ДОДАТКИ.....	221

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Освітня сфера сьогодні, а саме: наукова, навчальна, педагогічна, методична та інші види діяльності освітньої галузі, підкріплена фінансово-економічною складовою і може існувати на умовах самоокупності. Ключовими елементами освітньої сфери є заклади вищої освіти. Враховуючи це, в темі дисертаційного дослідження акцентовано увагу на таких суб'єктах освітньої діяльності як заклади вищої освіти.

Суб'єкти освітньої діяльності є частиною національної економіки України, відповідно, і заклади вищої освіти є господарюючими суб'єктами в галузі освіти. І, як будь-які господарюючі суб'єкти, заклади вищої освіти намагаються досягти конкурентних переваг. Тому, однією з головних особливостей сучасного закладу освіти є ефективність його роботи з точки зору якості надання освітніх послуг та їх результативності, використання інноваційних методів управління освітнім персоналом, підвищення ефективності кадрової політики.

Продукт закладу вищої освіти – поняття глибоке і багатогранне, потребує більш детального розгляду и визначення. Вимоги до результатів діяльності закладів вищої освіти стають дедалі складнішими, ширшими та багатоаспектними. Особливо це стосується саме закладів вищої освіти. Зазначене вимагає підвищення кваліфікації, професійного зростання науково-педагогічних працівників, тому що кожен заклад освіти повинен орієнтуватися не лише на зовнішніх стейкхолдерів, а і на внутрішні потреби власних працівників.

Традиційні технології управління персоналом в освітній сфері часто не забезпечують бажаного ефекту. Наприклад, покарання у вигляді догани або нагорода грамотою чи путівкою на відпочинок не підвищують показники якості освітньої діяльності сучасного наукового чи педагогічного працівника. Неефективність традиційних методів управління освітнім персоналом зумовлена багатьма факторами, основні з яких, на нашу думку, це:

- четверта промислова революція (Індустрія 4.0), яка відбувається просто зараз і вимагає відповідних змін в усіх підсистемах організації;

- специфічність та підвищена чутливість до зовнішніх впливів освітніх кадрів, порівняно з персоналом інших галузей національної економіки, що вимагає використання специфічних персонал-технологій;

- разом з вимогами до освітян, постійно зростає їх IQ, що обумовлює необхідність переходу від жорсткого командного управління до його партисипативних форм тощо.

Отже, дослідження аспектів формування ефективної системи управління персоналом сучасного закладу вищої освіти на основі використання інноваційних технологій є високо актуальним.

Українські та закордонні дослідники активно вивчають проблематику та особливості сучасних технологій управління персоналом, аналізуючи теоретико-методологічні засади, практичні підходи, кадрову політику, лідерство та психологічні аспекти, що також обґрунтовує наукову цінність поточного дослідження.

Сьогодні ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та ефективності вищої освіти України є людський ресурс, капітал наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників. Проте, незважаючи на визнання важливості людського ресурсу, в Україні бракує цілісних і науково обґрунтованих методик для його оцінки та управління, особливо в контексті освітнього середовища. Наявні підходи до оцінювання людського капіталу та управління ним здебільшого зосереджені на макроекономічних аспектах і вартісних показниках, що не враховують специфіку діяльності освітніх кадрів, зокрема їх інноваційний потенціал, адаптивність та панорамність мислення.

Відсутність комплексної системи оцінки людського капіталу освітнього персоналу ускладнює виявлення їхніх професійних і особистих компетенцій, що впливають на якість освітнього процесу, а також перешкоджає формуванню ефективної кадрової політики у закладах вищої освіти. Особливо гостро постає проблема недостатньої уваги до інноваційного капіталу персоналу, який включає креативність, гнучкість у прийнятті рішень та здатність до адаптації в умовах швидких змін освітнього середовища, таких як цифровізація, реформи чи кризові

ситуації.

Таким чином, виникає потреба в глибокому дослідженні теоретичної, методологічної і практичної бази інноваційних технологій управління персоналом сучасних закладів вищої освіти, розробці та впровадженні спеціалізованої методики оцінювання людського капіталу науково-педагогічного персоналу, яка б враховувала унікальність їхньої професійної діяльності, поєднання професійних і особистих якостей, а також акцентувала увагу на інноваційних компонентах, що сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу та стратегічного управління закладами вищої освіти.

Вітчизняні науковці, такі як Шубалий О.М., Новікова М.М., Дяків О.П., Островецька В.М., Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В. та Семенченко Н.В., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Шкробот М.В., Червінська Л.П., Ягоднікова В.В., Мажара Г.А., Лизунова О.М., Дуга С.Ю., Кохан С.О., Зінченко О.О., Морозова О.О., Міщук Н.В., Гусарук О. С., Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В., Калиновський А.О., Брецько М.Ю., Смаглій А.О. та інші розглядають проблематику управління персоналом в сучасних умовах, підкреслюючи важливість оцінювання людського капіталу для сучасних підприємств України та світу. Проте, питання оцінювання такої специфічної категорії працівників, як науково-педагогічний персонал досліджуються лише поверхово, або не розглядаються зовсім.

Даний факт підтверджує необхідність розробки інноваційних технологій управління та методів оцінки інноваційного капіталу наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників. Законодавчі зміни, спрямовані на підтримку наукової діяльності, покликані створити передумови для розвитку людського капіталу, але їх ефективність залежить від фінансування та чіткості критеріїв оцінки. Цифрова трансформація та глобальні виклики підкреслюють важливість адаптивності та панорамного мислення. Водночас проблеми з опором змінам, оплатою праці, доступом до інноваційних технологій тощо вказують на потребу комплексного підходу до управління освітнім персоналом, що враховує як професійні, так і соціально-економічні аспекти працівників.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації – 0121U114722) (розроблено організаційно-економічний механізм управління науково-педагогічним персоналом у системі вищої освіти, взаємодія структурних елементів механізму забезпечує ефективність його функціонування через механізм посилення управлінської підтримки викладачів, розвиток цифрової компетентності персоналу, впровадження системи психологічної підтримки та підвищення мотивації до професійного саморозвитку).

Мета та основні завдання дослідження.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних концептуальних підходів і розроблення науково-практичних пропозицій, спрямованих на удосконалення впровадження інноваційних технологій управління персоналом у закладах вищої освіти, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики, розвитку професійного потенціалу науково-педагогічних працівників та забезпечення конкурентоспроможності освітніх установ у сучасному освітньому середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- провести теоретичні дослідження змісту та сутності поняття інноваційних технологій;
- визначити передумови формування інноваційного вектору управління персоналом закладів вищої освіти;
- дослідити методологічні основи впровадження інноваційних технологій в управління персоналом закладів вищої освіти;
- оцінити ефективність інноваційних інструментів управління персоналом в системі вищої освіти;
- провести дослідження сучасного стану впровадження інноваційних технологій управління персоналом в конкретних закладах вищої освіти;

- визначити перспективи розвитку та впровадження інноваційних персонал-технологій в управління закладами вищої освіти, враховуючи сучасні освітні трансформації;
- розробити методику формування інтелектуального капіталу науково-педагогічного працівника;
- розробити ефективну модель управління науково-педагогічним персоналом на основі інноваційних технологій;
- впровадити організаційно-економічний механізм управління персоналом на основі використання інноваційних технологій.

Об’єктом дослідження є процеси впровадження інноваційних технологій в управління персоналом сучасних закладів вищої освіти.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних заходів щодо розвитку інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти в умовах освітніх трансформацій.

Методи дослідження

Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження виступають концепції та підходи сучасної економічної теорії, теорії управління, економічного аналізу, закони України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців, які обґрунтовують методичні засади освітніх трансформацій.

В ході дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції – для уточнення сутності понять «інноваційні технології управління персоналом», «організаційно-економічний механізм управління НПП» та визначення логіки побудови механізму; порівняльного аналізу – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду впровадження інноваційних HR-технологій у системі вищої освіти; системного та структурно-функціонального аналізу – для виокремлення основних елементів механізму управління науково-педагогічним персоналом і визначення взаємозв’язків між ними; методу експертних оцінок та аналізу ієрархій Сааті – для встановлення вагових коефіцієнтів впливу окремих складових механізму (інноваційність, цифровізація, нормативно-правове забезпечення, управлінська підтримка тощо);

економіко-математичного моделювання та формалізації – для розроблення удосконаленої моделі організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО; статистичного та графічного аналізу – для оцінювання динаміки показників кадрового потенціалу та рівня інноваційної активності в досліджуваних закладах освіти; комплексного і ситуаційного аналізу – для формування практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних HR-технологій та оцінювання їх впливу на ефективність управління персоналом у ЗВО.

Наукова новизна результатів дослідження, отриманих особисто автором, полягає у тому, що:

удосконалено:

- організаційно-економічний механізм управління науково-педагогічним персоналом на основі критеріїв оцінки якості освітніх трансформацій, впровадження інноваційних персонал-технологій, що має забезпечити ефективне використання людського потенціалу ЗВО;

- уточнено визначення таких ключових понять: «HR-менеджмент», яке трактується як наукова галузь, її частина, яка використовує наукові підходи для дослідження теорії і практики управління персоналом; «інноваційні технології управління персоналом ЗВО», як новостворені або вдосконалені знання, уміння та способи впливу на освітні кадри, що істотно поліпшують процес управління персоналом в сфері освіти; «емоційний інтелект», який для освітнього персоналу означає здатність усвідомлювати, керувати й висловлювати емоції у професійній освітній, виховній або адміністративній діяльності і є сьогодні критичним чинником якості освітнього процесу; «організаційно-економічний механізм управління персоналом ЗВО», як послідовний процес упровадження взаємопов'язаних складових, спрямованих на підвищення ефективності кадрового потенціалу закладу вищої освіти та забезпечення його конкурентоспроможності в освітньому середовищі.

- алгоритмічну схему побудови Logit-моделі управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО, яка передбачає виконання 3 етапів: визначення

необхідності управлінських змін та формулювання дослідницької гіпотези; формалізацію Logit-моделі; інтерпретацію результатів моделювання та формування управлінських рекомендацій, що дозволяє кількісно оцінити вплив управлінських, цифрових, психологічних та мотиваційних факторів на результативність діяльності викладачів;

- спеціалізовану методику оцінювання людського капіталу науково-педагогічних працівників, яка враховує специфіку їх професійної діяльності, гармонійне поєднання професійних і особистісних якостей, а також акцентує увагу на інноваційних складових;

- методичний інструментарій управління персоналом ЗВО, який включає чотири групи методів: економічні, адміністративно-організаційні, технологічні і правові. Зокрема вдосконалено такі економічні методи: формулу розрахунку диференціації заробітної плати НПП (із урахуванням навчального навантаження, наукових публікацій, участі в грантах та рівня підготовки), формулу обліку доходності освітньої програми (на основі економіко-математичного моделювання, факторного аналізу і системного підходу) та формулу преміювання викладачів за доходність ОП (з урахуванням їхньої частки участі), а також удосконалено методику аналізу інноваційних HR-інструментів.

набули подальшого розвитку:

- інноваційна концепція управління розвитком і забезпеченням персоналу ЗВО, яка поєднує сучасні цифрові інструменти, аналітичні методи й гуманістичний підхід. Така концепція розглядається як система теоретико-методологічних засад і практичних рішень, спрямованих на формування, підтримку та розвиток кадрового потенціалу ЗВО;

- застосування положень парадигми поведінкової економіки – методологічної основи для наукового осмислення раціональних і ірраціональних, продуктивних і непродуктивних форм організаційної поведінки суб'єктів освітньої діяльності, яка потребує глибшого розуміння закономірностей прийняття управлінських рішень, мотиваційних детермінантів діяльності науково-педагогічного персоналу та особливостей впливу інноваційних

технологій на підвищення ефективності управління персоналом;

- модель взаємодії елементів системи вищої освіти України, що відображає ключові суб'єкти та механізми їхньої взаємодії з метою підвищення ефективності управління персоналом та реалізації освітніх трансформацій;

- систематизовано узагальнення нормативних вимог до оцінювання діяльності ЗВО та запропонована класифікація інноваційних HRM-інструментів у системі вищої освіти;

- результати прогнозування можливого розвитку та впровадження інноваційних HR-технологій у ЗВО в контексті освітніх трансформацій (оптимістичний, реалістичний і песимістичний сценарії), що засвідчують залежність успіху цифрової трансформації HRM від інституційної підтримки, готовності керівництва та цифрової культури персоналу;

- розроблена методика оцінювання рівня цифровізації HRM-систем у закладах вищої освіти та пов'язані кількісні показники ефективності HR-інструментів.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань цифрової трансформації, нормативно-правові документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітні документи досліджуваних закладів вищої освіти, результати експертних досліджень виконаних автором.

Практичне значення одержаних результатів

Надані в дисертаційному дослідженні Положенцева Дмитра Валентиновича рекомендації щодо впровадження організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом на основі критеріїв оцінки якості освітніх трансформацій, впровадження інноваційних персонал-технологій, дійсно апробовані в практичній роботі Північноукраїнського інституту МАУП і впроваджені в систему управління ЗВО. Дана методика, на думку керівництва Інституту, має забезпечити ефективне використання людського потенціалу ЗВО, підвищення мотивованості НПП (довідка від 22.09.2025 р. № 131).

Керівництво ЗВО «Університет трансформації майбутнього» повідомляє,

що надані в дисертаційному дослідженні Положенцева Дмитра Валентиновича рекомендації щодо впровадження організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом на основі критеріїв оцінки якості освітніх трансформацій, впровадження інноваційних персонал-технологій, що має забезпечити ефективне використання людського потенціалу ЗВО, дійсно апробовані в ЗВО «Університет трансформації майбутнього». Здобувачем проведена діагностика стану дійсного організаційно-економічного механізму управління персоналом в ЗВО «УТМ», виявлені актуальні напрямки, які потребують вдосконалення. Керівництво університету прийняло рішення впровадити рекомендації щодо організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічними працівниками, що є підґрунтям для стійкого розвитку закладу вищої освіти та зміцнення його позицій на освітньому ринку (довідка від 23.09.2025 р. № 287/25).

В дисертаційному дослідженні Положенцева Дмитра Валентиновича надані рекомендації щодо удосконалення підходів до оцінювання ефективності інноваційного капіталу та використання потенціалу НПП із застосуванням Logit-моделі, що дозволяє кількісно оцінити вплив управлінських, цифрових, психологічних та мотиваційних факторів на результативність діяльності викладачів. Зазначені рекомендації керівництво Інститут вважає цінними і такими, що дійсно впроваджені в Приватному післядипломному закладі освіти «Інститут професійних трансформацій» (довідка від 22.09.2025 р. № 24/25).

Комплексне дослідження щодо розробки та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом у системі вищої освіти, а саме, ефект посилення управлінської підтримки викладачів, розвиток цифрової компетентності персоналу, впровадження системи психологічної підтримки та підвищення мотивації до професійного саморозвитку, упроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема їх використано у підготовці теоретико-методичного забезпечення, у розробці робочих навчальних програм відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (включені кафедрою управління бізнесом у вигляді

змістовних блоків до дисципліни «HR-менеджмент») та виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації – 0121U114722) (довідка від 24.10.2025 р. № 4021).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях.

Апробація результатів дослідження.

Основні результати досліджень були викладені та схвалені на: Всеукраїнській науковій конференції, присвяченій 100-річчю ДонНТУ, Покровськ: ДонНТУ, 2021 рік; III Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи в умовах воєнного стану» (м. Чернігів, 01 листопада 2023 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Вища технічна освіта XXI століття: виклики, проблеми, перспективи», 14-15 грудня 2023 р. м. Краматорськ–м. Івано-Франківськ: ДонНАБА; I Всеукраїнській науково-практичній конференції (6 грудня 2023 року) «Соціально-економічна та правова політика України: виклики сьогодення». Чернігів: Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»; IV Міжнародній науково-практичній конференції, 23-24 лютого 2024 р. Рівне; VIII Міжнародній науково-практичній конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року): ДБТУ.

Публікації.

Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 15 наукових працях: 1 стаття в наукометричній базі Scopus; 3 статті у наукових фахових виданнях України, 2 розділи в колективних монографіях; 1 розділ в мультидисциплінарному навчальному посібнику; 8 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 22,4 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 7,2 друк. арк.

Структура і обсяг роботи.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку

використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 240 сторінок. Робота містить 30 таблиць, 10 рисунків, 9 додатків на 20 сторінках, список літературних джерел із 144 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат формування інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти

В сучасному світі, де цифрові технології стрімко трансформують всю сферу життя, управління персоналом в освіті набуває нового значення. Інноваційні технології відкривають широкі можливості для оптимізації HR-управління (в перекладі з англ. HR (Human Resources – людські ресурси)), підвищення ефективності роботи освітніх закладів та створення сприятливого середовища для професійного розвитку педагогів і адміністративного персоналу.

Розгляд базових понять та категорій формування інноваційних технологій в управлінні освітніми кадрами доцільно почати з визначення понять «управління персоналом» та «HR-менеджмент» (від англ. Human Resources Management – менеджмент людських ресурсів).

Формування понять «управління персоналом» та «HR-менеджмент» має глибоке історико-соціальне підґрунтя, пов'язане з еволюцією праці, розвитком промислового виробництва, зміною парадигм управління та трансформацією ролі людини в економічній системі.

Період доіндустріального суспільства (до XVIII ст.) характеризується тим, що в традиційних аграрних суспільствах управління працею мало переважно патерналістський і домогосподарський характер. Праця не поділялася чітко за спеціалізацією, а система управління людьми ґрунтувалася на особистих ієрархічних стосунках. Сутність поняття «управління персоналом» на цьому етапі ще не була усвідомлена як самостійна наукова чи практична категорія [1], [2].

В часи «Промислової революції» кінця XVIII – початку XIX століть відбулась еволюція поняття «людський ресурс». З початком індустріалізації і виникненням фабрично-заводської системи праці зростає потреба в організації великомасштабного виробництва, що дало поштовх до появи перших спроб регламентування трудової діяльності. Працівники почали розглядатися як елемент виробничого процесу, а управління ними набуло первинних характеристик механістичного контролю. Отже, парадигма «людина – ресурс» почала формуватися на основі розвитку наукової організації праці. Так, продуктом наукового менеджменту і класичної школи управління початку XX ст. (т.з. тейлоризм) стала система наукового управління Фредеріка Тейлора. Саме в межах цієї концепції вперше з'явилося чітке усвідомлення необхідності ефективного управління трудовими ресурсами. Робітників почали розглядати не лише як «виконавців», а як об'єкт оптимізації процесів через стандартизацію, планування та мотивацію [3], [4].

У цей період також ми бачимо зародження базових функцій кадрових служб, таких як: рекрутинг персоналу, облік робочого часу, нарахування заробітної плати тощо. Водночас формується поняття «менеджмент персоналу», що можна вважати прообразом сучасного управління персоналом [4].

Подальша еволюція поняття «управління персоналом» відбувається на базі гуманістичного підходу та поведінкової школи 30-50 років XX століття.

Як підкреслює Г.Л. Монастирський, на тлі соціальних змін і досліджень людської поведінки таких, як Хотторнський експеримент Е. Мейо, увага зміщується з організаційних структур до людського чинника [5, с. 32]. Працівник починає розглядатися як індивідуальність із власними потребами, мотиваціями, емоціями. У цей період зміцнюється термін «людські відносини», який підкреслює важливість соціальної взаємодії в колективах [6].

Важливим етапом еволюції поняття «менеджмент людських ресурсів», на нашу думку, можна вважати другу половину XX століття. В цей час відбувається ускладнення соціально-економічних систем, зростання конкуренції та зародження концепції стратегічного управління. Даний період характеризується

трансформацію кадрової функції у стратегічну.

В. Обеджу відмічає, що зародження сучасного поняття HRM (Human Resource Management) охоплює не лише адміністрування кадрів, але й розвиток талантів, організаційну культуру, управління змінами, лідерство тощо [1]. Тобто, працівник вже розглядається як цінний актив, здатний генерувати додану вартість для організації.

Сьогодні науковці наголошують на сучасній стадії еволюції поняття «управління персоналом», яка розпочалась з кінця XX століття і триває дотепер. Вважаємо, що даний період можна назвати «Цифрова епоха та сучасні трансформації», тому що HR-менеджмент зазнає впливу цифрових технологій, глобалізації, нових моделей праці (дистанційна, гіг-економіка, agile-структури).

Розглянемо ці три моделі більш детально.

1. Дистанційна модель праці – специфічна організаційна практика, яка полягає у виконанні робочих завдань та/або службових обов'язків поза межами традиційного офісу [7]. Зародження даної моделі датується ще 1972 роком, коли з'явився термін «телекомьютинг», що в нашому розумінні є «телероботою». Автором даного терміну став професор Джек Ніллес з Університету Південної Каліфорнії. В той час дистанційна робота відбувалась за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій по дорозі до офісу у працівників, які проживали в передмісті. Таких робітників називали «комьютери» [8].

Найбільшої популярності дистанційна модель набула в 2020 році, під час пандемії через «COVID-19», коли понад 40% працездатного населення ЄС та інших країн світу були змушені швидко перейти на повністю дистанційний режим [7].

Експериментальні дослідження показали, що дистанційна модель праці має як переваги, так і недоліки. Працівники, що випробували модель дистанційної праці, відмічають покращення балансу «життя-робота», скорочення стресу, збільшення можливостей використання інтерактивних технологій, які додають роботі яскравості і вдосконалюють її результат [9]. Для дистанційної роботи викладача закладу вищої освіти такими перевагами є інтерактивні дошки,

презентації, лекції-конференції тощо.

Недоліками дистанційної моделі є відчуття ізоляції у працівників, недостатність комунікативних навичок, живого спілкування, зменшення прагнення до кар'єрного розвитку.

2. Гіг-економіка – модель такого ринку праці, де працівники виконують короткотермінові, автономні завдання через цифрові платформи, не обмежуючись традиційними трудовими договорами [10].

«Гіг-вокери», або «фрілансери» – працівники, що використовують для роботи гіг-економічну платформу. Дана модель характеризується гнучкістю, незалежністю та максимальною самостійністю працівника при виборі методів і форм виконання завдань. Серед недоліків в роботі – соціальна незахищеність робітників, туманність перспектив росту, юридична невизначеність.

3. Agile-структури – гнучкі організаційні структури, що передбачають швидку адаптацію до змін через ітеративні спринти, багатоетапні цикли зворотного зв'язку, автономні крос-функціональні команди.

Ітеративний спринт – як правило, короткий проміжок часу, за який команда готує певне завдання [11].

Від попередніх двох моделей «Agile» відрізняється певною структурованістю. Структура роботи нагадує проєктну організацію, розділену на часові відрізки, за які команда створює і демонструє привабливу для бізнесу продукцію, проєкт або частину проєкту.

Як зазначають дослідники, упровадження аналітики, штучного інтелекту, хмарних платформ тощо дозволяє управляти персоналом на принципово новому рівні. З'являються концепції HR-аналітики (інструментарію аналітики людських ресурсів), e-HRM (управління персоналом в електронному середовищі), талант-менеджменту (концепції управління талантами), емоційного інтелекту в управлінні [12], [13], [14].

Використовуючи типологічний та порівняльно-аналітичний методи, проведемо порівняльний аналіз трьох зазначених вище сучасних моделей праці. Дані впишемо в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний огляд сучасних моделей праці

Модель	Гнучкість	Автономія	Структурованість	Виклики
Дистанційна	Висока географічна свобода	Залежить від організації	Низька формалізація	Ізоляція, кібербезпека
Гіг- економічна	Можливість самостійно обирати завдання	Висока автономія	Відсутність структури	Відсутність соціальних гарантій
Agile- структурна	Працює за змінними завданнями	Команди саморегулю- ються	Ітеративність і спринти	Координація, особливі навички управління

Отже, розвиток понять «управління персоналом» та «HR-менеджмент» є відображенням поступового зростання ролі людського чинника в економічному та організаційному контекстах. Від механістичного підходу до стратегічного партнерства – ця еволюція засвідчує зміни у розумінні природи праці, значення людини в системі виробництва знань, послуг та інновацій.

Шубалий О.М. пропонує розглядати «управління персоналом» як процес, як науковий напрям і як окрему галузь знань [15, с. 8-15].

В контексті нашого дослідження ми розглядаємо всі три аспекти, але акцентуємо увагу саме на процесі – діяльності керівних кадрів по відношенню до підлеглих.

Як зазначає науковець Новікова М. М, «HR менеджмент – наука, яка головну увагу приділяє людським ресурсам, їх формуванню, розвитку і відповідності стратегічній меті підприємства» [16, с.5].

Дане визначення, на нашу думку, є не зовсім точним, оскільки HR менеджмент – це, передусім, наукова галузь, її частина, яка використовує наукові підходи для дослідження теорії і практики управління персоналом. Відповідно HR-менеджмент включає управління персоналом, як сферу (дисципліну) даної

галузі. Отже, можна констатувати, що поняття «HR-менеджмент» є ширшим за поняття «управління персоналом».

Більшість дослідників все ж визначають управління персоналом як процес. Так, на думку Дяків О.П. та Островерхова В.М., управління персоналом являє собою системно організований процес наймання, розподілу, звільнення, розвитку та використання кадрів з метою досягнення цілей організації [17, с. 23].

Дослідники Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В. та Семенченко Н.В. вбачають сутність управління персоналом у впливі управлінців організації на формування й розвиток її кадрового потенціалу [18, с. 10].

Балабанова Л.В., Сардак О.В. розуміють управління персоналом як процес планування, наймання, оцінювання, розвитку, мотивування кадрів, спрямований, через ефективне використання кадрового потенціалу, сприяти досягненню цілей організації [19, с. 19].

Таким чином, HR-процеси – це сукупність структурованих заходів і процедур, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації, включаючи залучення, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання персоналу.

Цікавим, на нашу думку, є визначення поняття «управління персоналом» М.В. Шкробот, яка розглядає даний термін з позиції системного підходу. На думку автора, управління персоналом – це «система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності» [20, с. 9].

Вважаємо, що в контексті освіти HR-процеси охоплюють управління викладачами, адміністративним персоналом та іншими працівниками суб'єктів освітньої діяльності.

Суб'єкти освітньої діяльності (далі СОД) є частиною національної економіки України. СОД, як будь-які господарюючі суб'єкти, намагаються досягти конкурентних переваг, забезпечити економічну ефективність, продуктивність, використання інноваційних методів, підвищення ефективності кадрової політики в закладах освіти.

В Законі України «Про освіту» наведено наступне тлумачення поняття «суб'єкт освітньої діяльності»: «це фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, організація, установа, громадське об'єднання), що провадить освітню діяльність» [21].

Словник української мови визначає поняття «суб'єкт», як організацію, якій належить активна роль у певному процесі, а також, істоту, здатну до пізнання навколишнього світу, об'єктивної дійсності, спроможну до цілеспрямованої діяльності [22].

Отже, можемо визначити суб'єктів освітньої діяльності, як заклади освіти, підприємства, установи, організації, громадські об'єднання, які здійснюють освітню діяльність, відіграють активну роль в освітньому процесі, спрямовують зусилля на саморозвиток і вдосконалення власної діяльності.

В рамках даного дослідження головний фокус припадає на такі суб'єкти освітньої діяльності, як заклади вищої освіти (далі ЗВО).

В Законі України «Про освіту» заклад освіти визначається, як «юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність» [21]. Користуючись даним визначення, можемо тлумачити поняття «заклад вищої освіти» наступним чином:

ЗВО – це відносно автономний суб'єкт освітньої діяльності, який спрямовує зусилля на саморозвиток і вдосконалення власної діяльності, здійснює на певних рівнях вищої освіти підготовку здобувачів у відповідній галузі знань за певною спеціальністю та спеціалізацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти [21], [23].

Вимоги до результатів діяльності закладів вищої освіти стають дедалі складнішими, ширшими та багатоаспектними. Особливо це стосується відповідності вимогам, встановленим законодавством, кваліфікації та професійного зростання науково-педагогічних працівників (далі НПП).

Використовуючи дані Розділу X Закону України «Про вищу освіту» та структурно-функціональний підхід, можемо побудувати модель категорій персоналу сучасного ЗВО (рис. 1.1).

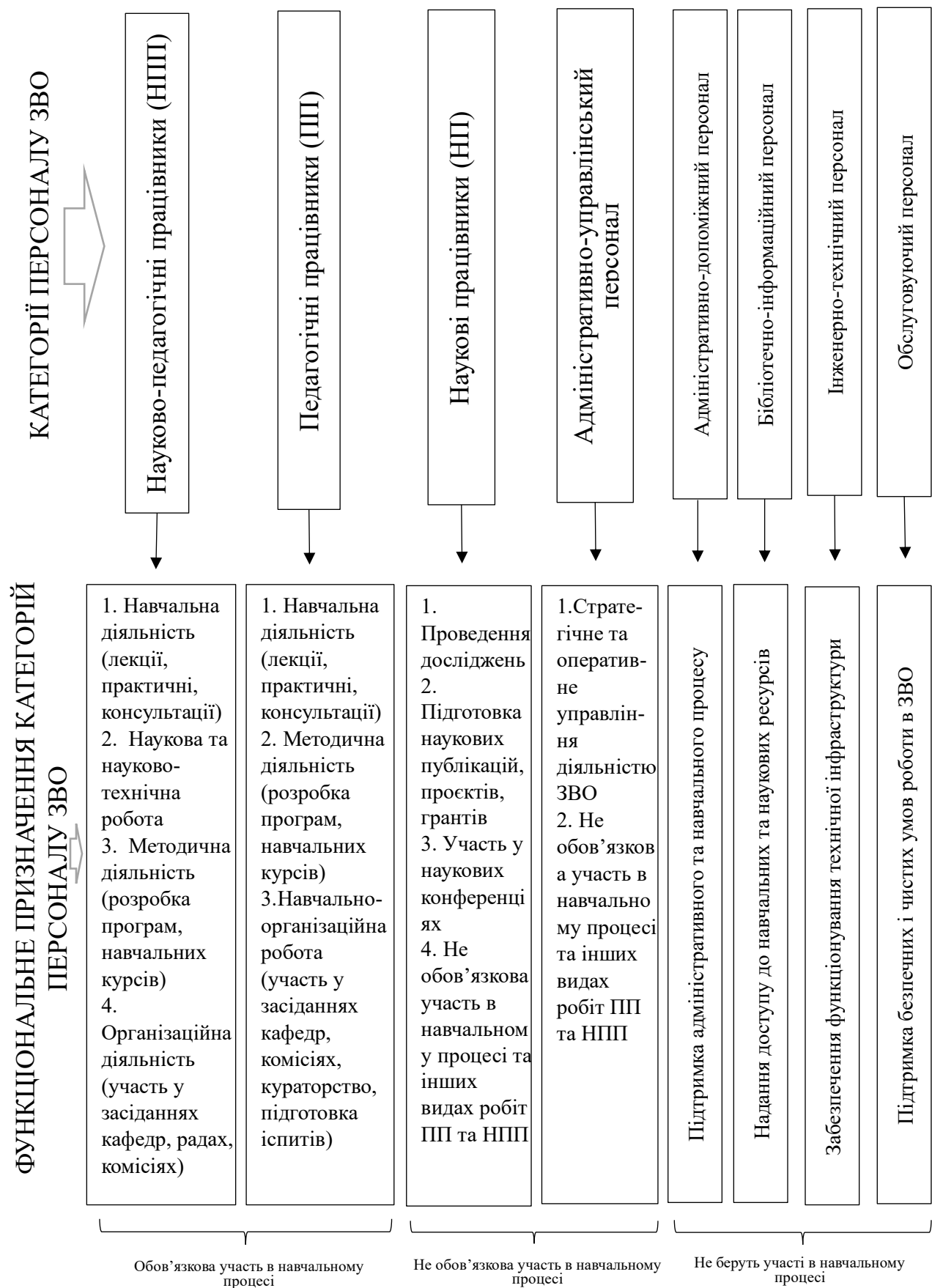


Рис. 1.1 Функціональна модель категорій персоналу сучасного ЗВО
[розроблено автором]

В Розділі X Закону України «Про вищу освіту» визначено, що НПП відносяться до категорій учасників освітнього процесу в ЗВО [23]. Стаття 53 цього ж Закону дає наступне визначення даної категорії: «Науково-педагогічні працівники – це особи, які за основним місцем роботи у закладах вищої освіти проводять навчальну, методичну, наукову (науково-технічну, мистецьку) та організаційну діяльність» [23].

НПП займаються навчальною, методичною, науковою та/або науково-технічною, мистецькою та організаційною діяльністю. Педагогічні працівники (далі ПП) можуть виконувати навчальну, методичну та організаційну роботу, але не обов'язково мають займатись науковою діяльністю. Наукові працівники (далі НП) – це категорія, яка професійно здійснює наукову, дослідну, науково-технічну та/або науково-організаційну роботу.

Саме ці категорії (НПП, ПП, НП), на нашу думку, є базовими при здійсненні ЗВО основної (освітньої) діяльності. Дані працівники приймають участь в розробці та реалізації освітніх програм і мають відповідати п.37 та п.38 Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності. А саме, відповідати освітній та/або професійній кваліфікації, що позначена в освітній програмі, мати досягнення у професійній діяльності, які зараховуються за останні п'ять років, згідно з п.38 Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності [24].

Специфіка та динамічність освітньої сфери диктує необхідність використання інноваційних технологій раціонального управління кадрами СОД. Для розуміння поняття «інноваційні технології» використаємо метод аналізу та синтезу.

Слово «технологія» має грецьке походження і складається з двох частин: τέχνη – уміння; λόγος – думка [25].

Словник української мови дає двостороннє тлумачення терміну «технологія»: як сукупність знань і як сукупність способів переробки матеріалів [22, с. 106].

Аналіз вище зазначених визначень дозволяє синтезувати інформацію і уточнити поняття «технологія» для управління в освітній сфері. Так, технологія

– це сукупність знань, умінь та способів перетворення ресурсів в результат.

Закон України «Про інноваційну діяльність» розкриває значення терміну «Інновація» наступним чином: «Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [26]. На основі даного трактування, на нашу думку, уточнене поняття «інновації» в контексті даного дослідження має такий вигляд:

Інновації – новостворений або вдосконалений продукт адміністративного характеру, що істотно поліпшує процес управління в специфічній (освітній) сфері.

Таким чином, під інноваційними технологіями ми розуміємо – новостворені або вдосконалені знання, уміння та способи перетворення ресурсів в результат. Відповідно, інноваційні технології управління персоналом ЗВО – новостворені або вдосконалені знання, уміння та способи впливу на освітні кадри, які істотно поліпшують процес управління персоналом в сфері освіти.

Шкробот М.В. наголошує на необхідності розрізняти поняття «кадрові технології» та «персонал-технології». На думку автора, відмінність полягає в тому, що кадрові технології – це прийоми для забезпечення виконання цільових завдань стосовно кадрового управління; в той час як персонал-технології – це сукупність способів управління персоналом задля оцінювання та вдосконалювання HR-процесів [20, с.23].

Таким чином, на сьогодні існує досить потужний інструментарій понять щодо розуміння суті, розвитку та впровадження інноваційних технологій управління персоналом. Значення ефективності кадрового ресурсу оцінюється науковцями, як вкрай важлива передумова забезпечення ефективності роботи підприємства будь-якої галузі та сфери. Між тим, залишається низка недосліджених проблем, особливостей та нюансів застосування інноваційних технологій управління науковими та науково-педагогічними працівниками саме в галузі освіти.

1.2 Передумови формування інноваційного вектору управління науковими та науково-педагогічними кадрами в освітній діяльності

Відповідно до стратегічних цілей, показників та очікуваних результатів «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» (далі Стратегія), головною «метою вищої освіти в Україні є інтелектуальний, культурний і професійний розвиток особистості, формування якісного людського капіталу та згуртування суспільства для утвердження України як рівноправного члена європейської спільноти, розбудова ефективної інноваційної конкурентоспроможної економіки та забезпечення високих стандартів якості життя» [27].

Першою стратегічною ціллю Стратегії є саме підвищення ефективності управління в закладах вищої освіти, що має забезпечуватись через спрямованість на автономію ЗВО, відповідність європейським зразкам корпоративної соціальної відповідальності в ЗВО, доступність освіти для будь-яких груп населення.

Другою стратегічною ціллю, яка також є актуальною в контексті нашого дослідження, є «Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти» [27]. Забезпечення другої мети, згідно Стратегії, має відбуватись через вироблення ЗВО інтелектуальної та інноваційної продукції та послуг, що мають продемонструвати результат в реальному секторі економіки, тобто, економічну ефективність.

Так, серед ключових ініціатив, зазначених в «Стратегічному плані діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року», анонсовано «запровадження нової системи управління в закладах вищої освіти» [28, с. 115].

Дана ініціатива передбачає такі ключові результати:

- підвищення довіри з боку населення і учасників освітнього процесу до системи вищої освіти в Україні;
- створення комфортного інноваційного середовища в закладах вищої освіти (інноваційне обладнання, створення середовища «незалежної думки»,

нові підходи до мотивації учасників освітнього процесу тощо);

- інтеграція в європейський простір поряд з підвищенням престижу та конкурентоспроможності вітчизняної освіти (підвищення позицій в міжнародних рейтингах вітчизняних ЗВО, престижність для іноземних здобувачів, інноваційний розвиток людського капіталу).

Вищезазначене визначає базові положення для формування сучасного інноваційного вектору управління вищими навчальними закладами України, і, зокрема, визначає напрямки кадрової політики в ЗВО.

Система управління персоналом в освіті досить специфічна через унікальні властивості освітніх кадрів. Зокрема, такі особливості виявляються у взаємодії професійного з особистісним.

На відміну від інших видів діяльності, праця освітянина розділяється на аудиторну та позааудиторну роботу [21]. Тобто, робота науково-педагогічних працівників (НПП) виходить за межі звичайного робочого часу. Кожен НПП розподіляє позааудиторну роботу на власний розсуд, виконує дослідження в різні часи доби, керує обсягом роботи, докладає зусилля, які досить важко оцінити в часовому, грошовому або іншому вимірі.

Потреба формування інноваційного вектору управління науковими та науково-педагогічними кадрами в освіті зумовлена багатьма факторами, основні з яких, на нашу думку, це:

1. Четверта промислова революція (Індустрія 4.0), яка відбувається просто зараз і вимагає відповідних змін в усіх підсистемах організації.

Для освітньої галузі Індустрія 4.0 означає глибоку трансформацію методів та підходів до управління через цифровізацію, автоматизацію, штучний інтелект (далі ШІ), Big Data, хмарні технології та інтернет речей [29].

Фактор Індустрії 4.0 зумовлює наступні передумови інноваційного управління:

- освітні заклади більше не можуть залишатися ізольованими від глобальних змін, вони повинні адаптувати управлінські практики до вимог цифрової епохи;
- традиційні методи (бюрократія, командне адміністрування, контроль і

субординація) не здатні продукувати оперативне реагування на динамічні виклики «Четвертої промислової революції»;

- нові виклики вимагають гнучкого, адаптивного, технологічно підкріпленого менеджменту, орієнтованого на дані, командну роботу та інновації.

Варто відзначити, що сучасні науковці, наприклад, О. Кравчук, М. Михайлов наголошують на трансформації революції 4.0 – в 5.0. Автори досліджують перехід в Індустрію 5.0 через інтеграцію ІІІ, автоматизацію процесів розвитку управління, етичну стандартизацію та соціальну інклюзивність [30].

2. Специфічність та підвищена чутливість до зовнішніх впливів освітніх кадрів, порівняно з персоналом інших галузей національної економіки, що вимагає використання специфічних персонал-технологій.

Освітній персонал функціонує в умовах постійної міжособистісної взаємодії, високої емоційної напруги, очікувань суспільства та залежності від змін у політичному, економічному й соціальному середовищі. Традиційне «універсальне» управління, яке дає ефект у виробничих галузях, не враховує в повній мірі гуманітарну природу праці педагогічних кадрів. Отже, виникає необхідність використання персонал-технологій, адаптованих до освітньої сфери, з урахуванням емоційного вигорання, потреб у самореалізації та професійній підтримці.

Вважаємо, що цінними є наукові нароби Ягоднікової В.В., яка акцентує увагу на тому, що «освіта є основою відновлення, відбудови та прогресивного розвитку суспільства і держави, загострюється проблема підготовки менеджерів освіти, які володіють глибокими знаннями психологічних основ управління і характеризуються гуманістичною спрямованістю, високою управлінською культурою, інноваційним стилем управлінського мислення» [31, с. 4].

Отже, методи і технології управління в закладах вищої освіти мають бути емпатійними, гнучкими, здатними створити безпечне психологічне середовище для освітян.

3. Зростання інтелектуального рівня освітян.

Фактор зростання інтелектуального потенціалу є вагомим важелем для

розвитку інноваційного вектору управління в освітній сфері. Разом з вимогами до освітян, постійно зростає їх IQ, що обумовлює необхідність переходу від жорсткого командного управління до його партисипативних форм.

На нашу думку, командний, директивний стиль управління втрачає ефективність, так як демотивує, викликає спротив або пасивність освітнього персоналу. Освітняни прагнуть співучасті в управлінні (партисипативності), залучення до ухвалення рішень, гнучких форматів взаємодії (педради, стратегічні сесії, цифрове управління).

Отже, інноваційною потребою стає перехід до лідерського управління, де керівник – не контролер, а фасилітатор змін.

4. Потреба в управлінні емоційним інтелектом освітян.

Сьогодні виникає нагальна потреба управління емоційним інтелектом освітніх кадрів. Перші офіційні нароби щодо визначення і доведення цінності дослідження емоційного інтелекту людини зустрічаються ще в 90-і роки в працях Д. Голмана. Дослідник вперше визначає сутність концепції емоційного інтелекту – вміти керувати власними почуттями для досягнення цілей [32].

Сьогодні управління емоційним інтелектом працівників розглядається, як технологія медицини, що допомагає підтримати психічне здоров'я під час війни та стресових ситуацій. На думку спеціалістів МОЗУ, наявність високого емоційного інтелекту передбачає володіння п'ятьма навичками:

1. Здатність розпізнати емоції, почуття.
2. Спроможність вірно зрозуміти емоції, що виникли прямо зараз, мають виникнути незабаром або виникали нещодавно під впливом різних факторів.
3. Здатність визначити, класифікувати та інтерпретувати почуття.
4. Спроможність виразити, показати емоції.
5. Спроможність регулювати, управляти та використовувати емоції для досягнення успіху [14].

Таким чином, можемо дати визначення терміну «Емоційний інтелект» (EQ) для освітнього персоналу – це здатність усвідомлювати, керувати й висловлювати емоції у професійній освітній, виховній або адміністративній діяльності. На

нашу думку, EQ сьогодні є критичним чинником якості освітнього процесу.

Означені особливості зумовили необхідність специфічного підходу до управління науково-педагогічними кадрами, що призвело до розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу в освіті.

Важливою передумовою виникнення інноваційних тенденцій в управлінні персоналом суб'єктів освітньої діяльності також стає вектор індивідуальних суб'єктивних чинників вибору закладами освіти дієвих управлінських, освітньо-професійних, економічних траєкторій.

Парадигма нової поведінкової економіки пропонує такий науковий інструментарій, який дає осмислення раціональних та ірраціональних, продуктивних та непродуктивних феноменів організаційної поведінки суб'єктів освітньої діяльності [33].

Науковці Татомир І.Л. та Квасній Л.Г. визначають концепцію раціональності в поведінковій економіці, як ідею інструментальної раціональності, відношення між засобами і цілями [34, с.6]. Так, рішення, що приймається суб'єктом освітньої діяльності, вважається інструментально раціональним, якщо СОД використовує найкращі засоби для досягнення цілей.

Крім раціональності в прийнятті управлінських рішень керівниками вищих навчальних закладів, на нашу думку, доцільно виокремити і, так звані, поведінкові аномалії, що можуть бути причиною нераціональної поведінки учасників освітнього процесу при розробці рішення та виборі альтернативи.

Мажара Г.А. до таких аномалій відносить: ефект володіння; ефект переваг; взаємну вигоду; неприйняття несправедливості; імпульсне інвестування; міжчасове споживання; стадну поведінку; перевагу поточного споживання; пастку «утоплених» витрат; календарний ефект; схильність до крайнощів; жорстокість цін; гіпотезу ефективного рівня оплати праці та ін.

Варто підкреслити, що поведінкові аномалії не розглядаються автором як 100% негативне явище. Навпаки, Мажара Г.А. висловлює думку, що ефекти поведінкових аномалій потребують більш глибокого дослідження і розробки інструментарію керування для підвищення ефективності прийняття

управлінських рішень керівниками сучасних організацій [35].

За допомогою графічного методу, методу альтернативного аналізу та системного підходу до моделювання процесу прийняття рішень, зобразимо модель зонування поведінкових факторів прийняття управлінських рішень суб'єктами освітньої діяльності в умовах поведінкової економіки (рис.1.2).



Рис. 1.2 Модель зонування поведінкових факторів прийняття рішень суб'єктами освітньої діяльності [розроблено автором]

Дана модель ілюструє дві протилежні зони поведінки в процесі прийняття управлінських рішень:

Зона раціональної поведінки (Зона А) – це поле прийняття управлінських рішень на основі раціонального підходу. Особа яка приймає рішення в зоні раціональності, виконує всі етапи – від діагностики проблеми, до контролю за виконанням рішення. Зона А орієнтована на ефективність, оптимізацію ресурсів і прийняття об'єктивно обґрунтованих рішень. В її основу покладено раціональний підхід (економічна модель поведінки), який передбачає використання аналітичних інструментів, цифрових технологій, конкретних

даних для ухвалення рішень. На нашу думку, в зоні А створюється підґрунтя для автоматизації, застосування HR-аналітики, алгоритмів ШІ в управління персоналом.

Зона поведінкових аномалій (Зона Б) – це поле прийняття управлінських рішень в умовах ірраціональності, індивідуального підходу керівника, невизначеності та часто непередбачуваності факторів впливу на хід рішення та його результат. Зона Б відображає ухвалення рішень під впливом емоцій, соціального тиску, суб'єктивного сприйняття ризиків, що може призводити до непередбачених витрат і відхилень від логічної стратегії.

При аналізі результативності рішень СОД слід звернути увагу на той факт, що ірраціональне рішення, прийняте в зоні поведінкових аномалій, може мати таку ж (а іноді вищу) ефективність, як і раціональне рішення.

Особа що приймає рішення (керівник, група, колектив, організація) може діяти одразу в обох зонах, поєднуючи раціональну та аномальну поведінку при виборі альтернатив.

Таким чином, модель зонування поведінкових факторів в управлінні освітніми кадрами наочно демонструє високу необхідність впровадження інноваційних технологій. Зокрема, персонал-технологій, які спрямовані як на керівника, так і на підлеглих.

Раціональне управління персоналом в освіті в сучасних умовах вимагає використання таких інноваційних технологій, які будуть найбільш продуктивними і найменш затратними. Для керівника виникає необхідність в мінімізації ризиків при прийнятті управлінських рішень, оптимізації витрат та результату в умовах ринкової економіки. Для науково-педагогічного працівника потреба інноваційних технологій управління відображається в прагненні до розвитку особистості, в зростанні інтелектуального капіталу, адаптації традиційного підходу до нових реалій сучасності тощо.

Отже, головна задача сучасного керівника освітньої організації або особи, яка приймає рішення, – професійно та ефективно використати наявний інструментарій методів і засобів досягнення цілей, враховуючи концепцію

інструментальної раціональності та суб'єктивні поведінкові аномалії.

Закладам вищої освіти, на нашу думку, під час управління персоналом варто приділяти особливу увагу таким інноваційним технологіям, які стимулюють перетворення індивідуальності кожного НПП на колективну цінність. Для цього роботу доцільно проводити по наступних стратегічних напрямках: шляхом визначення організаційної лояльності; розвитку потенціалу НПП; переходу від реактивного управління до проактивного.

1. Визначення організаційної лояльності.

Лояльність (причетність) до організації доцільно визначати при прийнятті на роботу НПП. Організаційна лояльність відображає рівень академічної доброчесності, надійності, схильності до протиправних та аморальних дій, хабарництва, організаційного сепаратизму тощо. Для визначення організаційної лояльності (причетності) можуть бути використані наступні технології: система Vibralmage (моніторинг емоцій), Mystery Shopping (імітація контакту і аналіз реакції працівника), LAB-profile (аналіз портрета особистості) тощо.

Дослідник Д. Райт розуміє Vibraimage як цифрову систему, що кількісно визначає психічний та емоційний стан досліджуваного суб'єкта, аналізуючи відеозаписи його рухів [36].

Отже, Vibralmage – це система емоційної аналітики, яка працює на основі біометричних та поведінкових даних. Вона аналізує мікроемоції, невербальні реакції (міміка, жести, інтонація голосу) у режимі реального часу для визначення емоційного стану людини.

Емоційна аналітика стала результатом симбіозу нейропсихології, штучного інтелекту та маркетингових досліджень. Перші системи такого типу використовувалися спочатку в торгівлі для аналізу реакцій клієнтів, а пізніше – у HR-сферах для роботи з персоналом.

Прикладом сучасного використання технологій «Vibralmage» є система спостереження у правоохоронних органах, на об'єктах безпеки (аеропорти, стадіони). Інший приклад – спостереження за пацієнтами в психіатрії для аналізу їх емоційного стану, реакції на лікування, ступеня одужання.

В освітньому середовищі використання «вібрацій зображення» на сьогодні зустрічається лише в навчальних матеріалах для здобувачів освіти. В практичному ключі, на нашу думку, дана технологія знаходиться лише на початковій стадії – стадії розуміння ефективності і зацікавленості керівництва закладів освіти щодо впровадження Vibralmage як сучасної прогресивної персонал-технології. Зокрема, така система спостереження в закладах вищої освіти може застосовуватись для аналізу емоційного стану науково-педагогічних, педагогічних та адміністративних працівників під час засідань, тренінгів, відкритих лекцій, зборів тощо для виявлення факторів, що впливають на залученість та вигорання персоналу.

Використання Vibralmage-спостереження в ЗВО, на нашу думку, може виконувати наступні задачі:

- аналіз емоційного фону НПП (під час зборів, тренінгів, зворотного зв'язку з керівництвом);

- виявлення прихованого незадоволення або лояльності, що працівник не може озвучити відкрито;

- діагностика емоційного вигорання як фактору зниження організаційної залученості.

Vibralmage може здійснюватися через відеоспостереження або вебінтерв'ю, є об'єктивним при оцінці емоційної причетності, має високу точність результату завдяки AI-алгоритмам [37].

Не менш цікавою на сьогодні стає персонал-технологія «Mystery Shopping» (від англ. – таємний покупець).

Mystery Shopping – це метод оцінки якості обслуговування або поведінки персоналу за допомогою симульованої взаємодії з «підставною» особою, яка грає роль студента, партнера чи зовнішнього консультанта.

Метод був розроблений у сфері роздрібної торгівлі у 1940-1950-х роках у США для перевірки чесності касирів, а згодом став популярним у готельно-ресторанному та банківському бізнесі [38].

Зміни, що впроваджуються в освітній сфері останнім часом (нові вимоги до

НПП та ПП, індивідуальні освітні траєкторії, студентоцентроване навчання, інклюзивне середовище тощо), стали передумовою пошуку інноваційних технологій стандартизації поведінки персоналу закладів освіти. В навчальному закладі технологія «таємного покупця» застосовується як внутрішній аудит сервісної культури, шляхом імітації звернення до викладачів або адміністрації закладу з метою оцінки якості комунікації, демонстрації цінностей установи та готовності допомогти. Зібрані дані стають основою для вдосконалення стандартів поведінки й навчання персоналу. Сьогодні даний метод використовується у внутрішніх аудитах сервісної поведінки.

На нашу думку, прикладом успішного застосування технології «Mystery Shopping» в закладі вищої освіти може бути імітація звернення до викладача або працівника адміністрації закладу освіти зі стандартним запитом (надати навчальні матеріали, пояснити компетентності, що надає освітня компонента тощо).

Після отримання звернення, працівник має відреагувати. По інтерпретації реакції керівництво може створити профіль поведінки працівника.

Критеріями при аналізі реакції можуть бути: доброзичливість, готовність допомогти, відповідність комунікативним стандартам, демонстрація приналежності до цінностей ЗВО тощо.

Важливою перевагою саме для сучасного закладу вищої освіти, на нашу думку, є те, що технологія «Mystery Shopping» дозволяє побачити реальну поведінку працівників, а не лише задекларовану. Об'єктивність оцінювання полягає в його анонімності. Отримана інформація формує базу для навчання персоналу стандартам емоційного інтелекту та лояльності до закладу вищої освіти.

І ще одна інноваційна технологія, що допомагає визначити організаційну лояльність, - LAB Profile (Language and Behavior Profile), що перекладається як мовний та поведінковий профіль.

LAB профіль – це інструмент нейролінгвістичного програмування, який аналізує мовні патерни і поведінкові характеристики особистості. Метод

дозволяє визначити, що мотивує людину, як вона приймає рішення, які її цінності [39].

Технологія LAB була розроблена ще в 1980-х роках на основі НЛП-практик Роджером Бейлі. Спочатку мовно-поведінковий профіль використовувався в HR-сфері, продажах, політиці та коучингу для аналізу особистісних факторів мотивації персоналу [40].

В закладах вищої освіти аналіз мовлення науково-педагогічного працівника може використовуватись під час співбесіди, тренінгу, викладання чи анкетування.

Під час аналізу профілю НПП визначаються типи мислення та рівні внутрішньої мотивації, які є основою організаційної лояльності.

Наприклад, по результатам аналізу LAB працівник може бути орієнтований на уникнення проблем, або, навпаки, на досягнення результату. Також для працівника може бути важлива або автономія, або структуроване середовище.

На думку Т. Roman, A. Manolica, L. Ionita, технологія LAB Profile дає можливість отримати поглиблений психо-поведінковий портрет працівника, який допомагає підібрати правильний підхід в управлінні. Портрет може бути використаний як у HR-процесах (підбір, адаптація персоналу), так і у внутрішньо-організаційному коучингу. Метод допомагає розкрити потенціал через індивідуалізацію умов праці [40].

За допомогою аналітичних методів, а саме, емоційно-когнітивної аналітики, можемо представити комплексний аналітичний алгоритм, який демонструє симбіоз трьох описаних вище технологій: Vibralmage, Mystery Shopping та LAB Profile (рис. 1.3).

Алгоритм побудовано нами за умовною структурою:

1. Постановка стандартного запиту (сценарій).
2. Імітація контакту (таємний співрозмовник).
3. Фіксація мовлення та поведінки на відео, аудіо, листуванні (в нашому випадку, листування з таємним здобувачем освіти).
4. Оцінка за критеріями: мовна поведінка, сервісні стандарти, емоційна реакція.

5. Порівняння з еталоном поведінки.
6. Зворотний зв'язок, розробка рекомендацій.

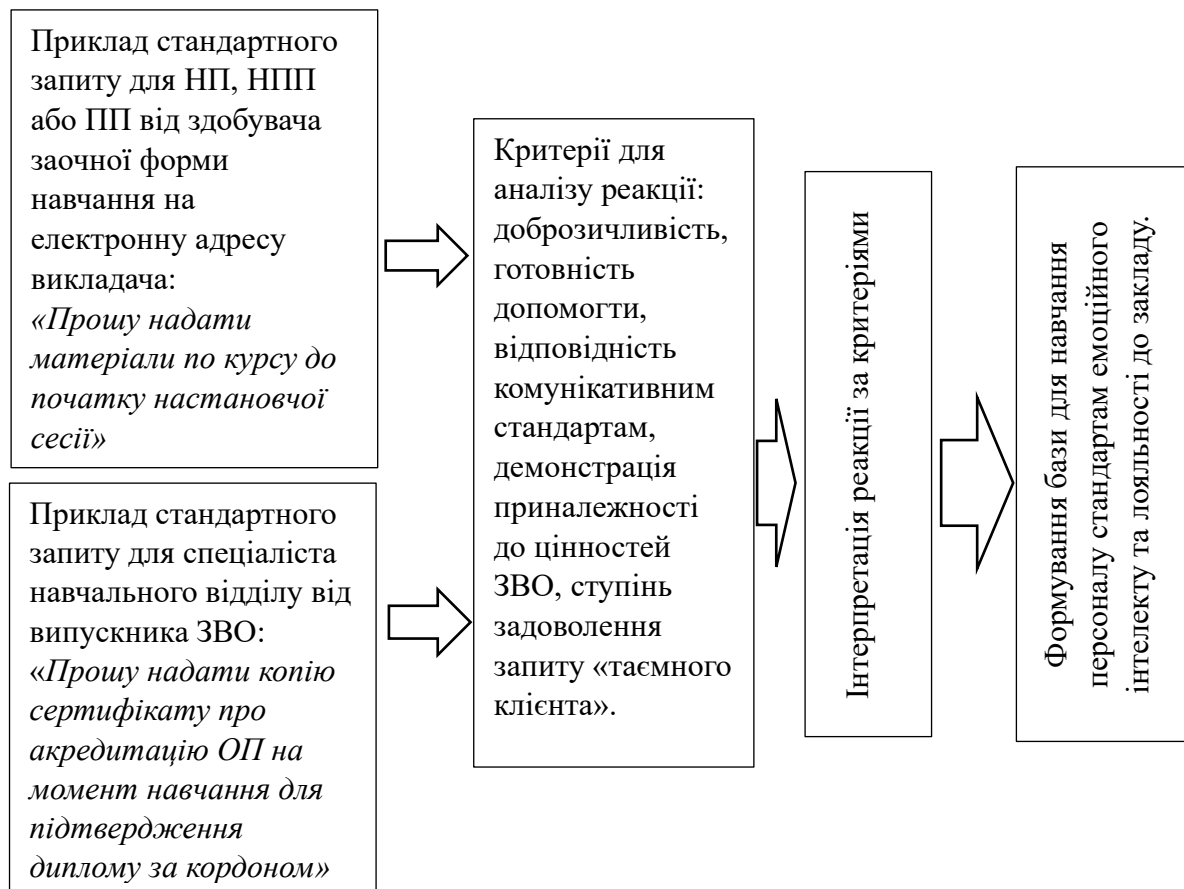


Рис. 1.3 Приклад аналітичного алгоритму дослідження реальної поведінки працівника ЗВО за стандартним запитом [розроблено автором]

Ці технології набули розвитку в зарубіжних компаніях. Вони дозволяють визначити ознаки стилю мислення робітника, спрогнозувати, наскільки успішно він може виконувати робочі завдання, який має ресурс. Мета використання таких інноваційних технологій – управляти поведінкою працівників на основі їх ідентифікації з організацією та неформального чи групового керування [41].

Таким чином, усі три технології (Vibralmage, Mystery Shopping і LAB Profile) є інструментами, що дають змогу не просто виміряти зовнішні показники діяльності персоналу, а й глибоко зрозуміти внутрішній рівень причетності, лояльності та мотивації працівників. Їх інтеграція в практику управління

персоналом у закладах вищої освіти дозволяє перейти від шаблонного адміністрування до гнучкого, адаптивного та психологічно обґрунтованого HR-менеджменту, орієнтованого на сталість кадрового потенціалу, що є ключовими факторами формування інноваційного вектору управління персоналом в сучасних закладах вищої освіти.

2. Розвиток потенціалу НПП.

Сьогодні, на базі розробки та впровадження інноваційних технологій, у світі відбувається нова технологічна революція. Особливістю нового типу суспільства є те, що всі виробничі та соціальні процеси починають відбуватися на базі штучного інтелекту (далі ШІ).

Необхідність інноваційного розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників виникає через прискорений розвиток генерації та використання штучного інтелекту в освіті. На нашу думку, сьогодні існує загрозна ситуація щодо взаємозаміни людського ресурсу штучним інтелектом. В даному випадку головною передумовою впровадження інноваційних технологій, спрямованих на розвиток потенціалу НПП, є інтеграція ШІ в команду працівників освіти для розробка такої моделі взаємодії ШІ з НПП, яка дозволить їм ефективно співіснувати.

Л.І. Живцова наголошує, що ШІ дає нові можливості для розвитку інтелектуального потенціалу викладача, забезпечує персоналізовані можливості для здобувачів освіти, підвищує якість та ефективність освіти [42].

На державному рівні виникає потреба розробки регулюючих нормативно-правових актів. Як зазначено колективом провідних науковців на чолі з А.І. Шевченком в «Стратегії розвитку штучного інтелекту в Україні (2023-2030)», «Україна, володіючи достатнім науковим потенціалом, зобов'язана визначити коло поточних завдань розвитку ШІ, а також сформулювати закони й правила його використання» [43, с. 59].

Вищезазначена стратегія розглядає поняття реального (фізичного) інтелекту (PI) і визначає штучний інтелект як дзеркальне відображення PI, а саме:

Штучний інтелект – функціонал штучної свідомості, система алгоритмів,

яка забезпечує набуття цією штучною свідомістю компетентностей щодо знань, правил, законів суспільства для виконання доручень людини. При цьому, ШІ набуває умінь проводити самодіагностику та обґрунтовувати прийняті рішення [43, с. 62].

На рівні управління закладом освіти, на нашу думку, ефективна взаємодія штучного інтелекту з реальним може досягатись наступними шляхами:

- через кейси, тренінги, інтерактивні технології для навчання керівників факультетів, кафедр, навчальних підрозділів на основі моделювання ситуацій. Наприклад, РІ стає базою для ШІ при аналізі та сортуванні інформації, виявленні ключових проблем, виборі оптимального рішення;
- електронний коучинг або навчання (E-learning). Це актуальна на сьогодні технологія дистанційного навчання з використанням електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних практик тощо;
- самонавчання з використанням ШІ (за допомогою методичних матеріалів та мультимедійних програм).

Ці передумови створюють напрямок для керівництва закладу вищої освіти щодо забезпечення вкладу всіх учасників навчального, наукового та педагогічного процесу в розвиток колективного потенціалу. Важливим при цьому є створення корпоративної системи електронного навчання, яка прискорить інтеграцію штучного та фізичного інтелекту для підвищення якості роботи НПП.

3. Перехід від реактивного управління до проактивного.

Проактивний менеджмент – інноваційний напрям управління персоналом, що стимулює активну позицію участі, співпраці, приналежності персоналу. Цей тип управління отримав розвиток в компаніях Західної Європи та США. Керівники іноземних компаній, розуміючи неефективність реактивного управління в мінливих умовах зовнішнього середовища, почали інтерпретувати «невизначеність» як «можливості». Така політика, при умові адаптації в Україні, на нашу думку, дозволить вітчизняним освітнім організаціям спонукати НПП діяти особисто, замість того, щоб бути задіяними ким-небудь.

Таким чином, сучасний менеджмент персоналу в освіті має ґрунтуватись на

активації можливостей НПП, їх командній взаємодії на основі інтеграції ШІ. Отже, освітнім організаціям варто моделювати зміст робіт і ролі НПП, ув'язуючи сучасні технології з безцінним інтелектуальним потенціалом науковців.

1.3 Методологічні основи впровадження інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти

На нашу думку, інноватизація і, зокрема, цифровізація кадрових процесів сприяє підвищенню оперативності та прозорості прийняття управлінських рішень, забезпечує ефективне планування та розвиток кадрового потенціалу, а також оптимізує комунікаційні зв'язки між різними рівнями управління.

У цьому контексті сучасне HR-управління в освіті виходить за межі суто адміністративної функції й постає як комплексна система стратегічного партнерства, орієнтована на створення умов для неперервного професійного зростання педагогічних працівників, формування культури лідерства, мотивації та інноваційної активності персоналу.

Цифрові інструменти, зокрема, HRM-системи, аналітика даних, хмарні платформи й сервіси для онлайн-навчання підвищують адаптивність науково-педагогічного персоналу до зміни в освітньому середовищі та забезпечують високий рівень ефективності освітніх організацій в сучасних умовах. Дослідженню питань аналізу даних і механізмів застосування машинного навчання у хмарних і туманних платформах присвячено праці сучасних науковців. Так, Є.Б. Козак доводить важливість використання інструментів інформатики в управлінні ресурсами і зазначає, що з появою хмарних обчислень обробка даних стає простішою, а управління ресурсами – досконалішим. Автор представляє 3 моделі отримання знань за допомогою хмарних платформ (рис.1.4) [44].

Перша модель потребує високої локальної потужності пристрою, що не завжди можливо або економічно доцільно для ЗВО.

У другій моделі граничні пристрої можуть передавати дані в дуплексному зв'язку. Дані обробляються в хмарному сховищі і повертаються на пристрій у вигляді знань. Цю модель часто використовують в додатках для смартфонів.

Третя модель – симплексна, тобто тільки надсилання даних, без повернення знань або зворотного зв'язку. Це не підходить для активного навчання або управління, оскільки персонал не отримує адаптивних рішень у відповідь.

Вважаємо, що в контексті ефективності HR-управління освітнім персоналом, найбільший інтерес представляє друга модель.

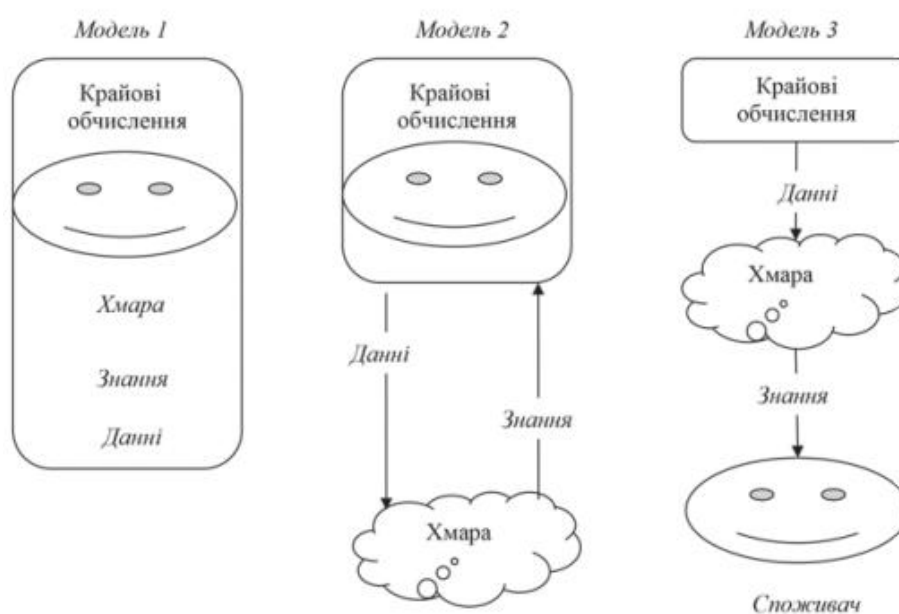


Рис. 1.4 Моделі отримання знань [джерело: 44]

Саме друга модель отримання знань в освітньому середовищі, на нашу думку, може забезпечити такі важливі речі, як:

1. Баланс між ресурсами та гнучкістю.

У вищій освіті, як і в інших динамічних сферах господарювання, персонал постійно користується смартфонами, планшетами, ноутбуками. Не всі перелічені пристрої є «розумними» з точки зору обчислювальної потужності, на відміну від першої моделі. Модель дуплексного зв'язку, навпаки, дозволяє пристроям не мати надпотужних процесорів, адже обробка здійснюється в хмарі, тобто персонал отримує зворотний зв'язок, рекомендації, адаптацію навчального

контенту в реальному часі.

2. Підтримка адаптивного навчання. Адаптивність сьогодні – найактуальніший результат навчання персоналу: системи підлаштовуються під рівень знань, стиль навчання, прогрес користувача. Хмара обробляє аналітику й персоналізує контент.

3. Інтеграція з EdTech-рішеннями.

EdTech (Educational Technology) – це цифрові інструменти, платформи й сервіси, що використовуються для підтримки, оптимізації та автоматизації освітніх і управлінських процесів [45].

У контексті управління персоналом закладу вищої освіти, EdTech-рішення можуть включати:

1. Системи управління навчанням (LMS): Moodle, Canvas, Google Classroom тощо.

2. Платформи для онлайн-курсів і підвищення кваліфікації: Coursera, OpenEdX.

3. Системи аналітики та персонал-технологій: SAP SuccessFactors, Workday (хмарна платформа управління людським капіталом (HCM), розроблена компанією SAP (Німеччина). Платформа призначена для автоматизації всього життєвого циклу працівника: від рекрутингу до розвитку та утримання персоналу) [46].

4. Інструменти планування та комунікації: Microsoft Teams, Zoom.

5. Платформи для зворотного зв'язку: SurveyMonkey, Google Forms.

SurveyMonkey – це онлайн-платформа для створення опитувань, анкет, форм зворотного зв'язку, тестів і досліджень. Вона дозволяє легко розробляти опитування, надсилати їх респондентам та аналізувати результати в реальному часі.

Google Forms – це безкоштовний онлайн-інструмент від Google для створення опитувань, тестів, форм реєстрації тощо. Входить до складу Google Workspace (разом із Docs, Sheets, Drive) [47].

На нашу думку, інтеграція EdTech-рішень у сферу управління персоналом

ЗВО дозволяє:

- підвищити ефективність і прозорість кадрової роботи;
- забезпечити професійний розвиток викладачів і адміністраторів;
- створити сучасне, адаптивне середовище управління персоналом на базі цифрових технологій.

LMS (Learning Management System) перекладається з англійської мови як система управління навчанням. Більшість сучасних систем управління навчанням, які використовуються в ЗВО, працюють саме за моделлю 2 (рис.1.4): пристрій надсилає дані, хмара обробляє, повертає адаптивні рішення, тести, курси.

LMS – це сучасні персонал-технології, які набувають актуальності в умовах технологічних перетворень Індустрії 4.0 і заслуговують особливої уваги при використанні в освітньому середовищі [29]. LMS використовується у сучасних ЗВО для: організації онлайн-курсів; відстеження успішності студентів і викладачів; тестування, збереження навчальних матеріалів; збирання статистики щодо прогресу. Цифрова система управління навчанням сьогодні реалізується в Moodle, Google Classroom, Canvas, Microsoft Teams, OpenEdX, Zoom тощо.

Для побудови порівняльної характеристики перелічених вище платформ LMS використаємо методи порівняльного аналізу, контент-аналізу інформаційних джерел, документального аналізу, а також систематизації та узагальнення (табл. 1.2).

Також для складання таблиці нами було використано елементи SWOT-аналізу. Зокрема, при визначенні переваг та недоліків тих чи інших LMS-платформ. Таким чином, упровадження перелічених вище інноваційних технологій в управлінні персоналом в сфері освіти покликано не лише підвищити загальну ефективність функціонування закладів освіти, а й сформувати сприятливе середовище для самореалізації й професійного самовдосконалення педагогічного й адміністративного персоналу, що є критично важливим чинником сталого розвитку освітньої системи в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних LMS-платформ, використовуваних суб'єктами освітньої діяльності [розроблено автором на основі 48,49,50,51,52]

Платформа	Походження і дата запуску	Суб'єкти освітньої діяльності, що використовують платформу	Переваги платформи	Недоліки платформи
Moodle [48], [50]	Автором платформи є Martin Dougiamas, Австралія, перша робоча версія платформи датується 2001 р.	Вищі навчальні заклади та організації з технічними ресурсами	1. Безкоштовна і доступна 2. Велика кількість плагінів і кастомізації (може бути адаптована до конкретних освітніх сценаріїв, організаційних потреб, інтегрована з іншими сервісами та доповнена новим функціоналом) 3. Активне професійне середовище навколо платформи	1. Потребує технічної підтримки та налаштування 2. Взаємодія з програмою вимагає додаткового часу на освоєння, має складну навігацію
Google Classroom [49].	Розроблений відомою Компанією Google у 2014 р.	Школи, ЗВО, технікуми, ліцеї, коледжі	1. Безкоштовна для освітян 2. Простота і логічність інтерфейсу, який дозволяє користувачам легко орієнтуватися в	Обмежений функціонал: немає глибинної аналітики, кастомізації чи гейміфікації (обмежена адаптивність до

Продовження табл.1.1

			системі 3. Інтеграція з Google Workspace (має технічну можливість працювати разом із сервісами Google, які входять до екосистеми Google Workspace) 4. Мобільні додатки (адаптивність до сучасних потреб користувачів, забезпечуючи безперервний доступ до навчального середовища через смартфони й планшети).	Потреб конкретного навчального середовища та знижену мотиваційну функцію)
Canvas [50], [51]	Платформа заснована у 2008 році але повноцінно запущена у 2011 р.	Університети та інші заклади освіти з потужними ІТ-ресурсами	1. Сучасний, інтуїтивний інтерфейс (зменшує потребу у технічній підтримці). 2. Підтримка мобільних платформ. 3. Сильна	1. Комерційна (платна) модель. 2. Іноді відсутня повна кастомізація (може зменшувати їхню адаптивність до специфіки

Продовження табл.1.1

			аналітика, багато інтеграцій (забезпечують не лише контроль за ефективністю освітнього процесу, а й гнучкість у поєднанні з іншими цифровими інструментами. Це є суттєвою перевагою в умовах цифрової трансформації вищої освіти)	освітнього процесу конкретного закладу вищої освіти).
Microsoft Teams [51]	Платформу було запущено в 2017 р.	Інституції, що використовують Office 365	1. Потужна співпраця: чат, відео, файл-шерінг (чат, відео зв'язок і обмін файлами забезпечують оперативний зворотний зв'язок, активне залучення та персоналізований підхід, що є особливо важливим у дистанційній формі навчання).	1. Порог входу до користування може бути вищим для новачків, тобто система потребує часу на адаптацію. 2. Потенційні затримки при відео зустрічах, складна навігація (незважаючи на функціональну гнучкість

Продовження табл.1.1

			2. Вбудовані інструменти створення завдань, тестування (це суттєво полегшує навчальний процес, дозволяє стандартизувати оцінювання, автоматизувати перевірку та зберігати повну аналітику результатів. Це особливо важливо для закладів вищої освіти з великою кількістю курсів або студентів). 3. Високий рівень захисту даних і інтеграція з Microsoft сервісами	платформи, складна навігація та затримки у відео зв'язку можуть ускладнювати її використання в реальному навчальному процесі, особливо при масовому залученні учасників. Це знижує ефективність комунікації та потребує додаткових технічних рішень).
Open edX [50].	Платформа була розроблена Массачусетським технологічним інститутом (MIT) та Гарвардським університетом в 2013 році.	Масові онлайн-курси, великі установи з технічними потребами, ЗВО та інші заклади освіти за наявності технічних	1. Відкрита архітектура (open source) платформи забезпечує гнучкість у налаштуванні функціоналу, інтеграцій та інтерфейсу	1. Складна установка й управління, потреба у максимальній технічній підтримці 2. Обмежена інтерактивність і

Продовження табл.1.1

		можливостей	відповідно до вимог ЗВО. 2. Висока масштабованість, що дозволяє використовувати систему як на рівні індивідуальних факультетів, так і для національних освітніх ініціатив. 3. Підтримка XBlock-модулів, мультимедіа, аналітика 4. Підходить для МООС та адаптивного навчання	гейміфікація (певним чином знижений рівень залученості студентів у порівнянні з системами, що підтримують сучасні педагогічні підходи, орієнтовані на активне навчання, такі як, наприклад в Moodle або Canvas).
Zoom [52]	Zoom була заснована в 2011 році Еріком Юаном, а її перша стабільна версія вийшла в 2013 році.	Школи, ЗВО, технікуми, ліцеї, коледжі	1. Зручний інтерфейс для проведення конференцій 2. Високий рівень безпеки 3. Можливість вибору платних або безкоштовних опцій. 4. Інтеграція з Google-календарем	1. Обмежені можливості створення курсів 2. Відсутність функціоналу щодо зберігання інформації

Зважаючи на специфічність освітньої сфери, зазначимо, що персонал

закладів вищої освіти власне формує методи, принципи, манеру викладання, інтуїтивне сприйняття (передбачення) учнівського таланту на основі як професійних, так і особистісних компетенцій. Виходячи з законодавчих нюансів та ліцензійних вимог до НПП, можна констатувати, що робота освітнього персоналу не припиняється з закінченням аудиторного часу. Вона продовжується у формах наукової, виховної, організаційної та іншої діяльності, яка майже завжди реалізується в позаробочий час і поза закладом освіти [23], [24]. Ці відмінні особливості диктують необхідність виділення специфічних методологічних підходів до управління науково-педагогічними кадрами.

Так, нами сформовано методичний інструментарій управління персоналом ЗВО, який представлено на рис. 1.5.



Рис.1.5 Комплекс інноваційних методів управління персоналом ЗВО [розроблено автором]

Зокрема, нами запропоновано виділення чотирьох груп методів управління персоналом в освіті:

1 група. Економічні методи управління НПП

О.С. Падалка та І.С. Каленюк визначають освіту як сферу здійснення соціально-економічних інвестицій, які відіграють ключову роль в забезпеченні

сталого розвитку суспільства. На думку авторів, налагодження економічного механізму функціонування системи освіти повинно ґрунтуватись, передусім, на економічних методах управління [53, С. 80-81].

Групу економічних методів представляють важелі механізму ринкового господарювання (фінансування, тарифи, ціни, кредит, зарплату, дохід, премії, відсотки, податки тощо) [54].

Науковці Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. зазначають в своєму навчальному посібнику «Управління персоналом», що «економічні методи носять непрямий характер управлінської дії» [55, с. 23]. Дозволимо собі частково не погодитись з даним твердженням, оскільки такі методи як, наприклад, планування або комерційний розрахунок передбачають визначення ефективності прийняття тих чи інших рішень, а отже, можуть безпосередньо впливати на розподіл ресурсів і оплату праці персоналу.

Таким чином, в управлінні науково-педагогічними кадрами економічні методи доцільно розділити на методи прямого економічного впливу на НПП і опосередковані економічні методи регулювання діяльності закладів вищої освіти.

В контексті управління персоналом ЗВО економічні прямі методи, на нашу думку, – це організаційно-педагогічне планування, комплексні цільові програми, комерційний розрахунок, система регуляторів.

1. Організаційно-педагогічне планування

Цей метод передбачає формування раціональної структури зайнятості, розподілу обов'язків, педагогічного навантаження та оцінки результатів діяльності освітнього персоналу в межах стратегічних і тактичних цілей ЗВО. На практиці організаційно-педагогічне планування може реалізовуватися в таких формах:

- річне та семестрове планування навчального навантаження, що враховує не лише обсяг аудиторних годин, а й наукову, методичну, організаційну, профорієнтаційну та виховну діяльність НПП;
- індивідуальні плани роботи викладача, які є інструментом

цілеспрямованого управління діяльністю робітника;

- планування підвищення кваліфікації та академічної мобільності, що сприяє розвитку персоналу відповідно до сучасних потреб ринку освітніх послуг.

Таким чином, організаційно-педагогічне планування відіграє роль координуючого механізму, що забезпечує баланс між ресурсами ЗВО та цілями освітнього процесу.

2. Комплексні цільові програми

Під комплексними цільовими програмами в управлінні науково-педагогічним персоналом ми розуміємо інструменти довгострокового стимулювання та професійного розвитку кадрів, які передбачають спрямування ресурсів на досягнення певних якісних змін в інтелектуальному потенціалі НПП.

У межах ЗВО дані методи можуть реалізовуватися через:

- програми кадрового резерву, спрямовані на виявлення та підтримку перспективних науковців;

- програми мотивації молодих викладачів та аспірантів, зокрема шляхом грантової підтримки, участі в міжнародних проєктах, стимулювання публікаційної активності (наприклад, компенсація витрат на наукові публікації в рамках кафедральних досліджень);

- програми цифровізації діяльності НПП, що включають навчання цифровим інструментам, стимулювання розробки онлайн-курсів тощо.

Вважаємо, що завдяки комплексним цільовим програмам в ЗВО відбувається поєднання мотиваційного, фінансового та організаційного впливу на розвиток персоналу, що відповідає сучасній парадигмі стратегічного управління людськими ресурсами.

3. Комерційний розрахунок

Цей метод прямого впливу передбачає врахування економічної ефективності кадрових рішень, що безпосередньо впливає на розподіл ресурсів, оплату праці та стимулювання персоналу. У ЗВО комерційний розрахунок може проявлятися через:

- диференціацію заробітної плати відповідно до обсягу навчального

навантаження, наукових публікацій, участі у грантах, рівня підготовки НПП;

- використання внутрішньої системи оцінювання результативності праці, де результатами можуть бути кількість публікацій у наукометричних базах, кількість залучених до науки студентів, рівень задоволеності студентів навчанням тощо;

- облік дохідності освітніх програм (наприклад, кількість контрактних студентів на спеціальності або кількість контрактів з залученими до ОП роботодавцями), що впливає на ресурсне забезпечення кафедри та її персоналу.

За допомогою методів системного аналізу (виявлення ключових чинників, що впливають на структуру та рівень заробітної плати у ЗВО) та економіко-математичного моделювання (кількісного обґрунтування впливу кожного фактору на загальний рівень заробітної плати НПП) нами було розроблено формулу розрахунку диференціації заробітної плати науково-педагогічного працівника, яка враховує основні чинники: навчальне навантаження, наукові публікації, участь у грантах і рівень підготовки. Формула (1.1) розроблена на основі [56], [57, С. 400-402], [58], [59]:

$$ЗП_{НПП} = БС + (K_{НН} * НН) + (K_{П} * П) + (K_{Г} * Г) + (K_{КВ} * КВ) , \quad (1.1)$$

де: $ЗП_{НПП}$ – загальна заробітна плата (підсумкова місячна або річна ЗП);

БС – базова ставка (мінімальна фіксована частина ЗП);

НН – навчальне навантаження, годин;

$K_{НН}$ – коефіцієнт навчального навантаження (грн./годин);

П – наукові публікації (кількість одиниць за період оцінки);

$K_{П}$ – коефіцієнт винагороди за публікації (винагорода від ЗВО за 1 публікацію залежно від рівня журналу або категорії)

Г – участь у грантах (кількість успішних проєктів (може бути диференційовано залежно від вартості проєкту, наприклад якщо мінімальна вартість проєкту визначена в ЗВО – 10 тис. грн., то проєкт на 100 тис. грн може бути зарахований як 10, тобто $\Gamma=10$);

K_{Γ} – коефіцієнт винагороди від ЗВО за участь у грантах (може бути визначений ЗВО, як відсоток (частка) від мінімальної вартості проєкту або бонус від коштів, які залучені завдяки проєкту);

K_B – кваліфікаційний рівень відповідно до наукового ступеня та/або вченого звання в балах (наприклад, кандидат наук – 1 бал, доктор наук – 2 бали, професор – 3 бали);

K_{KB} – коефіцієнт (фіксована сума) винагороди від ЗВО за кваліфікаційний рівень (наприклад, якщо $K_{KB} = 1500$ грн., то доплата фаховому професору буде: $1500 \cdot 3 = 4500$ грн. на місяць).

Не менш важливим об'єктом комерційного розрахунку, в контексті теми управління НПП, є облік доходності освітніх програм. Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти визначено 10 критеріїв оцінювання освітніх програм. Відповідність цим критеріям є обов'язковою умовою акредитації ОП [53]. Для самого ж закладу освіти, на нашу думку, можна виділити ще один важливий критерій, який визначає доцільність проєктування освітньої програми – її прибутковість.

Прибутковість освітніх програм (ОП) також виступає ключовим критерієм оцінювання ефективності управління персоналом у закладах вищої освіти, оскільки вона безпосередньо пов'язана з оптимізацією кадрових ресурсів, формуванням стимулюючої системи оплати праці та стратегічним плануванням розвитку освітніх напрямів.

З огляду на важливість критерію прибутковості ОП, нами було розроблено формулу обліку доходності освітньої програми (DOX_{OP}), яка базується на поєднанні економіко-математичного моделювання, факторного аналізу та системного підходу.

$$DOX_{OP} = (K_B \cdot Z_{\text{кон кількість}}) + (D_B \cdot D_{\text{кільк}}) - B_{OP}, \quad (1.2)$$

де: K_B – вартість одного контракту (оплата навчання на даній ОП за контрактом за рік);

$Z_{\text{кон кiльк}}$ – кількість здобувачів-контрактників за рік на ОП;

D_B – вартість одного договору з роботодавцем в рамках ОП, яку сплачує роботодавець (наприклад, замовлення на підготовку кадрів, проведення тренінгів в організації тощо). Якщо договір з роботодавцем безоплатний, то ця частина ($D_B * D_{\text{кiльк}}$) може бути виключена з формули;

$D_{\text{кiльк}}$ – кількість прийнятих договорів з роботодавцями на платній основі;

$B_{\text{оп}}$ – витрати на реалізацію ОП (зарплата, обслуговування програми, адміністративні витрати тощо).

Отже, формула (1.2) дозволяє розрахувати доходність освітньої програми (ОП) та на її основі визначати рівень фінансування кафедри або мотиваційні виплати персоналу, з урахуванням кількості контрактників і участі роботодавців. Після обчислення доходності ОП, частина прибутку може бути спрямована на стимулювання науково-педагогічних працівників. Пропонуємо наступну формулу (1.3) преміювання НПП за доходність ОП, з урахуванням частки участі викладача в реалізації даної ОП:

$$\text{Премія}_i = \left(\frac{BK_i}{\sum BK} \right) * (DOX_{\text{оп}} * \chi_{\text{доходу}}), \quad (1.3)$$

де: Премія_i – сума премії викладача i ;

BK_i – ваговий коефіцієнт викладача i (наприклад, години викладання освітніх компонент, участь в проєктній та/або робочій групі ОП, адміністрування);

$\sum BK$ – сума вагових коефіцієнтів всіх задіяних в ОП працівників;

$\chi_{\text{доходу}}$ – частка доходу, яка спрямовується на мотиваційні виплати (наприклад, якщо на заохочення НПП вирішено спрямувати 20% $DOX_{\text{оп}}$, то $\chi_{\text{доходу}} = 0,2$).

Розроблена формула (1.3) дозволяє забезпечити прозоре ресурсне планування та обґрунтоване преміювання персоналу відповідно до їхнього внеску в результативність ОП. Важливим для справедливого розподілу ресурсів, при розрахунку премії НПП, вважаємо визначення BK_i . Даний коефіцієнт

пропонуємо визначати, використовуючи формулу (1.4):

$$BK_i = \frac{(U_{чi} * \text{Коеф}_i)}{\sum_{j=1}^n (U_{чj} * \text{Коеф}_j)} * ДОХ_{ОП}, \quad (1.4)$$

$U_{чi}$ – обсяг участі працівника i в реалізації ОПП (наприклад, навантаження в годинах, кількість дисциплін, наукове керівництво тощо);

Коеф_i – коефіцієнт вагомості виду діяльності працівника i (наприклад, викладання може мати $\text{Коеф} = 1$, тоді як міжнародна академічна мобільність буде мати $\text{Коеф} = 1,5$);

$\sum (U_{чj} * \text{Коеф}_j)$ – сума зважених обсягів участі всіх учасників реалізації ОПП.

BK_i дозволяє визначити частку участі як окремого працівника, так і цілого структурного підрозділу у формуванні доходу від реалізації освітньої програми. Розрахунок цього показника здійснюється на основі співвідношення обсягів виконаних функцій, нормованих за допомогою коефіцієнтів вагомості, що враховують складність та стратегічну значущість відповідних видів діяльності. Такий підхід забезпечує прозорість у розподілі ресурсів, стимулює участь персоналу в розвитку ОП та дозволяє обґрунтовано формувати систему внутрішніх мотиваційних виплат.

Таким чином, комерційний розрахунок має забезпечувати ринкову логіку управління в межах автономії ЗВО.

4. Система регуляторів

Система регуляторів, як прямий економічний метод управління НПП, включає економічні важелі стимулювання та обмеження, які формують поведінкову модель працівників. У ЗВО до таких регуляторів можна віднести:

- систему преміювання та надбавок (наприклад, доплати за складність, інтенсивність, інноваційність викладання, престижність, якість праці);
- розподіл запасу економії фонду оплати праці, що створює можливості для заохочення ефективних працівників;

- зовнішні регулятори – гранти, стипендії для викладачів, наукові конкурси тощо, які активізують залучення ЗВО до міжнародних і міжвідомчих проєктів.

Ці регулятори формують економічну логіку поведінки працівників, орієнтуючи їх на досягнення якісних результатів у викладацькій, науковій і адміністративній діяльності.

В системі управління персоналом закладу вищої освіти значну роль відіграють також і економічні методи опосередкованого регулювання, які базуються не на прямому адміністративному чи економічному впливі, а на формуванні нормативно-правових, інституційних і програмно-цільових умов розвитку персоналу. Особливе місце серед них займають загальнодержавні програмні заходи, які спрямовані на підтримку та стимулювання освітянської і наукової діяльності на макрорівні.

Сутність загальнодержавних програмних заходів як методу опосередкованого регулювання, на нашу думку, полягає в тому, що дані програми виступають інструментами реалізації публічної політики у відповідних сферах і мають на меті забезпечити системну підтримку закладів освіти, зокрема в частині управління персоналом.

Формами реалізації таких програмних заходів в загальній освітній системі можна назвати:

- державні цільові програми;
- концепції реформування освіти;
- програми академічної мобільності;
- конкурси наукових проєктів;
- грантову підтримку професійного розвитку науково-педагогічного складу тощо.

Ці заходи не замінюють внутрішніх механізмів управління в ЗВО, але суттєво впливають на кадрову політику, формуючи зовнішнє середовище, з яким взаємодіє система управління людськими ресурсами.

У контексті практичного застосування, опосередкований вплив таких

заходів, на нашу думку, проявляється в кількох основних напрямках:

1) професійний розвиток і підвищення кваліфікації персоналу

Реалізація державної політики у сфері підвищення кваліфікації здійснюється через участь ЗВО у програмах, таких як: «Нова українська школа» (в частині підготовки викладачів для педагогічних спеціальностей); програми ЄС Erasmus+, Horizon Europe, що відкривають доступ до стажування, тренінгів, академічної мобільності

Також державна політика у сфері розвитку та підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу здійснюється через такі документи:

- Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, яка передбачає фінансування наукових досліджень та стимулювання молодих вчених [27];
- Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року [28];
- Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні [43] тощо.

Зазначені вище інструменти державної політики створюють умови для зростання кваліфікаційного рівня кадрів, формування міжнародної компетентності та залучення ЗВО до інноваційної діяльності;

2) інституційна підтримка розвитку людського капіталу в ЗВО

Через загальнодержавні ініціативи також відбувається впровадження сучасних принципів кадрової політики:

- підтримка ЗВО в питаннях гендерної рівності, інклюзії, цифрової трансформації;
- створення нових нормативних актів, що регулюють порядок конкурсного відбору, атестації, акредитації викладачів та програм;
- запровадження національної рамки кваліфікацій, що дозволяє актуалізувати вимоги до змісту праці НПП.

Це сприяє гармонізації внутрішніх регламентів ЗВО із загальнодержавною політикою, забезпечуючи прозорість, якість та соціальну відповідальність кадрових рішень.

3) Грантова підтримка і конкурсне фінансування науки

Особливим вектором є підтримка наукової діяльності НПП через механізми:

- державного фонду фундаментальних досліджень;
- конкурсів від МОН України;
- стимулювання участі у спільних проєктах з міжнародними науковими

установами.

Участь у таких програмах не лише формує інституційний рейтинг ЗВО, але й виступає засобом мотивації працівників, впливаючи на структуру їх доходів, професійний розвиток та залученість до інноваційної діяльності.

Вважаємо, що на відміну від прямих адміністративних або економічних механізмів, загальнодержавні програмні заходи дозволяють:

- забезпечити єдність державної освітньої політики та внутрішньої кадрової стратегії ЗВО;
- формувати зовнішні стимули, які підвищують інституційну привабливість ЗВО для викладачів і дослідників;
- розширювати кадрову автономію ЗВО шляхом адаптації до умов проєктного та програмного управління.

З огляду на це, їх застосування є невід'ємним компонентом інституціонального розвитку вищої освіти, який дозволяє поєднати інтереси держави, закладу та його працівників у єдиному кадровому просторі.

Отже, враховуючи сьогоденні умови господарювання ЗО, на нашу думку, слід приділити особливу увагу використанню таких економічних важелів управління НПП, як:

- комерційний розрахунок;
- фінансування освітньо-професійної діяльності;
- кредитування та субсидування;
- економічні пільги та санкції персоналу ЗВО;
- матеріальне стимулювання персоналу ЗВО.

2 група. Організаційно-адміністративні методи управління науково-педагогічним персоналом

До цієї групи віднесемо:

1. Організаційно-стабілізуючі важелі – регламентування, нормування й інструктування.

Регламентування для НПП, на нашу думку, визначається в обов'язковому знанні статуту навчального закладу, посадових інструкцій, положень про кафедри, факультети, гуртки, конференції тощо, правил внутрішнього розпорядку. Нормування відображає знання економічних, технологічних, організаційних нормативів. Інструктування – невід'ємна частина навчального процесу, яка полягає в роз'ясненні, проведенні науково-методичних семінарів щодо інноваційних форм і методів організації освітнього процесу (інклюзивне середовище, цифровізація тощо).

2. Організаційно-розпорядчі методи в управлінні НПП регламентують організаційні зв'язки і їх поточне коригування при змінах в освітньому процесі. Формами прояву розпорядчих методів управління НПП є накази керівників ЗО, розпорядження керівників кафедр, факультетів, протоколи засідань та інша документація, що є типовою для того чи іншого ЗО.

3 група. Технологічні методи управління персоналом в освіті, або персонал-технології

Для науково-педагогічних робітників НПП-технології можна розділити на три блоки: комунікаційні, послідовні, індивідуальні технології.

1. Комунікаційні НПП-технології – встановлення трудових взаємозв'язків між окремими НПП і підрозділами закладу освіти.

2. Послідовні НПП-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань.

3. Індивідуальні НПП-технології – конкретизація управлінських дій стосовно того або іншого науково-педагогічного працівника.

У контексті підвищення ефективності управління науково-педагогічними працівниками (НПП) у закладах вищої освіти доцільним є запровадження сучасних персонал-технологій, які вже продемонстрували свою ефективність у корпоративному секторі, а нині поступово адаптуються до специфіки освітньої

сфери. Визначимо два ключові напрями таких технологій: персонал-технології позикової праці та навчальні персонал-технології.

1. Персонал-технології позикової праці (аутсорсинг, аутстафінг)

Науковці Н. Циганчук, Р. Ляшенко, В. Каленюк під аутсорсингом розуміють «передачу організацією деяких власних функцій сторонній організації, що провадить діяльність на підставі окремого договору» [60].

Ті ж самі автори розглядають і поняття «аутстафінг», сутність якого полягає у найманні експерту в організацію для подальшого надання послуг іншій організації [60].

Аутсорсинг та аутстафінг в управлінні персоналом ще не є популярними явищами, але, на нашу думку, - це досить перспективні позикові персонал-технології саме для вдосконалення управління науково-педагогічним персоналом. Так, дослідники Н.Ю. Реверенда, М.С. Реверенда, Є.А. Телестаков підкреслюють, що «аутсорсинг персоналу передбачає ефективний розподіл трудових ресурсів та пропозицію вигідних рішень управління людськими ресурсами» [61].

Отже, до персонал-технологій позикової праці належать моделі залучення зовнішніх фахівців для виконання певних функцій, які традиційно забезпечувались внутрішнім кадровим ресурсом. У сфері вищої освіти це може реалізовуватись у вигляді аутсорсингу академічних послуг (залучення викладачів-експертів із суміжних або партнерських ЗВО для проведення окремих курсів) або аутстафінгу (тимчасове залучення фахівців із бізнесу чи наукових установ для викладання дисциплін прикладного характеру, виконання науково-дослідних проєктів, менторства тощо).

Вважаємо, що аутсорсинг у сфері управління науково-педагогічним персоналом ЗВО можна визначити, як форму організації кадрових процесів, за якої окремі функції або заходи, пов'язані з підготовкою кадрів, проведенням навчальних курсів, адмініструванням дистанційного навчання, підвищенням кваліфікації або дослідницькою діяльністю, передаються зовнішнім організаціям на контрактній основі.

У ЗВО це може реалізовуватися у вигляді:

- залучення зовнішніх тренерів або фахівців для викладання освітніх компонент або їх практичної частини;
- співпраці з навчальними EdTech-платформами;
- передачі частини HR-функцій (наприклад, підбір тимчасових лекторів) стороннім агентствам.

Мета такого HR-аутсорсингу в ЗВО – підвищення ефективності управління персоналом, а саме:

- оптимізація витрат на постійну зайнятість через залучення працівників за потребою;
- підвищення гнучкості кадрової політики;
- швидке реагування на зміни ринку освітніх послуг;
- стимулювання міжінституційного партнерства та академічної мобільності викладачів.

Крім того, подібні технології сприяють формуванню освітнього середовища, орієнтованого на міждисциплінарність і практичну підготовку студентів, адже надають можливість безперервного оновлення змісту навчання.

Не менш перспективним методом, на нашу думку, є HR-аутстафінг – форма позикової праці, коли науково-педагогічний працівник офіційно числиться в штаті іншої організації, але тимчасово або частково виконує свої професійні обов'язки в конкретному закладі вищої освіти. Наприклад, залучення викладачів із закордонних університетів через програми академічної мобільності, тимчасове використання фахівців з інших установ у межах грантових або спільних освітніх програм, інституційна співпраця з центрами підвищення кваліфікації тощо.

Вважаємо, що мета HR-аутстафінгу – це забезпечення гнучкості кадрової політики, вирішення тимчасового дефіциту НПП або залучення фахівців під певні проєкти без включення до основного штату ЗВО.

2. Навчальні персонал-технології

Навчальні персонал-технології орієнтовані на підвищення кваліфікації та професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Особливої

актуальності набуває впровадження інноваційних моделей безперервного навчання, які враховують персональні траєкторії розвитку викладачів. Одним із ефективних інструментів є система накопичення балів (рейтингового оцінювання) за різними видами діяльності (публікації, участь у грантах, сертифіковані курси, міжнародна мобільність, проєктна діяльність тощо).

Такий підхід, на нашу думку, має низку переваг:

- забезпечує прозорість і об'єктивність у прийнятті кадрових рішень;
- є основою для формування індивідуальних освітніх траєкторій;
- мотивує НПП до постійного професійного вдосконалення;
- дозволяє ЗВО ефективно планувати ресурси для програм підвищення кваліфікації.

Загалом, вказані персонал-технології є необхідним елементом інноваційного управління людським капіталом у ЗВО, що сприяє формуванню інтелектуального потенціалу НПП, орієнтованого на результативність, гнучкість та інноваційність освітнього процесу.

4 група. Правові методи управління НПП

Правовою базою регулювання діяльності закладів вищої освіти є ЗУ «Про освіту», ЗУ «Про вищу освіту», накази, методичні рекомендації МОН тощо [21], [23], [24], [144], [62].

На основі вивчення зазначеної правової бази, можемо дати визначення поняттю «Правові методи управління НПП»:

Правові методи управління науково-педагогічним персоналом – це система засобів і механізмів впливу, що ґрунтуються на чинному трудовому, освітньому, адміністративному та господарському законодавстві, які регламентують права, обов'язки, відповідальність, трудові відносини та організацію професійної діяльності НПП у межах освітнього закладу.

До основних форм реалізації правових методів, на нашу думку, можна віднести:

1. Трудові договори (контракти) – визначають умови праці, обсяг педагогічного навантаження, оплату праці, умови продовження або припинення

трудових відносин.

2. Внутрішні нормативні акти ЗВО – положення про атестацію, академічну доброчесність, порядок підвищення кваліфікації, посадові інструкції.

3. Регламентація академічної свободи – обмеження й права НПП відповідно до Закону України «Про освіту» та «Про вищу освіту».

4. Юридична відповідальність – застосування дисциплінарних стягнень або юридичних заходів у випадках порушень (плагіат, неетична поведінка, порушення умов договорів з боку НПП). Процедури конкурсного відбору, ротації, атестації — правове забезпечення призначення, переведення чи звільнення з посади. Правові методи в управлінні освітніми кадрами, на нашу думку, доцільно розділити на 3 групи:

Система юридичних актів щодо управління НПП в основному передбачає санкції за відхилення від порядку та закону. Вважаємо, що обов'язковому вивченню і виконанню з боку, як НПП так і адміністрації ЗВО підлягають:

1) акти централізованого законодавства: комплекс ЗУ «Про освіту», «Про вищу освіту»; Кодекс законів про працю України; ЗУ у сфері управління персоналом; укази Президента України, постанови Кабміну тощо;

2) локальні акти: Статут ЗВО, Положення про структурний підрозділ, колективний договір, Правила внутрішнього розпорядку, Правила корпоративної етики, Положення про захист персональних даних працівників, штатний розпис, посадові інструкції тощо;

3) індивідуальні акти: трудовий договір (контракт), наказ (розпорядження).

До правових методів управління в ЗВО також відносимо державно-стратегічні методи управління НПП. Вони виражаються в розумінні правових засад підбору та оцінювання персоналу; розробці та наповненні бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору; оцінці, конкурсному відборі НПП; сприянню взаємодії відділів кадрів ЗВО з центрами зайнятості, рекрутинговими агентствами, лізинговими, аутсорсинговими компаніями.

Для оцінювання і адаптації НПП, на нашу думку, необхідно інформувати персонал щодо змісту, завдань, критеріїв оцінювання, результатів оцінювання,

розробленої моделі комплексної оцінки НПП.

Крім зазначених вище, важливим правовим методом управління НПП ми вважаємо кадрове діловодство в освітній організації.

У контексті ЗВО даний метод набуває особливої ваги, оскільки охоплює специфіку діяльності науково-педагогічних працівників, формування особових справ, супровід конкурсних процедур, підготовку документів для акредитацій, звітності до МОН тощо. Також кадрове діловодство інтегрується з інформаційними освітніми системами (наприклад, ЄДЕБО) та внутрішніми електронними базами даних ЗВО.

Кадрове діловодство передбачає розуміння керівником ЗВО поняття кадрової документації, управлінської документації, організаційної документації, документації по персоналу (накази про прийняття на роботу, переведення, звільнення, надання відпусток, відрядження, заохочення, застосування стягнень тощо), документації у сфері матеріальної відповідальності (договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність тощо), порядку ведення електронних трудових книжок, обліку кадрів, архівування.

Запропонований комплекс 4 груп методів управління персоналом ЗВО є універсальним для освітніх суб'єктів будь-якої форми власності і рівня акредитації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти впровадження інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти» на основі проведеного огляду існуючих напрямів дослідження інноваційних технологій управління в контексті сучасної парадигми управління людськими ресурсами в освіті, зроблено такі висновки:

1. У результаті дослідження сучасних моделей організації праці в контексті цифрової трансформації було з'ясовано, що дистанційна робота, Гіг-економіка та

Agile-структури становлять новітні підходи до управління персоналом, які відображають зміну парадигми трудових відносин. Застосування порівняльно-аналітичного методу дозволило виокремити ключові характеристики кожної моделі, зокрема рівень гнучкості, автономії працівників, структурованості організаційних процесів та типові виклики, пов'язані з їх упровадженням. Отримані результати підтверджують, що ефективне управління персоналом у цифрову епоху потребує адаптації до нових форм зайнятості та перегляду традиційних управлінських практик, з урахуванням специфіки технологічного, правового та соціального середовища.

2. На основі дослідження теоретичного матеріалу, ЗУ в сфері освіти, з використанням структурно-функціонального підходу автором побудовано Функціональну модель категорій персоналу сучасного ЗВО. Дана модель наочно показує функціональне призначення категорій персоналу ЗВО, демонструє зонування робітників закладу освіти по ступеню і типу участі кожної категорії в навчальному процесі. На основі структурного розрізу даної моделі автором зроблено висновок, що саме ці категорії НПП, ПП, НП є базовими при здійсненні ЗВО основної (освітньої) діяльності.

3. Автором досліджено основні стратегічні цілі та очікувані результати розвитку вищої освіти в Україні до 2032 року, на основі чого визначені передумови і базові положення формування інноваційного вектору управління науковими та науково-педагогічними кадрами в освітній діяльності. Зокрема, автором визначено основні фактори інноваційного вектору управління науковими та науково-педагогічними кадрами в освіті: четверта промислова революція (Індустрія 4.0), яка відбувається просто зараз і вимагає відповідних змін в усіх підсистемах організації; специфічність та підвищена чутливість до зовнішніх впливів освітніх кадрів, порівняно з персоналом інших галузей національної економіки; зростання інтелектуального рівня освітян; потреба в управлінні емоційним інтелектом науковців та викладачів. Опрацювання вітчизняних та зарубіжних наукових джерел дозволило автору уточнити поняття «Емоційний інтелект освітнього персоналу», як здатність усвідомлювати,

керувати й висловлювати емоції у професійній освітній, виховній або адміністративній діяльності.

4. Дослідження парадигми нової поведінкової економіки дозволило автору осмислити раціональні та ірраціональні, продуктивні та непродуктивні феномени організаційної поведінки суб'єктів освітньої діяльності. На основі даного дослідження, за допомогою графічного методу, методу альтернативного аналізу та системного підходу до моделювання процесу прийняття рішень, автором сформовано модель зонування поведінкових факторів прийняття управлінських рішень суб'єктами освітньої діяльності в умовах поведінкової економіки. Дана модель ілюструє дві протилежні зони поведінки в процесі прийняття управлінських рішень: зону раціональної поведінки та зону поведінкових аномалій (ірраціонального прийняття рішень). Цінним є висновок автора: ірраціональне рішення, прийняте в зоні поведінкових аномалій, може мати таку ж (а іноді вищу) ефективність, як і раціональне рішення, а особа що приймає рішення може діяти одразу в обох зонах, поєднуючи раціональну та аномальну поведінку при виборі альтернатив.

5. Автором проаналізовані саме в контексті управління освітнім персоналом інноваційні персонал-технології визначення організаційної лояльності (Vibralmage, Mystery Shopping, LAB-profile). За допомогою аналітичних методів, а саме, емоційно-когнітивної аналітики, автором побудовано комплексний аналітичний алгоритм, який демонструє симбіоз трьох описаних вище технологій. Структура алгоритму дозволила зробити висновок: технології Vibralmage, Mystery Shopping і LAB Profile є інструментами, що дають змогу не просто виміряти зовнішні показники діяльності персоналу, а й глибоко зрозуміти внутрішній рівень причетності, лояльності та мотивації працівників. Їх інтеграція в практику управління персоналом у закладах вищої освіти дозволяє перейти від шаблонного адміністрування до гнучкого, адаптивного та психологічно обґрунтованого HR-менеджменту, орієнтованого на сталість кадрового потенціалу, що є ключовими факторами формування інноваційного вектору управління персоналом в сучасних закладах вищої освіти.

6. Сучасне HR-управління в освіті, на думку автора, виходить за межі суто адміністративної функції й постає як комплексна система стратегічного партнерства, орієнтована на створення умов для неперервного професійного зростання педагогічних працівників, формування культури лідерства, мотивації та інноваційної активності персоналу. Цифрова система управління навчанням сьогодні реалізується в Moodle, Google Classroom, Canvas, Microsoft Teams, OpenEdX, Zoom тощо. Автором використано методи порівняльного аналізу, контент-аналізу інформаційних джерел, документального аналізу, а також методи систематизації та узагальнення для побудови порівняльної характеристики платформ LMS (Learning Management System) – системи управління навчанням.

7. Автором сформовано методичний інструментарій управління персоналом ЗВО, запропоновано виділення чотирьох груп методів:

1 група економічні методи (організаційно-педагогічне планування, комплексні цільові програми, комерційний розрахунок, система регуляторів).

2 група. Організаційно-адміністративні методи управління науково-педагогічним персоналом.

3 група. Технологічні методи управління персоналом в освіті.

4 група. Правові методи управління НПП.

Особливу увагу автором приділено такому економічному методу прямого впливу як комерційний розрахунок. Зокрема, автором розроблено формулу розрахунку диференціації заробітної плати науково-педагогічного працівника (1.1), яка враховує основні чинники: навчальне навантаження, наукові публікації, участь у грантах і рівень підготовки; запропоновано формулу розрахунку прибутковості освітніх програм ЗВО (1.2), і на її основі, формулу (1.3), яка дозволяє забезпечити прозоре ресурсне планування та обґрунтоване преміювання персоналу відповідно до їхнього внеску в результативність ОП та формулу (1.4), яка дозволяє визначити ваговий коефіцієнт викладача, для врахування частки участі в реалізації ОП.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [63], [64], [65], [66].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

2.1 Оцінка ефективності інноваційних інструментів управління людськими ресурсами в системі вищої освіти

Як вже було з'ясовано в попередньому розділі даного дисертаційного дослідження, управління – це здійснення впливу, а управління людськими ресурсами – відповідно, здійснення впливу на людські ресурси.

Уточнимо поняття «інструмент управління». Інструмент в мовних словниках тлумачиться, як знаряддя праці або засіб, за допомогою якого реалізовується певна технологія [22], [25].

В контексті даного дослідження, де ми розглядаємо персонал-технології, можемо дати наступне уточнення поняття «інструмент управління людськими ресурсами» - це методи, технології, технічні цифрові рішення, які забезпечують якісний вплив на кадрові ресурси підприємства.

Отже, «інноваційні інструменти управління людськими ресурсами» - це сучасні методи, технології, цифрові рішення та організаційні практики, спрямовані на підбір, розвиток, мотивацію, оцінювання й утримання працівників. Дані інструменти відрізняються від традиційних підходів своєю новизною, гнучкістю, інтерактивністю та орієнтацією на підвищення ефективності людського капіталу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Система вищої освіти, на нашу думку, - це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують розвиток особистості, суспільства та держави через організований процес надання знань, умінь та компетентностей, відповідних певному рівню вищої освіти.

Суб'єктами освітнього процесу в системі вищої освіти є здобувачі освіти (студенти, слухачі, аспіранти), педагогічні та науково-педагогічні працівники, адміністративно-управлінський персонал, роботодавці, суспільні організації.

Органи управління освітою в Україні здійснюють прямий вплив та взаємодіють з елементами системи вищої освіти. До них віднесемо:

- Міністерство освіти і науки України;
- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО);
- Державну службу якості освіти (ДСЯО);
- місцеві органи управління освітою.

Система забезпечення якості освіти (СЗЯО) – важливий елемент, який представляє особливий інтерес з боку оцінюючих організацій, зокрема, НАЗЯВО [81].

СЗЯО складається з двох елементів:

- внутрішня СЗЯО, яка формується в самому закладі освіти (політики, процедури, самооцінювання);
- зовнішня, яку створюють органи управління освітою (акредитація, аудит, моніторинг).

За допомогою графічних методів та інструментів, візуалізуємо взаємодію елементів системи вищої освіти в Україні. Так, система вищої освіти функціонує як єдиний організм, де всі елементи взаємодіють, як показано на рис.2.1.

Зазначимо, що ЗВО інтегровані в зовнішню та внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти.

Отже, ЗВО взаємодіють зі здобувачами, координуються державою, співпрацюють із суспільством та ринками праці (формують освітні програми відповідно до запитів суспільства й ринку праці), мають залежність від фінансових, кадрових і технічних ресурсів.

СЗЯО інтегрує роботу НПП, адміністрації, студентів і державних органів, створює механізм зворотного зв'язку через опитування, моніторинги, акредитації.

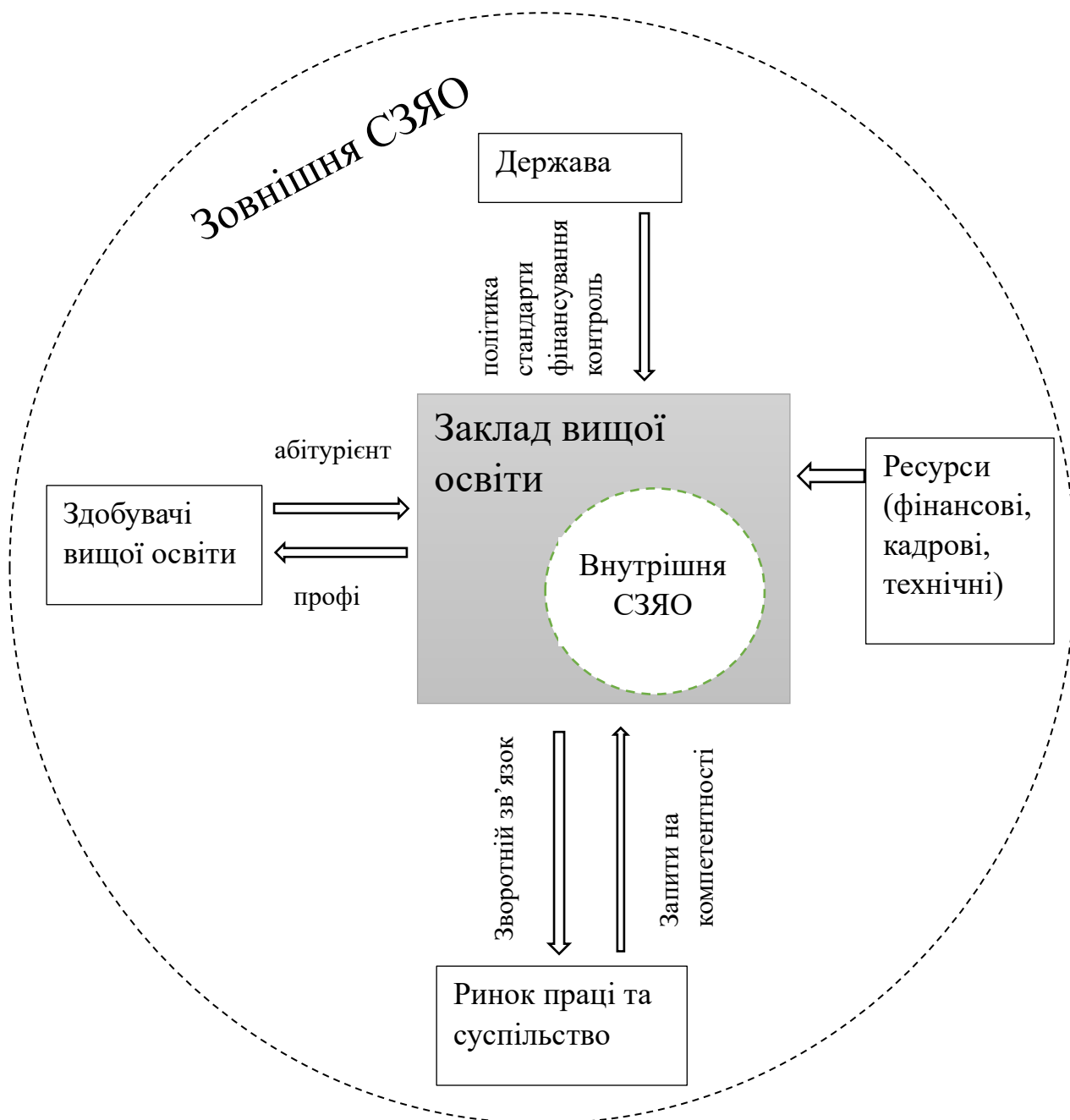


Рис. 2.1 Модель взаємодії елементів системи вищої освіти в Україні [розроблено автором]

Класифікацію інноваційних інструментів управління персоналом ЗВО, на нашу думку, доцільно провести з урахуванням нормативних вимог та сучасних викликів для закладів вищої освіти.

Нормативні вимоги.

Під нормативними вимогами до сучасного закладу вищої освіти ми

розуміємо ті рамки, які характеризують ідеальний стан ЗВО, тобто, сукупність характеристик, які відображають, що формально очікується від ЗВО під час його оцінювання.

До таких рамок доцільно віднести:

- Закони України.

Наприклад, ЗУ «Про вищу освіту»[23] закріплює обов'язок кожного ЗВО мати внутрішню систему забезпечення якості (ВСЗЯО) і проходити зовнішню оцінку якості освіти; також даний ЗУ визначає роль Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Отже, це юридична база для кадрової політики, оцінювання та розвитку НПП як елемента якості.

Закон України «Про освіту» [21] визначає принципи якості, автономії, підзвітності та прозорості діяльності закладів освіти, окреслює вимоги щодо політики і процедур у сфері управління персоналом ЗО;

- Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) [67].

ESG було створено в Європейському просторі з метою сприяти спільному розумінню забезпечення якості навчання і викладання. Документ є своєрідною рамкою для забезпечення внутрішньої та зовнішньої системи якості освіти в ЗВО. Внутрішня система якості освіти включає кадрову політику, регулярну оцінку, участь стейкхолдерів, прозорість даних тощо. Саме на неї спираються українські процедури акредитації. Маркером зовнішньої якості освіти є акредитація освітніх програм.

Так, в частині 1.5 «Викладацький персонал» ESG зазначається, що заклади вищої освіти несуть первинну відповідальність за якість свого персоналу та організацію для нього сприятливого середовища, яке забезпечує ефективне виконання науково-педагогічної роботи. В даній частині уточнюється, як само ЗВО мають забезпечити якість власного персоналу: встановлювати зрозумілі, прозорі процедури щодо зарахування на роботу, та такі умови зайнятості, що підкреслюють пріоритетність забезпечення найвищої якості викладацької роботи; комплексно сприяти можливостям для професійного розвитку НПП;

заохочувати наукову діяльність для зміцнення зв'язків між освітою та дослідженнями; заохочувати інновації у методах викладання та використання нових технологій [67, с. 12];

- положення, методичні посібники, рекомендації щодо проведення акредитації освітніх програм.

Положення про акредитацію ОП [68] описує порядок та критерії акредитації як інструменту зовнішнього забезпечення якості освіти в ЗВО. У фокусі – кадрове забезпечення, управління програмою, доказовість, прозорість.

Критерії оцінювання якості ОП, які конкретизовано в додатку до Положення деталізують очікування до складу та кваліфікацій НПП, балансів навантаження, розвитку персоналу, академічної культури, залучення здобувачів і роботодавців [69].

Методичний посібник від експертів НАЗЯВО з роз'ясненням критеріїв розкриває практичні індикатори та надає приклади доказів (звіти самооцінювання освітніх програм, опитування, політики тощо) [70];

- академічна доброчесність як основа HR-політик ЗВО.

Академічна доброчесність сьогодні є найактуальнішим питанням для сучасних закладів вищої освіти. Її основи закріплені в законодавчих документах та базових документах всіх ЗВО України.

Зокрема, Закон України «Про освіту» (ст. 42) визначає принципи академічної доброчесності (чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність) і встановлює обов'язок ЗО формувати та реалізовувати політики доброчесності. Це юридична основа для HR-рішень (прийом на роботу, оцінка, звільнення) [21].

Закон України «Про вищу освіту» передбачає, що забезпечення якості освіти включає дотримання принципів доброчесності як частину кадрової політики й внутрішньої системи забезпечення якості (ВСЗЯО) [23].

Методичні рекомендації Міністерства освіти і науки України, оновлені 2025 року у співпраці з Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК), містять інструменти формування культури доброчесності: кодекси, політики, навчальні програми для персоналу, процедури реагування на

порушення, захист викривачів корупції в ЗВО [71], [72].

Зовнішнє оцінювання виконання критеріїв якості освіти відбувається під час акредитації освітніх програм ЗВО в НАЗЯВО. При оцінюванні освітніх програм експерти перевіряють наявність політик доброчесності, їх дотримання та доказовість (опитування НПП і здобувачів, наявність кодексу, механізмів реагування тощо).

Державна служба якості освіти (ДСЯО) здійснює державний нагляд (контроль) за дотриманням законодавства у сфері освіти, прозорістю, виконанням норм [73]. Зазначимо, що дана процедура не дублює акредитацію, але перевіряє правову відповідність та відкритість процесів, що відбуваються під час акредитацій і реалізації освітнього процесу в ЗВО.

Таким чином, можемо зробити висновок, що практично основні критерії HR-оцінювання у ЗВО мають бути прописані у внутрішній системі забезпечення якості освіти ЗВО (ВСЗЯО). А саме:

1. Політики й процедури щодо персоналу: добір, розвиток, оцінювання/атестація, навантаження, академічна доброчесність, управління конфліктом інтересів, прозорість конкурсів.

2. Метрики й дані: укомплектованість і кваліфікація НПП; частка практиків/міжнародного досвіду; участь у підвищенні кваліфікації; результати опитувань; плинність кадрів; кейси дотримання/порушень доброчесності; прозорість публічної інформації на сайті.

3. Інструменти доказовості: положення, протоколи, матриці компетентностей, індивідуальні плани розвитку НПП, звіти опитувань, аналітика HRM-систем, результати акредитацій/аудитів.

Ключові виклики для ЗВО.

Під «ключовими викликами» ми розуміємо наявні фактори, що заважають ефективно впроваджувати інноваційні HR-інструменти в ЗВО. До таких, на нашу думку, можна віднести наступні:

1. Фінансування та кадровий резерв: обмежені бюджети на HRM-платформи, тренінги і програми розвитку талантів; кадрова конкуренція з бізнес-

сектором. (Висвітлюється опосередковано у звітах самооцінки та матеріалах до акредитації як «ризики реалізації ОП».)

2. Цифрова зрілість HR-процесів: фрагментованість даних, недостатня інтеграція HRM, LMS і документообігу, що ускладнює доказовість для акредитації.

3. Культура якості та доброчесності: нерівномірна практика опитувань, слабкі механізми зворотного зв'язку/захисту викривачів, формалізм у кодексах, що суперечить стандартам ESG і рекомендаціям МОН та НАЗК.

4. Навантаження та розвиток НПП: перевантаженість викладанням знижує участь у дослідженнях/інноваціях і програмах професійного розвитку.

5. Прозорість і комунікації: не всі ЗВО системно публікують політики, показники кадрового забезпечення, результати опитувань; для акредитації це критичні «докази» відкритості.

6. Узгодження внутрішніх процедур із зовнішніми критеріями: HR-інновації часто не прив'язані до конкретних критеріїв та індикаторів (НАЗЯВО або ESG), через що важче довести ефект під час перевірки.

Описані нами критерії і виклики дозволяють класифікувати та групувати інноваційні інструменти управління персоналом закладу вищої освіти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація інноваційних інструментів HRM у системі вищої освіти
[розроблено автором]

Група інструментів	Приклади застосування в закладах вищої освіти	Очікуваний ефект для ЗВО
1. Цифрові та технологічні інструменти	- HRM-платформи (Workday, SAP SuccessFactors) - LMS та EdTech-рішення (Moodle, Google Classroom, Canvas)	Автоматизація HR-процесів, підвищення прозорості, скорочення адміністративного навантаження

	- Електронний документообіг і кадровий облік - Big Data та AI для прогнозування кадрових потреб	
2. Інструменти розвитку та навчання персоналу	- Персоналізовані траєкторії підвищення кваліфікації - Онлайн-курси, вебінари, EdTech-платформи (Coursera, Prometheus) - Мікронавчання, гейміфікація - Коучинг і менторство	Підвищення кваліфікації НПП та адміністративного персоналу, розвиток soft & hard skills
3. Інноваційні інструменти оцінювання та зворотного зв'язку	- «360° feedback» (повна оцінка працівника колегами, керівництвом, перевіряючими особами та самооцінка) - Онлайн-опитувальники (Google Forms, SurveyMonkey) - КПЕ (ключовий показник ефективності) для освітян та адміністративних кадрів - Системи моніторингу залученості	Об'єктивне оцінювання, підвищення залученості персоналу, формування культури зворотного зв'язку
4. Соціально-психологічні та культурні інновації	- Програми wellbeing (баланс робота/життя, психологічна підтримка) - Політики академічної доброчесності	Зменшення професійного вигорання, розвиток довіри та академічної культури

Продовження табл. 2.1

	- Agile-підходи в управлінні - Тимбілдинги, інклюзивні практики	
5. Інструменти мотивації та утримання персоналу	- Гейміфікація систем преміювання - Гнучкі форми зайнятості (гібридна/дистанційна робота) - Участь у грантових та міжнародних програмах - Програми наставництва	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, утримання молодих фахівців
6. Аналітичні та стратегічні інструменти	- HR-аналітика для ухвалення рішень - Бенчмаркінг із провідними університетами - Balanced Scorecard (BSC) для оцінки ефективності персоналу - Моніторинг індикаторів якості (ESG, критерії акредитації)	Стратегічне планування кадрової політики, підвищення конкурентоспроможності ЗВО

Для визначення ефективності інноваційних інструментів управління персоналом ЗВО пропонуємо наступний алгоритм дій:

1. Визначення критеріїв ефективності інноваційних інструментів HR-менеджменту ЗВО.

Такими критеріями, на нашу думку, можуть бути: рівень задоволеності персоналу роботою; зниження плинності кадрів після певного часу дії інноваційних технологій; підвищення якості освітнього процесу (наприклад,

рейтинги ЗВО, результати складання ЕДКІ випускниками тощо); підвищення продуктивності праці науково-педагогічних працівників (наукові індекси, кількість публікацій).

Ефектом від інноваційних інструментів може стати різниця після порівняння традиційних та сучасних метрик оцінки системи управління персоналом ЗВО.

До критеріїв також віднесемо індикатори цифровізації процесу управління НПП, наприклад, використання HRM-платформ, електронного документообігу, автоматизації рекрутингу.

2. Аналіз інноваційних HR-інструментів у ЗВО.

Використовуючи визначені критерії, доцільно перейти до аналізу ефективності цифрових HRM-систем та EdTech-рішень для управління персоналом, які використовуються в ЗВО, аналітичних інструментів (HR-аналізу, big data у відборі та розвитку персоналу, прогнозування потреб у кадрах), гейміфікації та онлайн-платформ для підвищення мотивації персоналу, інструментів корпоративної культури та wellbeing (онлайн-опитування, програми підтримки психоемоційного стану).

3. Методи оцінювання ефективності впроваджених інновацій

Для аналізу інноваційних інструментів управління персоналом ЗВО можна використовувати наступні методи:

- економічні методи: витрати/результати, ROI від впровадження HR-технологій;
- соціально-психологічні методи: опитування, анкетування, інтерв'ю, фокус-групи;
- порівняльний аналіз (benchmarking з іншими університетами);
- кейс-метод: оцінка успішних практик українських та закордонних університетів.

4. Дослідження впливу HR-інновацій на діяльність ЗВО.

Види впливу HR-інновацій на діяльність ЗВО можуть бути наступними:

- вплив на мотивацію та залученість НПП та адміністративного

персоналу;

- вплив на професійний розвиток (персоналізація навчальних траєкторій, підвищення кваліфікації);
- вплив на ефективність комунікацій та зниження конфліктності;
- вплив на імідж та конкурентоспроможність ЗВО.

Підсумком аналізу інноваційних інструментів управління науково-педагогічним персоналом має стати побудова моделі оцінки ефективності інноваційних HR-інструментів у ЗВО, яка включає формування рекомендацій для підвищення ефективності HR-політики та виявлення перспективних напрямів розвитку HR-інновацій у сфері освіти (AI-рішення, цифрові помічники, автоматизоване планування кар'єри тощо).

Варто відмітити, що впровадження інновацій, як і сам процес їх оцінювання стикається з певними бар'єрами та ризиками. Це:

1. Обмежене фінансування.
2. Низький рівень цифрової грамотності персоналу.
3. Спротив змінам у консервативному академічному середовищі.
4. Питання захисту даних та етики в HR-аналітиці.

В ході виконання даного дисертаційного дослідження нами було зібрано та проаналізовано дані щодо ефективності використання інноваційних інструментів управління персоналом провідних закладів вищої освіти в Україні. Для отримання показників використано статистичні звіти Державної служби статистики України, інформацію з Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО), аналітичні матеріали Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), а також міжнародні наукометричні бази даних Scopus та Web of Science.

Додатково були враховані дані національних агрегаторів «Бібліометрика української науки» та «Науковці України», які дозволили оцінити наукову активність та індекси цитування працівників ЗВО. Для визначення рівня ефективності HR-політик та інноваційних практик управління персоналом у системі освіти також використано результати опитувань і рейтингів

університетів, опублікованих у відкритих джерелах (QS, Times Higher Education, Webometrics).

На сьогодні в Україні налічується 314 закладів вищої освіти [74].

За останні 5 років спостерігається скорочення кількості ЗВО в Україні, що передбачено політикою Міністерства освіти і науки. Також, можемо спостерігати скорочення кількості здобувачів вищої освіти та кількості вступників в ЗВО за останні 5 років, за даними Держстату України (табл. 2.2) [74].

Таблиця 2.2

Кількість та контингент закладів вищої освіти в Україні (без урахування тимчасово окупованих територій і територій, на яких ведуться бойові дії) [розроблено автором на основі [74]]

Навчальний рік	Кількість ЗВО, од	Кількість здобувачів у ЗВО, тис. ос.	Кількість прийнятих на навчання до ЗВО, тис. ос.	Кількість випускників ЗВО, тис. ос.
2020/21	515	1142	277	386
2021/22	386	1047	239	262
2022/23	347	1054	245	273
2023/24	314	1149	252	211
2024/25	314	956	199	307

Викладацький склад у 2024-2025 навчальному році по регіонах України розподілився наступним чином (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Розподіл викладацького складу по регіонах України [джерело: [74]]

Області України	Наукові працівники		Науково-педагогічні працівники		Педагогічні працівники	
	усього	з них жінок	усього	з них жінок	усього	з них жінок
УКРАЇНА	786	333	103 960	59 486	8 251	5 229
Вінницька	27	20	3 122	1 911	285	225
Волинська	12	7	1 895	1 168	396	288
Дніпропетровська	37	20	6 359	3 655	744	506
Донецька	–	–	–	–	–	–
Житомирська	4	1	1 482	877	53	41
Закарпатська	6	3	2 579	1 455	224	144
Запорізька	13	5	3 581	2 078	385	270

Продовження табл. 2.3

Івано-Франківська	9	3	3 615	2 104	402	244
Київська	3	2	1 408	849	24	16
Кіровоградська	19	9	1 643	920	62	36
Луганська	—	—	—	—	—	—
Львівська	142	38	11 271	6 039	558	199
Миколаївська	7	2	1 800	991	125	78
Одеська	20	9	6 603	3 971	274	180
Полтавська	6	3	3 367	2 056	584	392
Рівненська	3	1	2 152	1 122	401	260
Сумська	9	4	1 925	1 161	16	9
Тернопільська	1	1	2 726	1 548	30	20
Харківська	88	34	13 515	7 522	325	169
Херсонська	—	—	—	—	—	—
Хмельницька	43	20	2 727	1 501	94	57
Черкаська	12	10	2 619	1 642	667	461
Чернівецька	13	9	1 937	1 156	57	43
Чернігівська	13	3	1 157	677	121	61
м. Київ	296	128	26 209	14 958	2 384	1 520

За даними ЄДЕБО, у 2024 році зареєстровано 82 091 викладачів ЗВО, переважна кількість з яких – жінки (57%).

Більше 86% викладачів мають наукові ступені, з них більше 20% осіб мають ступінь доктора наук, 66 % - доктора філософії, мистецтв або кандидати наук. 14% всіх працівників викладають без наукового ступеня, але відповідають пункту 38 Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності.

Аналіз гендерної структури науково-педагогічних працівників свідчить про наявність певних відмінностей у рівні здобуття наукових ступенів. Серед чоловіків 27,9 % - доктори наук, 59,8 % - доктори філософії, доктори мистецтва, кандидати наук, тоді як 12,3 % не мають наукового ступеня. Для жінок картина виглядає дещо інакше: лише 14,7 % є докторами наук, переважна більшість (70,4 %) мають ступінь доктора філософії, доктора мистецтва або кандидата наук, а 14,9 % не здобули наукового ступеня.

Дослідження гендерного балансу за категоріями наукових ступенів демонструє, що серед докторів наук більшість становлять чоловіки (58,8 %), тоді як серед докторів мистецтва їхня частка сягає 76,2 % проти 23,8 % жінок. У

категорії кандидатів наук гендерний розподіл є більш збалансованим, але з перевагою жінок: 61 % проти 39 % чоловіків. Подібна ситуація спостерігається і серед докторів філософії, де 61,1 % становлять жінки, а 38,9 % - чоловіки. Серед викладачів, які не мають наукового ступеня, жінки також переважають - 61,7 % проти 38,3 % чоловіків.

Щодо вчених звань, то 62,4 % працівників мають відповідні атестати, тоді як 37,6 % їх не здобули. Зокрема, 15,5 % мають атестат професора (у тому числі 1,4 % поєднують його зі званням старшого наукового співробітника), 43,8 % - атестат доцента, а 3,1 % - атестат старшого наукового співробітника (0,4 % з них одночасно є доцентами).

Гендерний аспект розподілу вчених звань демонструє, що серед професорів переважають чоловіки (21,8 % проти 10,7 % жінок), тоді як серед доцентів спостерігається протилежна тенденція: 46,8 % жінок мають це звання, тоді як серед чоловіків їхня частка становить 39,8 %. Атестат старшого наукового співробітника мають 4,3 % чоловіків і лише 2,2 % жінок. Водночас відсутність вченого звання характерна для більшої кількості жінок (40,2 %) у порівнянні з чоловіками (31,1 %).

Таким чином, аналіз гендерного балансу свідчить про наявність певних асиметрій: чоловіки частіше здобувають найвищі наукові ступені та вчені звання (доктора наук, професора, старшого наукового співробітника), тоді як жінки переважають у категорії кандидатів наук, докторів філософії та серед доцентів. Це дозволяє зробити висновок про різні траєкторії наукової кар'єри представників обох статей [75].

Якісний склад НПП по регіонах України представлено в Додатку А. Як можна побачити, по критерію наукових ступенів та звань, перше місце займає столиця України – місто Київ. Також, серед лідерів якісного складу науковців перебувають ЗВО Харківської, Львівської, Хмельницької, Дніпропетровської областей. Отже, для більш детального аналізу в контексті теми дослідження нами було обрано 20 провідних ЗВО з зазначених вище регіонів:

1. Київський національний університет імені Тараса Шевченка (КНУ) [76],

[77], [78].

2. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (КПІ ім. Ігоря Сікорського) [79], [80], [81], [82].

3. Національний університет «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА) [83], [84].

4. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (КНЕУ) [85], [86].

5. Український державний університет імені Михайла Драгоманова (Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова) [87].

6. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (ХНУ ім. В.Н. Каразіна) [88].

7. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (НТУ «ХПІ») [89], [90].

8. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця) [91], [92], [93].

9. Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди (ХНПУ ім. Г. С. Сковороди) [94].

10. Харківський національний медичний університет (ХНМУ) [95], [96].

11. Львівський національний університет імені Івана Франка [97], [98].

12. Національний університет «Львівська політехніка» [99].

13. Український католицький університет (УКУ) [100], [101].

14. Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького (ЛНМУ ім. Д. Галицького) [102], [103].

15. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (ДНУ ім. О. Гончара) [104], [105].

16. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» [106].

17. Дніпровський державний медичний університет [107].

18. Хмельницький національний університет (ХНУ) [108].

19. Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія (ХГПА) [109].

20. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

[110].

Зведена матриця наявності та використання інноваційних HR-інструментів в перелічених вище ЗВО сформована нами на основі офіційно опублікованих даних на сайтах університетів (Додаток Б).

Для даного дослідження нами запропонована і використана Методика аналізу інноваційних HR-інструментів. Аналіз ефективності HR-інструментів, на нашу думку, доцільно здійснювати на основі кількісних (формули KPI, HR-аналітики, 360°) та якісних (наявність політик, HRM-систем) показників. Запропонована методика дослідження є системною, прозорою і відтворюваною.

Таблиця 2.4 містить обґрунтування обраних нами індикаторів оцінювання інноваційних інструментів управління персоналом ЗВО, пропозиції щодо їх розрахунку, нормативну базу і приклади впровадження в аналізованих нами ЗВО.

Таблиця 2.4

Методика аналізу інноваційних HR-інструментів, запропонована для використання в ЗВО [розроблено автором]

Показник	Визначення	Як розраховується / вимірюється	Нормативні документи / джерела	Приклад розрахунку для ЗВО
KPI (Key Performance Indicators)	Ключові показники ефективності діяльності НПП та підрозділів	KPI формується як зважена сума результатів у різних напрямках. Показник пропонується розраховувати за формулою: $KPI = \frac{\sum(w_i \times p_i)}{\sum w_i}, \quad (2.1)$ де w_i - ваговий коефіцієнт напрямку; p_i - фактичний показник у балах.	Закон «Про освіту» [1], Положення про оцінювання НПП (внутрішні документи ЗВО)	КНУ ім. Т. Шевченка – рейтинг НПП за бальною системою [78]; 1. Публікації (Scopus/WoS) – вага 0.3 → виконано на 90% → $0.3 \times 90 = 27$ 2. Гранти та міжнародні проекти – вага 0.2 → виконано на 80% → $0.2 \times 80 = 16$

Продовження табл.2.4

		Наприклад бали та відсотки можуть розподілятися в ході оцінки таким чином: 1. Наука (40%): статті в Scopus (20 балів), WoS (25), патенти (15). 2. Освіта (30%): студентські опитування ($>4.5/5 = +20$ балів), методичні розробки (10). 3. Міжнародна діяльність (20%): гранти (30), стажування (20). 4. Організаційна робота (10%): комісії, конференції (5–15). Підсумковий KPI = від 0 до 100% виконання плану.		3. Навчальне навантаження – вага 0.3 → виконано на 85% → $0.3 \times 85 = 25.5$ 4. Організаційна робота – вага 0.2 → виконано на 80% → $0.2 \times 80 = 16$ Разом: $27 + 16 + 25.5 + 16 = 84.5 \approx 85\%$
360° Feedback	Метод багатоканального оцінювання викладача	Формула розрахунку балу оцінювання (Score360) може мати наступний вигляд: $\text{Score360} = \frac{S+C+M+\text{Self}}{4}, \quad (2.2)$ де S - оцінки студентів; C – оцінки колег; M – оцінки менеджменту; Self – самооцінка.	Роз'яснення щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми: методичний посібник [53];	КПІ ім. Сікорського – інтегрований рейтинг у eCampus [80]; Опитування «Викладач очима студентів» [81]. Приклад (середній оціночний бал до максимального - 5): 1. Студенти: 4.6 2. Колеги: 4.5

Продовження табл.2.4

		Кожен бал по кожному показнику розраховується як середній між кількістю респондентів (N), максимальний бал - 5. Наприклад, 80 студентів в середньому оцінили НПП на 4,6 бали, (середнє 4.6 з 5), 10 колег – на 4,4 (4.4 з 5), 2 керівники на 4,8 (4.8 з 5), самооцінка (4.7 з 5). Тоді в підсумку маємо: $(4.6 + 4.4 + 4.8 + 4.7)/4 = 4.62$.	Методичні рекомендації щодо застосування інструментів та механізмів для трансформації різних сфер функціонування закладів вищої освіти на засадах прозорості та доброчесності, розроблені Національним агентством з питань запобігання корупції [111].	3. Керівництво: 4.4 4. Самооцінка: 4.5 Разом: $(4.6+4.5+4.4+4.5)/4 = 4.5$ балів
HRM-системи	Електронні системи управління персоналом у ЗВО	Пропонується оцінку здійснювати за функціональними характеристиками: – наявність особистих кабінетів викладачів; – електронний облік навантаження; – інтеграція з LMS (Moodle, Google Classroom);	Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації [112].	Приклад розрахунку ефективності HRM-систем в двадцяти провідних ЗВО України наведено в табл. 2.5.

Продовження табл.2.4

		– аналітичні модулі (рейтинги, графіки). Ступінь цифровізації можна виміряти за шкалою від 0 до 5 (0 — немає системи; 5 — повна інтеграція HRM+LMS+аналітика).		
HR-аналітика	Використання даних про персонал для управлінських рішень	Основні показники аналізу: 1. Плинність кадрів: $P_k = (З/Сч) \times 100\%$, (2.3) де: З – звільнені за аналізований період; Сч – середньоспискова чисельність. 2. Середній вік НПП: $Вік_{сер} = \Sigma(вік)/N$, (2.4) де N – кількість НПП 3. Наукова результативність: $H_p = K_p/K_{нпп}$, (2.5) де, K _п - кількість публікацій; K _{нпп} - кількість викладачів. 4. h-індекс кафедри (h-i каф): $h-i_{каф} = \Sigma(h-i_{НПП})/N$, (2.6).	Звіти ректорів ЗВО; дані ЄДЕБО; Держстату [74]	Наприклад, в НУ «Львівська політехніка» працює 500 викладачів, в 2024 році звільнилось 20 НПП, отже: $P_k = (20/500) \times 100 = 4\%$ [Додаток В]

Продовження табл.2.4

Employer Brand (бренд роботодавця)	Імідж університету як роботодавця	Вимірюється через індикатори відкритості: – наявність сторінки «Вакансії»; – кількість конкурсів на заміщення посад; – публічність процедур (відкрите голосування, публікація протоколів); – наявність кар'єрних сервісів. Можлива оцінка за індексом: від 0 (немає прозорості) до 5 (повністю прозора політика).	Закон України «Про освіту»[21]	Наприклад: УКУ має потужний HR-бренд через наявність кар'єрного порталу [101]; НТУ КПП – вакансії в ЗВО публікуються онлайн [79].
Академічна доброчесність	Дотримання норм етики та запобігання порушенням	Перевірка здійснюється за критеріями: – наявність Положення/Кодексу доброчесності; – використання систем перевірки наукових текстів на плагіат (Unicheck, StrikePlagiarism, Turnitin); – кількість виявлених порушень (звітність комісії); – проведені тренінги з доброчесності.	Закон «Про освіту» [21], Накази МОН [111], Рекомендації НАЗЯВО [69].	Наприклад, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана має окремий підрозділ «Академічна доброчесність» у відкритому доступі [86]. Харківський національний медичний університет має в доступі Кодекс академічної доброчесності [96].

		Рівень доброчесності = від 0 (відсутні політики) до 5 (повна система: кодекс + антиплагіат + контроль + навчання).		
--	--	--	--	--

Використовуючи запропоновану методику та математичні методи, нами розраховані кількісні показники ефективності HR-інструментів. Розрахункові дані наведено в Додатку В.

Окремої уваги, на нашу думку, заслуговує розрахунок сучасної системи HR-управління, а саме, оцінювання рівня цифровізації HRM-систем у ЗВО.

Нами запропонована Методика оцінювання рівня цифровізації HRM-систем у ЗВО. Аналіз передбачає дослідження за Критеріями оцінки (0–1 бали за кожен, сумарно 0–5):

1. Наявність особистих кабінетів викладачів, якщо доступні функції перегляду навантаження, розкладу, документів – 1 бал.
2. Електронний облік навантаження, якщо існує автоматизована система розподілу годин і ставок – 1 бал.
3. Інтеграція з LMS (Moodle, Google Classroom, Canvas, власні системи), якщо викладачі та студенти працюють через єдину LMS – 1 бал.
4. Аналітичні модулі (рейтинги, графіки, HR-аналітика), якщо наявні інструменти звітності й оцінки ефективності – 1 бал.
5. Повна інтеграція HRM + LMS + аналітика, якщо всі попередні функції взаємопов'язані та працюють у комплексі - +1 бал.

Таким чином:

0 балів – HRM-система відсутня;

1–2 бали – окремі елементи (кабінети чи LMS без аналітики);

3–4 бали – середній рівень (є кабінети, LMS, часткова аналітика);

5 балів – повна цифровізація HRM-процесів.

Результати проведеного аналізу HRM-систем провідних ЗВО за розробленою Методикою оцінювання рівня цифровізації HRM-систем у ЗВО наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати оцінювання рівня цифровізації HRM-систем у провідних ЗВО України за Методикою оцінювання рівня цифровізації HRM-систем [розроблено автором]

№	ЗВО	Особисті кабінети	Облік навантаження	LMS інтеграція	Аналітика	Індекс цифровізації (0–5), балів
1	КНУ ім. Т. Шевченка	+ (Єдине вікно викладача)	+ (електронний розподіл)	Moodle, Google Classroom	+ (рейтинги кафедр)	4
2	НТУ КПП ім. Ігоря Сікорського	+ (E-campus)	+	Moodle, інтеграція з Google	+ (статистика, графіки)	5
3	НаУКМА	+ (електронний кабінет)	–	Moodle	–	3
4	КНЕУ ім. В. Гетьмана	+	+	Moodle	+ (рейтинги студентів і НПП)	4
5	НПУ ім. М.П. Драгоманова	+	–	Moodle	–	2
6	ХНУ ім. В.Н. Каразіна	+	+	Moodle	+ (аналітика для деканатів)	4
7	НТУ «ХП»	+ (кабінет викладача)	+	Moodle, власна LMS	+ (графіки, KPI)	5
8	ХНЕУ ім. С. Кузнеця	+	+	Moodle	–	3
9	ХНПУ ім. Г. С. Сковороди	–	–	Moodle	–	1
10	ХНМУ	–	–	Moodle (частково)	–	1
11	ЛНУ ім. І. Франка	+ (кабінети викладачів)	–	Moodle	–	2
12	НУ «Львівська політехніка»	+ (e-campus)	+	Moodle, Google Classroom	+ (рейтинги, моніторинг)	5
13	УКУ	+	–	Moodle	+ (гнучка аналітика)	3

Продовження табл. 2.5

14	ЛНМУ ім. Д. Галицького	–	–	Moodle	–	1
15	ДНУ ім. О. Гончара	+	–	Moodle	–	2
16	НТУ «Дніпровська політехніка»	+(власна система)	+	Moodle	+(рейтинги, HR-аналітика)	5
17	Дніпровський державний медичний ун-т	–	–	Moodle	–	1
18	Хмельницький національний ун-т	+	–	Moodle	–	2
19	ХГПА	–	–	–	–	0
20	Хмельницький ун-т управління та права ім. Л. Юзькова	+	–	Moodle	–	2

Відповідно до проведених розрахунків, найвищий рівень цифровізації систем управління персоналом (5 балів) мають КПІ ім. Ігоря Сікорського, НТУ «ХПІ», НУ «Львівська політехніка» та НТУ «Дніпровська політехніка».

Найнижчий індекс цифровізації HR (1 бал), за результатами дослідження, мають Дніпровський державний медичний університет, ЛНМУ ім. Данила Галицького, ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, ХНМУ.

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія (ХГПА) не має особистих кабінетів викладачів, а облік навантаження, LMS інтеграція та аналітика недоступні в офіційних джерелах, тому даний ЗВО отримав 0 балів.

Підсумовуючи проведене дослідження ефективності HR-інструментів, які використовують провідні ЗВО, слід відмітити деякі провідні практики.

Цінною є практика Львівського національного університету імені Івана Франка, в якому існує програма «Щорічного оцінювання наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників» [98]. Але матеріали даного дослідження в офіційних джерелах доступні лише до 2022 року. В період воєнного стану ЗВО призупинив публічне оприлюднення результатів цієї програми. Слід зазначити, що ЛНУ ім. Івана Франка має досить високі показники

оцінювання і завдяки потужному Центру забезпечення якості освіти, який проводить ґрунтовні дослідження якості діяльності ЗВО, використовуючи інноваційні інструменти оцінювання: електронні опитувальники для студентів та викладачів, аналітичні панелі моніторингу результатів, систему рейтингування кафедр і викладачів, а також механізми зворотного зв'язку в онлайн-форматі.

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського має розвинену електронну систему E-campus, яка забезпечує повний цикл HR-управління: від обліку навантаження викладачів до інтеграції з Moodle та інструментами аналітики. Це дозволяє керівництву оперативно контролювати навантаження та ефективність персоналу.

В Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» вдало впроваджено власну LMS систему у поєднанні з HRM-модулем, що дає можливість не лише розподіляти навантаження, а й оцінювати діяльність викладачів за KPI та формувати рейтинги.

Національний університет «Львівська політехніка» демонструє поєднання електронних кабінетів, інтегрованої LMS та розвинених аналітичних модулів. Університет активно використовує дані для формування рейтингів кафедр і викладачів, що сприяє підвищенню прозорості HR-політики.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана один із перших ЗВО, який впровадив систему моніторингу ефективності НПП, що включає елементи KPI та рейтингової оцінки. Цінність практики у тому, що вона прямо пов'язана з системою стимулювання персоналу.

Український католицький університет має імідж інноваційного закладу освіти. В УКУ впроваджена унікальна практика інтеграції HR-інструментів з принципами академічної доброчесності та корпоративної культури. Основний акцент зроблено на нематеріальних мотиваційних механізмах (оцінка 360°, прозорі конкурси, електронна аналітика залученості).

Дніпровська політехніка впроваджує комплексну цифрову платформу для управління навчальним процесом і персоналом, яка дозволяє поєднувати HR-аналітику з LMS. Це забезпечує високий рівень автоматизації та зручності як для

викладачів, так і для адміністрації.

2.2 Аналітичний огляд сучасного стану та міжнародних рейтингових позицій провідних ЗВО України та Світу

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації освітньої сфери, інноваційні HR-технології стають ключовим чинником стратегічного розвитку закладів вищої освіти. Їх впровадження забезпечує не лише підвищення ефективності управління персоналом, а й формує конкурентні переваги на освітньому ринку.

На нашу думку, інноваційні HR-інструменти дозволяють ЗВО зміцнювати позиції у боротьбі за таланти. Системи KPI, 360° feedback, HR-аналітика сприяють об'єктивному оцінюванню результатів роботи викладачів і науковців, підвищують їх мотивацію та стимулюють професійний розвиток.

Автоматизовані HRM-рішення (електронні особові справи, електронний облік навантаження, інтеграція з LMS) зменшують адміністративні витрати, оптимізують кадрові процеси і дають змогу оперативно приймати управлінські рішення.

Не менш важливою є роль HR-технологій і у забезпеченні академічної доброчесності та прозорості кадрової політики. Використання цифрових інструментів дозволяє організовувати відкриті конкурси на посади, формувати об'єктивні рейтинги викладачів, здійснювати постійний моніторинг освітньої та наукової діяльності. Це підвищує довіру до університету з боку студентів, роботодавців та міжнародної академічної спільноти.

Крім того, впровадження HR-інновацій сприяє адаптації освітнього процесу до потреб сучасного ринку праці. На основі HR-аналітики університети можуть прогнозувати попит на ті чи інші компетентності, що дозволяє вдосконалювати зміст освітніх програм.

Таким чином, інноваційні HR-технології перетворюються з інструмента внутрішнього управління на стратегічний ресурс, що визначає якість освітніх

послуг, міжнародну конкурентоспроможність та імідж закладу вищої освіти.

Огляд сучасного стану впровадження інновацій управління персоналом у ЗВО, на нашу думку, доцільно почати з аналізу світових тенденцій і глобальних рейтингів.

Найвпливовішими на сьогодні є:

1. QS World University Rankings [114], [115].
2. Times Higher Education (THE) World University Rankings [113], [116].
3. U-Multirank [117].

QS World University Rankings - один із найвпливовіших глобальних університетських рейтингів світу, який публікується щорічно з 1994 року. Головним фокусом QS є орієнтація на репутацію, дослідження та працевлаштування випускників ЗВО. Дана платформа динамічно розвивається, чутлива до сучасних освітніх трансформацій. Так, якщо старі версії QS ключову роль віддавали історичним аспектам та перспективам розвитку закладів освіти під час рейтингування (більше 40% рейтингового балу), то сучасна методологія, опублікована на офіційному сайті організації, 50% рейтингового балу передбачає зараховувати за дослідження та відкриття.

Група показників «дослідження та відкриття» вимірює, передусім, якість досліджень в ЗВО, обсяг дослідницької роботи, а також, репутацію ЗВО в академічній спільноті. Освітні організації, що отримують високі бали за дослідницьку роботу, на думку експертів QS, продукуватимуть великі обсяги винахідницької та дослідницької роботи, а отже, активно цитуються іншими науковцями, що відображає рівень репутації відповідного ЗВО в академічній спільноті [114].

Для щорічного аналізу обирається група показників: академічна репутація ЗВО; цитування загалом по підрозділу; цитування статті 1 автора; Н-індекс цитування; число статей на підрозділ.

1. Показник академічної репутації (Academic Reputation, AR) відображає сприйняття університету та його освітніх програм у професійній спільноті. Для цього залучаються думки незалежних академічних експертів, які оцінюють

заклади на основі власної предметної компетентності.

AR демонструє не лише рівень наукових досліджень університету, але й його здатність до формування партнерських відносин, стратегічний вплив на розвиток науки й освіти, упровадження інноваційних освітніх практик та загальний внесок у суспільство.

2. Цитування на викладача

Показник цитувань на викладача (Citations per Faculty, CPF) характеризує інтенсивність та масштаб наукової діяльності університету. Він обчислюється як середня кількість цитувань, отриманих науково-педагогічним персоналом.

З метою забезпечення коректного порівняння між установами різного розміру, загальна кількість цитувань ділиться на кількість викладачів.

3. Цитування на статтю

Індикатор цитувань на публікацію (Citations per Paper, CPP) слугує мірою відносної результативності досліджень, виконаних у межах університету. Він відображає середню кількість цитувань, отриманих кожною науковою статтею, опублікованою викладачами.

Як і у випадку з CPF, даний показник коригується з урахуванням масштабів діяльності закладу.

4. Цитування за H-індексом

Індикатор H-індексу (H-index, HI) ґрунтується на кількості найбільш цитованих праць учених і рівні їхньої подальшої наукової впливовості. На відміну від CPP, цей показник дає змогу оцінити продуктивність і сталість результатів роботи дослідницьких колективів у межах університету, а не лише загальний рівень установи.

5. Публікаційна активність викладачів

Показник кількості публікацій на одного викладача (Publications per Faculty, PPF) характеризує обсяг наукових досліджень, здійснених університетом. Він визначається через співвідношення кількості опублікованих наукових робіт до кількості науково-педагогічних працівників, що дозволяє порівнювати заклади різного масштабу.

Основні індикатори методології оцінювання ЗВО в QS сформовано нами в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Методика розрахунку основних індикаторів оцінювання наукової діяльності ЗВО (розроблено автором на основі [114],[115])

Назва показника	Абревіатура	Формула розрахунку	Змістовне тлумачення
Академічна репутація	AR	Визначається за результатами опитування академічних експертів: $AR = (\text{кількість позитивних відгуків про заклад} / \text{загальна кількість оцінок}) \times 100\%,$ (2.7)	Відображає рівень довіри академічної спільноти до ЗВО, його програм, досліджень, меморандумів про співпрацю з іншими ЗВО та впливу на освіту і суспільство.
Цитування на викладача	CPF	$CPF = \frac{\text{Загальна кількість цитувань}}{\text{Кількість викладачів}}$ (2.8)	Характеризує інтенсивність дослідницької діяльності та середню наукову продуктивність персоналу.
Цитування на статтю	CRP	$CRP = \frac{\text{Загальна кількість цитувань}}{\text{Кількість опублікованих статей}}$ (2.9)	Відображає середній рівень наукового впливу кожної публікації викладачів закладу.
Н-індекс цитувань	HI	$HI = \max(h: h \text{ статей мають} \geq h \text{ цитувань кожна}),$ (2.10) Тобто, HI = найбільше число h , для якого дослідник (або установа) має h наукових статей, і кожна з них процитована не менше ніж h разів.	Вимірює сталість та впливовість наукових результатів: чим вищий індекс, тим стабільніше дослідницькі колективи продукують цитовані роботи.
Публікаційна активність викладачів	PPF	$PPF = \frac{\text{Загальна кількість наукових публікацій}}{\text{Кількість викладачів}}$ (2.11)	Визначає відносний обсяг наукових праць, опублікованих науково-педагогічним складом ЗВО.

Серед українських ЗВО до QS World University Rankings за роки досліджень

потрапляли 11 ЗВО. Сталі лідери українського QS – 3 заклади вищої освіти, діапазон рейтингу яких коливається від 400 до 800 місць. Це:

1. Київський національний університет імені Тараса Шевченка (501-730 місце).
2. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (481-790 місце).
3. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (601-850 місце).

Порівняльну характеристику рейтингу українських ЗВО-лідерів за останні 10 років нами оформлено в діаграмі на рис. 2.2.

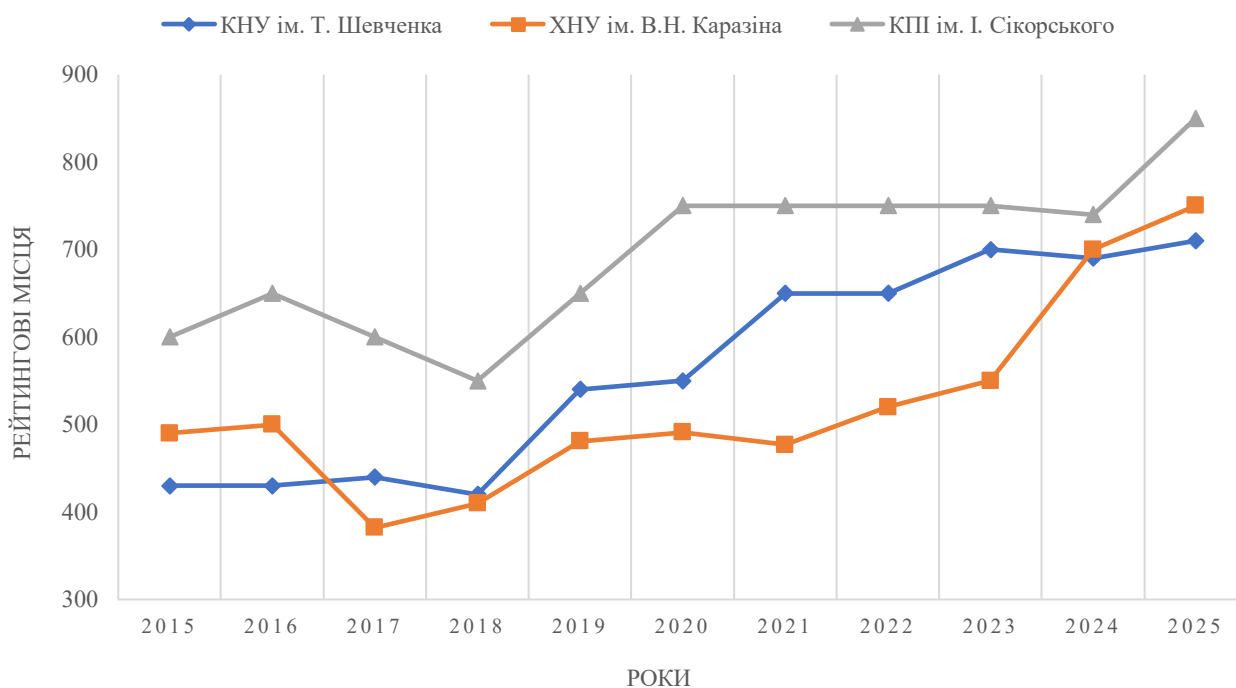


Рис. 2.2 Динаміка рейтингового оцінювання трьох провідних ЗВО України згідно з QS World University Rankings за 2010-2025 рр. [розроблено автором за даними [114], [115]]

Як видно з рис. 2.2, ХНУ ім. В.Н. Каразіна зберігав лідируючі позиції серед трійки провідних українських ЗВО з 2017 по 2023 роки. Проте, через загострення безпекової ситуації в Харківській області, заклад змушений проводити освітню

діяльність дистанційно, а наукова активність НПП знизилась через зниження контролю з боку адміністрації, відтік кадрів, мобілізацію тощо. Отже, можна припустити, що в даному випадку онлайн-навчання, негативні фактори війни знизили репутацію даного ЗВО в 2025 році вже до 750 місця.

Використовуючи методику розрахунку основних індикаторів оцінювання наукової діяльності ЗВО в табл. 2.6, нами розраховано основні рейтингові показники трьох провідних (за даними QS) ЗВО України. Розрахунки показано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок основних рейтингових показників на прикладі трьох провідних ЗВО України за методикою розрахунку основних індикаторів оцінювання наукової діяльності ЗВО [розраховано автором на основі табл. 2.6]

ЗВО Показники, формули розрахунку	Київський національний університет імені Тараса Шевченка (КНУ) (розрахунок)	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (ХНУ)	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (КПІ)
AR = (кількість позитивних відгуків про заклад / загальна кількість оцінок (у 2025 р. платформою QS отримано близько 151000 оцінок)) × 100%	33069 / 151000 * 100% = 21,9	24462 / 151000 * 100% = 16,2	27784 / 151000 * 100% = 18,4
CPF = Загальна кількість цитувань / Кількість викладачів	146061 / 2286 = 63,9	30035 / 2256 = 13,3	62583 / 2044 = 30,6

Продовження таблиці 2.7

СРР = Загальна кількість цитувань / Кількість опублікованих статей	$146061 / 17184 = 8,50$	$30035 / 15045 = 1,99$	$62583 / 13033 = 4,8$
НІ (за даними: [118])	124	90	77
PPF = Загальна кількість наукових публікацій / Кількість викладачів	$17184 / 2286 = 7,52$	$15045 / 2256 = 6,67$	$13033 / 2044 = 6,38$

Розраховані в табл. 2.7 показники дозволяють комплексно оцінити якість дослідницької діяльності та освітнього процесу аналізованих ЗВО.

Розрахунки демонструють співвідношення публікаційної активності та цитованості із кадровим потенціалом, а також відображають рівень довіри академічної спільноти до кожного із закладів. Це забезпечує можливість не лише порівняльного аналізу трьох університетів між собою, але й позиціонування їх на глобальному рівні в контексті міжнародних рейтингів.

Аналіз ключових показників свідчить про наявність як сильних, так і проблемних зон розвитку аналізованих ЗВО.

КНУ імені Тараса Шевченка демонструє високі значення академічної репутації та стабільну публікаційну активність, що підтверджує його статус найвідомішого українського університету на міжнародному рівні. Водночас показники цитованості на одну публікацію свідчать про потребу у зростанні якості наукових досліджень.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна має сильні позиції за h-індексом та якістю окремих наукових статей, що вказує на сталість наукових шкіл і наявність визнаних дослідницьких колективів. Проте академічна репутація університету на глобальному рівні потребує посилення.

КПІ імені Ігоря Сікорського виділяється значним обсягом публікаційної продуктивності, що є результатом широкої науково-технічної бази. Проте

відносно нижчі показники цитувань на викладача та академічної репутації демонструють проблему із міжнародною інтеграцією результатів досліджень та їх визнанням у світовій науковій спільноті.

На нашу думку, усі три університети мають високий потенціал для посилення своїх позицій у світових рейтингах завдяки підвищенню міжнародної співпраці, покращенню якості наукових публікацій та активнішому залученню до глобальних освітньо-наукових мереж.

Times Higher Education (THE) World University Rankings – провідне британське видання, яке формує один із найвпливовіших щорічних світових рейтингів університетів. THE широко цитують академічні та політичні кола. ЗВО оцінюються по таких позиціях: навчання, дослідження, цитованість, міжнародна перспектива, доходи від інновацій.

THE групує показники у п'ять блоків (з орієнтовним відсотковим зважуванням кожного блоку):

1. Teaching (навчання) – 30%.
2. Research (дослідження) – 30%.
3. Citations (вплив досліджень) – 30%.
4. International outlook (міжнародна перспектива) – 7.5%.
5. Industry income (співпраця з бізнесом) – 2.5%.

Рейтинг ЗВО Times Higher Education Impact Rankings 2025 оцінює 2526 університетів зі 130 країн на основі прогресу оцінюваних ЗВО в досягненні цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй.

Аналіз відбувається за 17 цілями сталого розвитку [116]:

1. Зниження рівня бідності.
2. Нульовий голод.
3. Міцне здоров'я та благополуччя.
4. Висока якість освіти.
5. Гендерна рівність.
6. Санітарія та чистота водних ресурсів.
7. Доступна та чиста енергія.

8. Гідна праця та зростання економіки.
9. Розвиток промисловості, інфраструктури та інновацій.
10. Рівність та інклюзія.
11. Сталий розвиток громад.
12. Відповідальне виробництво та споживання.
13. Боротьба з кліматичними змінами.
14. Захист водних ресурсів.
15. Збереження природи та екосистем.
16. Правосуддя та прозорі інституції.
17. Партнерство для досягнення цілей розвитку.

Використовуючи дані офіційних джерел ТНЕ, нами сформована таблиця десяти найкращих ЗВО світу у 2025 році за переліченими вище показниками – цілями сталого розвитку від ООН. Дані систематизовано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Десятка найкращих результатів світових ЗВО на 2025 рік по кожній з 17 цілей сталого розвитку (SDG) ООН [сформовано автором на основі [113], [116]]

SDG	Назва цілі (SDG)	ЗВО №1 в рейтингу за відповідною SDG	Країна
SDG 1	Зниження рівня бідності	Університет науки Малайзії	Малайзія
SDG 2	Нульовий голод	Королівський університет	Канада
SDG 3	Міцне здоров'я та благополуччя	Університет медицини та наук про здоров'я RCSI	Ірландія
SDG 4	Висока якість освіти	Університет Ліннань, Гонконг	Гонконг
SDG 5	Гендерна рівність	Валайлакський університет	Таїланд
SDG 6	Санітарія та чистота водних ресурсів	Університет Айрлангга	Індонезія
SDG 7	Доступна та чиста енергія	Університет Аль-Мустакбал	Ірак
SDG 8	Гідна праця та зростання економіки	Корейський університет	Південна Корея

Продовження таблиці 2.8

SDG 9	Розвиток промисловості, інфраструктури та інновацій	Кілька лідерів у списку: 1. Делфтський технологічний університет 2. Університет Ханьян 3. Університет Рейнсько-Вест-Енд Аахена 4. Технічний університет Дармштадта 5. Технічний університет Мюнхена 6. ТУ Дрезден 7. Університет Альберти 8. Единбурзький університет 9. Університет Ерлангена-Нюрнберга 10. Університет Твенте	Нідерланди Південна Корея Німеччина Канада Велика Британія
SDG 10	Рівність та інклюзія	Університет Хаддерсфілда	Великобританія
SDG 11	Сталий розвиток громад	Манчестерський університет	Великобританія
SDG 12	Відповідальне виробництво та споживання	Корейський університет	Південна Корея
SDG 13	Боротьба з кліматичними змінами	Університет Тасманії	Австралія
SDG 14	Захист водних ресурсів	Університет штату Аризона (Темпе)	США
SDG 15	Збереження природи та екосистем	Університет Тасманії	Австралія
SDG 16	Правосуддя та прозорі інституції	Університет науки Малайзії	Малайзія
SDG 17	Партнерство для досягнення цілей розвитку	Університет науки Малайзії (спільно з Університетом Малайзії як співлідери згідно з окремими звітами)	Малайзія

По загальному результату за всіма 17 показниками в 2025 році визначено п'ятірку лідерів – Західний Сіднейський університет (Австралія), з рейтингом 98,7 балів; Манчестерський університет (Великобританія) – 98,4 бали; Національний університет Кюнгпук (Південна Корея) – 97,8 балів; Університет Гріффіта та Університет Тасманії з Австралії отримали по 97,7 бали.

В загальний рейтинг ZBO Times Higher Education Impact Rankings 2025 увійшли 55 українських закладів освіти державної та приватної форм власності.

ТОП-5 найкращих вітчизняних ЗВО відповідно рейтингу THE:

1. Сумський державний університет – 76,2 бали. Сильними позиціями СДУ в 2025 році було визнано SDG: 3, 8, 12, 17. Найвищий бал експерти дали SDG 12, що означає відповідальне ставлення ЗВО до споживання і виробництва продукції.

2. Міжрегіональна Академія управління персоналом – 65,6 балів, з сильними позиціями SDG: 1, 5, 8, 17. Зауважимо, що найважливішою ціллю розвитку МАУП вважає SDG1 – зниження рівня бідності.

3. Полтавський державний медичний університет – 60,9 балів. Найкращі позиції (SDG) ПДМУ: 3, 5, 10, 17. Пріоритетною для Полтавського МУ є ціль №10 – подолання нерівності.

4. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного – 49,8 балів. Пріоритети ЗВО: 4, 15, 16, 17. Найвищий бал отримано за ціль №15 – збереження природи та екосистем.

5. Харківська гуманітарно-педагогічна академія – 49,8 бали. Пріоритетними цілями розвитку даного ЗВО є: 4, 5, 8, 17. Перевагу серед перелічених цілей ООН Академія віддає №5 – гендерній рівності.

Проведений нами аналіз зазначених вище позицій дозволяє зробити висновок, що всі 5 українських ЗВО-лідерів по версії THE переслідують мету налагодити партнерські зв'язки на державному та міжнародному рівнях задля досягнення цілей сталого розвитку (ціль розвитку №17 ООН).

U-Multirank – рейтинг ЗВО, створений у 2014 році Європейською Комісією (в рамках програми Erasmus+), виконується консорціумом Center for Higher Education (CHE, Німеччина), Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS, Нідерланди) та Foundation for Knowledge and Development (Fundación CYD, Іспанія) [117].

U-M – багатовимірний рейтинг, який дозволяє студентам, викладачам та дослідникам обирати університети не лише за інтегральною позицією, а й за

конкретними показниками.

Принципова відмінність даного рейтингу від QS чи THE: немає «єдиної глобальної сходинки». Кожен ЗВО оцінюється за профілем із кількох вимірів, де він може отримати оцінку від «А» (високий рівень) до «Е» (низький рівень).

U-Multirank оцінює університети за 5 ключовими вимірами:

1. Навчання та викладання:

- задоволеність студентів;
- співвідношення студентів і викладачів;
- випускники, які закінчують навчання вчасно.

2. Дослідження:

- кількість публікацій;
- цитування (CPR, HI);
- зовнішнє фінансування на дослідження.

3. Трансфер знань:

- патенти, ліцензії;
- доходи від співпраці з бізнесом;
- спільні публікації з підприємствами.

4. Міжнародна орієнтація:

- частка іноземних студентів;
- мобільність студентів;
- міжнародні дослідницькі публікації.

5. Регіональна взаємодія:

- працевлаштування випускників у регіоні;
- спільні проєкти з місцевим бізнесом та громадами.

Кожен індикатор оцінюється за шкалою А–Е, і формується «павутинна діаграма профілю» університету.

Даний рейтинг активно використовується в Європі, але менш поширений у США чи Азії. На відміну від QS і THE, він не складає єдиного «топ-100» списку, а показує багатовимірну картину сильних і слабких сторін університету.

В оцінювання приймають участь понад 2000 університетів більш ніж зі 100

країн.

За останні роки участь українських ЗВО обмежена. Останній український рейтинг датовано 2021 роком. Результати оцінювання сформовано нами у вигляді аналітичної таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика профілів (А–Е) по 5 основних вимірах U-Multirank трьох провідних ЗВО України (сформовано автором на основі [119])

ЗВО	Навчання і викладання (Teaching & Learning)	Дослідження (Research)	Трансфер знань (Knowledge transfer)	Міжнародна орієнтація (Internationalisation)	Регіональна взаємодія (Regional engagement)
Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка (КНУ)	А–В (сильні позиції у показниках випускників, graduations on time; у публічних експортних таблицях КНУ має переважно А/В у навчанні).	В (хороші публікаційні показники, відмічені цитування в певних темах; у експорті – середній/вище середнього рівень).	С–D (в експортних матеріалах Україні загалом притаманна нижча оцінка в патентах/доходах від трансферу; але по КНУ – середній рівень).	В–С (є міжнародні публікації, але частка іноземних студентів/викладачів нижча, ніж у західних університетів).	В (розвинена регіональна інтеграція, випускники працюють в регіоні; у таблицях U-Multirank українські провідні університети мають В або С).
Харківський нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна (ХНУ)	А–В (у доступних експортних таблицях ХНУ часто має А для	В (сильні предметні публікації, високий h-index у деяких	С (середній рівень за трансфером знань у доступних зведеннях).	В (наявні міжнародні публікації; мобільність і частка іноземних	В–С (регіональна активність помітна, але не завжди на рівні «А» у

Продовження таблиці 2.9

	показників “graduating on time” та інших teaching- індикаторів).	галузях; В - для research- індикаторів).		студентів – середні).	порівняннях)
НТУ «КПІ ім. Ігоря Сікорсько го» (КПІ)	А–А/В (в експортних таблицях KPI отримує високі оцінки за teaching- related показники у технічних програмах).	В (високий обсяг публікацій у STEM, але citation-rate може бути середнім у певних дисциплінах – у експорті Research часто В).	В–С (деякі сильні позиції у співпраці з промисловіст ю, проте патентна активність та доходи від трансферу часто оцінені середньо).	В (велика кількість міжнародних спільних публікацій у технічних дисциплінах; інтернаціоналіза ція помірна).	В (університет співпрацює з промисловіст ю, але не завжди має «А» у всіх регіональних показниках).

Як показує таблиця 2.9, серед таких, які оцінювались U-Multirank [119]:

1. Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Сильні сторони КНУ за результатами рейтингування: дослідження (публікації, цитування), міжнародні співпублікації. Недостатньо розвинені напрямки в університеті: патенти, доходи від співпраці з бізнесом, фінансування.

2. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Найсильніші позиції ХНУ займав по міжнародних публікаціях та академічній мобільності. Потребували доопрацювання інновації та регіональна взаємодія.

3. КПІ ім. Ігоря Сікорського

Серед сильних сторін визначено обсяг публікацій, кількість студентів на STEM-напрямах, міжнародні колаборації. Недоліки КПІ: цитування на статтю,

патенти, доходи від трансферу технологій.

Таким чином, U-Multirank є гнучким рейтингом, який показує, у чому саме заклад сильний або слабкий. Для українських університетів, які демонструють окремі високі показники, хоча в інтегральних рейтингах (QS, THE) мають нижчі позиції, U-Multirank представляє великий інтерес.

2.3 Перспективи розвитку та впровадження інноваційних HR-технологій в управлінні персоналом ЗВО в контексті освітніх трансформацій

Сьогодні існує три ключові виклики, які безпосередньо впливають на розвиток і впровадження інноваційних HR-технологій у ЗВО:

1. Демографічна криза та міграція

В Україні спостерігається стале зниження чисельності молоді, яка вступає до закладів вищої освіти. За даними МОНУ, в 2025 році з більш ніж 400 тис. наявних місць для абітурієнтів, в українські ЗВО вступило лише близько 200 тис. здобувачів. Це зумовлено як загальними демографічними тенденціями, так і наслідками міграції та війни.

ЗВО стикаються з проблемою недобору абітурієнтів і зменшенням кадрового резерву. Це підвищує потребу у використанні HR-технологій для прогнозування потреб у персоналі, формування індивідуальних освітніх траєкторій і залучення іноземних студентів.

Крім того, професійне вигорання і вікове старіння науково-педагогічних працівників робить актуальним використання інноваційних HR-практик для управління знаннями (knowledge management), передачі досвіду та підготовки молодих викладачів.

2. Глобальна конкуренція за таланти

Університети змагаються не лише за студентів, а й за висококваліфікованих науково-педагогічних працівників. Найкращі кадри часто виїжджають за кордон,

де пропонуються кращі умови праці та більш сучасна дослідницька інфраструктура. Це створює необхідність у розбудові конкурентного HR-бренду університету: формування привабливих програм мотивації, розвитку кар'єри, можливостей міжнародної мобільності.

Інноваційні HR-технології (HR-аналітика, системи performance management, e-recruitment) дають можливість персоналізувати роботу з викладачами, відстежувати ефективність і своєчасно формувати пропозиції для утримання цінних співробітників.

3. Діджиталізація

Освіта поступово переходить у цифровий формат: e-learning, EdTech-рішення, LMS, Big Data у дослідженнях та управлінні персоналом. Для ЗВО це означає необхідність впровадження HR-технологій нового покоління: електронні кабінети викладача, автоматизоване ведення кадрових справ, системи моніторингу продуктивності та наукової активності.

Діджиталізація сприяє не лише ефективності управління, але й підвищенню прозорості процесів: наприклад, викладач може бачити власні показники (кількість публікацій, цитування, рівень залученості в освітній процес), а HR-служби – формувати гнучкі стратегії розвитку персоналу.

На нашу думку, цифровізація породжує виклики: потребу у високому рівні кібербезпеки, захисті персональних даних та адаптації викладачів до нових технологій.

Отже, демографічна криза, глобальна конкуренція за таланти та діджиталізація змушують університети переглядати свої HR-стратегії. Саме інноваційні HR-технології стають ключовим інструментом для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та розвитку вищої освіти.

Найактуальнішою сьогодні є тема діджиталізації в освіті. Попри очевидні переваги цифрової трансформації, більшість українських закладів вищої освіти стикається з проблемою недостатньої діджиталізації кадрових процесів. Це створює низку бар'єрів для ефективного управління персоналом:

1. Адміністративні бар'єри:

- елементи бюрократії. Збереження паперових форм документообігу призводить до надмірної бюрократизації;
- відсутність централізованого цифрового доступу до навантаження, ставок і контрактів. Це змушує викладачів витратити час на «ручні» погодження;
- низька прозорість розподілу ресурсів (годин, фінансування), що знижує довіру до управлінських рішень.

На нашу думку, дані адміністративні бар'єри знижують ефективність системи управління персоналом в ЗВО, зокрема:

- відсутність персонального електронного кабінету ускладнює доступ до актуальної інформації (навантаження, розклад, зарплата);
- неможливість швидко подати заявки (відпустка, стажування, підвищення кваліфікації) знижує гнучкість управління кар'єрою;
- слабкі інструменти для самооцінки та розвитку (KPI, внутрішні рейтинги) гальмують професійне зростання викладачів.

Для студентів можуть бути наступні наслідки:

- відсутність інтеграції HRM із LMS робить освітній процес менш зручним;
- непрозорі рейтинги викладачів і курсів знижують можливості для вибору та персоналізації навчання;
- обмежені цифрові сервіси (електронний деканат, аналітика успішності) погіршують студентський досвід.

2. Управлінські бар'єри:

- керівництво ЗВО часто приймає рішення без актуальної аналітики, що підвищує ризик неефективного розподілу ресурсів;
- недостатня HR-аналітика ускладнює моніторинг продуктивності викладачів;
- відсутність цифрових «слідів» зменшує можливості контролю академічної доброчесності.

3. Зовнішні бар'єри:

- зниження конкурентоспроможності у глобальних рейтингах університетів, де важливим є розвиток цифрової інфраструктури;

- менша привабливість для молодих викладачів та студентів, які очікують сучасних цифрових сервісів від університету.

Таким чином, низький рівень цифровізації HRM-систем у сучасних вітчизняних ЗВО:

- констатує відставання у впровадженні інноваційних HR-інструментів;
- обмежує можливості використання цифрової аналітики для ефективного управління персоналом;
- створює ризики втрати конкурентних позицій у національному та міжнародному освітньому просторі.

Зважаючи на зазначене вище, цифрова трансформація HR-процесів має розглядатися як стратегічний напрям розвитку університетів, адже без її реалізації неможливе повноцінне використання потенціалу інноваційних HR-технологій у вищій освіті.

До освітніх трансформацій, які впливають на інноваційні технології управління персоналом у ЗВО віднесемо наступні:

1. Цифровізація освіти – перехід на LMS, EdTech, розвиток електронних кабінетів, аналітика даних у навчанні й управлінні.
2. Реформи якості освіти та академічна доброчесність – нові вимоги НАЗЯВО і МОН до систем забезпечення якості та доброчесності.
3. Євроінтеграція та міжнародна мобільність – участь у програмах Erasmus+, міжнародні гранти, проєкти; тиск на інтернаціоналізацію контенту, персоналу, студентів.
4. Демографічні та безпекові виклики – скорочення контингенту, еміграція, втеча кадрів у зв'язку з війною; це прямо впливає на попит і кадрову політику.
5. Трансформація моделі праці – гібридна робота, проєктні команди, вимога «HR-сервісів 24/7» (електронні сервіси керівництва, автоматизація рекрутингу та оцінювання).

Для детального дослідження перспектив розвитку українських ЗВО в умовах сучасних освітніх трансформацій, вважаємо доцільним використання методів:

1. SWOT-аналізу (табл. 2.10) [120].

Є базовим аналізом, який дозволяє визначити основні переваги, недоліки, можливості і загрози для ЗВО на ринку освітніх послуг.

2. «Porter's Five Forces» (5 сил Портера) (табл. 2.11) [121].

3. Аналізу сценаріїв (табл. 2.12) [122]

4. Метод «Delphi» [123].

Метод «Delphi» використано нами з метою опитування експертів у кілька раундів для визначення майбутніх трендів і ризиків у HR-сфері вищої освіти.

Проведений в табл. 2.10 SWOT-аналіз дозволяє зробити наступні висновки:

- провідні ЗВО України мають сильний науковий та ІТ-потенціал, але фрагментарну цифрову інфраструктуру;
- в ЗВО спостерігається брак централізованої HR-стратегії та обмежене довгострокове фінансування;
- головні можливості для сучасних вітчизняних ЗВО: євроінтеграція, гранти, швидке масштабування HR-аналітики;
- ключові загрози для ЗВО: демографічний спад і еміграція науковців.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз для провідних ЗВО України в умовах сучасних освітніх трансформацій

Компонент	Фактор	Пояснення	Наслідки для HR-технологій	Рекомендації	Можливі KPI/метрики
Сильні сторони	Високий інтелектуальний потенціал і наукові традиції	У сучасних ЗВО наявні кластери сильних наукових шкіл, потужні кафедри, досвід міжнародних проєктів.	База для апробації HRM-рішень, дослідницькі пілотні проєкти	Використати як майданчики для тестування нових HR-систем	% викладачів з PhD; кількість міжнародних проєктів
	Наявність IT-кадрів і технічних факультетів	Сильні технічні університети мають власні IT-команди	Можливість внутрішньої розробки HR-додатків, швидкі інтеграції	Розвивати в середині самого ЗВО сучасні HR-технології	Кількість внутрішніх IT-проєктів
	Мотивація до інтернаціоналізації	Прагнення до підвищення позицій у рейтингах	Активне впровадження KPI, e-portfolio, QA-систем	Інтегрувати HR-аналітику з системами міжнародних рейтингів	Частка іноземних студентів/викладачів
	Гнучкість у кризових умовах	Перехід на дистанційні формати через війну	Прискорене впровадження цифрових HR-сервісів	Закріпити практику швидких пілотів	- % курсів із дистанційною складовою; - час впровадження змін

Продовження таблиці 2.10

Слабкі сторони	Нерівномірна цифрова зрілість і технічна інфраструктура	Частина провідних ЗВО має хорошу ІТ-базу, але багато підрозділів - відсталі (старі системи, розрізнені рішення, паперові процеси)	Складно впровадити єдину HR-екосистему; дублювання даних; ручні витрати	Провести централізований аудит ІТ-інфраструктури; мапування процесів; впровадити єдину базу кадрів	% співробітників з е-кабінетами; час обробки заявки
	Обмежене фінансування HR-інновацій	Значні інвестиції йдуть у навчальні лабораторії, менше – у HRM, аналітику та трансфер технологій.	Повільне впровадження HR-систем	Використовувати бізнес-моделі співфінансування (партнерство з ІТ-постачальниками, гранти ЕУ, донори)	Частка бюджету на HR-цифровізацію
	Старіння кадрів, кадрова нестабільність	Великий відсоток викладачів старшої вікової групи, що знижує цифрову мобільність та готовність до змін	Опір змінам, слабкі цифрові навички	Використовувати програми навчання цифрових навичок, менторські програми, кар'єрні шляхи.	% викладачів, що пройшли цифрові курси; індекс готовності до змін.
	Фрагментація HR-процедур і відсутність єдиної HR-стратегії	Факультети керують локально, стандарти не уніфіковані.	Фрагментація HR-процесів	Створити погоджену HR-стратегію ЗВО, централізований набір ключових індикаторів.	Рівень уніфікації процесів, кількість політик, впроваджених у ЗВО.

Продовження таблиці 2.10

Можливості	Європейські програми (Erasmus+, Horizon)	Доступ до грантів та інфраструктурної підтримки	Фінансування HRM-систем, стажування	Активна участь у міжнародних проєктах	- кількість грантів; - обсяг залучених коштів
	Швидке масштабування e-HR та HR-аналітики (Big Data, Predictive HR)	Збір даних (LMS + HRM), створення аналітичної панелі для рекрутингу, утримання кадрів, прогнозування плинності.	Прогнозування плинності, аналітика рекрутингу	Розгорнути HR dashboards	Точність прогнозів; прогноз відтоку; ефективність підвищення кваліфікації
	Партнерство з IT-компаніями	Спільна розробка EdTech/HRM	Нові продукти, тестування в університетах	«Університет як тестовий майданчик»	Кількість проєктів; частка рішень, впроваджених у виробництво.
	Міжнародна мобільність кадрів	Стажування, віддалена робота	Підвищення кваліфікації та HR-бренду	Міжнародні стажування викладачів, віддалений найм закордонних лекторів	% НПП із досвідом міжнародних стажувань
	Розвиток HR-бренду	Прозорі KPI, academic integrity	Підвищення довіри студентів і партнерів	Розвивати системи якості освіти	Оцінки НАЗЯВО, рівень задоволеності НПП

Продовження таблиці 2.10

Загрози	Демографічний спад і втрата контингенту	Скорочення студентів, отже і зменшення фінансування	Скорочення ставок, нестабільність	Розвивати дистанційні та іноземні програми	Кількість іноземних студентів
	Еміграція науковців	Виїзд талановитих науковців за кордон	Втрата компетенцій, потреба у швидкій заміні і навчанні.	Програми повернення, реінтеграції, конкурентні пакети, дистанційне працевлаштування	Плинність кадрів; % дистанційно залучених НПП
	Невизначене державне фінансування, політика	Бюджетні цикли, зміни у політиці МОН, пріоритети уряду впливають на фінансування інновацій.	Ризик недофінансування HRM	Створення резервів, пошук диверсифікованих джерел (співпраця з бізнесом)	Частка позабюджетних надходжень
	Кібербезпека і захист персональних даних	Ризики витоку персональних даних, підробки документів, шахрайства	Недовіра до e-HRM	Впровадження політик захисту даних, шифрування, аудиту безпеки.	Кількість інцидентів; час реагування
	Нерівномірний доступ до цифрових сервісів	Регіональні відмінності в доступі (переселенці, викладачі з сільської місцевості)	Нерівність для співробітників та студентів	Програми забезпечення обладнання, партнерства з провайдерами, гібридні формати.	% користувачів із повним доступом

Таблиця 2.11

Характеристика ринку освітніх послуг для сучасних ЗВО України за методом «5 сил Портера» [розроблено автором на основі [121]]

Сила	Характеристика для ринку освітніх послуг України	Приклади впливу
1. Конкуренція між існуючими гравцями	- в Україні 314 закладів вищої освіти (станом на 2025 р.); - сильна конкуренція між провідними національними університетами за студентів, гранти та міжнародне визнання; - конкуренція посилюється через демографічну кризу: абітурієнтів стає менше.	- боротьба за міжнародні рейтинги (QS, THE, U-Multirank); - конкурентна боротьба за якісних викладачів і дослідників; - дублювання освітніх програм (економіка, право, менеджмент).
2. Загроза появи нових гравців	Не дивлячись на високі бар'єри входу (ліцензування, вимоги МОН, фінансові витрати на інфраструктуру та акредитацію), зростає частка приватних університетів (наприклад, Київська школа економіки, УКУ тощо), які пропонують інноваційні програми. Крім того, EdTech-платформи (Prometheus, Coursera тощо) починають виконувати частину функцій ЗВО.	- Онлайн-курси, подвійні дипломи. - Міжнародні філії університетів Наприклад, пропонує курси від Stanford, Yale, Google, Meta. Таки м чином, студент із України може пройти курс Гарварду, не вступаючи до Гарварду., Coursera

Продовження таблиці 2.11

3. Сила постачальників	Постачальники для ЗВО – це викладачі, дослідники, ІТ-платформи, обладнання. Кваліфіковані викладачі мають високу переговорну силу, оскільки їх стає менше (виїзд за кордон). Постачальники технологій (LMS, HRM, наукові бази Scopus, WoS) теж формують високі витрати для університетів.	- відтік молодих науковців до Польщі, Німеччини, Чехії; - залежність від іноземних платформ (Turnitin, Moodle, Elsevier).
4. Сила споживачів	- студенти та їхні батьки стають більш вимогливими: обирають університет за рейтингом, працевлаштуванням, міжнародними програмами; - конкуренція з європейськими університетами, куди українці їдуть на навчання (Польща, Чехія, Словаччина, Німеччина); - студенти очікують цифрових сервісів (електронний кабінет, LMS, гнучкі формати).	- попит на подвійні дипломи; - міграція студентів за кордон; - зростання ролі роботодавців у виборі програм.
5. Загроза товарів-замінників	Замінниками для ЗВО сьогодні можна назвати: - замінника класичної освіти – онлайн-освіту (Coursera, Udemy, Prometheus тощо);	- компанії ІТ-сфери беруть на роботу без диплому, але з сертифікатом і портфоліо;

Продовження таблиці 2.11

	- корпоративні університети та програми навчання від Google, Amazon, Microsoft; - професійну сертифікацію (PMI, ACCA, Cisco, AWS) як альтернативу дипломам.	- онлайн-курси дешевші й швидші, ніж класична вища освіта; - швидке «старіння» традиційних програм.
--	--	--

Отже, з аналізу «5 сил Портера» можна зробити висновки, що:

- українські ЗВО функціонують в умовах жорсткої внутрішньої конкуренції та зовнішнього тиску з боку європейських університетів і EdTech-платформ;
- ключовим викликом є демографічний спад і відтік студентів за кордон, що підвищує силу «споживачів»;
- для підвищення конкурентоспроможності потрібна цифровізація HR- та освітніх процесів, розвиток міжнародних програм та партнерств, а також адаптація до вимог ринку праці (наприклад, швидкі сертифікаційні програми, дуальна освіта).

На основі проведеного дослідження в цьому підрозділі, та за даними, зібраними в підрозділах 2.1 і 2.2, з використанням методів «Аналізу сценаріїв», нами розроблено прогноз можливого розвитку та впровадження інноваційних HR-технологій в управлінні персоналом ЗВО в контексті освітніх трансформацій:

1. Оптимістичний сценарій (проривна цифрова трансформація)

Передумовами цифрового прориву в українському освітньому просторі можуть бути наступні:

- системна підтримка держави (гранти, пільги, цифрова стратегія МОН);
- масове впровадження EdTech-рішень (LMS, HRM-систем, аналітики);
- співпраця з бізнесом та IT-компаніями.

Ключові очікувані результати оптимістичного сценарію:

- збільшення кількості ЗВО, що мають цифрові HRM-платформи (електронний кабінет НПП, KPI, автоматизоване навантаження) до 80–90%;

- зростання продуктивності викладачів (+20–30% завдяки оптимізації часу);
- підвищення прозорості кадрових рішень (рейтинг, електронні контракти);
- українські університети піднімаються у міжнародних рейтингах (QS, THE) завдяки високим показникам цифровізації інфраструктури;
- зниження відтоку кадрів за кордон, молоді викладачі залишаються в університетах.

2. Реалістичний сценарій (поступове впровадження)

До передумов реалістичного сценарію, на нашу думку, відносяться:

- обмежене фінансування, але наявність окремих проєктів МОН та міжнародних фондів;
- нерівномірне впровадження ЗВО HR-технологій: великі університети швидше, регіональні – повільніше;
- здійснення опору діджиталізації частиною персоналу (боязнь контролю, низька цифрова грамотність).

Ключові очікувані результати реалістичного сценарію:

- 40–50% університетів переходять на гібридні HR-системи (частково електронний документообіг, LMS разом з паперовими процесами);
- підвищується продуктивність персоналу на 10-15%.
- залишається проблема бюрократії, але зменшуються витрати часу на погодження;
- українські університети піднімаються у рейтингах, але не входять у топ-500 (залишаються в межах 600–800 місць);
- відтік кадрів сповільнюється, але не зупиняється.

3. Песимістичний сценарій (стагнація і відставання)

Можливі передумови песимістичного сценарію:

- недостатнє фінансування, скорочення держпідтримки через кризу;
- відсутність політичної волі для цифрової трансформації освіти;
- пасивність керівництва ЗВО в поєднанні зі спротивом з боку персоналу.

В результаті настання песимістичного прогнозу:

- лише 10-15% ЗВО впроваджують сучасні HRM-системи, більшість залишаються на паперовій бюрократії;
- спостерігається високе навантаження на викладачів, відсутність прозорих KPI, низька мотивація НПП;
- відбувається втрата конкурентоспроможності – талановиті викладачі йдуть у бізнес або виїжджають за кордон;
- українські ЗВО випадають з міжнародних рейтингів або залишаються в «довгому хвості»;
- студенти обирають альтернативи: EdTech-платформи (Coursera, Prometheus), навчання за кордоном.

Параметричний аналіз описаних вище сценаріїв проведено нами в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Параметричний аналіз сценаріїв впровадження HR-технологій у ЗВО України [розроблено автором на основі [122]]

Сценарії Параметри	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Рівень цифровізації ЗВО України	80–90% мають повні HRM-системи, інші ЗВО частково цифровізовані	40% мають повні HRM-системи, частково цифровізовані 40%, мають базові сервіси – 20%	10% мають повні HRM-системи, частково цифровізовані 40%, з базовими е-сервісами – 50%
Продуктивність викладачів (в середньому по ЗВО України)	підвищується на 25-30% завдяки автоматизації	підвищується на 10–15%	майже без змін (0–5%)

Продовження таблиці 2.12

Час на бюрократію (в середньому по ЗВО України)	знижується на 50%	знижується на 20%	майже без змін
Позиції ЗВО у міжнародних рейтингах (QS/THE)	ТОП – 400-500	600–800	>1000 (втрата позицій українськими ЗВО)
Відтік кадрів за кордон (в середньому по ЗВО України)	зменшується на 40%	зменшується на 15%	підвищується на 20%
Привабливість для абітурієнтів	зростає кількість вступників	стабільна	знижується (студенти йдуть у EdTech та закордонні ЗВО)
HR-аналітика (стан в середньому по ЗВО України)	розвинена (KPI, big data)	частково наявна (звітність та базові показники)	відсутня
Вплив на якість освіти	Значне підвищення якості освіти, інтеграція з EdTech	середнє покращення	стагнація, відставання

Для отримання прогнозних значень та уточнення наслідків кожного з описаних сценаріїв, нами використано ключові індикатори світових рейтингів ЗВО (за прикладом методології QS та U-Multirank).

Наведемо приклад простого розрахунку першого індикатора (параметра) – рівня цифровізації ЗВО, який, на нашу думку, має найбільшу вагу:

Для розрахунку рівня цифровізації ЗВО ($P_{\text{цифр.}}$) за умови настання сценаріїв пропонуємо використовувати формулу (2.12):

$$P_{\text{цифр.}} = \frac{ЗВО_{HRM}}{ЗВО_{\text{заг}}} \times 100\%, \quad (2.12)$$

де $ЗВО_{HRM}$ – кількість ЗВО, які мають певний % впроваджених HRM-систем;
 $ЗВО_{\text{заг}}$ – загальна кількість ЗВО в Україні (314 ЗВО – в 2025 році).

З формули (2.12) і прогнозних даних табл. 2.12 можемо розрахувати кількість ЗВО, які мають відповідний до сценарію рівень цифровізації:

1. Оптимістичний сценарій:

$P_{\text{цифр.1}} =$ близько 90% мають повні HRM-системи

$P_{\text{цифр.2}} =$ 10% ЗВО частково цифровізовані

Отже, $ЗВО_{HRM1} = 314/100 * 90 = 283$

$ЗВО_{HRM2} = 314/100 * 10 = 31$

Таким чином, при оптимістичному сценарії 283 ЗВО України будуть мати повні HRM-системи, а 31 ЗВО – частково цифровізовані HRM-системи.

2. Реалістичний сценарій:

$P_{\text{цифр1.}} =$ 40% ЗВО мають повні HRM-системи

$P_{\text{цифр2.}} =$ 40% ЗВО мають частково цифровізовані HRM-системи

$P_{\text{цифр3.}} =$ 20% ЗВО мають базові е-сервіси

Отже, $ЗВО_{HRM1} = 314/100 * 40 = 126$

$ЗВО_{HRM2} = 314/100 * 40 = 126$

$ЗВО_{HRM3} = 314/100 * 20 = 63$

Таким чином, при реалістичному сценарії 126 ЗВО України будуть мати повні HRM-системи, 126 ЗВО – частково цифровізовані HRM-системи і 63 ЗВО будуть мати лише базові е-сервіси.

3. Песимістичний сценарій:

$P_{\text{цифр1.}} = 10\%$ ЗВО мають повні HRM-системи

$P_{\text{цифр2.}} = 40\%$ ЗВО мають частково цифровізовані HRM-системи

$P_{\text{цифр3.}} = 50\%$ ЗВО мають базові е-сервіси

Отже, $ЗВО_{HRM1} = 314/100 * 10 = 31$

$ЗВО_{HRM2} = 314/100 * 40 = 126$

$ЗВО_{HRM3} = 314/100 * 50 = 157$

Таким чином, при песимістичному сценарії лише 31 ЗВО України буде мати повні HRM-системи, 126 ЗВО – частково цифровізовані HRM-системи і 157 ЗВО будуть мати базові е-сервіси.

Аналіз сценаріїв показує, що успіх цифрової трансформації HRM у ЗВО України залежить від інституційної підтримки держави, готовності керівництва університетів до змін, а також цифрової культури викладачів і студентів.

Реалістичний сценарій – найбільш ймовірний у короткостроковій перспективі, але стратегічна мета полягає у реалізації оптимістичного сценарію, що дозволить українським ЗВО зберегти конкурентоспроможність у глобальному освітньому просторі.

Для більш детального дослідження сучасного стану розвитку HR-технологій в освітній сфері України нами використано метод «Delphi». Дана методологія дозволила отримати консенсус експертів щодо пріоритетів, ризиків і сценаріїв впровадження HR-технологій у ЗВО України.

Дослідження включає декілька етапів:

1 Етап. Формування анкети

Для формування анкети опитування експертів було використано систематизовані результати проведеного в даному розділі SWOT-аналізу, аналізу ринку освітніх послуг на основі даних «5 сил Портера» і параметричного аналізу сценаріїв впровадження HR-технологій у ЗВО України.

Приклад панелі опитування, який було завантажено в «Microsoft Forms» наведено в табл. 2.13

Таблиця 2.13

Анкета для опитування експертів щодо впровадження HR-технологій у ЗВО України [розроблено автором]

№	Питання для експертів	Бали				
		1 (мінімаль но)	2	3	4	5 (максима льно)
1	Наскільки важливим є впровадження HRIS (системи управління персоналом) для ЗВО?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Який рівень ризику ви вбачаєте у низькій цифровізації HR-процесів?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Наскільки ефективною може бути інтеграція HRIS із LMS (Moodle, Google Classroom) (мається на увазі з'єднання двох систем, щоб дані про викладачів, їх навантаження, розвиток і результати роботи автоматично синхронізувалися з навчальним процесом)?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Чи вважаєте ви перспективним використання штучного інтелекту в HR-аналітиці ЗВО?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Наскільки важливим є розвиток L&D (навчання і розвиток персоналу) для конкурентоспроможності НПП?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Який рівень загрози для ЗВО становлять EdTech-платформи як альтернатива класичним?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Наскільки реально ЗВО впровадити КРІ для викладачів у найближчі 3 роки?	☐	☐	☐	☐	☐

Продовження таблиці 2.13

8	Чи здатні цифрові HR-рішення підвищити привабливість ЗВО для молодих викладачів?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Наскільки доцільно формувати єдиний електронний кабінет викладача/студента?	☐	☐	☐	☐	☐
10	Який потенціал використання Big Data та аналітики у кадровому менеджменті ЗВО?	☐	☐	☐	☐	☐
11	Які 3 бар'єри Ви вважаєте найкритичнішими для HR-цифровізації (цифровізації управління персоналом) у ЗВО?	Текстове поле				
12	Які 3 заходи мають першочергово фінансуватися для підвищення ефективності управління персоналом ЗВО?	Текстове поле				
13	Ваші додаткові коментарі / пропозиції	Текстове поле				

До опитування нами були залучені керівники та експерти різних напрямків: ректори, директори, проректори інститутів, завідувачі кафедр, вчені секретарі, експерти НАЗЯВО, спеціалісти «ЕдКемп Україна», державні службовці. Наочно результати опитування представлені в Додатку Г.

Опитування містить 3 блоки:

Блок 1: ідентифікація.

Опитуваним пропонується вказати посаду/статус і організацію (місце роботи). Прізвище та ім'я можна було вказати за бажанням.

Блок 2: структурована анкета з рейтингами (5-бальна оцінка)

Експертами запропоновані 10 основних питань щодо особливостей впровадження HR-технологій у ЗВО України. Опитувані мали оцінити наведені твердження за шкалою 1-5, де 1 – зовсім не важливо/малоймовірно, 5 –

надзвичайно важливо/дуже вірогідно. Експерти працювали над питаннями індивідуально, по електронному запрошенню, що дозволило мінімізувати фактор «групового впливу» і підвищило релевантність відповідей.

Блок 3: Надання індивідуальних коментарів експертів

Опитуваним запропоновано 2 додаткові питання:

1. Які 3 бар'єри Ви вважаєте найкритичнішими для HR-цифровізації (цифровізації управління персоналом) у ЗВО?

2. Які 3 заходи мають першочергово фінансуватися для підвищення ефективності управління персоналом ЗВО?

Також в кінці запропоновано надати додаткові коментарі чи пропозиції (не обов'язково, за бажанням).

Після отримання відповідей експертів і закриття анкетування, нами були оброблені результати (Додаток Г). За результатами опитування проведені розрахунки. Розрахунки здійснено за методологією методу експертних оцінок у межах Delphi-підходу, що базується на обчисленні середнього значення оцінок експертів за формулою (2.13)

$$S_{\text{ср.оц}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (2.13)$$

де $S_{\text{ср.оц}}$ – середнє значення оцінки експертів по тому чи іншому напрямку впровадження HR-технологій у ЗВО;

x_i – коефіцієнт оцінки експерта по i -му напрямку;

n – кількість експертів, які оцінили i -й напрямок (параметр).

Після розрахунків отримано середні оціночні показники по кожному напрямку впровадження HR-технологій у ЗВО України.

Отримані результати свідчать, що найвищу середню оцінку (4,88 балів) отримали напрями, пов'язані з розвитком HRIS (систем управління персоналом) та L&D (систем навчання і розвитку персоналу). Це вказує на усвідомлення експертним середовищем критичної важливості цифровізації управлінських процесів у сфері людських ресурсів та безперервного професійного розвитку

науково-педагогічних працівників як чинників конкурентоспроможності ЗВО.

Високі оцінки (4,31–4,63 балів) також отримали такі напрями, як:

- інтеграція HRIS із LMS (Moodle, Google Classroom) – 4,31 балів, що демонструє підтримку ідеї створення єдиного цифрового контуру для синхронізації кадрових, навчальних та аналітичних процесів;
- використання штучного інтелекту в HR-аналітиці – 4,63 балів, що відображає високий потенціал застосування інтелектуальних систем для підвищення ефективності управлінських рішень;
- створення єдиного електронного кабінету викладача/студента – 4,31 балів, що розглядається як перспективний напрям інтеграції освітніх і кадрових даних;
- використання Big Data в HR-менеджменті – 4,25 балів, що підтверджує актуальність аналітичних технологій у кадровій роботі ЗВО;
- підвищення привабливості ЗВО через цифрові HR-рішення – 4,19 балів, що демонструє розуміння ролі HR-інновацій у формуванні позитивного іміджу роботодавця.

Дещо нижчі оцінки отримали напрями, які пов'язані з ризиками або труднощами впровадження:

- реалізація KPI для викладачів – 3,81 балів, що свідчить про помірну готовність і наявність інституційних бар'єрів для запровадження системи ключових показників ефективності;
- ризики низької цифровізації HR-процесів – 3,88 балів, що вказує на середній рівень усвідомлення загроз для ефективності управління;
- загроза від EdTech-платформ як альтернативи класичним ЗВО – 3,19 балів, що демонструє помірний рівень занепокоєння та водночас впевненість у стійкості традиційних закладів освіти.

Середнє арифметичне всіх оцінок становить $\approx 4,23$ бали, що свідчить про загалом позитивну експертну оцінку рівня готовності та перспектив розвитку HR-технологій у сфері вищої освіти України.

Таким чином, результати експертного оцінювання дозволяють зробити висновок, що цифрова трансформація HRM у ЗВО перебуває на етапі активного

розвитку, і пріоритетними напрямками мають стати:

- впровадження HRIS та L&D-систем,
- інтеграція HRIS із LMS,
- використання AI та Big Data в HR-аналітиці.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, цифровій стійкості освітніх установ і формуванню нової культури управління людським капіталом у сфері вищої освіти.

Висновки до розділу 2

У другому розділі «Дослідження стану та перспектив розвитку інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти в умовах освітніх трансформацій» було проаналізовано ефективність інноваційних інструментів управління людськими ресурсами в системі вищої освіти, проведено аналітичний огляд сучасного стану та рейтингових позицій ЗВО України та Світу, досліджено перспективи розвитку і впровадження інноваційних персонал-технологій в контексті освітніх трансформацій.

1. Визначено роль внутрішньої та зовнішньої Системи забезпечення якості освіти (СЗЯО) і, за допомогою графічних методів, візуалізовано взаємодію її елементів. Подано класифікацію, приклади застосування в ЗВО і очікуваний ефект від інноваційних інструментів HRM у системі вищої освіти. Сьогодні в Україні 314 ЗВО, в яких зареєстровано більше 82 090 викладачів. Більшість з них мають наукові ступені, вчені звання (86%). Аналіз гендерного балансу свідчить про наявність певних асиметрій: чоловіки частіше здобувають найвищі наукові ступені та вчені звання (доктора наук, професора, старшого наукового співробітника), тоді як жінки переважають у категорії кандидатів наук, докторів філософії та серед доцентів. Це дозволяє зробити висновок про різні траєкторії наукової кар'єри представників обох статей. По критерію наукових ступенів та звань, перше місце займає місто Київ. Також, серед лідерів перебувають ЗВО

Харківської, Львівської, Хмельницької, Дніпропетровської областей. За підсумками дослідження розроблено Методику аналізу інноваційних HR-інструментів та Методику оцінювання рівня цифровізації HRM-систем для використання в ЗВО і розраховані кількісні показники ефективності HR-інструментів.

2. Визначено рівень ефективності HR-технологій у провідних ЗВО України та світу на основі аналізу міжнародних рейтингів (QS, THE, U-Multirank), за допомогою запропонованої Методики розрахунку основних індикаторів оцінювання наукової діяльності ЗВО, що дало змогу встановити сильні та слабкі сторони вітчизняних університетів. Використовуючи методи факторного аналізу і дані офіційних джерел світових рейтингів, сформована таблиця десяти найкращих ЗВО світу у 2025 році за показниками – цілями сталого розвитку від ООН. По загальному результату за всіма 17 показниками в 2025 році визначено п'ятірку лідерів – Західний Сіднейський університет (Австралія), з рейтингом 98,7 балів; Манчестерський університет (Великобританія) – 98,4 бали; Національний університет Кьонпук (Південна Корея) – 97,8 балів; Університет Гріффіта та Університет Тасманії з Австралії отримали по 97,7 бали.

В загальний рейтинг ЗВО Times Higher Education Impact Rankings 2025 увійшли 55 українських закладів освіти державної та приватної форм власності.

3. Досліджено сучасний стан цифровізації HRM-систем у ЗВО України, включно з функціональними характеристиками електронних систем управління персоналом (наявність кабінетів викладачів, інтеграція з LMS, HR-аналітика). Аналіз показав низький рівень автоматизації більшості процесів. Для детального дослідження перспектив розвитку українських ЗВО в умовах сучасних освітніх трансформацій було використано методи: SWOT-аналізу, «5 сил Портера», Аналіз сценаріїв та Метод «Delphi». Дослідження показало, що провідні ЗВО України мають сильний науковий та ІТ-потенціал, але фрагментарну цифрову інфраструктуру; в ЗВО спостерігається брак централізованої HR-стратегії та обмежене довгострокове фінансування; головні можливості для сучасних вітчизняних ЗВО: євроінтеграція, гранти, швидке масштабування HR-аналітики;

ключові загрози для ЗВО: демографічний спад і еміграція науковців.

4. На основі проведеного дослідження розроблено прогноз можливого розвитку та впровадження інноваційних HR-технологій в управлінні персоналом ЗВО в контексті освітніх трансформацій: 1) Оптимістичний сценарій (проривна цифрова трансформація); 2) Реалістичний сценарій (поступове впровадження); 3) Песимістичний сценарій (стагнація і відставання). Для отримання прогнозних значень та уточнення наслідків кожного з описаних сценаріїв, використано ключові індикатори світових рейтингів ЗВО (за прикладом методології QS та U-Multirank). Аналіз сценаріїв показує, що успіх цифрової трансформації HRM у ЗВО України залежить від інституційної підтримки держави, готовності керівництва університетів до змін, а також цифрової культури викладачів і студентів.

Для більш детального дослідження сучасного стану розвитку HR-технологій в освітній сфері України використано метод «Delphi». Дана методологія дозволила отримати консенсус експертів щодо пріоритетів, ризиків і сценаріїв впровадження HR-технологій у ЗВО України. В анкетуванні прийняли участь керівники та експерти різних напрямків: ректори, директори, проректори інститутів, завідувачі кафедр, вчені секретарі, експерти НАЗЯВО, спеціалісти «ЕдКемп Україна», державні службовці. Експерти працювали над питаннями індивідуально, по електронному запрошенню, що дозволило мінімізувати фактор «групового впливу» і підвищило релевантність відповідей. Результати показали, що цифрова трансформація HRM у ЗВО перебуває на етапі активного розвитку, але є певні проблеми, що потребують вирішення, це: помірна готовність і наявність інституційних бар'єрів для запровадження системи ключових показників ефективності; ризики низької цифровізації HR-процесів тощо.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [63].

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Методика формування інноваційного капіталу науково-педагогічного працівника

У сучасних умовах трансформації вищої освіти України визначальним чинником підвищення її конкурентоспроможності та результативності виступає людський капітал (ЛК) науково-педагогічних працівників. Водночас, попри загальне усвідомлення його провідної ролі, на національному рівні все ще бракує комплексних та науково обґрунтованих методик оцінювання й управління цим капіталом, адаптованих до потреб освітнього середовища. Існуючі підходи здебільшого зосереджуються на макроекономічних параметрах та вартісних показниках, що не дозволяють у повній мірі врахувати специфіку діяльності НПП. Зокрема, поза увагою залишаються такі критично важливі характеристики, як інноваційний потенціал, здатність до адаптації та панорамність мислення.

Відсутність комплексної системи оцінювання людського капіталу науково-педагогічних працівників суттєво ускладнює ідентифікацію їхніх професійних та особистісних компетентностей, які безпосередньо визначають якість освітнього процесу. Це, у свою чергу, перешкоджає формуванню ефективної кадрової політики у закладах вищої освіти (ЗВО). Особливої актуальності набуває проблема недостатньої уваги до складової інноваційного капіталу НПП, що охоплює такі характеристики, як креативність, гнучкість у прийнятті рішень та здатність до швидкої адаптації в умовах трансформацій освітнього середовища, спричинених цифровізацією, реформами чи кризовими явищами.

Таким чином, актуалізується необхідність розроблення та впровадження спеціалізованої методики оцінювання людського капіталу науково-педагогічних працівників, яка б ураховувала специфіку їхньої професійної діяльності,

гармонійне поєднання професійних і особистісних якостей, а також акцентувала увагу на інноваційних складових. Саме ці елементи виступають визначальними у підвищенні ефективності освітнього процесу та забезпеченні результативності стратегічного управління закладами вищої освіти.

Активи людського капіталу відображають сукупність вже набутих та задіяних у професійній діяльності продуктивних характеристик особистості, що мають індивідуалізовану природу залежно від джерел їх формування та значущості у трудовому процесі. У своїй єдності ці характеристики утворюють цілісну систему складових людського капіталу. Відповідно до положень економічної теорії, до ключових компонентів ЛК належать: природні здібності, стан здоров'я, рівень професійної підготовки, система мотиваційних орієнтацій, а також здатність до трудової мобільності [124].

Під людським капіталом ми розуміємо сформований у результаті інвестицій та накопичений особистістю ресурс, що охоплює стан здоров'я, систему знань, практичні навички, інтелектуальні здібності, мотиваційні установки та інші продуктивні характеристики. Цей ресурс цілеспрямовано використовується у різних сферах економічної діяльності, сприяє підвищенню продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень доходів його носія.

На сучасному етапі розвитку людський капітал постає ключовим чинником підвищення ефективності на всіх рівнях управління – від діяльності окремого підприємства до загальнодержавного масштабу. Його значення виходить за межі матеріального виробництва, де наслідки нераціонального використання ресурсів можна безпосередньо простежити у процесі виготовлення чи реалізації товарів і послуг, і охоплює всі сфери суспільного функціонування. У цьому контексті людський капітал доцільно розглядати як сукупність індивідуальних характеристик – знань, умінь, навичок і здібностей, спрямованих на забезпечення соціального та економічного добробуту суспільства.

У сучасній науковій літературі представлено широкий спектр підходів, методів та інструментів дослідження й оцінювання людського капіталу, що охоплюють як кількісні, так і якісні індикатори. У цьому зв'язку доцільним

видається зосередження уваги на розробленні та застосуванні базової методики, яка б дала змогу здійснювати комплексний аналіз і оцінку ключових критеріїв людського капіталу на рівні закладів вищої освіти України з урахуванням основних його структурних складових.

На нашу думку, особливої уваги в сучасних умовах потребує оцінювання людського капіталу в освітньому середовищі. Визначальною рисою освітніх кадрів є унікальне поєднання професійних і особистісних характеристик. Саме персонал закладів освіти формує методи й принципи навчання, індивідуальну манеру викладання, а також здатність до інтуїтивного передбачення та розкриття потенціалу здобувачів освіти, що базується як на професійних, так і на особистісних компетентностях. Важливо підкреслити, що, на відміну від багатьох інших сфер діяльності, професійна траєкторія викладача тісно інтегрована з освітньою діяльністю протягом усього життя, виходячи далеко за межі аудиторного часу. Зазначені особливості зумовлюють потребу у специфічних підходах до управління науково-педагогічними кадрами.

Вважаємо, що з урахуванням специфіки діяльності освітнього персоналу доцільно виокремити такі групи компонентів людського капіталу науково-педагогічних працівників:

1. Професійний капітал (ПК): освітній рівень, відповідність ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності (ЛУ), кваліфікація, досвід роботи, компетентності soft і hard skills тощо.
2. Фізичний капітал (ФК): вікова категорія та стан здоров'я працівника.
3. Інноваційний капітал (ІК): креативність, мобільність, адаптивність, панорамність.

Отже, особливу увагу слід приділити оцінюванню інноваційного капіталу НПП, зокрема, адаптивності персоналу ЗВО.

Результати проведених досліджень свідчать, що більшість існуючих методик оцінювання людського капіталу або повністю ігнорують інноваційні складові, або приділяють їм лише другорядну увагу. Основною причиною такого підходу є орієнтація цих методик переважно на вартісні показники, що

здебільшого застосовуються на макроекономічному рівні. Унаслідок цього інноваційний потенціал персоналу, зокрема науково-педагогічних працівників, часто залишається поза межами дослідження через відсутність чітко визначених критеріїв та складність обробки значних масивів персоналізованих даних. Додатковим чинником, що ускладнює ситуацію, виступає відсутність цілісної та науково обґрунтованої методології для оцінювання мобільності, адаптивності й панорамності мислення НПП.

З метою подолання окреслених обмежень пропонується здійснювати розрахунок інноваційного капіталу на основі аналізу та застосування методики діагностики розвитку складових людського капіталу. Такий підхід дає можливість визначити рівень інноваційного капіталу (ІК) науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. У межах дослідження оцінювання ІК персоналу суб'єктів освітньої діяльності передбачається використання розробленої нами методики, яка інтегрується в систему управління персоналом. Вона складається з трьох взаємопов'язаних блоків: «Панорамне мислення», «Модель прийняття рішень» та «Мобільність та адаптивність в робочому середовищі». Кожен із зазначених блоків спрямований на комплексну діагностику та вимірювання рівня інноваційного капіталу працівника.

Для інтегрального вимірювання людського капіталу доцільним є застосування методу бальної оцінки, який передбачає присвоєння кожному з визначених критеріїв певної кількості балів відповідно до спеціально розробленої шкали. З метою забезпечення зручності обробки та можливості порівняння даних пропонується використання п'ятибальної шкали: значення «1» характеризує мінімальний рівень розвитку відповідного показника, тоді як значення «5» відображає його максимально досяжний рівень.

Таким чином, пропонуємо оцінити категорії людського капіталу НПП по кожній групі:

1. Оцінка професійного капіталу викладача (група ПК). Для даної групи нами обрані: освітній рівень, відповідність ЛУ, досвід науково-педагогічної діяльності.

ПК_{OP} – професійний капітал освітнього рівня. Оцінювання здійснюється за шкалою від 0 до 5 балів залежно від досягнутого рівня вищої освіти та наявності вченого звання:

0 балів – перший (бакалаврський) рівень вищої освіти;

1 бал – другий (магістерський) рівень вищої освіти;

2 бали – третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти (кандидат наук / PhD);

3 бали – третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти (кандидат наук / PhD) у поєднанні з ученим званням доцента або професора;

4 бали – науковий рівень доктора наук;

5 балів – науковий рівень доктора наук у поєднанні з ученим званням професора.

ПК_{ЛУ} – відповідність НПП п.37 та п.38 ліцензійних умов провадження освітньої діяльності (відповідність п.37 та мінімум 4 п.п. з п.38 – 1 бал; відповідність п.37 та 5-8 п.п. з п.38 – 2 бали; відповідність п.37 та 9-12 п.п. з п.38 – 3 бали; відповідність п.37 та 13-15 п.п. з п.38 – 4 бали; відповідність п.37 та 16-20 п.п. з п.38 – 5 балів);

ПК_{НПД} – професійний капітал досвіду науково-педагогічної діяльності – стаж викладачів (3 роки – 1 бал; 4-9 років – 2 бали; 10-14 років – 3 бали; 15-19 років – 4 бали; 20 і більше років – 5 балів).

2. Оцінка фізичного капіталу (група ФК). В дану групу нами включено фактор віку, але, враховуючи специфіку персоналу в освіті, вважаємо не доцільним враховувати вік поряд із науково-педагогічним стажем. Таким чином, в цій групі пропонуємо врахувати стан здоров'я НПП – ФК_{СЗ}:

5 балів – протягом року науково-педагогічний працівник не відвідував лікаря та не перебував у лікарняній відпустці;

4 бали – кількість днів перебування у лікарняній відпустці становила від 1 до 7;

3 бали – кількість днів перебування у лікарняній відпустці становила від 8 до 14;

2 бали – кількість днів перебування у лікарняній відпустці становила від 15 до 30;

1 бал – кількість днів перебування у лікарняній відпустці перевищувала 30 діб.

3. Група інноваційного капіталу (ІК). Дана група є специфічною та потребує застосування спеціалізованих методів діагностики. Її оцінювання доцільно здійснювати за допомогою анкетування науково-педагогічних працівників. Для визначення рівня розвитку інноваційного капіталу нами запропоновано використання трьох анкет, кожна з яких спрямована на виявлення окремих аспектів ІК:

Анкета «Визначення рівня панорамності мислення»;

Анкета «Ваш підхід до прийняття рішень»;

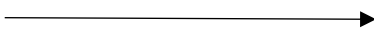
Анкета «Адаптивність у робочому середовищі».

Отримані за результатами анкетування дані дають змогу визначити бальну оцінку за відповідними критеріями та здійснити інтегральне вимірювання рівня інноваційного капіталу НПП. Зміст зазначених анкет та приклади шкал оцінювання представлено у табл. 3.1-3.3.

Панорамність мислення у цьому контексті розглядається як здатність особистості сприймати ситуацію цілісно, враховуючи широкий контекст, виявляючи взаємозв'язки між окремими елементами, а також прогнозуючи можливі напрями її розвитку.

Таблиця 3.1

Анкета №1 «Визначення рівня панорамності мислення» [джерело: складено автором]

Зміст питання (твердження)/відповіді	Завжди  Ніколи										
	бали										
1. Як часто Ви аналізуєте проблему, враховуючи не лише її основні, але й другорядні чинники?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
2. Чи маєте Ви звичку враховувати міждисциплінарні зв'язки у своїй науково-педагогічній діяльності?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Продовження таблиці 3.1

3. Чи вважаєте Ви за потрібне передбачати довгострокові наслідки своїх рішень у професійній сфері?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
4. Ви завжди розглядаєте альтернативні точки зору під час обговорення професійних питань	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
5. Вам властиво будувати цілісну картину ситуації, враховуючи широкий контекст подій	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
6. Чи часто Ви ставите собі запитання: «А що буде, якщо...?» у професійних чи наукових ситуаціях?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
7. Ви завжди пояснюєте складні явища простою мовою, пов'язуючи їх із загальною картиною світу	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
8. Як часто Ви повертаєтесь до своїх рішень, щоб переоцінити їх у світлі нової інформації?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
9. Вам завжди легко уявити, як зміниться ситуація за різних сценаріїв розвитку подій?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
10. Ви майже не користуєтесь лише логікою або інтуїцією, а приймаєте рішення комплексно (поєднуючи кілька підходів)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
11. Ви цікавитесь тим, що відбувається в інших галузях науки, окрім Вашої спеціальності?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
12. Чи вважаєте Ви важливим враховувати соціально-культурний контекст під час викладання чи наукової діяльності?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
13. Ви відкриті до змін та опанування нових підходів у своїй роботі	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
14. Ви застосовуєте глибокий аналіз при дослідженні складної проблеми?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
15. Здатність до бачення загальної картини у науковій та педагогічній роботі має ключову роль в будь-якій ситуації	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Науково-педагогічні працівники виконують ключову роль у формуванні інтелектуального, професійного та ціннісного потенціалу суспільства. Їхня діяльність виходить за межі суто дидактичних функцій і охоплює стратегічне планування освітнього процесу, управління навчальними ситуаціями, розв'язання педагогічних, наукових і етичних задач. У цьому контексті дослідження підходів НПП до прийняття рішень набуває особливого значення з кількох причин.

1. Вплив на якість освіти та результативність навчального процесу.

Кожне рішення викладача прямо або опосередковано впливає на академічні досягнення студентів. Знання про стилі прийняття рішень дає змогу виявити сильні сторони викладацької практики, а також ідентифікувати можливі ризики, пов'язані з неефективним вибором педагогічних стратегій.

2. Формування академічного середовища та організаційної культури.

НПП активно залучені до процесів колективного прийняття рішень: щодо змісту та структури освітніх програм, встановлення стандартів якості, розроблення стратегій розвитку закладу вищої освіти. Їх індивідуальний стиль – орієнтація на аналітику, інтуїцію, обговорення чи компроміс – безпосередньо впливає на результативність колегіальних рішень і якість академічного середовища загалом.

3. Управління стресом і відповідальністю.

Процес прийняття рішень у сфері освіти завжди пов'язаний з невизначеністю, особливо в умовах реформ, цифровізації чи соціально-політичного тиску. Розуміння механізмів прийняття рішень допомагає формувати системи психологічної та професійної підтримки викладачів.

4. Зв'язок із науковим мисленням та інноваційністю.

Стиль прийняття рішень відображає рівень розвитку наукового мислення: уміння ставити гіпотези, працювати з даними, приймати нові парадигми. Аналітичний або гнучкий стиль часто корелює з більшою науковою продуктивністю та інноваційним потенціалом.

5. Можливість розробки програм розвитку компетентностей.

Вивчення тенденцій у прийнятті рішень дає змогу розробляти цільові тренінги та навчальні курси, спрямовані на розвиток критичного мислення, управлінських компетенцій, лідерства й академічної культури.

6. Підвищення ефективності управління в закладах вищої освіти.

Індивідуальні підходи викладачів до розв'язання проблем впливають на організаційні процеси у ЗВО. Їхнє знання допомагає керівництву формувати більш збалансовані команди, ефективно делегувати завдання та прогнозувати ризики управлінських рішень.

Таким чином, опитування науково-педагогічних працівників щодо їхніх стилів і підходів до прийняття рішень є важливим інструментом для глибшого розуміння внутрішніх процесів у системі вищої освіти. Воно створює підґрунтя для вдосконалення якості освітніх рішень, сприяє розвитку професійних компетентностей і підтримує культуру відповідального лідерства в академічному середовищі.

З огляду на це, доцільним є застосування наступної анкети, що дозволяє виявити індивідуальний стиль мислення, рівень емоційної стабільності та здатність до адаптивної поведінки у процесі прийняття рішень. Цей інструмент сприятиме отриманню об'єктивних даних щодо особливостей когнітивних і поведінкових стратегій НПП та забезпечить можливість подальшого формування програм розвитку інноваційного капіталу.

Таблиця 3.2

Анкета №2 «Ваш підхід до прийняття рішень» [джерело: складено автором]

Зміст питання (твердження)/відповіді	Завжди або погодження з висловом  Ніколи не погодження										
	бали										
1. Ви приймаєте рішення після аналізу фактів, порадившись з колегами	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
2. Чи маєте Ви чітку схему або алгоритм прийняття рішень?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Продовження таблиці 3.2

3. Ви аналізуєте можливі наслідки перед тим, як ухвалити рішення?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
4. У ситуаціях невизначеності Ви дуже рідко покладаетесь на інтуїцію	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
5. Дані та аналітика є для Вас вирішальним чинником при ухваленні рішень	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
6. Ви не змінюєте своє рішення під впливом нових обставин	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
7. Ви дуже швидко приймаєте рішення у складних ситуаціях	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
8. У разі помилки у прийнятому рішенні Ви аналізуєте помилку і накопичуєте досвід	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
9. При прийнятті рішень Ви балансуєте між швидкістю та якістю	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
10. Ви довіряєте лише досвіду експертів при прийнятті рішення	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
11. Ви зазвичай не переглядаєте і не коригуєте раніше ухвалені рішення	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
12. Ви ухвалюєте рішення завжди продумано, а не під впливом емоцій	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
13. При ухваленні рішень Ви надаєте перевагу самостійності	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
14. Ризикові рішення – це не для Вас	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
15. Ви вважаєте неможливим прийняття рішень, які можуть порушувати академічну доброчесність? (якщо «так», то ставте «завжди»)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Анкета №3 «Адаптивність в робочому середовищі» (табл. 3.3) відображає третю групу показників інноваційного капіталу – адаптивність НПП. Результати анкетування використані нами для виявлення ступеня гнучкості, стресостійкості, відкритості до змін і здатності науково-педагогічного працівника ефективно функціонувати в умовах невизначеності чи трансформацій.

Таблиця 3.3

Анкета №3 «Адаптивність НПП в робочому середовищі» [джерело: складено автором]

Зміст питання (твердження)/відповіді	Завжди або погодження з висловом  Ніколи (не погодження)										
	бали										
1. Раптові зміни в навчальному процесі (графіки, формати, вимоги) ніколи не викликають у мене стрес і дискомфорт, я люблю зміни	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
2. Вам комфортно працювати в умовах невизначеності?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
3. Чи легко Ви змінюєте підхід до викладання або дослідження, якщо попередній не дає результатів?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
4. Ви завжди активно реагуєте і починаєте діяти при виникненні непередбачених обставин у роботі	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
5. Чи відчуваєте Ви впевненість у собі, коли доводиться працювати в новому середовищі чи з новими людьми?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
6. Ви освоюєте нові цифрові інструменти чи платформи для роботи швидко, без труднощів	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
7. До зміни традиційних професійних практик (методів, підходів, програм) ви ставитесь позитивно, бо краще користуватись новими технологіями, ніж застарілими, хоч і перевіреними	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
8. Як часто Ви змінюєте свої робочі звички, якщо бачите, що вони вже неефективні?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
9. У складних ситуаціях Ви, як правило зберігаєте спокій і адаптуєтесь	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
10. Ви відкриті до критики та зворотного зв'язку щодо Вашої роботи	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
11. Ви змінюєте свої професійні плани відповідно до нових вимог чи ситуацій без проблем	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Продовження таблиці 3.3

12. Для Вас важливо розвивати нові навички, навіть якщо цього прямо не вимагає Ваша посада	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
13. У Вашій професійній практиці є досвід, коли адаптація до змін виявилась успішною	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
14. Чи відчуваєте Ви потребу в додатковій підтримці під час переходу до нових форм роботи (онлайн-навчання, змішані формати, інновації)? (ні-0, так – 10)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
15. Загалом Ви оцінюєте свою адаптивність у роботі як високу?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Анкета «Адаптивність у робочому середовищі» має значне практичне й дослідницьке значення, особливо в контексті професійної діяльності науково-педагогічних працівників (НПП). Вона спрямована на виявлення особливостей поведінкової, емоційної та когнітивної гнучкості персоналу в умовах постійних змін освітнього середовища. Застосування цього інструменту дозволяє вирішити низку важливих завдань:

1. Визначення рівня адаптивності викладачів. Опитування дає змогу з'ясувати, наскільки гнучко НПП реагують на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі – зокрема, на впровадження нових освітніх технологій, реформування системи вищої освіти, організаційні трансформації чи зміни у складі студентської аудиторії.

2. Діагностика потреб у професійному розвитку. Отримані результати можуть бути використані для виявлення працівників, які потребують додаткової підтримки – наприклад, у сферах цифрової компетентності, психоемоційної стійкості чи управління змінами.

3. Формування інституційної стратегії розвитку персоналу. Для адміністрацій закладів вищої освіти результати анкетування слугують основою для планування тренінгових програм, семінарів, оптимізації управлінських рішень і запровадження персоналізованих підходів до розвитку кадрового

потенціалу.

4. Оцінювання готовності до інновацій. Анкета дає можливість оцінити рівень відкритості колективу до нових методів навчання, цифровізації освітніх процесів, інтеграції міждисциплінарних практик та дистанційних форматів роботи, що є особливо важливим у контексті реалізації сучасних освітніх реформ.

5. Зниження ризику професійного вигорання. Працівники з низьким рівнем адаптивності зазвичай більш уразливі до стресу та емоційного виснаження. Результати анкетування дозволяють своєчасно виявити потенційні ризики вигорання та забезпечити відповідну психологічну, методичну або організаційну підтримку.

6. Використання у наукових дослідженнях. Анкету можна ефективно застосовувати як інструмент збору емпіричних даних у межах кваліфікаційних робіт, дисертаційних досліджень, а також наукових проєктів у галузях педагогіки, психології, управління персоналом чи дослідження освітніх трансформацій після кризових подій (COVID-19, війна, діджиталізація тощо).

7. Підтримка ефективних освітніх змін. Заклади вищої освіти, персонал яких характеризується високим рівнем адаптивності, демонструють більшу гнучкість у реагуванні на виклики часу, швидше інтегрують нові освітні стандарти, технології та підходи, а також ефективніше функціонують у міждисциплінарному й міжнародному середовищі.

Отже, Анкета №3 дає змогу ідентифікувати працівників, які потребують підтримки в процесі адаптації, визначити агентів змін, що проявляють стійкість, гнучкість і відкритість до інновацій, а також виявити потенційні прояви опору чи професійного застою.

В досліджуванні прийняло участь 24 науково-педагогічних працівника з різних ЗВО України. Результати опитування показано в Додатку Д.

Отримані результати були використані нами для побудови Logit-моделі управління науково-педагогічним персоналом в п. 3.2 даного розділу.

Застосування даної методики, на нашу думку, є важливим кроком до

підвищення якості освітнього процесу, удосконалення системи стратегічного управління персоналом і розвитку особистісного потенціалу науково-педагогічних працівників.

3.2 Logit-модель управління науково-педагогічним персоналом на основі використання інноваційних технологій

Досягнення стійкого та ефективного функціонування закладу вищої освіти в умовах динамічного розвитку освітнього ринку, цифровізації та зростання конкуренції вимагає комплексного вирішення стратегічних завдань управління персоналом. Одним із ключових таких завдань є розроблення та впровадження організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічними працівниками, який відповідає сучасним вимогам інноваційного розвитку й забезпечує підвищення результативності освітньої діяльності.

Кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу, рівень цифрових компетентностей, здатність адаптуватися до змін освітнього середовища та ефективно використовувати інноваційні технології – усе це визначає продуктивність праці НПП і, відповідно, конкурентоспроможність закладу освіти. У сучасних умовах саме інноваційний потенціал науково-педагогічного персоналу виступає фундаментом стратегічного розвитку та визначає якість освітніх і наукових результатів.

Раціональне використання кадрового потенціалу ЗВО потребує економічного виміру людських ресурсів із урахуванням їх інноваційного капіталу. Від точності таких вимірів залежать не лише стратегічні орієнтири розвитку, а й ефективність управлінських рішень, спрямованих на формування сприятливого освітнього середовища. Застосування цифрових HR-аналітичних інструментів, систем моніторингу продуктивності, а також платформ управління знаннями дозволяє здійснювати своєчасний аналіз кадрового потенціалу та приймати науково обґрунтовані рішення щодо підвищення ефективності праці.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління науково-педагогічним персоналом на основі інноваційних технологій має бути спрямований на забезпечення гнучкості, мобільності та адаптивності кадрової системи ЗВО, що дозволить закладу своєчасно реагувати на трансформації освітнього простору й підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності.

Усе це свідчить про те, що економічні виміри кадрового потенціалу закладу вищої освіти поступово перетворюються на важливий інструмент стратегічного управління. Відтак керівники освітніх установ мають обґрунтоване право наполягати на вдосконаленні методології оцінювання кадрового потенціалу та на впровадженні інноваційних технологій, які забезпечують його всебічний аналіз і моніторинг.

Розглядаючи економічні виміри інноваційного потенціалу в контексті управління науково-педагогічними кадрами, слід розуміти їх як кількісні та якісні показники ефективності освітніх і наукових процесів, що відображають рівень використання інтелектуальних, творчих та цифрових ресурсів персоналу. На макрорівні такі виміри дають змогу оцінити загальний стан системи вищої освіти, тоді як на рівні окремого ЗВО вони повинні характеризувати не лише чисельність і структуру НПП, а й результативність їхньої діяльності, рівень залученості до інноваційних процесів, адаптивність до цифрових змін та ефективність застосування EdTech-рішень у професійній практиці.

Особливої уваги потребує оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу – як на рівні колективу, так і окремих працівників. Застосування HR-аналітики, систем моніторингу результативності, платформ для оцінки компетентностей і цифрової взаємодії (наприклад, LMS, CRM для персоналу, або аналітичних панелей) дозволяє своєчасно виявляти дисбаланси, прогнозувати ризики професійного вигорання та формувати програми підвищення кваліфікації на основі реальних даних.

Високий рівень професійної компетентності, цифрової грамотності та педагогічної майстерності НПП є основною умовою забезпечення конкурентоспроможності сучасного університету. Управління персоналом у

сфері вищої освіти має розглядатися не як допоміжна функція, а як стратегічний інструмент розвитку закладу, здатний впливати на якість освітніх програм, інноваційність навчального процесу та репутаційний капітал установи.

Таким чином, людиноцентричні підходи в поєднанні з інноваційними цифровими технологіями формують нову парадигму управління персоналом у ЗВО, де розвиток людського потенціалу є не лише засобом, а й кінцевою метою ефективного функціонування освітньої системи.

Світовий досвід переконливо доводить, що в умовах відкритої та динамічної економіки ключовим чинником розвитку стає якість людського капіталу, зокрема рівень компетентності, креативності та технологічної готовності персоналу. У системі вищої освіти ці характеристики набувають особливого значення, адже від професійного рівня науково-педагогічних працівників безпосередньо залежать якість освітнього процесу, наукова результативність і здатність закладу конкурувати у глобальному освітньому просторі.

Якість науково-педагогічного персоналу виступає не лише показником ефективності діяльності ЗВО, а й стратегічним ресурсом його сталого розвитку. Вона охоплює комплекс компетентностей – педагогічних, науково-дослідницьких, управлінських, цифрових і комунікативних – які забезпечують здатність до інновацій, міждисциплінарної взаємодії та швидкої адаптації до змін в освітньому середовищі.

У сучасних умовах цифрової трансформації освіти особливої актуальності набуває використання інноваційних технологій для управління якістю персоналу: аналітичних платформ HRM, систем моніторингу результативності, електронних портфоліо, EdTech-рішень для розвитку компетентностей, систем штучного інтелекту для оцінки потенціалу працівників тощо. Вони дають змогу здійснювати персоналізоване управління, формувати траєкторії професійного розвитку, підвищувати ефективність кадрової політики та створювати прозору систему оцінювання.

Таким чином, управління якістю науково-педагогічного персоналу на основі інноваційних технологій стає центральним елементом

внутрішньоорганізаційного менеджменту закладу вищої освіти. Його вдосконалення забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності університетів, а й розвиток інтелектуального потенціалу країни загалом.

Сталий розвиток системи вищої освіти України та підвищення її конкурентоспроможності у глобальному науково-освітньому просторі безпосередньо залежать від ефективності управління науково-педагогічним персоналом. В умовах цифрової трансформації, інтернаціоналізації освіти та підвищення вимог до якості освітніх послуг ключовим фактором успіху стає застосування інноваційних механізмів забезпечення якості персоналу, які поєднують сучасні HR-технології, аналітику даних і стратегічне управління людським капіталом.

Для підвищення результативності діяльності науково-педагогічних працівників доцільно формувати організаційно-економічний механізм управління персоналом, що базується на принципах гнучкості, прозорості, наукової обґрунтованості та технологічної підтримки прийняття рішень. Такий механізм повинен враховувати динаміку освітнього ринку, цифрові компетентності кадрів, ступінь інтеграції інновацій у навчальний процес і рівень академічної мобільності.

З метою наукового обґрунтування зазначеного підходу пропонується концептуальна схема управління кадровим потенціалом закладу вищої освіти, яка відображає взаємозв'язок між кадровою політикою, інноваційними технологіями управління, професійним розвитком персоналу та стратегічними цілями ЗВО (рис. 3.1).

В основу системи управління науково-педагогічним персоналом закладів вищої освіти, на нашу думку, має бути покладена інноваційна концепція управління розвитком і забезпеченням персоналу, яка поєднує сучасні цифрові інструменти, аналітичні методи й гуманістичний підхід. Така концепція розглядається як система теоретико-методологічних засад і практичних рішень, спрямованих на формування, підтримку та розвиток кадрового потенціалу ЗВО.



Рис. 3.1 Інноваційна концепція управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО [розроблено автором]

Дана концепція охоплює розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління науково-педагогічними кадрами в умовах освітніх трансформацій і цифровізації.

Основні елементи такої концепції включають:

- розроблення методології інноваційного управління НПП, що передбачає визначення сутності науково-педагогічного персоналу як стратегічного ресурсу розвитку освітньої установи, формування поведінкових моделей викладачів відповідно до стратегічних цілей ЗВО;

- використання цифрових HRM-платформ і аналітичних систем (таких як HR-аналітика, LMS, EdTech-рішення) для моніторингу компетентностей, результативності та кар'єрного розвитку НПП;

- розробку принципів управління персоналом, що базуються на інноваційності, мобільності, адаптивності й академічній доброчесності;

- створення організаційно-практичного механізму, який забезпечує інтеграцію інноваційних технологій у процес планування, відбору, розвитку та оцінювання персоналу;

- формування системи управління науково-педагогічним персоналом. Цей елемент передбачає створення цілісної архітектури управління кадровими процесами в закладі вищої освіти. До неї входить визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку кадрового потенціалу, розподіл функцій між адміністративними рівнями (кафедра – факультет – ректорат), побудова ефективної організаційної структури управління, а також налагодження вертикальних і горизонтальних комунікацій між керівниками, викладачами та науковими співробітниками. В умовах цифровізації освіти важливо забезпечити інтеграцію цифрових HRM-систем (наприклад, SAP SuccessFactors, Workday, чи власних освітніх платформ) для оптимізації комунікації, контролю за виконанням завдань, збору та аналізу показників ефективності НПП;

- розроблення інноваційної технології управління персоналом. Цей напрям охоплює сучасні методи й інструменти кадрової роботи з урахуванням специфіки діяльності науково-педагогічних працівників. Йдеться про: використання

інтелектуальних алгоритмів та HR-аналітики для відбору, оцінювання та прогнозування потенціалу викладачів; цифрові інструменти профорієнтації та адаптації, що дозволяють новим співробітникам швидше інтегруватися у корпоративну культуру ЗВО; платформи онлайн-навчання та EdTech-рішення для постійного професійного розвитку й сертифікації викладачів; інноваційні підходи до мотивації (гейміфікація, система рейтингів, персоналізовані траєкторії розвитку); використання технологій психологічної підтримки та запобігання професійному вигоранню, у тому числі через цифрові сервіси емоційного добробуту; формування умов для соціального та академічного розвитку персоналу, підтримку академічної доброчесності, гнучких форм праці та партнерства з міжнародними освітніми спільнотами.

Розробленням концепції управління кадровим потенціалом науково-педагогічного персоналу доцільно займатися спеціалізованим підрозділом із кадрової роботи або центром розвитку персоналу, що функціонують у структурі закладу вищої освіти. Такий підхід є актуальним, коли кількість працівників перевищує певний критичний рівень (більше 100 осіб), а ефективність діяльності безпосередньо залежить від якості управління людським капіталом.

Основою сучасної концепції управління науково-педагогічним персоналом є зростаюча роль особистості викладача й науковця як ключового носія інтелектуального та інноваційного потенціалу освітньої установи. Ефективне управління потребує глибокого розуміння мотиваційних запитів і професійних цілей працівників, уміння їх формувати та спрямовувати відповідно до стратегічних завдань розвитку університету.

Перш ніж реалізовувати управлінські заходи, необхідно здійснити комплексний аналіз кадрового потенціалу ЗВО – визначити кваліфікаційний склад, наукові здобутки, рівень цифрових компетентностей, участь у міжнародних програмах і здатність до адаптації в умовах освітніх трансформацій. Даний аналіз вже проведено нами в п. 3.1 цього розділу. Отримана інформація стає основою для формування стратегічних рішень у сфері HR-менеджменту, зокрема щодо розвитку цифрової інфраструктури, планування

кар'єрних траєкторій, створення системи безперервного навчання та гнучких форм зайнятості.

В умовах цифровізації освіти зростає роль стратегічного управління науково-педагогічним персоналом, яке передбачає не лише вдосконалення організаційної структури, а й розбудову інноваційної соціальної екосистеми університету – із розвиненою системою стимулювання, компенсацій, корпоративного навчання, психологічної підтримки та академічного наставництва.

Оперативне управління НПП здійснюється на основі даних аналітичних платформ HRM, які забезпечують моніторинг кадрових процесів, ефективність навчального навантаження, академічну продуктивність і динаміку професійного зростання. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічні цілі розвитку університету з індивідуальними планами розвитку викладачів та науковців.

Отже, ефективність управління науково-педагогічним персоналом визначається не лише якістю організаційної роботи, а й здатністю використовувати інноваційні технології управління людським потенціалом. Саме вміння ефективно управляти кадрами забезпечує високий рівень освітньої діяльності, наукових результатів і професійного саморозвитку працівників, формуючи основу сталого розвитку освітнього закладу.

В умовах об'єктивної необхідності практичної реалізації завдань запропонованої концепції очевидною стає необхідність розробки Logit-моделі управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО (рис. 3.2).

Logit-модель (логістична регресія) – економетрична модель, що описує ймовірність настання певної події, коли залежна змінна є бінарною [125].

Для отримання даних для розрахунків нами використані результати аналізу Анкети №3 «Адаптивність в робочому середовищі» (Додаток Д).

В опитування взяли участь 40 НПП, в тому числі 16 представників управлінсько-викладацького складу.

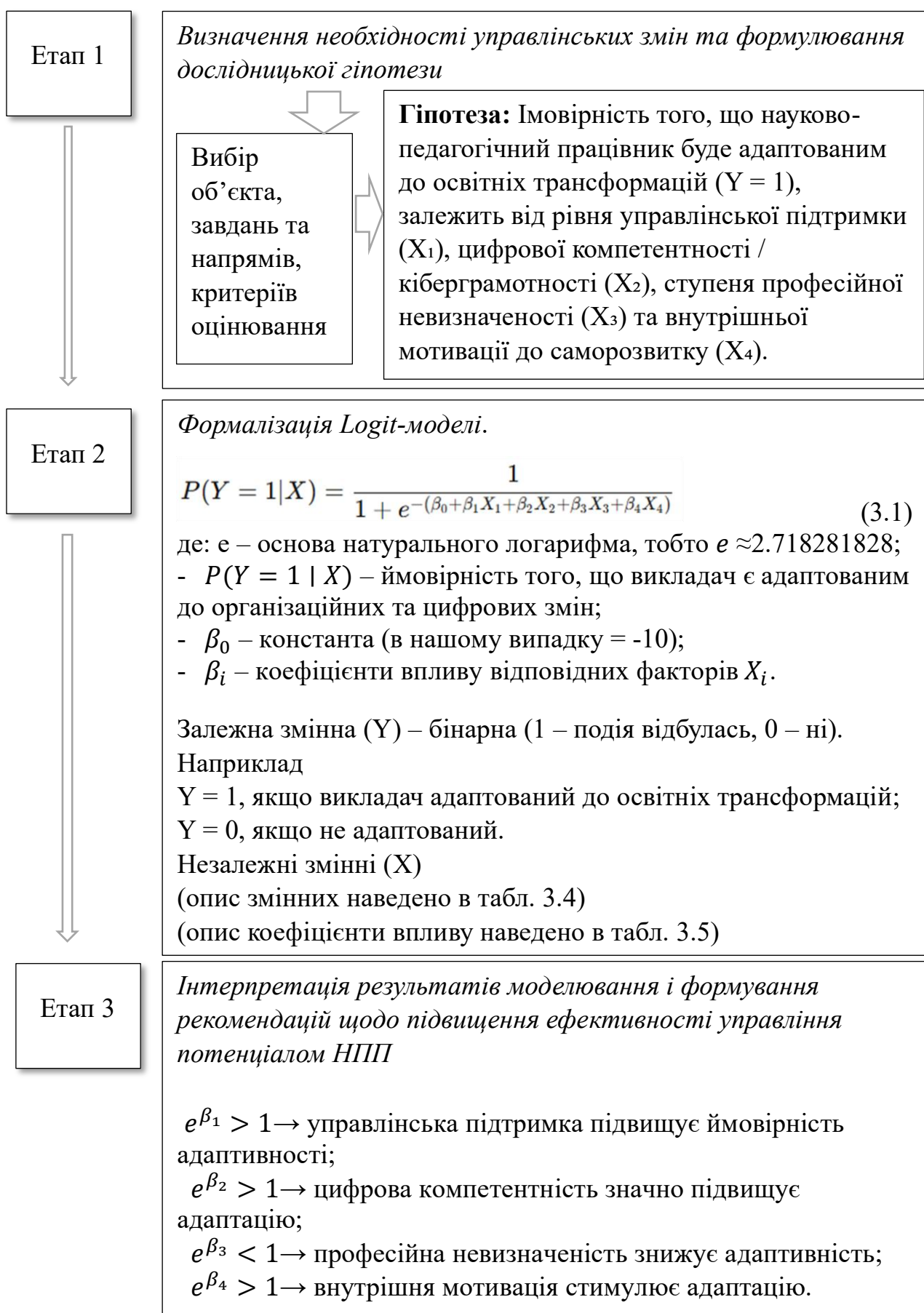


Рис. 3.2 Алгоритмічна схема побудови Logit-моделі управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО [розроблено автором]

Таблиця 3.4

Опис змінних Logit-моделі [розроблено автором]

Змінні	Зміст змінної	Зміст вимірювання	
Y	Адаптивність НПП	1 – адаптований (позитивно сприймає зміни, освоює EdTech, гнучкий у роботі); 0 – не адаптований	Очікуваний вплив на адаптивність НПП (+/-)
X ₁	Управлінська підтримка (питання 12,16 Анкети №3)	Оцінка рівня підтримки з боку адміністрації, керівництва кафедри, HR-служби (шкала 0–10)	+
X ₂	Рівень цифрової компетентності (кіберграмотності) (питання 5,8,9 Анкети №3)	Самооцінка або результати тестування цифрових навичок, готовність до онлайн-освіти, захист даних (шкала 0–10)	+
X ₃	Рівень професійної невизначеності (питання 4,6,7 Анкети №3)	Відчуття нестабільності, нечіткість ролей, частота змін вимог до працівника (шкала 0–10)	–
X ₄	Внутрішня мотивація до саморозвитку (питання 10,14,15,17 Анкети №3)	Частота участі у вебінарах, конференціях, курсах, готовність до нових методів навчання (шкала 0–10)	+

Розрахунок змінних нами проведено на основі даних опитування НПП (Додаток Д):

$$X_1 = ((170/24) + (193/24))/2 = 7,56$$

$$X_2 = ((210/24) + (210/24) + (199/24))/3 = 8,60$$

$$X_3 = ((206/24) + (200/24) + (206/24))/3 = 8,50$$

$$X_4 = ((177/24) + (207/24) + (210/24) + (203/24))/4 = 8,30$$

Далі наведемо інтерпретацію коефіцієнтів впливу, які показують силу і напрям впливу кожного фактора X_i на ймовірність адаптації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Інтерпретація коефіцієнтів впливу в Logit-моделі управління кадровим потенціалом НПП [розроблено автором]

Коефіцієнт	Що означає	Тлумачення впливу	Вага коефіцієнта (на основі розрахунку за даними анкетування HR-менеджерів українських ЗВО)
β_0 (константа)	Початкове значення (базова ймовірність адаптації, коли всі $X=0$)	Якщо у працівника низькі всі фактори – це «базова» або «нульова» адаптованість.	-
β_1 (для X_1 - управлінська підтримка)	Вплив управлінської підтримки	Чим більше підтримки, тим більша адаптованість.	4,3 (2 місце)
β_2 (для X_2 — цифрова компетентність / кіберграмотність)	Вплив цифрової спроможності	Підвищення цифрової грамотності збільшує шанси адаптації.	4,27 (3 місце)

Продовження таблиці 3.5

β_3 (для X_3 — професійна невизначеність)	Вплив невизначеності	Зростання невизначеності знижує ймовірність адаптації.	-3,75 (4 місце)
β_4 (для X_4 — внутрішня мотивація до саморозвитку)	Вплив внутрішньої мотивації	Більша мотивація сприяє адаптації.	4,53 (1 місце)

Розрахунок ваги коефіцієнтів нами проведено на основі даних опитування керівників ЗВО, кафедр, заступників, проректорів тощо (Додаток Г):

1. Коефіцієнт β_1 (управлінська підтримка НПП) відображають питання: 3, 9, 12. Середній бал по 3 питанню – 4,88; по 9 питанню – 3,81; по 12 питанню – 4,25, отже середній ваговий показник = $(4,88+3,81+4,25)/3 = 4,3$.

2. Коефіцієнт β_2 (цифрова компетентність НПП) відображають питання: 4, 6, 11. Середній бал по 4 питанню – 3,88; по 6 питанню – 4,63; по 11 питанню – 4,31, отже середній ваговий показник = $(3,88+4,63+4,31)/3 = 4,27$.

3. Коефіцієнт β_3 (професійна невизначеність) відображають питання: 5, 8. Середній бал по 5 питанню – 4,31; по 8 питанню – 3,19, отже середній ваговий показник = $(4,31+3,19)/2 = 3,75$.

4. Коефіцієнт β_4 (внутрішня мотивація до саморозвитку) відображають питання: 7, 10. Середній бал по 7 питанню – 4,88; по 10 питанню – 4,19, отже середній ваговий показник = $(4,88+4,19)/2 = 4,53$.

Таким чином, розрахунки показали, що найвпливовішим для розвитку потенціалу НПП є фактор внутрішньої мотивації до саморозвитку викладача. Натомість, професійна невизначеність, хоч і має вплив на розвиток потенціалу НПП, але по важливості знаходиться на останньому місці.

Як бачимо, рис. 3.2 показує три етапи моделювання управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО.

Етап 1. Визначення необхідності управлінських змін та формулювання

дослідницької гіпотези

На початковому етапі здійснюється обґрунтування потреби у запровадженні управлінських змін у системі управління кадровим потенціалом науково-педагогічних працівників та формулюється гіпотеза дослідження.

Визначається об'єкт дослідження, напрями аналізу та критерії оцінювання. Гіпотеза передбачає, що ймовірність адаптованості науково-педагогічного працівника до освітніх трансформацій залежить від рівня управлінської підтримки, цифрової компетентності (кіберграмотності), ступеня професійної невизначеності та внутрішньої мотивації до саморозвитку. Таким чином, формується аналітична основа для побудови Logit-моделі, що дозволяє кількісно оцінити вплив зазначених факторів на адаптаційні процеси персоналу.

Етап 2. Формалізація Logit-моделі

На другому етапі відбувається побудова математичної моделі, яка описує залежність імовірності адаптації НПП до освітніх трансформацій від сукупності незалежних змінних. Формалізація здійснюється через рівняння логістичної регресії.

Етап 3. Інтерпретація результатів моделювання та формування управлінських рекомендацій

На завершальному етапі здійснюється інтерпретація отриманих результатів моделювання та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом НПП у ЗВО.

На основі цих висновків формуються управлінські рішення, спрямовані на розвиток адаптивності науково-педагогічного персоналу та підвищення ефективності системи управління в умовах цифрової трансформації освіти.

Отже, після отримання значення змінних та коефіцієнтів, на основі результатів анкетування і відповідних розрахунків, нами було виконано всі 3 етапи Logit-моделювання управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО.

Введемо для розрахунків значення лінійного предиктора (z), який у Logit-моделі відображає сумарний вплив незалежних змінних на результат події. Він визначається як зважена сума значень факторів, де кожен коефіцієнт β_i

майже повна.

Це означає, що при високих значеннях управлінської підтримки, цифрової компетентності та мотивації, і лише помірного негативного впливі професійної невизначеності, працівник із великою ймовірністю буде адаптований до освітніх трансформацій.

Логічним завершенням процесу моделювання стало формування нами рекомендацій щодо підвищення ефективності управління потенціалом НПП.

На основі побудованої Logit-моделі встановлено, що ймовірність адаптації науково-педагогічних працівників до освітніх трансформацій значною мірою залежить від управлінської підтримки, рівня цифрової компетентності, ступеня професійної невизначеності та внутрішньої мотивації до саморозвитку.

З огляду на отримані коефіцієнти моделі (β), доцільно сформулювати такі управлінські рекомендації:

1. Посилення управлінської підтримки (X_1)

Результати моделювання свідчать, що управлінська підтримка має один із найвищих позитивних коефіцієнтів впливу ($\beta_1=4,3$) на ймовірність адаптації НПП до освітніх трансформацій. Це означає, що навіть незначне підвищення рівня управлінської підтримки суттєво підсилює готовність персоналу до змін, цифровізації та впровадження інновацій.

З метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом доцільно реалізувати такі практичні кроки:

1.1 Впровадження системи управлінського коучингу та менторства.

Доцільно створити програму наставництва для молодих викладачів із залученням досвідчених педагогів і науковців. Також, необхідно здійснювати регулярні індивідуальні консультації з питань педагогічної, дослідницької та цифрової діяльності.

1.2 Розвиток культури партнерського менеджменту.

Сучасне освітнє середовище потребує зміни управлінської парадигми від адміністративно-контрольної до сервісно-підтримувальної. А також, забезпечення відкритої комунікації між керівництвом і НПП через спільні робочі

групи, електронні платформи зворотного зв'язку, опитування щодо управлінських рішень.

1.3 Формування системи нематеріальної підтримки.

На нашу думку, важливо впровадити систему публічного визнання досягнень викладачів (рейтинги інноваційності, премії за цифрові ініціативи, внутрішні нагороди) та забезпечити психологічну підтримку НПП через консультації, тренінги зі стресостійкості та управління професійним вигоранням.

1.4 Підвищення управлінської компетентності керівників кафедр і деканів.

Для реалізації даної рекомендації необхідно проводити навчання управлінців середньої ланки з питань цифрового лідерства, change management, HR-аналітики. Крім цього, варто впровадити індикатори якості управлінської підтримки у систему оцінювання ефективності керівників підрозділів.

1.5 Інституційна підтримка інноваційних ініціатив.

Для підтримки ініціативності НПП доцільно створити внутрішні фонди або гранти на підтримку педагогічних експериментів і дослідницьких проєктів. А також, забезпечити організаційну допомогу в поданні заявок на міжнародні програми (Erasmus+, Horizon, COST тощо).

Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня довіри до управлінських структур, зниженню опору змінам, формуванню культури співробітництва та готовності персоналу до впровадження цифрових і педагогічних інновацій.

2. Розвиток цифрової компетентності та кіберграмотності НПП (фактор X_2)

Високе значення коефіцієнта впливу ($\beta_2=4,27$) свідчить, що цифрова компетентність науково-педагогічних працівників є критичним чинником ефективності управління кадровим потенціалом у закладах вищої освіти. Цей фактор забезпечує не лише адаптацію викладачів до цифрових трансформацій, а й формує їхню конкурентоспроможність у глобальному освітньому просторі.

Для підвищення рівня цифрової компетентності доцільно реалізувати такі системні управлінські заходи:

2.1 Інституціоналізація безперервного цифрового навчання. Для

забезпечення даного заходу вважаємо за необхідне:

- розробити внутрішню «дорожню карту» розвитку цифрових навичок для НПП із поетапними рівнями (від базового до експертного);
- упровадити щорічні навчальні програми або мікрокурси з використанням LMS-платформ (Moodle, Canvas, Google Classroom, EdX);
- стимулювати участь викладачів у сертифікаційних програмах (Google for Education, Coursera, Prometheus).

2.2 Інтеграція EdTech-рішень у систему управління персоналом.

Щоб інтегрувати освітні технології в кадрову політику ЗВО, необхідно: використовувати цифрові HRM-системи (SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) для оцінювання та розвитку компетентностей НПП; упроваджувати аналітичні модулі для відстеження результатів підвищення кваліфікації, участі у вебінарах і цифрових ініціативах; використовувати інструменти зворотного зв'язку (SurveyMonkey, Google Forms, Mentimeter) для моніторингу цифрової готовності НПП.

2.3 Розвиток кіберграмотності та цифрової безпеки, на нашу думку, передбачає:

- організацію тренінгів з безпечного використання освітніх платформ, захисту персональних даних і цифрової етики;
- впровадження політики «цифрової гігієни» - інструкції, рекомендації та стандарти користування електронними сервісами ЗВО.
- забезпечення консультативної підтримки викладачів у питаннях кіберзахисту через внутрішній IT-хаб.

2.4 Підтримка інноваційних цифрових ініціатив викладачів.

Для підтримки цифрових ініціатив необхідно створити Digital Teaching Lab – внутрішній центр підтримки інноваційного викладання (VR, AR, AI-технології, симулятори); запровадити в ЗВО щорічний конкурс (наприклад, «Цифровий викладач року») або грантову програму на створення авторських онлайн-курсів; забезпечити публічне висвітлення кращих цифрових практик на сайті ЗВО та в соціальних мережах.

2.5 Розвиток цифрового лідерства управлінського персоналу необхідно реалізувати через:

- навчання керівників кафедр і деканів принципам управління в цифровому середовищі (аналітика, гейміфікація, дистанційна комунікація);
- упровадження системи оцінювання цифрової компетентності управлінців через КРІ;
- формування кадрового резерву цифрових лідерів серед викладачів, які демонструють високий рівень цифрової активності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню стійкого цифрового середовища в університеті, підвищенню ефективності навчально-наукової діяльності, зміцненню репутаційного капіталу ЗВО та розвитку його кадрового потенціалу відповідно до вимог цифрової економіки.

3. Зниження рівня професійної невизначеності науково-педагогічних працівників (фактор X_3)

Отримане у моделі від'ємне значення коефіцієнта ($\beta_3 = -3,75$) свідчить про те, що підвищення рівня професійної невизначеності істотно знижує ймовірність адаптації науково-педагогічних працівників до освітніх трансформацій. Це означає, що за відсутності чітких критеріїв діяльності, прогнозованості кар'єрного розвитку та стабільності організаційного середовища зменшується мотивація до впровадження інновацій і підвищується ризик професійної дезадаптації.

Для мінімізації впливу цього негативного чинника доцільно реалізувати такі управлінські заходи:

3.1 Забезпечення прозорості управлінських рішень і стабільності кадрової політики. В рамках цього заходу доцільно:

- розробити регламент комунікацій між адміністрацією і НПП щодо розподілу навантаження, преміювання, підвищення кваліфікації;
- встановити чіткі та зрозумілі правила конкурсного відбору, атестації та оцінювання результатів діяльності викладачів;
- публікувати календар управлінських рішень та відкриті звіти керівництва

факультетів / кафедр.

3.2 Формування передбачуваної системи кар'єрного розвитку для НПП. На нашу думку, реалізація даного заходу передбачає:

- упровадження моделі «Career Pathway» - системи поетапного професійного зростання (від асистента до професора) із визначеними вимогами й індикаторами;
- запровадження системи внутрішнього наставництва для підтримки молодих викладачів під час проходження атестаційних етапів;
- створення кадрового резерву для керівних посад на основі відкритих критеріїв відбору.

3.3 Покращення організаційного клімату та внутрішніх комунікацій. Для цього необхідним вважається:

- впровадити регулярні опитування задоволеності працівників умовами праці, навантаженням і взаємодією з керівництвом (через SurveyMonkey, Google Forms);
- створити внутрішні комунікаційні канали (електронні бюлетені, чати, платформи) для обговорення рішень адміністрації та обміну пропозиціями;
- розвивати корпоративну культуру підтримки, колегіальності та довіри.

3.4 Впровадження програм психологічної та організаційної підтримки передбачає:

- організацію внутрішньої служби психологічного консультування для НПП у питаннях професійної адаптації та управління стресом;
- проведення тренінгів з тайм-менеджменту, запобігання емоційному вигоранню, розвитку стійкості до змін;
- впровадження програми «Work-Life Balance» для зниження напруги між професійними та особистими ролями викладачів.

3.5 Створення механізмів участі НПП у процесі прийняття управлінських рішень можливе через:

- розширення ролі колегіальних органів (кафедральних і вчених рад) у стратегічному плануванні освітнього процесу;

- залучення представників НПП до розроблення інституційних стратегій, індикаторів якості освітніх програм і критеріїв внутрішнього моніторингу;
- запровадження практики «відкритих сесій» адміністрації ЗВО для обговорення актуальних питань розвитку.

Реалізація вказаних заходів сприятиме зниженню рівня професійної невизначеності, підвищенню довіри до управлінських структур, зменшенню ризику професійної дезадаптації та зміцненню організаційної стабільності в університетському середовищі.

4. Підвищення мотивації до саморозвитку та професійного зростання науково-педагогічних працівників (фактор X_4)

Позитивне значення коефіцієнта ($\beta_4=4,53$) свідчить, що зростання рівня мотивації до саморозвитку суттєво підвищує ймовірність ефективного використання потенціалу НПП та їх адаптації до освітніх трансформацій. Це підтверджує, що саме внутрішня орієнтація на професійне вдосконалення є ключовим чинником інноваційної активності, академічної мобільності та стійкості викладачів у змінному освітньому середовищі.

Для підсилення цього чинника доцільно реалізувати такі комплексні управлінські заходи:

4.1 Формування культури безперервного професійного розвитку (Lifelong Learning), а саме:

- інституціоналізувати політику неперервного навчання для НПП - з визначенням періодичності, форм і механізмів підвищення кваліфікації;
- впровадити персоналізовані траєкторії розвитку компетентностей викладачів з урахуванням їх професійних інтересів та освітніх потреб студентів;
- створити електронне середовище навчання (LMS, MOOC-платформи, внутрішні EdTech-рішення) для підтримки самоосвіти.

4.2 Матеріальне й нематеріальне стимулювання розвитку компетентностей вимагає від керівництва ЗВО:

- запровадити систему диференційованого преміювання за участь у наукових, інноваційних і міжнародних проєктах;

- визначити в системі атестації вагомі показники саморозвитку: участь у тренінгах, сертифікація, публікації, науково-методичні розробки;
- розвинути нематеріальні механізми визнання: нагороди, почесні відзнаки, публічне відзначення кращих освітніх практик.

4.3 Розвиток внутрішньої мотивації через залучення до творчої діяльності НПП означає, що необхідно:

- організовувати науково-практичні школи, освітні лабораторії та конкурси педагогічних інновацій;
- підтримувати міжкафедральну взаємодію та спільні ініціативи викладачів щодо розроблення нових курсів або методик;
- заохочувати участь у міжнародних академічних мережах, обмінах та стажуваннях як інструмент розширення професійних горизонтів.

4.4 Індивідуалізація управління розвитком персоналу вимагає:

- упровадити практику щорічних індивідуальних планів розвитку НПП (IDP – Individual Development Plan), які визначають особисті цілі, компетенції для вдосконалення та ресурси підтримки;
- застосовувати методи коучингу та наставництва для формування внутрішньої відповідальності за власне професійне зростання;
- впровадити регулярний зворотний зв'язок щодо результатів навчання, інноваційної активності й педагогічної ефективності.

4.5 Створення сприятливого освітнього середовища для самореалізації передбачає:

- підвищення рівня академічної автономії НПП у виборі методів і технологій навчання;
- розширення можливості для ініціатив у межах кафедр та проєктних груп (грантова підтримка, внутрішнє фінансування);
- забезпечення доступу до сучасних цифрових ресурсів, аналітичних платформ і навчальних баз даних для підготовки матеріалів та досліджень.

Реалізація цих управлінських заходів сприятиме зростанню внутрішньої мотивації НПП до саморозвитку, підвищенню якості освітньої та наукової

діяльності, посиленню конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах інноваційних змін.

Таким чином, системна інтеграція зазначених напрямів дає змогу охарактеризувати запропоновану нами модель управління НПП, як орієнтовану на розвиток людського капіталу, інноваційність і психологічну стійкість викладачів.

Вона базується на принципах:

- управлінської відкритості й підтримки;
- цифрової зрілості персоналу;
- психологічного добробуту;
- мотивації до самореалізації та навчання впродовж життя.

Реалізація запропонованих нами заходів забезпечить підвищення ефективності управління кадровим потенціалом закладу вищої освіти, зміцнення його адаптивності до освітніх трансформацій та сучасного конкурентного середовища.

3.3 Організаційно-економічний механізм управління персоналом через використання інноваційних технологій як головна передумова ефективності діяльності закладів вищої освіти

Детальне формування організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом у системі вищої освіти доцільно розглядати як послідовний процес упровадження взаємопов'язаних складових, спрямованих на підвищення ефективності кадрового потенціалу закладу вищої освіти та забезпечення його конкурентоспроможності в освітньому середовищі. Графічне зображення запропонованого нами організаційно-економічного механізму управління НПП наведено на рис. 3.3.

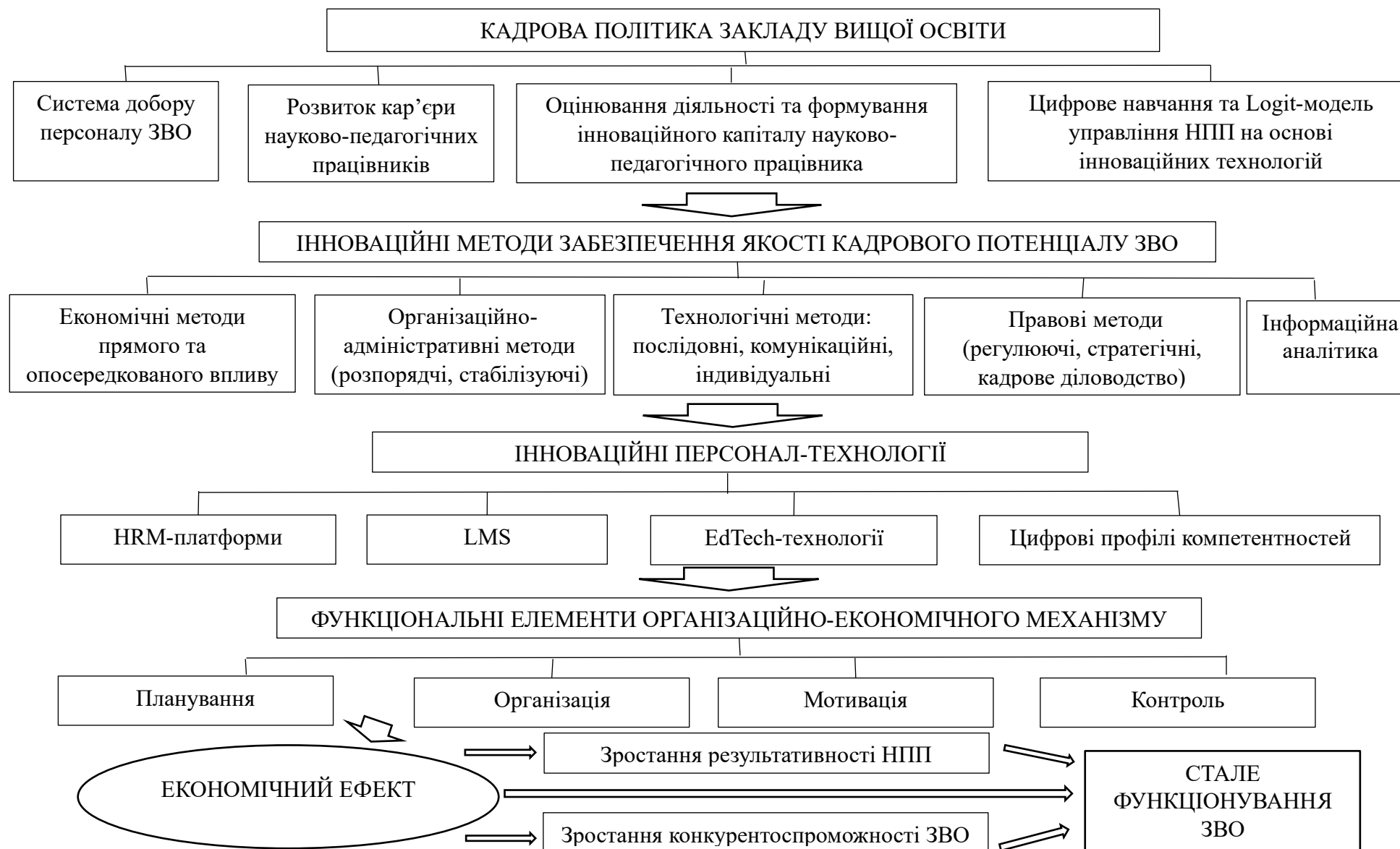


Рис. 3.3 Структура організаційно-економічного механізму управління НПП

Першою ключовою складовою механізму є кадрова політика, яка виступає базовим інструментом формування, розвитку та раціонального використання науково-педагогічного персоналу. В межах цієї складової реалізуються заходи, спрямовані на оцінювання професійної компетентності викладачів, підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів та впровадження системи безперервного навчання. Саме системність кадрової політики забезпечує узгодженість між стратегічними цілями ЗВО та можливостями персоналу, стимулює розвиток професійного потенціалу, сприяє формуванню інноваційного освітнього середовища.

В умовах інтенсивної цифровізації освітнього простору інноваційні технології управління кадрами дозволяють оптимізувати процеси добору, адаптації, оцінювання та мотивації науково-педагогічних працівників. Використання електронних платформ для моніторингу результативності, цифрових систем підвищення кваліфікації, а також автоматизованих HRM-рішень формує підґрунтя для підвищення продуктивності праці та загальної результативності освітнього процесу.

Отже, у структурі організаційно-економічного механізму управління НПП кадрова політика є не лише інструментом регулювання трудових відносин, а й джерелом створення доданої вартості через ефективне використання людського потенціалу. У результаті реалізації такої політики заклад вищої освіти отримує економічну вигоду у вигляді зростання якості освітніх послуг, підвищення рейтингових позицій і посилення своєї конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Навіть в умовах стрімкого розвитку інноваційних технологій людський капітал залишається визначальним чинником створення вартості будь-якого продукту чи послуги. Праця науково-педагогічних працівників є основним елементом освітнього процесу, адже саме вони трансформують власні знання, компетентності та досвід у навчальний продукт, що має суспільну й економічну цінність. Ефективність використання людських ресурсів у закладах вищої освіти безпосередньо визначає рівень якості освітніх послуг, їхню

конкурентоспроможність і фінансову стійкість установи.

Фінансові результати діяльності ЗВО формуються аналогічно до бізнес-моделей економічних суб'єктів – через раціональний розподіл отриманих доходів між витратами, податковими зобов'язаннями та фондами розвитку. Зокрема, прибуток закладу, що залишається після сплати податків, спрямовується на інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу, оновлення освітньо-наукової бази, розвиток цифрових систем управління та заохочення науково-педагогічного складу. Такий підхід забезпечує відтворення кадрового потенціалу, стимулює інноваційну активність і підтримує сталий розвиток освітньої організації.

Другою складовою організаційно-економічного механізму управління персоналом є оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності закладу вищої освіти, що передбачає визначення ефективності кадрових, технологічних, управлінських і фінансових рішень. Цей етап включає аналіз використання методів досягнення конкурентних переваг, таких як підвищення кваліфікації НПП, впровадження цифрових HRM-рішень, розвиток наукової продуктивності та інтеграція в міжнародний освітній простір.

Показниками рівня конкурентоспроможності виступають якість освітніх послуг, інноваційна активність персоналу, кількість наукових публікацій, рейтинг закладу, рівень задоволеності студентів, партнерів і стейкхолдерів, а також ефективність використання фінансових ресурсів. У сукупності ці фактори визначають стійкість і результативність функціонування ЗВО як суб'єкта освітнього ринку.

Серед основних способів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності закладів вищої освіти визначальне значення мають заходи, спрямовані на підвищення якості освітніх послуг, удосконалення організаційно-економічних процесів та впровадження інноваційних технологій у систему управління науково-педагогічним персоналом. У сучасних умовах глобалізації освітнього ринку конкурентоспроможність ЗВО значною мірою залежить від ефективності використання кадрового потенціалу, рівня його професійної мобільності, академічної доброчесності та здатності генерувати нові

знання.

Ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності виступають: впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом (HRM-платформ, систем аналітики результативності, електронних баз компетентностей); модернізація форм і методів підвищення кваліфікації НПП на основі EdTech-рішень; забезпечення привабливих умов праці та можливостей кар'єрного зростання; розвиток наукової активності викладачів через грантові програми й міжнародне партнерство. Значну роль також відіграє якість «освітнього продукту» - навчальних програм, дослідницьких проєктів, наукових публікацій, іміджевих показників ЗВО, які визначають його конкурентну позицію в академічному просторі.

Комплекс інноваційних методів управління персоналом ЗВО детально розглянуто в п.1.3 Розділу 1 даного дисертаційного дослідження. Серед методів забезпечення належного рівня конкурентоспроможності особливе місце займають економічні методи управління персоналом, які формують основу організаційно-економічного механізму. До них належать системи матеріального та нематеріального стимулювання, преміювання за наукову продуктивність, участь у комерціалізації наукових розробок, а також прозоре оцінювання результатів праці на основі цифрових показників ефективності. Економічні стимули є важливим чинником підвищення мотивації до інноваційної діяльності, сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищенню загальної результативності освітнього процесу.

Варто зазначити, що в умовах трансформації освітнього сектору роль цінової конкуренції трансформується в площину конкуренції якості персоналу та ефективності управління. Заклади, які першими впроваджують сучасні інструменти HR-аналітики, системи управління талантами та інноваційні технології підготовки кадрів, отримують стійкі конкурентні переваги. Таким чином, ефективна реалізація економічних методів у поєднанні з технологічними інноваціями стає основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ЗВО.

У системі управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти, як і в бізнес-середовищі, важливим є не лише фінансово-економічний потенціал, а насамперед ефективність використання людських ресурсів. У провідних університетах реалізуються комплексні стратегії управління науково-педагогічним персоналом, які базуються на принципах якості, інноваційності та академічної мобільності. Вони забезпечують стабільність організаційних процесів, дотримання стандартів освітньої та наукової діяльності, створення комфортного середовища для професійного розвитку викладачів.

На сучасному етапі цінова конкуренція між ЗВО втрачає домінуюче значення, поступаючись місцем неціновим факторам конкурентоспроможності. Основну роль відіграють якість освітніх послуг, репутаційна складова, наукова активність персоналу, рівень діджиталізації освітнього процесу та імідж закладу. Отже, для ЗВО визначальними стають такі характеристики, як різноманітність освітніх програм, якість навчального контенту, сучасність методів навчання, екологічність освітнього середовища та доступність освітніх ресурсів.

Важливою складовою організаційно-економічного механізму є організаційно-адміністративні методи управління персоналом, які охоплюють стратегічне та оперативне планування кадрової політики, формування системи управлінських рішень, ефективну координацію діяльності кафедр і підрозділів, а також моніторинг результативності праці НПП. Їх реалізація базується на принципах прозорості, підзвітності та оптимального використання кадрового потенціалу.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на формування позитивного внутрішнього клімату, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня задоволеності працівників. Для керівництва ЗВО важливо розуміти мотиваційні потреби різних груп персоналу, забезпечувати підтримку професійного зростання молодих викладачів, а також створювати умови для академічної свободи та реалізації творчого потенціалу.

Суттєву роль у підвищенні ефективності управління відіграють інформаційні методи, що забезпечують збирання, обробку та аналітичне

використання даних про кадрові ресурси, показники продуктивності, участь у наукових проєктах, міжнародну співпрацю тощо. Інформаційна аналітика, побудована на цифрових HRM-платформах, дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення, прогнозувати потреби у кадрах і виявляти ризики кадрової політики.

Невід'ємним елементом механізму є також технологічні методи управління персоналом, які забезпечують упровадження цифрових інструментів у процеси підбору, адаптації, навчання та оцінювання НПП. Використання платформ дистанційного навчання, систем електронного документообігу, аналітичних HRM-рішень дозволяє знизити адміністративне навантаження, підвищити ефективність комунікації та сприяти безперервному професійному розвитку працівників. У результаті впровадження таких технологій підвищується якість освітнього процесу, оптимізуються витрати часу і ресурсів, а кадрова структура стає більш гнучкою та результативною.

Правові методи управління персоналом у закладах вищої освіти – це система нормативно-правових інструментів, які регламентують трудові відносини, визначають права, обов'язки та відповідальність науково-педагогічних працівників і адміністрації. Вони охоплюють норми трудового, освітнього та адміністративного права, внутрішні положення про кадрову політику, атестацію, академічну доброчесність і охорону праці.

Застосування правових методів забезпечує стабільність управлінських процесів, дотримання трудової дисципліни, прозорість прийняття рішень, а також захист прав працівників і роботодавця. У контексті інноваційного розвитку ЗВО правові інструменти також слугують базою для впровадження нових форм зайнятості, цифрового документообігу, дистанційного навчання та контрактних механізмів управління ефективністю праці.

Отже, поєднання організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, правових, інформаційних та технологічних методів у межах організаційно-економічного механізму управління персоналом створює підґрунтя для стійкого розвитку закладу вищої освіти та зміцнення його позицій

на освітньому ринку.

В управлінні науково-педагогічним персоналом ЗВО важливе місце посідають організаційно-економічні важелі, спрямовані на формування та підтримання високої конкурентоспроможності працівників і закладу в цілому. Рівень матеріального стимулювання та система оплати праці безпосередньо впливають на мотивацію та результативність педагогічної діяльності, тоді як державна політика у сфері фінансування освіти, оподаткування й соціальних гарантій визначає можливості ЗВО у створенні конкурентних умов праці.

Особливої уваги потребує формування гнучкої економічної стратегії, яка поєднує ефективне використання бюджетних і позабюджетних ресурсів із сучасними інноваційними технологіями управління персоналом. Використання цифрових платформ для обліку результатів діяльності, формування рейтингових показників, моніторингу продуктивності та планування кар'єрного зростання сприяє підвищенню прозорості, об'єктивності оцінювання й формуванню позитивної мотиваційної динаміки серед викладачів.

Таким чином, економічні механізми та інноваційні управлінські технології створюють умови для підвищення якості освітнього процесу, удосконалення кадрового потенціалу й зміцнення конкурентних позицій ЗВО в освітньому середовищі.

Як свідчить аналіз, визначені способи, методи та інструменти підвищення ефективності управління науково-педагогічним персоналом можуть реалізовуватись через обрану керівництвом закладу вищої освіти інноваційну стратегію управління персоналом, спрямовану на зміцнення конкурентних позицій ЗВО в освітньому середовищі та підвищення якості кадрового потенціалу.

Третьою складовою структурної схеми виступає безпосередньо організаційно-економічний механізм забезпечення якості науково-педагогічного персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності закладу, який передбачає виконання таких ключових управлінських функцій, як планування, організація, мотивація та контроль. Саме через їх реалізацію забезпечується

ефективне функціонування системи управління персоналом, орієнтованої на використання сучасних цифрових інструментів і технологічних рішень у кадровій роботі.

Названі складові структурної схеми сприяють також забезпеченню сталого розвитку, підвищенню якості освітнього процесу та зміцненню кадрової стабільності ЗВО, що у підсумку формує його стійкість і конкурентоспроможність навіть за умов посилення зовнішніх викликів і змін освітнього ринку.

Оцінювання фактичних результатів діяльності закладу вищої освіти у зіставленні з визначеними стратегічними цілями дає змогу встановити ефективність реалізації організаційно-економічного механізму управління персоналом. Саме на цьому етапі проявляється дієвість застосованих управлінських рішень, інноваційних HR-технологій та інструментів розвитку кадрового потенціалу, які визначають конкурентні позиції ЗВО на освітньому ринку. Удосконалення кадрового забезпечення на основі цифрових технологій, сучасних методів мотивації, оцінювання та підвищення кваліфікації персоналу формує передумови для зростання ефективності функціонування закладу.

Порівняння власних управлінських практик і кадрових результатів із провідними національними та міжнародними ЗВО дозволяє ідентифікувати слабкі місця та обґрунтувати необхідність коригування стратегій. На цій основі може здійснюватися перегляд кадрової політики, модернізація механізмів управління та впровадження нових інноваційних HR-рішень, здатних забезпечити підвищення конкурентоспроможності та якості освітніх послуг.

Отже, рівень розробленості та результативності реалізації кадрової політики, інтегрованої в організаційно-економічний механізм управління персоналом ЗВО, безпосередньо впливає на розвиток закладу, його репутацію, ринкову позицію та сприйняття з боку здобувачів освіти й стейкхолдерів.

Процес формування та впровадження результативного організаційно-економічного механізму управління персоналом у закладах вищої освіти передбачає дотримання визначеної послідовності дій, що ґрунтується на

системному підході до кадрового забезпечення та цифровізації управлінських процесів. Застосування поетапного алгоритму забезпечує комплексність управлінських рішень, їх логічну узгодженість і орієнтацію на підвищення ефективності функціонування ЗВО в умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг.

Перший етап передбачає моніторинг соціально-економічного розвитку закладу вищої освіти. На цьому етапі необхідно здійснити комплексний аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ЗВО, оцінити динаміку ключових кількісних і якісних показників, а також ідентифікувати проблемні аспекти, зовнішні виклики і внутрішні резерви розвитку. Особлива увага приділяється стану кадрового потенціалу, рівню цифрової трансформації управлінських процесів, інноваційній активності персоналу та відповідності HR-політики стратегічним цілям закладу. Результати цього етапу формують аналітичну базу для подальшого удосконалення механізмів управління персоналом.

Другий етап – це діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО. Для підвищення об'єктивності такої діагностики доцільно застосовувати сучасні методи HR-аналітики, зокрема метод аналізу ієрархій, використання інформаційно-аналітичних систем, інструментів Big Data та методик рейтингового оцінювання. Застосування зазначених підходів дає змогу одночасно враховувати як кількісні показники (результативність, продуктивність, навантаження, ефективність використання цифрових ресурсів), так і якісні параметри (мотивація, рівень професійної компетентності, організаційна культура, готовність персоналу до інновацій).

Метою діагностики є визначення реального рівня дієвості наявного механізму управління персоналом, виявлення структурних недоліків, неефективних управлінських зв'язків та інституційних бар'єрів. На основі отриманих результатів можна оцінити ступінь його недосконалості, ідентифікувати причини дисфункцій та сформулювати науково обґрунтовані напрями модернізації з урахуванням інноваційних управлінських технологій та стратегічних орієнтирів розвитку ЗВО.

Третій етап передбачає оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом закладу вищої освіти. На цьому етапі здійснюється пошук та обґрунтування інноваційних інструментів і управлінських практик, оптимальна комбінація яких забезпечить підвищення результативності функціонування механізму. Дієвість такого оцінювання значною мірою залежить від професійної експертизи, тому доцільним є залучення фахівців-практиків у сфері управління персоналом, представників адміністративного корпусу, провідних науковців та експертів з цифрової трансформації. На основі результатів попередньої діагностики визначаються стратегічні напрями модернізації механізму управління персоналом ЗВО, зокрема у частині цифровізації HR-процесів, розвитку кадрового потенціалу та вдосконалення організаційних інструментів оцінювання і мотивації.

Четвертий етап полягає у розробленні програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО. Така програма має являти собою детальний та ресурсно обґрунтований план заходів, спрямований на підвищення ефективності управління персоналом шляхом застосування інноваційних HR-технологій, удосконалення організаційної структури управління, запровадження інформаційно-аналітичних систем, формування інтегрованого цифрового середовища управління. Зміст програми визначається результатами оцінювання потенціалу вдосконалення механізму та може передбачати модернізацію організаційно-правових підходів до управління, перегляд кадрової політики, оптимізацію функціональних зв'язків і посилення інституційної гнучкості ЗВО.

П'ятий етап – це оцінювання ефективності вдосконаленого організаційно-економічного механізму управління персоналом. Воно передбачає визначення пріоритетності структурних елементів оновленого механізму та прогнозування очікуваних результатів його функціонування з позицій підвищення конкурентоспроможності й загальної ефективності діяльності закладу. Залежно

від результатів такого оцінювання на практиці можливі три варіанти управлінських рішень:

- затвердження програми вдосконалення у разі отримання позитивного результату, що проявляється у зростанні показників ефективності та забезпеченні сталого розвитку ЗВО;
- коригування розробленої програми з урахуванням виявлених відхилень і нових організаційних чи цифрових можливостей;
- повторне доопрацювання програми, що передбачає уточнення оцінки потенціалу вдосконалення, перегляд управлінських інструментів і внесення додаткових коректив.

Шостий етап передбачає практичне впровадження програми удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом закладу вищої освіти. Реалізація цього етапу охоплює забезпечення організаційних, інформаційних, фінансових та нормативно-правових умов, необхідних для результативного використання запропонованих інструментів управління. Важливою складовою є формування в межах ЗВО сприятливого інноваційного середовища, яке ґрунтується на підтримці корпоративної (організаційної) культури, підвищенні рівня залученості персоналу та популяризації змін серед учасників освітнього процесу. Це сприяє зміцненню довіри до управлінських рішень, зниженню опору трансформаціям і формуванню єдиного вектору розвитку кадрової політики.

Впровадження оновленого механізму має супроводжуватися поетапним моніторингом, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, коригувати управлінські дії та забезпечувати узгодженість між стратегічними пріоритетами ЗВО, інноваційними HR-технологіями та вимогами зовнішнього середовища. Підсумовуючи зазначене, доцільним є проведення комплексної оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом після впровадження, що на відміну від традиційних підходів, дає змогу враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, а також поелементно оцінювати внесок кожного інструмента механізму в загальні результати розвитку

закладу.

Проведений на першому етапі моніторинг функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом у досліджуваних закладах вищої освіти виявив наявність суттєвих недоліків у його структурі та практичній реалізації. Це проявилось у тому, що чинний механізм не забезпечує досягнення визначених стратегічних цілей розвитку кадрового потенціалу та результативного використання людських ресурсів, що, у свою чергу, є наслідком прорахунків у застосуванні окремих його інструментів, методів та управлінських впливів.

Одним із ключових індикаторів моніторингу є оцінювання пріоритетності структурних елементів організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО, зважаючи на те, що використовувані показники мають різну природу, вимірники та вагову значущість. З метою підвищення об'єктивності оцінювання нами застосовано шкалу відносної важливості показників, розроблену Т. Сааті (табл. 3.6) [126].

Таблиця 3.6

Шкала оцінювання переваг елементів організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО [розроблено автором на основі [126]]

Визначення відносної важливості одного елемента механізму порівняно з іншим	Числова міра переваги
Елементи мають однаковий рівень значущості, відсутня перевага одного над іншим	1
Незначна (слабка) перевага одного елемента за рівнем впливу на ефективність управління персоналом	3
Суттєва або виражена перевага за рівнем впливу	5
Дуже сильна перевага, що підтверджується практикою функціонування системи HR у ЗВО	7
Абсолютна перевага, коли домінування одного елемента є беззаперечним для результативності механізму	9
Проміжні оцінки між основними рівнями значущості	2, 4, 6, 8

На нашу думку, її використання є найбільш доцільним та практичним, оскільки вона дозволяє порівнювати різноманітні параметри, забезпечує високий рівень логічної узгодженості оцінок і перевищує традиційні методи за критеріями точності, гнучкості та адаптивності до складних управлінських систем. Логіка її застосування полягає в наступному:

У процесі порівняння n об'єктів оцінювання ($A_1, A_2, \dots, A_n$) результати їх попарного зіставлення формуються у квадратну матрицю переваг порядку n , у якій відображається ступінь відносної важливості кожного об'єкта щодо іншого. Матриця дозволяє формалізувати експертні судження та встановити вагові коефіцієнти структурних елементів механізму управління персоналом.

Для цього кожна пара об'єктів оцінюється за шкалою Т. Сааті, а відповідні значення заносяться до клітин матриці.

Елемент a_{ij} відображає відносну перевагу i -го елемента над j -им, тобто рівень його більшої значущості у контексті функціонування механізму управління кадровим забезпеченням.

При побудові матриці для слабких (вербально оцінюваних) шкал значення a_{ij} обираються зі шкали Сааті та фіксують силу переваги одного об'єкта над іншим:

- якщо $a_{ij} > 1$, то i -й елемент має вищу пріоритетність порівняно з j -им;
- якщо $a_{ij} = 1$, то обидва елементи є рівнозначними;
- якщо $a_{ij} < 1$, то j -й об'єкт є більш вагомим за i -й.

Таким чином, попарне порівняння дає змогу отримати узгоджену систему кількісних оцінок навіть за наявності показників різної природи та різних одиниць виміру, що робить метод Сааті ефективним для побудови інтегрованих оцінок у складних управлінських системах, зокрема й у сфері кадрового забезпечення закладів вищої освіти.

На основі даних табл. 3.7 можемо визначити статус управління двох аналізованих ЗВО (табл.3.8).

Таблиця 3.7

Порівняльна оцінка показників кадрового потенціалу та інноваційності управління персоналом ЗВО: Північноукраїнський інститут МАУП; Університет трансформації майбутнього [розроблено автором на основі документації ЗВО]

Показники, статус, рекомендації	Північноукраїнський інститут МАУП	Університет трансформації майбутнього
Частка НПП із науковим ступенем, %	80	90
Загальна кількість НПП, осіб	35	70
Питома вага НПП, які пройшли тренінги та підвищення кваліфікації, %	90	99
Частка витрат на цифровізацію HR-процесів у загальних витратах ЗВО, %	2,8	5,5
Питома вага доходів від міжнародних грантів та програм, %	1,5	7,0
Співвідношення студентів до НПП (осіб на 1 викладача)	18:1	12:1
Рівень інноваційної HR-активності (HR-Tech, e-HRM, LMS, e-рекрутинг)	<i>середній</i>	<i>високий</i>
Оцінка ефективності управління персоналом (Е – ефективне, З – задовільне, Н – незадовільне)	З	Е

Таблиця 3.8

Аналітичний висновок щодо ефективності управління аналізованих ЗВО [розроблено автором на основі даних табл. 3.7]

ЗВО	Статус управління	Рекомендації
Північноукраїнський	<i>Задовільно</i>	Посилити цифровізацію HR-процесів;

Продовження табл. 3.8

інститут МАУП	(3)	збільшити участь у грантових програмах; розширити інноваційні методи розвитку персоналу.
Університет трансформації майбутнього	<i>Ефективно</i> (E)	Нарощувати міжнародне партнерство; масштабувати HR-інновації; підтримувати високу частку НПП зі ступенем.

Для інтерпретації «сильних шкал» в межах методу аналізу ієрархій необхідно враховувати, що якщо міра важливості одного елемента організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО a_{ij} перевищує аналогічний показник іншого елемента a_{ji} , то співвідношення їх значущості може бути подане у вигляді:

$$a_{ij} = \frac{x_i}{x_j} \quad (3.4)$$

або

$$a_{ji} = \frac{x_j}{x_i} \quad (3.5)$$

Симетричний елемент матриці попарних порівнянь визначається за принципом оберненої пропорційності, тобто:

$$a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}} \quad (3.6)$$

Після формування експертних оцінок за методом парних порівнянь виникає необхідність визначення ступеня узгодженості думок експертів. Для оцінювання надійності та внутрішньої логічності суджень використовуються два показники:

- індекс узгодженості (ІУ);

- відношення узгодженості (ВУ).

Оскільки матриця попарних порівнянь є обернено симетричною, повна узгодженість експертних оцінок досягається тоді, коли її максимальне власне число $\lambda_{\max}$ дорівнює кількості порівнюваних елементів n (тобто $\lambda_{\max} = n$). У зв'язку з цим узгодженість доцільно оцінювати за допомогою індексу узгодженості (ІУ), який обчислюють за формулою:

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.7)$$

Для того щоб зробити висновок щодо прийнятності експертних оцінок, значення ІУ порівнюють з величиною випадкового індексу узгодженості (ВІ), що характеризує середній рівень неузгодженості, притаманний випадковим матрицям аналогічного порядку. Випадковий індекс розраховується для квадратної позитивної обернено симетричної матриці порядку n , елементи якої рівномірно розподілені в інтервалі $[1; 9]$. Для кожного фіксованого n , його значення отримують як середнє результатів вибірки обсягом не менше 100 матриць.

У таблиці 3.9 наведено значення випадкового індексу узгодженості (ВІ) для матриць порядку від 2 до 15 (при $n = 1$, відповідно, $BI = 0$).

Таблиця 3.9

Значення випадкового індексу (ВІ) залежно від кількості порівнюваних елементів n (для оцінювання пріоритетів в управлінні персоналом ЗВО)

n – кількість порівнюваних елементів	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
BI	0,5 8	0,9 0	1,1 2	1,2 4	1,3 2	1,4 1	1,4 5	1,4 9	1,5 1	1,5 4	1,5 6	1,5 7	1,5 9

Значення випадкового індексу (ВІ) характеризують середній рівень неузгодженості, притаманний випадково сформованим матрицям парних

порівнянь відповідного порядку. У контексті оцінювання ефективності управління персоналом закладів вищої освіти ці значення використовуються для порівняння з індексом узгодженості (ІУ), що дає можливість визначити прийнятність експертних оцінок, отриманих методом Сааті. Якщо відношення узгодженості (ВУ) є меншим ніж 0,1, матриця вважається узгодженою, а результати – достовірними для подальшого застосування в моделі.

Отже, побудуємо матрицю парних порівнянь $A=[a_{ij}]$.

Таблиця 3.10

Матриця парних порівнянь елементів організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО [розроблено автором]

	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1	1/5	1/3	1/4	1/3
A2	5	1	3	3	4
A3	3	1/3	1	1/2	1
A4	4	1/3	2	1	2
A5	3	1/4	1	1/2	1

Позначення до таблиці 3.10:

A1 – Нормативно-правове забезпечення управління персоналом;

A2 – Інноваційність HR-технологій (e-HRM, HR-аналітика);

A3 – Ефективність мотивації та розвитку персоналу;

A4 – Цифровізація HR-процесів;

A5 – Організаційна культура та управління змінами.

Числово матриця еквівалентна:

$$\begin{bmatrix} 1 & 0.2 & 0.333 & 0.25 & 0.333 \\ 5 & 1 & 3 & 3 & 4 \\ 3 & 0.333 & 1 & 0.5 & 1 \\ 4 & 0.333 & 2 & 1 & 2 \\ 3 & 0.25 & 1 & 0.5 & 1 \end{bmatrix},$$

Подальші розрахунки дозволили нам отримати нормалізовану матрицю, де кожний елемент поділено на суму відповідної колонки; далі підсумовано значення рядка і визначено вагу як відношення суми рядка до загальної суми всіх сум (принцип середнього арифметичного стовпчикових нормалізованих значень) (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Нормалізована матриця елементів організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО [розроблено автором]

	A1	A2	A3	A4	A5	Σ (рядок)	Вага (результат)
A1	0.091	0.200	0.167	0.074	0.143	0.675	0.0571
A2	0.455	1.000	0.500	0.889	0.571	3.415	0.4556
A3	0.273	0.133	0.167	0.148	0.143	0.864	0.1367
A4	0.364	0.133	0.333	0.296	0.286	1.412	0.2214
A5	0.273	0.100	0.167	0.148	0.143	0.830	0.1293
Σ по колонках	1.456	1.566	1.333	1.556	1.286	7.196	1.0000

Отже, враховуючи отримані вагові коефіцієнти, нами побудовано результуючий рейтинг елементів (табл. 3.12).

За даною пріоритетною логікою A2 отримав найбільшу вагу – близько 45.6 %, що демонструє сильний акцент на інноваціях у HR-сфері для підвищення ефективності ЗВО; далі йдуть цифровізація та мотиваційні практики.

Перевірка узгодженості (індекс узгодженості ІУ та відношення узгодженості ВУ)

Обчислимо максимальне власне значення матриці $\lambda_{\max}$ та відповідні показники:

$$n = 5 \text{ (кількість критеріїв)}$$

$$\text{Обчислене } \lambda_{\max} \approx 5.1194$$

Індекс узгодженості (ІУ):

$$\text{ІУ} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5.1194 - 5}{4} \approx 0.02985$$

Випадковий індекс (BI) для $n = 5$ (табличне значення Сааті): $BI = 1.12$

Відношення узгодженості (BU, CR):

$$BU = \frac{IU}{BI} \approx \frac{0.02985}{1.12} \approx 0.0267$$

Таблиця 3.12

Результуючий рейтинг елементів механізму управління персоналом ЗВО
[розроблено автором]

№	Елемент механізму	Позначення	Вага (в частці)	Пріоритет
1	Інноваційність HR-технологій	A2	0.4556	1 (найвищий)
2	Цифровізація HR-процесів	A4	0.2214	2
3	Організаційна (кадрова) політика / якість кадрового потенціалу	A1	0.0571	4
4	Ефективність мотивації та розвитку персоналу	A3	0.1367	3
5	Організаційна культура та управління змінами	A5	0.1293	5

Оскільки $BU \approx 0.0267 < 0.10$, матриця визнана узгодженою – отримані експертні судження є взаємоузгодженими, і вагові коефіцієнти можна використовувати в оцінці пріоритетів для моделі організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО.

Аналіз попарних порівнянь підтвердив, що інноваційність HR-технологій (A2) виступає визначальним елементом організаційно-економічного механізму управління персоналом у закладах вищої освіти (вага $\approx 0,456$). Цей фактор має пріоритет над цифровізацією процесів (A4) та іншими складовими механізму. Отже, стратегічні управлінські заходи повинні бути орієнтовані на впровадження і масштабування інноваційних HR-рішень (e-HRM, HR-аналітика, автоматизація процесів підбору й оцінювання), а також на синхронізацію їх з програмами професійного розвитку персоналу. Низька вага нормативно-правового

забезпечення (A1) вказує на те, що на практиці нормативні рамки мають допоміжний характер і не зумовлюють прямо конкурентної переваги; однак для забезпечення сталості інновацій необхідно вживати заходів щодо їхнього інституційного закріплення.

Розглянуті вище структурні елементи організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом закладів вищої освіти формують необхідне методологічне підґрунтя для поглибленого розуміння особливостей досліджуваної проблеми та пошуку ефективних шляхів її розв'язання. Застосування окремих елементів механізму зумовлює потребу у гнучкому поєднанні методів управління, що визначається специфікою завдань розвитку кадрового потенціалу, рівнем цифрової зрілості освітньої організації та стратегічними пріоритетами її діяльності.

Для практичної реалізації механізму доцільним є розроблення базового математичного й аналітичного забезпечення, адаптованого до особливостей управління людським капіталом у сфері освіти, зокрема для оцінювання ефективності інноваційних HR-технологій, рівня їх інтеграції в управлінські процеси та впливу на результативність праці науково-педагогічних працівників.

Уведення узагальнених показників результативності функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом дозволяє відстежувати динаміку його впливу на якість освітньої діяльності, формувати кількісно обґрунтовані прогнози розвитку кадрового потенціалу ЗВО, а також визначати взаємозв'язки між наявними кадровими, інтелектуальними та технологічними ресурсами й рівнем досягнення стратегічних цілей.

Результати апробації запропонованого механізму управління підтверджені актами впровадження в діяльність окремих закладів вищої освіти, що засвідчує його практичну значущість і прикладну цінність у сфері інноваційного кадрового менеджменту (Додаток Е).

Запропонований підхід може, з одного боку, слугувати методичною основою для вдосконалення організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом у закладах вищої освіти, а з іншого – виступати

практичним інструментом реалізації стратегічних цілей розвитку освітньої установи. Його ефективність базується на комплексному врахуванні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, наявних ресурсних обмежень, кадрового потенціалу, можливостей цифрової трансформації та прогнозуванні імовірних сценаріїв розвитку.

Розроблений підхід забезпечує формування інтегрованої системи управління, у межах якої інноваційні HR-технології виступають каталізатором підвищення продуктивності, професійної мобільності та академічної конкурентоспроможності персоналу.

Для оцінювання результативності впровадженого організаційно-економічного механізму управління персоналом у Північноукраїнському інституті МАУП та Університеті трансформації майбутнього застосовано комплексний підхід, що включає:

1. Парне порівняння критеріїв ефективності за методом Сааті (АНР), де пріоритети були визначені наступним чином: $A2 \text{ (мотивація)} > A4 \text{ (залученість)} > A1 \text{ (плинність)} > A3 \text{ (HR-ефективність)} > A5 \text{ (професійний розвиток)}$.

2. Порівняння динаміки показників «до/після» впровадження механізму протягом 1 року (2023-2024 рр.).

3. Інтегральна оцінка ефективності шляхом обчислення середньозваженого значення показників за вагами критеріїв із матриці Сааті.

Критерії оцінки:

1. Плинність кадрового складу (%).
2. Залученість персоналу.
3. Мотивація персоналу.
4. Ефективність HR-процесів.
5. Професійний розвиток НПП (частка викладачів зі ступенем, частка НПП, що пройшли тренінги).

Методика дозволяє системно враховувати всі ключові аспекти управління персоналом та оцінювати їх вплив на загальний кадровий потенціал і ефективність ЗВО (табл. 3.13; 3.14).

Таблиця 3.13

Динаміка показників у Північноукраїнському інституті МАУП (ПІ МАУП)
(2023-2024 рр.) [розраховано автором]

Показник	2023 (до впровадження)	2024 (після впровадження)	Δ, %
Плинність персоналу, %	14	12	−14%
Залученість, %	0,46	0,52	+13%
Мотивація персоналу, %	0,52	0,58	+12%
Ефективність HR-процесів, %	0,61	0,67	+10%
Частка НПП зі ступенем, %	80	80	0%
Частка НПП, що пройшли тренінги, %	90	98	+8%

Таблиця 3.14

Динаміка показників в Університеті трансформації майбутнього (УТМ)
(2023-2024 рр.) [розраховано автором]

Показник	2023 (до впровадження)	2024 (після впровадження)	Δ, %
Плинність персоналу, %	16	14	−12%
Залученість, %	0,50	0,57	+14%
Мотивація персоналу, %	0,54	0,61	+13%
Ефективність HR-процесів, %	0,63	0,71	+13%
Частка НПП зі ступенем, %	90	90	0%
Частка НПП, що пройшли тренінги, %	99	100	+1%

Отже, за рік впровадження механізму в ПІ МАУП спостерігається стійке підвищення ефективності HR-процесів, мотивації та залученості, що підтверджує реалістичний, але значущий ефект методики. Плинність персоналу

зменшилася на 2%, що свідчить про покращення стабільності кадрового складу.

УТМ демонструє подібну динаміку – підвищення залученості та мотивації, збільшення ефективності HR-процесів. Зниження плинності підтверджує стабілізацію кадрового потенціалу. Порівняльна характеристика проведена нами в табл. 3.15.

Таблиці 3.15

Порівняльний аналіз результатів від впровадження організаційно-економічного механізму управління персоналом в досліджуваних ЗВО [розраховано автором]

Показник	ПІ МАУП Δ, %	УТМ Δ, %	Коментар
Плинність персоналу	-14	-12	Зниження стабільне
Залученість	+13	+14	Стійке зростання
Мотивація	+12	+13	Помірне підвищення
HR-ефективність	+10	+13	Зміни значущі для процесу
Професійний розвиток	+8	+1	В МАУП більше тренінгів пройшли

Обидва ЗВО демонструють позитивну динаміку, що підтверджує ефективність методики. Реалістичні показники дозволяють говорити про практичну користь запровадженого механізму.

Для обчислення інтегрального показника ефективності використано зважене середнє значення за критеріями, де вагомість визначена методом Сааті:

$$E_{\text{інтегр}} = \sum_{i=1}^5 w_i \cdot P_i \quad (3.8)$$

w_i – вага критерію ($A_2 > A_4 > A_1 > A_3 > A_5$);

P_i – нормалізоване значення показника.

Таблиця 3.16

Результати розрахунку інтегрального показника [розраховано автором]

ЗВО	2023	2024	Δ , %
ІІ МАУП	0,55	0,61	+11%
УТМ	0,57	0,63	+10%

Показники інтегральної ефективності підтверджують, що комплексне впровадження методики забезпечує реальний приріст кадрового потенціалу та управлінської результативності:

1. Плинність персоналу.

Зменшення на 2–3% за рік в обох ЗВО свідчить про зниження ризику втрат кваліфікованих кадрів. Це досягається завдяки впровадженню системи оцінювання та мотиваційних заходів.

2. Залученість та мотивація.

Зростання на 12–14% відображає ефективність інноваційних інструментів HR: регулярні тренінги, чітка система KPI, внутрішні комунікації.

3. Ефективність HR-процесів.

Покращення на 10–13% демонструє системний вплив механізму на роботу відділів управління персоналом — від оцінювання до підвищення кваліфікації та адаптації нових працівників.

4. Професійний розвиток.

В МАУП більш активне навчання ($\Delta +8\%$), що підвищує якість викладацького складу, тоді як у УТМ майже всі НПП вже мають високий рівень, приріст невеликий (+1%), але стабільний.

За результатами аналізу можна стверджувати, що впроваджений організаційно-економічний механізм управління персоналом у Північноукраїнському інституті МАУП та Університеті трансформації майбутнього продемонстрував стабільний позитивний ефект. Зокрема:

- покращено залученість та мотивацію персоналу;
- зменшено плинність кадрів;

- підвищено ефективність HR-процесів;
- забезпечено поступове зростання професійного розвитку НПП.

Таким чином, методика підтверджує свою наукову та практичну ефективність, і її можна рекомендувати для подальшого впровадження та масштабування в інших закладах вищої освіти.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом закладів вищої освіти через використання інноваційних технологій» запропоновано методику формування інноваційного капіталу науково-педагогічного працівника, розроблено Logit-модель управління науково-педагогічним персоналом на основі використання інноваційних технологій, розроблено організаційно-економічний механізм управління персоналом через використання інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти; обґрунтовано параметри застосування запропонованого організаційно-економічного механізму управління персоналом закладів вищої освіти, визначено умови його результативності та інструменти практичної реалізації. Встановлено, що ефективне функціонування механізму можливе за дотримання таких параметрів: наявність системи внутрішнього моніторингу кадрових показників, впровадження стимулюючих мотиваційних інструментів, цифровізація HR-процесів, регулярне підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, а також використання методів багатокритеріальної оцінки для прийняття управлінських рішень.

1. За допомогою методів порівняльного аналізу, експертних оцінок автором розроблено та впроваджено спеціалізовану методику оцінювання людського капіталу науково-педагогічних працівників, яка враховує специфіку їх професійної діяльності, гармонійне поєднання професійних і особистісних якостей, а також акцентує увагу на інноваційних складових.

2. На основі результатів опитування по методиці оцінювання людського капіталу НПП, автором було запропоновано концептуальну схему управління кадровим потенціалом закладу вищої освіти, яка відображає взаємозв'язок між кадровою політикою, інноваційними технологіями управління, професійним розвитком персоналу та стратегічними цілями ЗВО; а також, побудовано Logit-модель управління науково-педагогічним персоналом. На основі побудованої Logit-моделі автором встановлено, що ймовірність адаптації науково-педагогічних працівників до освітніх трансформацій значною мірою залежить від управлінської підтримки, рівня цифрової компетентності, ступеня професійної невизначеності та внутрішньої мотивації до саморозвитку.

3. За допомогою методів порівняльного аналізу, експертних оцінок, аналітико-ієрархічного методу Т. Сааті, економіко-математичного моделювання та структурно-логічного узагальнення автором розроблено та апробовано організаційно-економічний механізм управління науково-педагогічним персоналом ЗВО. Зокрема, виділено, теоретично обґрунтовано та вдосконалено організаційно-економічний механізм управління науково-педагогічним персоналом закладів вищої освіти як системно структурований комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують підвищення ефективності кадрового потенціалу через використання інноваційних технологій управління. Удосконалено структуру механізму шляхом включення цифрових та аналітичних компонентів (e-HRM, HRIS, LMS, HR-аналітика), які забезпечують автоматизацію процесів планування, підбору, розвитку й оцінювання науково-педагогічних працівників. Розроблено концептуальну модель механізму, яка базується на принципах інтегрованості, гнучкості та результативності, що дозволяє підвищити рівень стратегічної керованості кадровими процесами у ЗВО. Уточнено методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування механізму, що передбачає використання кількісних та якісних індикаторів цифрової трансформації персоналу. Практичне значення розробленого підходу полягає у можливості його адаптації до різних типів закладів вищої освіти для підвищення якості управління людським капіталом та посилення

конкурентоспроможності освітньої установи.

4. Визначено й обґрунтовано основні шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом закладів вищої освіти, який, на відміну від існуючих підходів, є адаптивним до специфіки освітнього середовища, враховує систему внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, забезпечує реалізацію стратегічних і тактичних цілей розвитку персоналу залежно від результатів моніторингу кадрових процесів та відрізняється наявністю інструментів для постійного коригування управлінських рішень відповідно до потреб інноваційного розвитку ЗВО.

5. Апробацію запропонованого механізму здійснено на базі Північноукраїнського інституту імені Героїв Крут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (МАУП) та Університету трансформації майбутнього (УТМ), що підтвердило його практичну дієвість, гнучкість і можливість масштабування у системі управління персоналом освітніх установ різних типів.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [127]

ВИСНОВКИ

1. Сучасна парадигма розвитку вищої освіти визначається інтенсивними освітніми трансформаціями, що зумовлені цифровізацією, глобалізаційними викликами та переходом до інноваційних моделей управління. У цьому контексті особливого значення набуває удосконалення організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом, який має забезпечити ефективне використання людського потенціалу ЗВО на основі сучасних персонал-технологій. На думку автора, категорію «інноваційні технології управління персоналом ЗВО» доцільно розглядати з позиції системно-функціонального підходу, який у контексті управління науково-педагогічним персоналом закладу вищої освіти виступає основою модернізації організаційно-економічного механізму. Такий підхід дозволяє розглядати інноваційні технології не лише як окремі інструменти автоматизації чи цифровізації HR-процесів, а як інтегровану систему, що поєднує цілі, завдання, принципи, інструменти та очікувані результати управління персоналом закладів вищої освіти.

2. Становлення інноваційних тенденцій в управлінні персоналом закладів вищої освіти детермінується впливом комплексу індивідуальних та суб'єктивних чинників, що формують вибір керівництвом освітніх установ ефективних управлінських, професійно-освітніх та економічних траєкторій розвитку. У цьому контексті актуальним є застосування положень парадигми поведінкової економіки, яка слугує методологічною основою для наукового осмислення раціональних і ірраціональних, продуктивних і непродуктивних форм організаційної поведінки суб'єктів освітньої діяльності. Зазначений підхід, на думку автора, дозволяє глибше зрозуміти закономірності прийняття управлінських рішень, мотиваційні детермінанти діяльності науково-педагогічного персоналу та особливості впливу інноваційних технологій на підвищення ефективності управління персоналом. Використовуючи графічний метод, метод альтернативного аналізу та системного підходу до моделювання процесу прийняття рішень, автором розроблено модель зонування поведінкових

факторів прийняття управлінських рішень суб'єктами освітньої діяльності в умовах поведінкової економіки.

3. В контексті оптимізації комунікаційних зв'язків між різними рівнями управління закладами вищої освіти, HR-менеджмент виходить за межі суто адміністративної функції й постає як комплексна система стратегічного партнерства, орієнтована на створення умов для неперервного професійного зростання педагогічних працівників, формування культури лідерства, мотивації та інноваційної активності персоналу, підвищення адаптивності НПП до освітніх трансформацій. Зважаючи на специфічність освітньої сфери, автором сформовано методичний інструментарій управління персоналом ЗВО, який включає чотири групи методів: економічні, адміністративно-організаційні, технологічні і правові. Зокрема, при розробці економічних методів автором вдосконалено формули: розрахунку диференціації заробітної плати науково-педагогічного працівника, яка враховує основні чинники: навчальне навантаження, наукові публікації, участь у грантах і рівень підготовки; обліку доходності освітньої програми, яка базується на поєднанні економіко-математичного моделювання, факторного аналізу та системного підходу; преміювання НПП за доходність ОП, з урахуванням частки участі викладача в реалізації даної ОП.

4. Заклади вищої освіти взаємодіють зі здобувачами, координуються державою, співпрацюють із суспільством та ринками праці (формують освітні програми відповідно до запитів суспільства й ринку праці), мають залежність від фінансових, кадрових і технічних ресурсів. Для візуалізації такої взаємодії автором розроблено модель взаємодії елементів системи вищої освіти в Україні. Також, уточнено нормативні вимоги оцінювання ЗВО та класифіковано інноваційні інструменти HRM в системі вищої освіти.

5. Для дослідження інноваційних HR-інструментів в ЗВО України запропонована і використана методика аналізу інноваційних HR-інструментів. В якості об'єктів дослідження було взято 20 провідних закладів вищої освіти з різних регіонів держави, в результаті чого сформовано матрицю ефективності

HR-інструментів з використанням кількісних та якісних показників. Запропонована методика дослідження є системною, прозорою і відтворюваною. В результаті оцінювання рівня цифровізації HRM-систем у провідних ЗВО України за Методикою оцінювання рівня цифровізації HRM-систем було виявлено, що найвищий рівень цифровізації систем управління персоналом (5 балів) мають КПП ім. Ігоря Сікорського, НТУ «ХПІ», НУ «Львівська політехніка» та НТУ «Дніпровська політехніка». Разом з тим, нижчий індекс цифровізації HR (1 бал), за результатами дослідження, мають Дніпровський державний медичний університет, ЛНМУ ім. Данила Галицького, ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, ХНМУ.

Для дослідження сучасного стану впровадження інновацій управління персоналом у ЗВО, проведено аналіз світових тенденцій і глобальних рейтингів: QS World University Rankings; Times Higher Education (THE) World University Rankings; U-Multirank. Результати розрахунку основних рейтингових показників показали, що лідерами серед українських ЗВО за останні 10 років є Київський національний університет імені Тараса Шевченка; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Серед іноземних ЗВО в 2025 році визначено лідерів: Західний Сіднейський університет (Австралія), з рейтингом 98,7 балів; Манчестерський університет (Великобританія) – 98,4 бали; Національний університет Кюнгпук (Південна Корея) – 97,8 балів; Університет Гріффіта та Університет Тасманії з Австралії отримали по 97,7 бали.

6. В контексті освітніх трансформацій автором позначені перспективи розвитку та впровадження інноваційних HR-технологій в управлінні персоналом сучасних ЗВО. В дослідженні використано: метод SWOT-аналізу, який дозволив визначити основні переваги, недоліки, можливості і загрози для ЗВО на ринку освітніх послуг; метод «5 сил Портера», в підсумку якого констатовано, що українські ЗВО функціонують в умовах жорсткої внутрішньої конкуренції та зовнішнього тиску з боку європейських університетів і EdTech-платформ; параметричний аналіз сценаріїв впровадження HR-технологій у ЗВО України,

який показав, що успіх цифрової трансформації HRM у ЗВО України залежить від інституційної підтримки держави, готовності керівництва університетів до змін, а також цифрової культури викладачів і студентів; Метод «Delphi» використано автором з метою опитування експертів у кілька раундів для визначення майбутніх трендів і ризиків у HR-сфері вищої освіти.

7. Запропоновано спеціалізовану методику оцінювання людського капіталу науково-педагогічних працівників, яка враховує специфіку їх професійної діяльності, гармонійне поєднання професійних і особистісних якостей, а також акцентує увагу на інноваційних складових. Важливо відмітити, що панорамність мислення (Анкета 1) у цьому контексті розглядається як здатність особистості сприймати ситуацію цілісно, враховуючи широкий контекст, виявляючи взаємозв'язки між окремими елементами, а також прогнозуючи можливі напрями її розвитку. Для отримання об'єктивних даних щодо особливостей когнітивних і поведінкових стратегій НПП та забезпечення можливості подальшого формування програм розвитку інноваційного капіталу доцільним визначено застосування Анкети 2: «Ваш підхід до прийняття рішень», що дозволяє виявити індивідуальний стиль мислення, рівень емоційної стабільності та здатність до адаптивної поведінки у процесі прийняття рішень. Третю групу показників інноваційного капіталу – адаптивність НПП, відображено в Анкеті 3. Дана анкета має практичне й дослідницьке значення в контексті професійної діяльності науково-педагогічних працівників (НПП). Вона спрямована на виявлення особливостей поведінкової, емоційної та когнітивної гнучкості персоналу в умовах постійних змін освітнього середовища, дозволяє оцінити рівень адаптивності викладача, діагностувати потреби у професійному розвитку, оцінити готовність до інновацій і, що важливо, сформувати інституційну стратегію розвитку персоналу.

8. Автором зазначено, що в основу системи управління науково-педагогічним персоналом закладів вищої освіти має бути покладена інноваційна концепція управління розвитком і забезпеченням персоналу, яка поєднує сучасні цифрові інструменти, аналітичні методи й гуманістичний підхід. Така концепція

розглядається як система теоретико-методологічних засад і практичних рішень, спрямованих на формування, підтримку та розвиток кадрового потенціалу ЗВО. Розроблена автором концепція охоплює розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління науково-педагогічними кадрами в умовах освітніх трансформацій і цифровізації.

Для практичної реалізації зазначеної концепції, на основі результатів анкетування, автором запропоновано алгоритмічну схему побудови Logit-моделі управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО. Рекомендована автором послідовність моделювання управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО передбачає виконання 3 етапів: визначення необхідності управлінських змін та формулювання дослідницької гіпотези; формалізацію Logit-моделі; інтерпретацію результатів моделювання та формування управлінських рекомендацій. Логічним завершенням процесу моделювання стали розроблені автором рекомендації щодо підвищення ефективності управління потенціалом НПП: посилення управлінської підтримки (впровадження системи управлінського коучингу та менторства, розвиток культури партнерського менеджменту, формування системи нематеріальної підтримки, підвищення управлінської компетентності керівників, підтримка ініціатив); розвиток цифрової компетентності та кіберграмотності НПП (цифрове навчання, інтеграція EdTech-рішень у систему управління персоналом, розвиток кіберграмотності та цифрової безпеки, підтримка інноваційних цифрових ініціатив викладачів, розвиток цифрового лідерства); зниження рівня професійної невизначеності науково-педагогічних працівників (прозорість рішень, формування системи кар'єрного розвитку, покращення організаційного клімату та внутрішніх комунікацій, психологічна підтримка, механізми участі НПП в прийнятті рішень); підвищення мотивації до саморозвитку та професійного зростання науково-педагогічних працівників (професійний розвиток, стимулювання розвитку компетентностей НПП, розвиток внутрішньої творчої мотивації, індивідуальний підхід, створення сприятливого освітнього середовища).

9. Послідовний процес упровадження взаємопов'язаних складових, спрямованих на підвищення ефективності кадрового потенціалу закладу вищої освіти та забезпечення його конкурентоспроможності в освітньому середовищі представлено автором у формі організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом у системі вищої освіти. Поєднання організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, правових, інформаційних та технологічних методів у межах організаційно-економічного механізму управління персоналом створює підґрунтя для стійкого розвитку закладу вищої освіти та зміцнення його позицій на освітньому ринку. Для оцінювання елементів організаційно-економічного механізму управління персоналом ЗВО автором застосовано шкалу відносної важливості показників Т. Сааті. Дослідження діючого механізму було проведено в двох ЗВО. Результати апробації запропонованого механізму управління підтверджені актами впровадження в діяльність окремих закладів вищої освіти, що засвідчує його практичну значущість і прикладну цінність у сфері інноваційного кадрового менеджменту.

10. Результати дисертаційного дослідження, що виносяться на захист, мають як теоретичне, так і практичне значення. До теоретичних результатів належать: обґрунтування концептуальних засад управління кадровим потенціалом науково-педагогічних працівників у контексті цифрової трансформації освіти; уточнення сутності понять «HR-менеджмент», «інноваційні технології управління персоналом ЗВО», «емоційний інтелект», «організаційно-економічний механізм управління персоналом ЗВО»; удосконалення підходів до оцінювання ефективності використання потенціалу НПП із застосуванням Logit-моделі, що дозволяє кількісно оцінити вплив управлінських, цифрових, психологічних та мотиваційних факторів на результативність діяльності викладачів.

Наукова новизна полягає у формуванні алгоритмічної схеми побудови Logit-моделі управління кадровим потенціалом НПП, яка враховує взаємодію поведінкових та організаційно-економічних чинників і може бути адаптована до системи стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти. До

практичних результатів належать розроблені методичні підходи, інструментарій і рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ЗВО. Зокрема, запропоновано механізм посилення управлінської підтримки викладачів, розвиток цифрової компетентності персоналу, впровадження системи психологічної підтримки та підвищення мотивації до професійного саморозвитку.

Практична реалізація результатів дослідження забезпечує оптимізацію управлінських рішень, підвищення рівня адаптивності НПП до цифрових і організаційних змін, а також формування стійкої моделі розвитку людського капіталу, що впроваджено в галузі вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Obedgiu, V. (2017), Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development, *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 8, pp. 986-990. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
2. Janet H. Marler (2013) Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective. *Academy of Management Perspectives* Vol. 26, №2. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0063>
3. Bruce E. Kaufman, The historical development of American HRM broadly viewed, *Human Resource Management Review*, Volume 24, Issue 3, 2014, Pages 196-218, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003>.
4. Diana L. Deadrick, Dianna L. Stone. Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review* 24(3):193-195 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
6. Yonjoo Cho (2021). History Matters in Theorizing HRD. *Sage Journals*. Volume 20, Issue 2 <https://doi.org/10.1177/15344843211002124>
7. Dzandu, M.D., Hatsu, S. & De Cesare, S. Remote Working and Task Innovativeness – an Integrated Resource Based View and Antecedent-Behaviour-Consequence Perspective. *Inf Syst Front* 27, 539–562 (2025). <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10452-z>
8. Кузьменко О.М. Нові виклики та особливості глобального ринку праці. Збірник тез науково-практичної конференції студентів, аспірантів, викладачів (29-31 березня, 2021 р.) Київ: ДУІТ, 2021. С. 214-215 URL: <https://surli.cc/jmjcmz>
9. Jonn B. Henke, Samantha K. Jones, Thomas A. O'Neill. Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. *Front. Psychol.*, 19 December 2022. Sec. Organizational Psychology. Volume 13-2022 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893895>
10. Джеймі Кімберлі, Мусілек Карел (2025). «Гіг-економіка». *Енциклопедія*

соціології Блеквелла: 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1463.pub2>

11. Ян Лу (2024). Дистанційна робота в бізнесі: порівняння переваг і недоліків для успіху організації. Досягнення в економіці, менеджменті та політичних науках. EWA Publishing. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/86/20240977>

12. Tubey, R., Rotich, J., Kurgat, A. History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective *European Journal of Business and Management*. Vol 7, No 9 (2015). ISSN 2222-2839

13. Best A., Yalez B. (2023) The evolution of human resource management: from basic services to strategic planning, sustainability and technology. *AJOL*: Vol. 21 №. 1 (2023): Special Edition URL: https://www.ajol.info/index.php/gab/article/view/252707?utm_source=chatgpt.com

14. Управління почуттями: як емоційний інтелект може допомагати у часи війни. Міністерство охорони здоров'я України. 2025 URL: <https://moz.gov.ua/uk/upravlinnya-pochuttyami-yak-emocijnij-intelekt-mozhe-dopomagati-u-chasi-vijni>

15. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. /О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

16. Новікова М. М. HR-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент / М. М. Новікова, А. Б. Швед; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

18. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В.

Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

19. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

20. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене і доповнене, Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

21. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

22. Словник української мови: [в 11 т.] / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні; редкол.: І. К. Білодід (голова) [та ін.]. Київ: Наук. думка, 1970 - 1980.: С / ред. тому: І. С. Назарова [та ін.]. 1978. 916 с.

23. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

24. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України; Умови, Форма типового документа, Зразок, Заява, Записка, Опис, Вимоги, Перелік від 30.12.2015 № 1187 із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 347 від 10.05.2018; № 180 від 03.03.2020; № 365 від 24.03.2021; № 1134 від 31.10.2023, Київ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>

25. Володимир Лук'янюк, Словник іншомовних слів: 2001-25 URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%D2%E5%F5%ED%EE%EB%EE%E3%B3%FF>

26. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

27. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

28. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. Освіта переможців. МОН, 173 с. URL: <https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku>

29. Ноджак, Л., & Паращич, М. (2022). Розвиток 4.0 Індустрії в Україні: проблеми, перспективи. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-29>

30. Кравчук О., Михайлов М. Штучний інтелект як каталізатор трансформації Індустрії 4.0 в 5.0: роль публічного управління. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування», Вип. 1, 2025. С. 115-121 <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2025-1.14>

31. Психологія управління: навчальний посібник / укл. В.В. Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.

32. Daniel Goleman. Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ: Bloomsbury, 1996. 368 p.

33. Якимова, Н. (2019). Економічні індикатори трансформації поведінкових моделей суб'єктів ринку праці. *Підприємництво та інновації*, (10), 148-153. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.22>

34. Поведінкова економіка: від теорії до практики: міждисциплінарний навчальний посібник. За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець: ПОСВІТ, 2022, 408 с.

35. Мажара Г. А. Моделювання ірраціональної поведінки економічних агентів на товарному ринку: дис. д-ра філософії: 051/ НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського». Київ, 2020. 156 с.

36. James Wright. Suspect AI: Vibraimage, Emotion Recognition Technology, and Algorithmic Opacity. Computer Science. Computers and Society. Submitted on 1 Sep 2020. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2009.00502>

37. Романенко, Л. Застосування адаптованого алгоритму utility ai для групової взаємодії інтелектуальних агентів без обміну інформацією / Л. Романенко // Адаптивні системи автоматичного управління: міжвідомчий науково-технічний збірник. 2023. № 2 (43). С. 53-63. <https://doi.org/10.20535/1560-8956.43.2023.292249>
38. Alan M. Wilson. Mystery shopping: Using deception to measure service performance. Volume 18, Issue 7, Special Issue: Deception in Marketing Research and Practice, July 2001. P. 721-734 <https://doi.org/10.1002/mar.1027>
39. L. Michael Hall, Shelle Rose Charvet. Innovations in NLP. For Challenging Times, Том 1. Crown House Publishing LLC, 2011, 374 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Innovations_in_NLP.html?id=2Rj7ygAACAAJ&redir_esc=y
40. Teodora Roman & Adriana Manolica & Laura-Elena Ionita, (2017). "Using Lab Profile In Order To Find The Most Persuading Words To Access The Consumerâ€™S Mind," Proceedings of the international management conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 11(1), p. 943-955. URL: https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v11y2017i1p943-955.html?utm_source=chatgpt.com
41. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Економічні науки*. Випуск 4 (63), 2021, с. 91-99. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1215/1715>
42. Живцова Л.І. Штучний інтелект: сутність та перспективи розвитку. *Український журнал будівництва та архітектури*, № 3 (015), 2023 р. с. 66-71. DOI: 10.30838/J.BPSACEA.2312.140723.66.956
43. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія / А.І.Шевченко, С.В.Барановський, О.В.Білокобильський, Є.В.Бодянський, А.Я.Бомба, А.С.Довбиш, Т.В.Єрошенко, А.С.Жохін, В.В.Казимир, М.С.Клименко, С.В.Ковалевський, О.В.Козлов, Ю.П.Кондратенко, А.І.Купін,

Д.В.Ланде, Л.М.Малярець, О.П.Мінцер, Н.Д.Панкратова, В.Г.Писаренко, С.К.Рамазанов, А.А.Роскладка, А.О.Саченко, А.М.Сергієнко, Є.В.Сіденко, С.В.Сімченко, В.І.Слюсар, О.І.Стасюк, О.Є.Стрижак, О.С.Стрюк, С.О.Субботін, Р.К.Ташієв, В.М.Терещенко, Р.Х.Халіков, В.Б.Чебанов, О.Р.Чертов, С.В.Чопоров, В.П.Щокін, В.І.Фетісов, В.С.Яковина [За заг. ред. А.І.Шевченка]. Київ: ІПШІ, 2023. 305 с.

44. Козак Є.Б. Аналіз даних і машинне навчання у хмарних і туманних платформах як основа ефективної передачі даних. Вчені записки ТНУімені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки. Том 32 (71) № 5 2021 С. 100-107. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2021.5/16>

45. Zhao, Y., & Frank, K. A. (2003). Factors affecting technology uses in schools: An ecological perspective. *American Educational Research Journal*. DOI:[10.3102/00028312040004807](https://doi.org/10.3102/00028312040004807)

46. Lakhamraju, M. V. (2025). Workday ERP: Revolutionizing Enterprise Resource Planning and Human Capital Management, *International Journal of Science and Research Archive*, 14(2), p.1598–1612. DOI:[10.30574/ijrsra.2025.14.2.0535](https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.14.2.0535)

47. Sills, S. J., & Song, C. (2002). Innovations in survey research: An application of web-based surveys. *Social Science Computer Review*, 20(1), 22–30. <https://doi.org/10.1177/089443930202000103>

48. Costello, Eamon (2014). Opening up to open source: looking at how Moodle was adopted in higher education. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 28 (3). pp. 187-200. ISSN 1469-9958 URL: https://doras.dcu.ie/19885/2/Moodle-Adoption-in-Higher-Education-Eamon_Costello.pdf

49. Москаленко, О. М., Федяй, І. О., Бакуменко, Т. К., Косенюк, Г. В. (2023). Використання Google інструментів для освітнього процесу: Google Classroom як інноваційне рішення для дистанційного навчання. *Академічні візії*, (19). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7895993>

50. Kateryna Khalimonchuk. Moodle vs Canvas vs Open edX: What is the Best LMS. Mar 20, 2022. Product Team, Fulcrum. URL: <https://fulcrum.rocks/blog/how->

[to-choose-lms-between-moodle-canvas-openedx?utm_source=chatgpt.com](https://www.educate-me.co/blog/canvas-lms-alternatives?utm_source=chatgpt.com)

51. Roman Gryshuk. Top 12 Canvas LMS Alternatives & Competitors 2025, Published March 30, 2025, in LMS platforms URL: https://www.educate-me.co/blog/canvas-lms-alternatives?utm_source=chatgpt.com

52. Daniel R. Bailey, Norah Almusharraf, Asma Almusharraf (2022). Video conferencing in the e-learning context: explaining learning outcome with the technology acceptance model. *Education and Information Technologies*, vol. 27(6), pp. 7679–7698. DOI: [10.1007/s10639-022-10949-1](https://doi.org/10.1007/s10639-022-10949-1)

53. Падалка О.С., Каленюк І.С Економіка освіти та управління: посібник / Падалка О.С. Вид. друге, доповн. та уточн. К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. 187 с.

54. Середа, Г., Паламарчук, К. (2023). Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

55. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

56. Михайлик О. (2023). Застосування економіко-математичного моделювання для діагностики фінансового стану підприємства. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87>

57. Економіко-математичне моделювання: Навчальний посібник / За ред. О. Т. Івашука. Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка», 2008. 704 с.

58. Угрин Д. І., Галочкін О. В., Яцько О. М. Системний аналіз: Навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2022. 242 с.

59. Системний аналіз: навчальний посібник / І.Г. Добротвор, А.О. Саченко, Л.М. Буяк. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 200с.

60. Циганчук, Н., Ляшенко, Р., Каленюк, В. (2020). Аутсорсинг та аутстафінг: сутність та практика реалізації. *Часопис Київського університету права*, (4), С. 242-245. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2020.43>

61. Реверенда Н., Реверенда М., Телестаков Є. (2024). Аутсорсинг як

інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>

62. Рівні вищої освіти та наукові ступені. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/rivni-vishchoi-osviti-ta-naukovi-stupeni>

63. Положенцев Д.В. Формування ефективної системи управління персоналом в закладах освіти. *Актуальні питання економічних наук*. №12 (2025) DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15866871>

64. Anastasiia Tokunova, Viktor Zvonar, Dmytro Polozhentsev, Valentyna Pavlova, Yuliia Teres. Economic Consequences of Artificial Intelligence and Labor Automation: Employment Recovery, Transformation of Labor Markets, and Dynamics of Social Structure in the Context of Digital Transformation. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 04, pp. 2035-2046, December 2023 DOI:10.46852/0424-2513.4.2023.15 (Scopus) URL: https://www.researchgate.net/publication/377705368_Economic_Consequences_of_Artificial_Intelligence_and_Labor_Automation_Employment_Recovery_Transformation_of_Labor_Markets_and_Dynamics_of_Social_Structure_in_the_Context_of_Digital_Transformation

65. Положенцев Д.В., Положенцева К.Л. Інноваційні методи формування ефективної системи управління персоналом суб'єктів освітньої діяльності. Удосконалення напрямів розвитку України в умовах сучасної світової кон'юнктури: колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. 182 с. Розд. 2.7 С. 109–112.

66. Dmytro Polozhentsev, Larysa Bezzubko. Management of the social direction of the development of NBIC-technologies in Ukraine. Exploring Quality of Life Amid Global and Local Transformations: Monograph. Tadeusz Pokusa, Tetyana Nestorenko, Dominika Kalita (eds.) Publishing House of the Academy of Applied Sciences – Academy of Management and Administration in Opole, 2024; Part 3.9. p. 494-505

67. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). К.: ТОВ «ЦС», 2015. 32 с.

68. Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Зареєстровано Наказом МОН № 686 від 15.05.2024. URL: <https://surl.li/spwgff>

69. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Офіційний вебсайт. URL: <https://naqa.gov.ua/>

70. Роз'яснення щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми: методичний посібник [Електронне видання] /А. Бутенко, Г. Денискіна, О. Єременко, О. Книш, І. Сімшаг, О. Требенко. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2024. 127 с.

71. Методичні рекомендації щодо застосування інструментів та механізмів для трансформації різних сфер функціонування закладів вищої освіти на засадах прозорості та доброчесності, розроблені Національним агентством з питань запобігання корупції. Затверджені Наказом Міністерства освіти і науки України № 576 від 17.04.2025 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1xde0IQvJQsf_CSRY4P9PY2-KCRT3RVXW/view

72. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Офіційний вебсайт. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/>

73. Деякі питання Державної служби якості освіти України. Постанова Кабінету Міністрів України. Положення від 14.03.2018 № 168

74. Державна служба статистики України. Вища та фахова передвища освіта в Україні. Держстат України, 1998-2023. Дата останньої модифікації: 29.04.2025 URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/osv/vush_osv/arh_vuz_20_u.html?utm_source=chatgpt.com

75. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2024. 103 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/%D0%94%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C-2023-%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf>

76. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Офіційний вебсайт. URL: <https://knu.ua/>

77. Положення про забезпечення дотримання академічної доброчесності у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. Вчена Рада Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Офіційний вебсайт. URL: <https://senate.knu.ua/?p=2104>

78. Факультет радіофізики, електроніки та комп'ютерних систем Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Оцінювання діяльності. Рейтинг науково-педагогічних працівників. Офіційний вебсайт. URL: https://rex.knu.ua/otsinyuvannya-diyalnosti/?utm_source=chatgpt.com

79. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Офіційний вебсайт. URL: <https://kpi.ua/>

80. Оновлення «Електронного кампуса» КПІ ім. Ігоря Сікорського. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: https://kpi.ua/2025-ecampus?utm_source=chatgpt.com

81. Опитування «Викладач очима студентів». Сайт кафедри «Видавничої справи та редагування» НН ВПІ КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: https://vsr.vpi.kpi.ua/uk/news-news/item/1132-opytuvannia-vykladach-ochyma-studentiv.html?utm_source=chatgpt.com

82. Опитування студентів. Факультет менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: https://fmm.kpi.ua/?page_id=1358&utm_source=chatgpt.com

83. Національний університет «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА). Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukma.edu.ua/>

84. Центр забезпечення якості освіти НаУКМА URL: <https://www.ukma.edu.ua/index.php/osvita/quality-edu>

85. Київський національний економічний університет імені Вадима

Гетьмана. Офіційний вебсайт. URL: <https://kneu.edu.ua/>

86. Академічна доброчесність. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: <https://kneu.edu.ua/ua/cad/>

87. Український державний університет імені Михайла Драгоманова (Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова). Офіційний вебсайт URL: <https://udu.edu.ua/>

88. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Офіційний вебсайт URL: <https://karazin.ua/>

89. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» Офіційний вебсайт URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/ukr/>

90. Відділ забезпечення якості освітньої діяльності Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» URL: <https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/quality/yakist-osvity/rejtyng-npp-ta-kafedr/>

91. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Документи університету. URL: <https://hneu.edu.ua/dokumenty-universytetu>

92. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Офіційний вебсайт URL: <https://hneu.edu.ua/>

93. Якість освіти ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Академічна доброчесність. URL: <https://deptinnc.hneu.edu.ua/akademichna-dobrochesnist/>

94. Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди. Офіційний вебсайт URL: <http://hnpu.edu.ua/>

95. Харківський національний медичний університет Офіційний вебсайт URL: <https://knmu.edu.ua>

96. Кодекс академічної доброчесності Харківського національного медичного університету. Затверджено наказом ХНМУ 27.08.2019 № 305. URL: <https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/kodexad.pdf>

97. Щорічне оцінювання наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: <https://lnu.edu.ua/teachers-ratings/>

98. Центр забезпечення якості освіти. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: <https://education-quality.lnu.edu.ua/>
99. Національний університет «Львівська політехніка» Офіційний вебсайт URL: <https://lpnu.ua/>
100. Український католицький університет. Відділ освітніх політик. URL: <https://academic.ucu.edu.ua/qa/rezultaty/>
101. Український католицький університет. Офіційний вебсайт URL: <https://ucu.edu.ua/>
102. ДНП «Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького». Офіційний вебсайт URL: <https://new.meduniv.lviv.ua/>
103. Науковий відділ Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького URL: https://nauka.meduniv.lviv.ua/?page_id=1827
104. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Офіційний вебсайт URL: <https://www.dnu.dp.ua/>
105. Кодекс академічної доброчесності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/obgovorennya/Kodeks_Akadem_dobrochesnosti_DNU.doc
106. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» Офіційний вебсайт URL: <https://nmu.org.ua/>
107. Дніпровський державний медичний університет Офіційний вебсайт URL: <https://dmu.edu.ua/ua/>
108. Хмельницький національний університет. Офіційний вебсайт URL: <https://khmnu.edu.ua/>
109. Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія. Офіційний вебсайт URL: <https://kgpa.km.ua/>
110. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова Офіційний вебсайт URL: <https://univer.km.ua/>
111. Міністерство освіти і науки України (МОН) Офіційний вебсайт. URL: www.mon.gov.ua

112. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації Розпорядження КМУ України від 3 березня 2021 р. № 167-р, Київ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

113. Higher Education Impact Rankings (Рейтинги впливу університетів 2025 року) URL: <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>

114. QS World University Rankings: Methodology URL: https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/methodology?utm_source=chatgpt.com

115. Рейтинг світових університетів QS URL: https://www.qs.com/rankings-performance/?utm_source=chatgpt.com

116. World University Rankings 2025 methodology | Times Higher Education (THE) URL: https://www.timeshighereducation.com/sites/default/files/breaking_news_files/the_2025_world_university_rankings_methodology.pdf?utm_source=chatgpt.com

117. U-Multirank. Association European des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen (AEC) URL: https://aec-music.eu/project/u-multirank/what-is-u-multirank/?utm_source=chatgpt.com#

118. Національний рейтинг H-індексу України 2025 URL: <https://ua.h-index.com/en>

119. Звіт U-MULTIRANK 2021: Українські університети у порівнянні з іншими країнами світу URL: https://ukrainet.eu/2021/10/18/u-multirank-2021/?utm_source=chatgpt.com

120. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем: навчальний посібник / І. Ю. Аблєєва, Л. Д. Пляцук. Суми: Сумський державний університет, 2022. 229 с.

121. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Переклад з англ.: Наталія Кошманенко, «Наш формат»: 2020, 424 с.

122. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів. *Економічна наука*.

Інвестиції: практика та досвід № 3/2023. С. 80-86 DOI:10.32702/2306-6814.2023.3.80

123. Купіч Н.О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. *Мат. мод.* № 2 (33), 2015 URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/74/135/7.pdf>

124. Дуга С.Ю. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск №70/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>.

125. Лугінін О.Є., Фомішина В.М., Дудченко О.М. Економетрика: навчальний посібник: Гельветика, 2019. 320 с.

126. Котельникова Ю.М., Касьмін Д.С. Метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск № 22 / 2020 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29>

127. Положенцев Д.В. (2025). Критерії оцінювання людського капіталу науково-педагогічного персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(3), С. 142-150. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(3)-17S)

128. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та управління підприємствами. *Економіка і суспільство*. Випуск №14/2018. С. 448-456.

129. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство*. Випуск №19/2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>.

130. Макаренко, С., Ліканова, А., & Плєшівцева, А. (2021). Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36>

131. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом

промислового підприємства / М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.

132. Морозова О. О. Актуальність використання людського капіталу на підприємствах: міжнародний аспект, *БІЗНЕСІНФОРМ*, № 3, 2024, с. 31-39, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-31-39>.

133. Міщук Н. В. Гусарук О. С. Вплив людського капіталу на інноваційний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємств, *Ефективна економіка*, № 10, 2024, DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.71>.

134. Зінченко О.А., Самойленко А.О. Глобальний вимір розвитку людського капіталу, *Міжнародні економічні відносини*, №8 (230), 2020, с. 104-113 , DOI: <http://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-230-104-113>.

135. Калиновський А.О., Брецько М.Ю, Смаглій А.О., Аналіз моделей розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України. *Академічні візії*, Випуск 31, 2024, с. 1-12, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11296440>.

136. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. Державне управління: теорія та практика. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_30.

137. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.

138. Положенцева К.Л. Економіка і організація інноваційної діяльності: Лекційний курс. Харків: ТОВ «ПромАрт», 2023. 126 с.

139. Вілсон, А.М. (1998), «Роль таємного покупця у вимірюванні ефективності обслуговування», *Управління якістю обслуговування: Міжнародний журнал*, том 8, №6, с. 414-420. <https://doi.org/10.1108/09604529810235123>

140. Kurinnyi, A. V., Volvach, V. V., & Darii, V. I. (2017). Створення та розробка онлайн курсу на платформі Open edX. *Медична освіта*, (2). <https://doi.org/10.11603/me.2414-5998.2017.2.7608>

141. Державне підприємство «Інфоресурс» Міністерства освіти і науки

України Офіційний вебсайт: <https://www.inforesurs.gov.ua/>;

142. Державне підприємство «Інформаційно-іміджевий центр» Міністерства освіти і науки України, що виконує функції Національного інформаційного центру академічної мобільності (ENIC Ukraine). Офіційний вебсайт: <http://enic.in.ua/>.

143. ЗВО України. Довідник ВНЗ України. URL: <https://osvita.ua/vnz/guide/>

144. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України; від 23 листопада 2011 р. № 1341, Київ № 1341 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>

ДОДАТКИ

Додаток А

Якісний склад НПП по регіонах України на 1.01.2025 року

	Наукові працівники, які мають/ <i>Scientific workers which have</i>					Наукові-педагогічні працівники, які мають/ <i>Scientific and pedagogical workers which have</i>					Педагогічні працівники, які мають/ <i>Pedagogical workers which have</i>				
	науковий ступінь/ <i>scientific degree</i>		вчене звання/ <i>academic title</i>			науковий ступінь/ <i>scientific degree</i>		вчене звання/ <i>academic title</i>			науковий ступінь/ <i>scientific degree</i>		вчене звання/ <i>academic title</i>		
	доктора філософії/ кандидата наук/ <i>Doctor of Philosophy/ Candidate of Science</i>	доктора наук/ <i>Doctor of Science</i>	старшого наукового співробітника (старшого дослідника)/ <i>senior research associate (senior researcher)</i>	доцента/ <i>associate professor</i>	професора/ <i>professor</i>	доктора філософії/ кандидата наук/ <i>Doctor of Philosophy/ Candidate of Science</i>	доктора наук/ <i>Doctor of Science</i>	старшого наукового співробітника (старшого дослідника)/ <i>senior research associate (senior researcher)</i>	доцента/ <i>associate professor</i>	професора/ <i>professor</i>	доктора філософії/ кандидата наук/ <i>Doctor of Philosophy/ Candidate of Science</i>	доктора наук/ <i>Doctor of Science</i>	старшого наукового співробітника (старшого дослідника)/ <i>senior research associate (senior researcher)</i>	доцента/ <i>associate professor</i>	професора/ <i>professor</i>
Україна	338	185	108	101	97	59 852	18 894	1 230	43 102	15 841	2 085	48 8	31	1 186	389
Вінницька	14	6	2	10	3	1 902	518	12	1 385	432	62	6	–	13	3
Волинська	5	2	–	2	1	1 157	271	8	913	250	114	11	–	51	9
Дніпропетровська	18	6	6	6	3	3 686	1 193	63	2 682	968	140	33	1	101	27
Донецька	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Житомирська	1	2	–	2	1	778	269	14	638	205	6	2	–	5	1

Продовження Додатку А

Закарпатська	3	1	1	1	1	1 311	416	25	879	346	19	2	–	8	1
Запорізька	4	3	–	2	2	2 038	727	16	1 482	585	86	12	–	37	10
Івано-Франківська	5	2	2	2	1	2 193	604	15	1 686	525	90	7	–	38	7
Київська	–	–	–	–	–	863	255	19	637	199	2	–	–	2	–
Кіровоградська	8	8	–	4	5	1 023	225	10	691	206	11	3	–	6	1
Луганська	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Львівська	33	14	18	3	6	6 647	1 845	125	4 701	1 573	62	7	2	24	6
Миколаївська	4	1	–	1	1	962	335	14	664	284	9	2	–	1	2
Одеська	8	5	2	5	3	3 698	1 225	33	2 668	1 069	60	10	–	30	8
Полтавська	4	1	–	3	1	2 084	573	32	1 576	489	180	43	–	117	35
Рівненська	–	–	–	–	–	1 223	342	6	907	305	150	29	–	98	24
Сумська	2	5	2	2	3	1 187	360	16	930	318	4	–	–	3	–
Тернопільська	–	–	–	–	–	1 817	488	14	1 397	450	4	–	–	1	–
Харківська	38	23	11	11	10	7 862	2 444	224	5 642	2 099	124	31	3	83	29
Херсонська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Хмельницька	24	14	6	13	12	1 602	433	8	1 255	332	25	3	–	17	2
Черкаська	3	1	–	1	1	1 529	391	8	1 206	357	148	42	1	95	32
Чернівецька	9	2	–	1	2	1 270	363	6	882	283	17	–	–	5	–
Чернігівська	13	–	1	2	–	720	228	8	555	182	25	5	–	15	5
м. Київ	140	89	57	30	41	14 144	5 344	554	9 612	4 339	745	23 9	24	436	186

Додаток Б

Результати аналізу впровадження інноваційних HR-інструментів у 20 провідних ЗВО [сформовано автором на основі методики аналізу інноваційних HR-інструментів]

ЗВО	Місто	Чи вимірюються Ключові показники ефективності діяльності НПП (KPI)	Чи використовується метод «360° Feedback» (зворотний зв'язок з усіх сторін)	Чи наявні в ЗВО Електронні платформи для управління персоналом	Чи використовується в ЗВО метод «HR-аналітики»	Чи використовується показник «Імідж ЗВО як роботодавця»	Чи достатня база Академічної доброчесності в ЗВО
Київський національний університет ім. Т. Шевченка (КНУ)	Київ	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Національний технічний університет 'КПІ ім. Ігоря Сікорського'	Київ	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Національний університет 'Києво-Могилянська академія' (НаУКМА)	Київ	Так	Так	Так	Частково (публікують звіти моніторингу)	Так	Так
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (КНЕУ)	Київ	Ні (публічно відсутнє явне рейтингове оцінювання НПП на сайті)	Так	Частково	Так (моніторинги якості оприлюднені)	Так	Так
Український державний університет імені Михайла Драгоманова	Київ	Ні (відсутні публічні положення щодо рейтингу НПП на основному сайті)	Ні (публ. звітів про системні опитування викладачів/роботодавців не знайдено)	Ні (публічно явного е-HRM/Е-кампусу не виявлено)	Ні (немає публічних HR-аналітичних звітів)	Так	Так

Продовження Додатку Б

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна	Харків	Ні (не знайдено явного рейтингу НПП на сайті, є внутрішні процедури)	Так (опитування/моніторинги і згадки в звітах)	Ні (немає окремого е-HRM модулю на сайті)	Ні (немає публічних HR-аналітик)	Так	Так
Національний технічний університет 'Харківський політехнічний інститут' (НТУ 'ХПІ')	Харків	Так (публічні матеріали про рейтинги НПП/кафедр)	Ні (публічно відсутні загальні звіти опитувань на головній сторінці)	Ні (не знайдено явного е-HRM)	Ні	Так	Так
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця	Харків	Ні (на основних сторінках явних правил рейтингу НПП не виявлено)	Так (є звіти акредитацій та плани заходів з опитувань)	Ні	Ні	Так	Так
Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди	Харків	Ні	Так (опитування, освітні звіти)	Ні	Ні	Так	Так
Харківський національний медичний університет	Харків	Ні	Ні (публічних загальних опитувань не знайдено)	Ні	Ні	Так	Так
Львівський національний університет ім. Івана Франка (ЛНУ)	Львів	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Національний університет 'Львівська політехніка'	Львів	Так	Так	Частково (є внутрішні стандарти електронізації)	Частково	Так	Так

Закінчення Додатку Б

Український католицький університет (УКУ)	Львів	Так (опитування студентів + академічний рейтинг викладачів)	Так	Ні (в публічних документах e-HRM неявно)	Ні	Так	Так
Львівський національний медичний університет ім. Данила Галицького	Львів	Ні	Так	Ні	Ні	Так	Так
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара (ДНУ)	Дніпро	Ні	Так	Частково (використовуються опитування/онлайн-інструменти)	Ні	Так	Так
НТУ 'Дніпровська політехніка' (НТУ Дніпро)	Дніпро	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Так
Дніпровський державний медичний університет	Дніпро	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Так
Хмельницький національний університет (ХНУ)	Хмельницький	Так (положення про щорічне рейтингове оцінювання НПП в документах)	Ні	Ні	Ні	Так	Так
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія (ХГПА)	Хмельницький	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Так
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова	Хмельницький	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Так

Додаток В

Результати розрахунку кількісних показників ефективності HR-інструментів у 20 провідних ЗВО [сформовано автором на основі методики аналізу інноваційних HR-інструментів і даних Додатку Б]

ЗВО	KPI (середній %) – пояснення	360° Feedback – пояснення	Плинність кадрів – пояснення	h-індекс – пояснення
КНУ ім. Т. Шевченка	$85\% - (90\% \text{ публікації} \times 0.3 + 80\% \text{ гранти} \times 0.2 + 85\% \text{ навч.навантаження} \times 0.3 + 80\% \text{ орг.робота} \times 0.2)$	$4.6/5 - (4.7 \text{ студенти} + 4.6 \text{ колеги} + 4.5 \text{ керівництво} + 4.6 \text{ самооцінка})/4$	$3\% - (15 \text{ звільнень} / 500 \text{ викл.} \times 100)$	$h=12 - (12 \text{ статей} \geq 12 \text{ цитувань})$
КПІ ім. Ігоря Сікорського	$82\% - (88\% \times 0.3 + 78\% \times 0.2 + 80\% \times 0.3 + 82\% \times 0.2)$	$4.5/5 - (4.6+4.5+4.4+4.5)/4$	$4\% - (20/500 \times 100)$	$h=11 - (11 \text{ статей} \geq 11 \text{ цитувань})$
НаУКМА	-	-	-	$h=9$ (Scopus профіль)
КНЕУ ім. В. Гетьмана	-	-	-	-
Український державний університет імені Михайла Драгоманова	-	-	-	-
ЛНУ ім. І. Франка	$78\% - (85\% \times 0.3 + 75\% \times 0.2 + 78\% \times 0.3 + 75\% \times 0.2)$	$4.4/5 - (4.5+4.4+4.3+4.4)/4$	$5\% - (25/500 \times 100)$	$h=10 - (10 \text{ статей} \geq 10 \text{ цитувань})$
НУ «Львівська політехніка»	$80\% - (86\% \times 0.3 + 77\% \times 0.2 + 82\% \times 0.3 + 78\% \times 0.2)$	$4.5/5 - (4.6+4.5+4.4+4.5)/4$	$4\% - (20/500 \times 100)$	$h=9 - (9 \text{ статей} \geq 9 \text{ цитувань})$
НТУ «ХПІ»	$76\% - (80\% \times 0.3 + 72\% \times 0.2 + 78\% \times 0.3 + 74\% \times 0.2)$	$4.3/5 - (4.4+4.3+4.2+4.3)/4$	$6\% - (30/500 \times 100)$	$h=8 - (8 \text{ статей} \geq 8 \text{ цитувань})$
ХНУ ім. В. Каразіна	$79\% - (85\% \times 0.3 + 76\% \times 0.2 + 80\% \times 0.3 + 77\% \times 0.2)$	$4.4/5 - (4.5+4.4+4.3+4.4)/4$	$5\% - (25/500 \times 100)$	$h=9 - (9 \text{ статей} \geq 9 \text{ цитувань})$
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	-	-	-	-
Дніпровський НУ ім. О. Гончара	$73\% - (78\% \times 0.3 + 72\% \times 0.2 + 74\% \times 0.3 + 70\% \times 0.2)$	$4.2/5 - (4.3+4.2+4.1+4.2)/4$	$7\% - (35/500 \times 100)$	$h=8 - (8 \text{ статей} \geq 8 \text{ цитувань})$

Продовження Додатку В

Український католицький університет	-	-	-	h=7 – (7 статей ≥ 7 цитувань)
ХНПУ ім. Г. С. Сковороди	-	-	-	-
Харківський нац. медичний ун-т	-	-	-	-
Хмельницький НУ	-	-	-	-
Дніпровська політехніка	-	-	-	-
ЛНМУ ім. Данила Галицького	-	-	-	-
Дніпровський держ. медичний ун-т	-	-	-	-
ХГПА	-	-	-	-
Хмельницький ун-т управління та права ім. Л. Юзькова	-	-	-	-

Результати анкетування HR-менеджерів ЗВО України (осіб, які керують НПП)



08.10.2025, 22:29

Впровадження HR-технологій у ЗВО України (Предварительный просмотр)

5. Наскільки ефективно може бути інтеграція HRIS із LMS (Moodle, Google Classroom) (врахуйте на увазі з'єднання двох систем, щоб дати прокладання, їх навантаження, розвиток і результати роботи автоматично синхронізувалися з навчальним процесом)? (0 балл.)

4.31

Средняя оценка

1 2 3 4 5

Уровень 5

Уровень 4

Уровень 3

Уровень 2

Уровень 1

6. Чи вважаєте ви перспективним використання штучного інтелекту в HR-аналітиці ЗВО? (0 балл.)

4.63

Средняя оценка

1 2 3 4 5

Уровень 5

Уровень 4

Уровень 3

Уровень 2

Уровень 1

7. Наскільки важливим є розвиток LBO (навчання і розвиток персоналу) для конкурентоспроможності НПП? (0 балл.)

4.88

Средняя оценка

1 2 3 4 5

Уровень 5

Уровень 4

Уровень 3

Уровень 2

Уровень 1

8. Який рівень загрози для ЗВО становлять EdTech-платформи як альтернатива класичним? (0 балл.)

3.19

Средняя оценка

1 2 3 4 5

Уровень 5

Уровень 4

Уровень 3

Уровень 2

Уровень 1

9. Наскільки реально ЗВО впровадити KPI (ключові індикатори результативності) для викладачів у найближчі 3 роки? (0 балл.)

3.81

Средняя оценка

1 2 3 4 5

Уровень 5

Уровень 4

Уровень 3

Уровень 2

Уровень 1

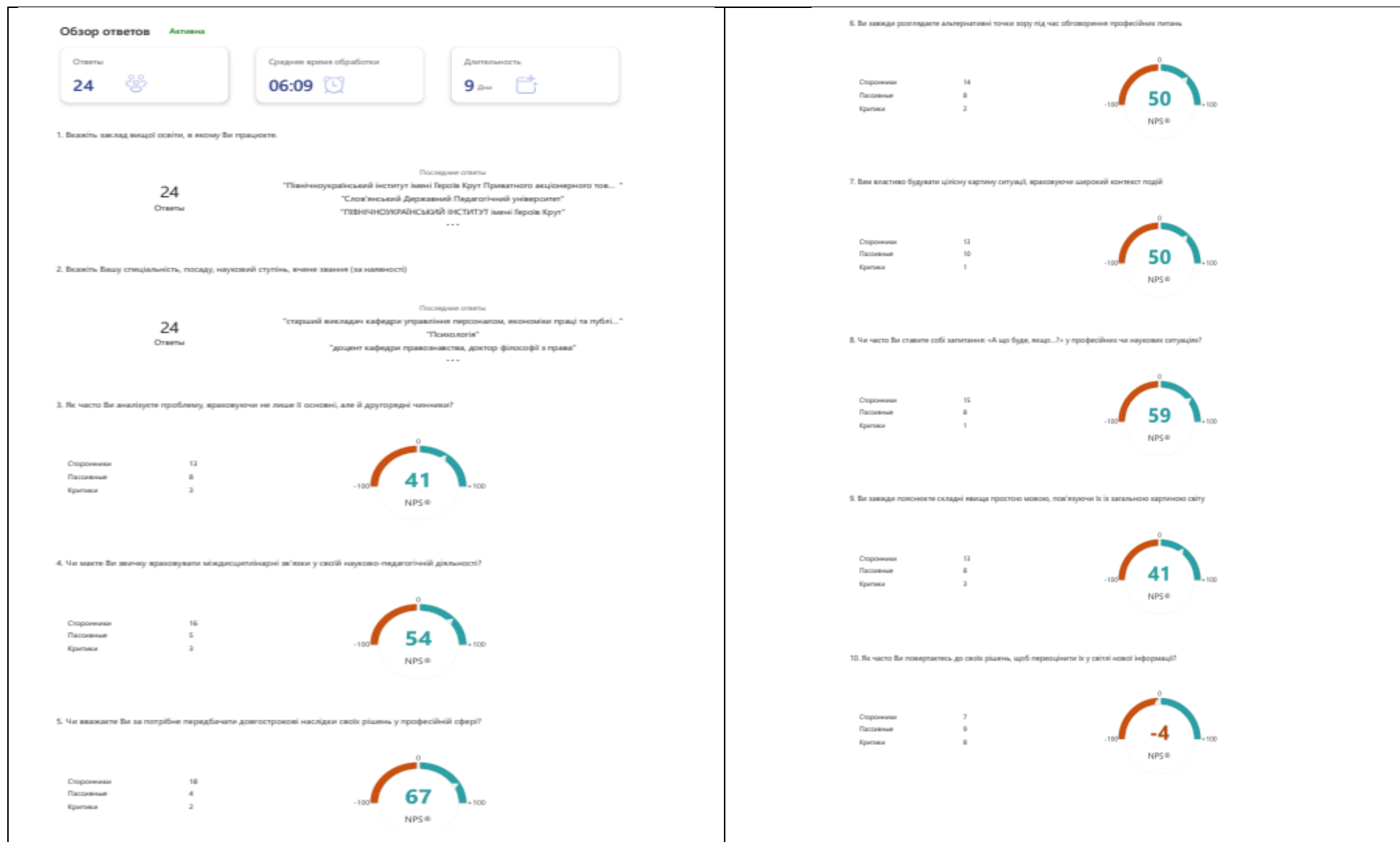
https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=eESr00_rPWPdWxqFTDw_80nVvQoJuzHqXc...

Продовження Додатку Г

08.10.2025, 22:29 Впровадження HR-технологій у ЗВО України (Предварительный просмотр) 10. Чи здатні цифрові HR-рішення підвищити привабливість ЗВО для молодих викладачів? (0 балл.) 4.19 Средняя оценка 1 2 3 4 5 Уровень 5 Уровень 4 Уровень 3 Уровень 2 Уровень 1 9 4 3 1 11. Наскільки доцільно формувати єдиний електронний кабінет викладача/студента? (0 балл.) 4.31 Средняя оценка 1 2 3 4 5 Уровень 5 Уровень 4 Уровень 3 Уровень 2 Уровень 1 10 2 3 1 12. Який потенціал використання Big Data та аналітики у кадровому менеджменті ЗВО? (0 балл.) 4.25 Средняя оценка 1 2 3 4 5 Уровень 5 Уровень 4 Уровень 3 Уровень 2 Уровень 1 9 4 4 13. Які 3 бар'єри Ви вважаєте найкритичнішими для HR-цифровізації (цифровізації управління персоналом) у ЗВО? (0 балл.) 15 Ответы Последние ответы "Найбільші проблеми для цифровізації HR у ЗВО це коли персонал не звик пр..." "Рівень конфіденційності інформації, введення точних даних про нпг, своєчас..." "Найкритичнішими бар'єрами для HR-цифровізації у ЗВО є опір персоналу та ..." ... 14. Які 3 заводи мають першочергово фінансуватися для підвищення ефективності управління персоналом ЗВО? (0 балл.) 15 Ответы Последние ответы "Перш за все варто фінансувати впровадження сучасної системи для обліку і у..." "Підвищення кваліфікації, укладення договорів про співпрацю з бізнесом, ..." "Найважливіше фінансувати цифрову HR-інфраструктуру, навчання персоналу..." ...	08.10.2025, 22:29 Впровадження HR-технологій у ЗВО України (Предварительный просмотр) 15. Ваші додаткові коментарі / пропозиції (0 балл.) 10 Ответы Последние ответы "Збільшення фінансування на розвиток науки" "Найважливіше фінансувати цифрову HR-інфраструктуру, навчання персоналу..." ...
---	--

Додаток Д

Результати анкетування НПП Анкета 1



3. Як часто Ви аналізуєте проблему, враховуючи не лише її основні, але й другорядні чинники?

Сторонники

13

Пасивные

8

Критики

3

41

NPS®

4. Чи маєте Ви звичку враховувати міждисциплінарні зв'язки у своїй науково-педагогічній діяльності?

Сторонники

16

Пасивные

5

Критики

3

54

NPS®

5. Чи вважаєте Ви за потрібне передбачати довгострокові наслідки своїх рішень у професійній сфері?

Сторонники

18

Пасивные

4

Критики

2

67

NPS®

6. Ви завжди розглядаєте альтернативні точки зору під час обговорення професійних питань

Сторонники

14

Пасивные

8

Критики

2

50

NPS®

7. Вам властиво будувати цілісну картину ситуації, враховуючи широкий контекст подій

Сторонники

13

Пасивные

10

Критики

1

50

NPS®

8. Чи часто Ви ставите собі запитання: «А що буде, якщо...?» у професійних чи наукових ситуаціях?

Сторонники

15

Пасивные

8

Критики

1

59

NPS®

9. Ви завжди пояснюєте складні явища простою мовою, пояснюючи їх із загальною картиною світу

Сторонники

13

Пасивные

8

Критики

3

41

NPS®

10. Як часто Ви повертаєтесь до своїх рішень, щоб переконатися їх у світлі нової інформації?

Сторонники

7

Пасивные

9

Критики

8

-4

NPS®

Продовження додатку Д

11. Ви завжди легко уявляє, як зміниться ситуація за різних сценаріїв розвитку подій?



12. Ви майже не користуєтесь лише логікою або інтуїцією, а приймаєте рішення комплексно (поєднуючи кілька підходів)?



13. Ви цікавитесь тим, що відбувається в інших галузях науки, окрім Вашої спеціальності?



14. Чи вважаєте Ви важливим враховувати соціально-культурний контекст під час викладання чи наукової діяльності?



15. Ви відкриті до змін та опанування нових підходів у своїй роботі?



16. Ви застосовуєте глибокий аналіз при дослідженні складної проблеми?

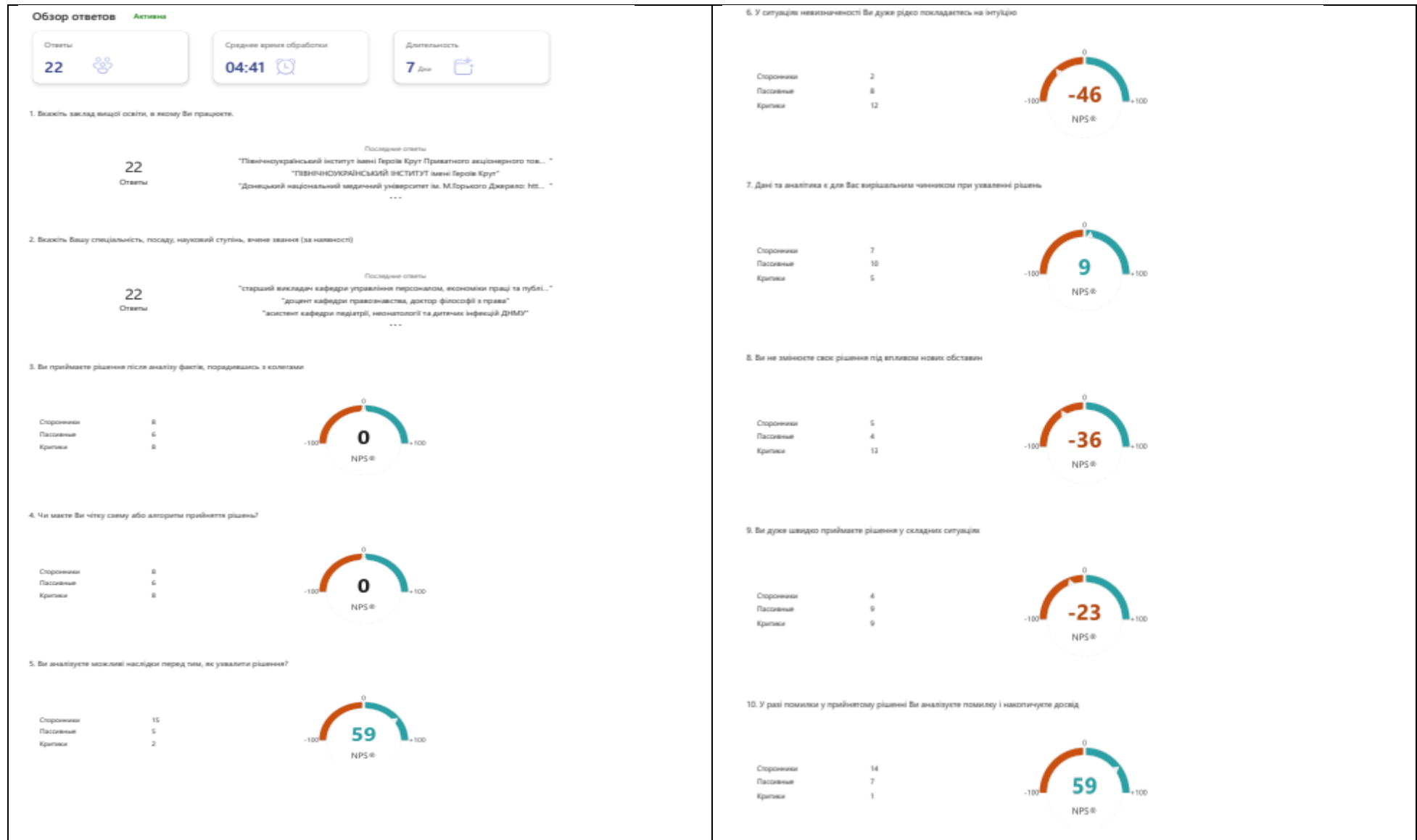


17. Здатність до бачення загальної картини у науковій та педагогічній роботі має ключову роль в будь-якій ситуації?



Продовження додатку Д

Результати анкетування НПП Анкета 2



Сторонники

8

Пасивные

6

Критики

8

0

NPS®

Сторонники

8

Пасивные

6

Критики

8

0

NPS®

Сторонники

15

Пасивные

5

Критики

2

59

NPS®

6. У ситуації невизначеності Ви дуже рідко покладатесь на інтуїцію

Сторонники

2

Пасивные

8

Критики

12

-46

NPS®

7. Дані та аналітика є для Вас вирішальними чинниками при ухваленні рішення

Сторонники

7

Пасивные

10

Критики

5

9

NPS®

8. Ви не завждиєте своє рішення під впливом нових обставин

Сторонники

5

Пасивные

4

Критики

13

-36

NPS®

9. Ви дуже швидко приймаєте рішення у складних ситуаціях

Сторонники

4

Пасивные

9

Критики

9

-23

NPS®

10. У разі помилки у прийняттю рішення Ви аналізуєте помилку і накопичуєте досвід

Сторонники

14

Пасивные

7

Критики

1

59

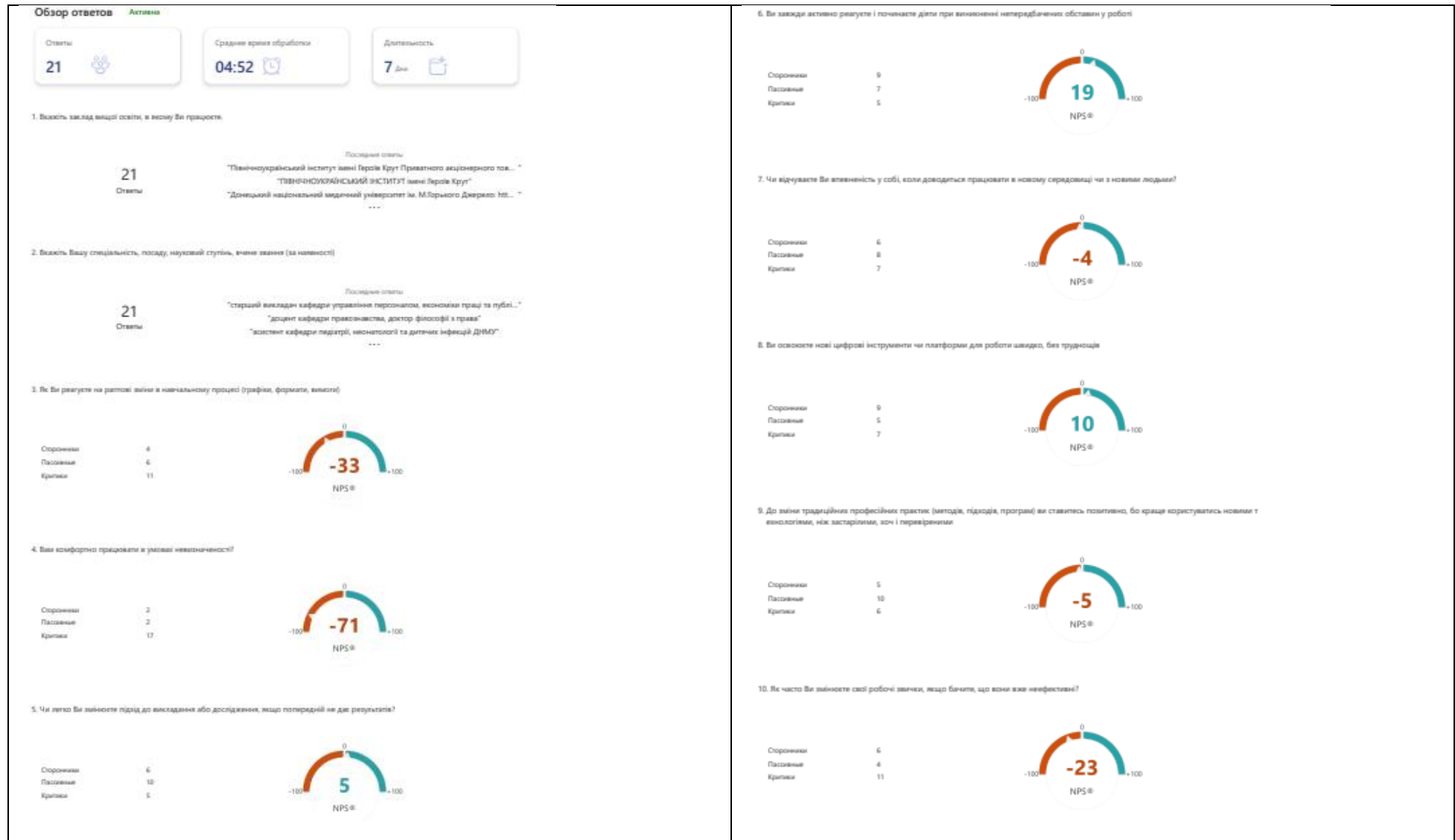
NPS®

Продовження додатку Д

11. При прийнятті рішень Ви балансуєте між швидкістю та якістю <table border="0"> <tr> <td>Сторонники</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Пасивні</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Критики</td> <td>4</td> </tr> </table>  NPS®	Сторонники	10	Пасивні	6	Критики	4	16. Ризикові рішення – це не для Вас <table border="0"> <tr> <td>Сторонники</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Пасивні</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Критики</td> <td>11</td> </tr> </table>  NPS®	Сторонники	2	Пасивні	8	Критики	11
Сторонники	10												
Пасивні	6												
Критики	4												
Сторонники	2												
Пасивні	8												
Критики	11												
12. Ви довіряєте лише досвіду експертів при прийнятті рішення <table border="0"> <tr> <td>Сторонники</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Пасивні</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Критики</td> <td>8</td> </tr> </table>  NPS®	Сторонники	6	Пасивні	8	Критики	8	17. Ви вважаєте неможливим прийняти рішення, які можуть порушувати академічну доброчесність? <table border="0"> <tr> <td>Сторонники</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Пасивні</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Критики</td> <td>6</td> </tr> </table>  NPS®	Сторонники	13	Пасивні	3	Критики	6
Сторонники	6												
Пасивні	8												
Критики	8												
Сторонники	13												
Пасивні	3												
Критики	6												
13. Ви зазвичай не переосмлюєте і не коригуєте раніше ухвалені рішення <table border="0"> <tr> <td>Сторонники</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Пасивні</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Критики</td> <td>13</td> </tr> </table>  NPS®	Сторонники	3	Пасивні	6	Критики	13							
Сторонники	3												
Пасивні	6												
Критики	13												
14. Ви ухвалюєте рішення важко продумано, а не під впливом емоцій <table border="0"> <tr> <td>Сторонники</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Пасивні</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Критики</td> <td>8</td> </tr> </table>  NPS®	Сторонники	6	Пасивні	8	Критики	8							
Сторонники	6												
Пасивні	8												
Критики	8												
15. При ухваленні рішень Ви надаєте перевагу смисловості <table border="0"> <tr> <td>Сторонники</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Пасивні</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Критики</td> <td>3</td> </tr> </table>  NPS®	Сторонники	7	Пасивні	12	Критики	3							
Сторонники	7												
Пасивні	12												
Критики	3												

Продовження додатку Д

Результати анкетування НПП Анкета 3



Закінчення додатку Д

11. У складних ситуаціях Ви, як правило, обираєте спосіб і адекватності:



12. Ви відкріті до критики та зворотного зв'язку щодо Вашої роботи:



13. Ви зміняєте свої професійні плани відповідно до нових вимог чи ситуацій без проблем:



14. Для Вас важливо розвивати нові навички, навіть якщо цього прямо не вимагає Ваша посада:



15. У Вашій професійній практиці є досвід, коли адаптація до змін виявилась успішною:



16. Чи відчуваєте Ви потребу в додатковій підтримці під час переходу до нових форм роботи (онлайн-навчання, змішані формати, інше)?



17. Загалом Ви оцінюєте свою адаптивність у роботі як високу?



Впровадження результатів дисертаційного дослідження



ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

вул. Промислова, 17, м. Чернігів, 14017, тел. (0462) 677-179
ЄДРПОУ 22812968, Сайт: maupchern@ukr.net, e-mail: maupchern@ukr.net.

Від 22.09.2025 р.

ДОВІДКА №131

видає здобувачу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна академія управління персоналом»

Положенцеву Дмитру Валентиновичу

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему:

«Інноваційні технології управління персоналом сучасних закладів вищої освіти»

На здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 051 Економіка

Керівництво Північноукраїнського інституту імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП» повідомляє, що надані в дисертаційному дослідженні Положенцева Дмитра Валентиновича рекомендації щодо впровадження організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом на основі критеріїв оцінки якості освітніх трансформацій, впровадження інноваційних персонал-технологій, дійсно апробовані в практичній роботі Інституту і впроваджені в систему управління ЗВО.

Дана методика, на думку керівництва Інституту, має забезпечити ефективне використання людського потенціалу ЗВО, підвищення мотивованості НПП.

Директор



Віталій ГОЛЕЦЬ



УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО

Вул. Ремісничка, 28, м. Чернігів, 14000, e-mail: utmzvo@gmail.com, код ЄДРПОУ 45630188

Вихідна №287/25

23.09.2025 р.

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом» Положенцеву Дмитру Валентиновичу про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему: «Інноваційні технології управління персоналом сучасних закладів вищої освіти»

На здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 051 Економіка

Керівництво ЗВО «Університет трансформації майбутнього» повідомляє, що надані в дисертаційному дослідженні Положенцева Дмитра Валентиновича рекомендації щодо впровадження організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом на основі критеріїв оцінки якості освітніх трансформацій, впровадження інноваційних персонал-технологій, що має забезпечити ефективне використання людського потенціалу ЗВО, дійсно апробовані в ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

Здобувачем проведена діагностика стану дійсного організаційно-економічного механізму управління персоналом в ЗВО «УТМ», виявлені актуальні напрямки, які потребують вдосконалення. Керівництво університету прийняло рішення впровадити рекомендації Положенцева Дмитра Валентиновича щодо організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічними працівниками, що є підґрунтям для стійкого розвитку закладу вищої освіти та зміцнення його позицій на освітньому ринку.

Президентка ЗВО

«Університет трансформації майбутнього»

докторка наук з державного управління, професорка



Тетяна ШЕСТАКОВСЬКА



**ПРИВАТНИЙ ПІСЛЯДИПЛОМНИЙ ЗАКЛАД ОСВІТИ
«ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»**

вул. Ремісничка, 28, м. Чернігів, 14000, e-mail: ipt.institut@ukr.net, код ЄДРПОУ 45325392

Вихідна № 24/25

22 вересня 2025 р.

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Положенцеву Дмитру Валентиновичу

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему:

«Інноваційні технології управління персоналом сучасних закладів вищої освіти»

На здобуття наукового ступеня доктора філософії

зі спеціальності 051 Економіка

Керівництво Інституту повідомляє, в дисертаційному дослідженні Положенцева Дмитра Валентиновича надані рекомендації щодо удосконалення підходів до оцінювання ефективності інноваційного капіталу та використання потенціалу НПП із застосуванням Logit-моделі, що дозволяє кількісно оцінити вплив управлінських, цифрових, психологічних та мотиваційних факторів на результативність діяльності викладачів.

Зазначені рекомендації керівництво Інституту вважає цінними і такими, що дійсно впроваджені в Приватному післядипломному закладі освіти «Інститут професійних трансформацій».

Директор Інституту
професійних трансформацій



Інна МОСКАЛЕЦЬ

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фроментівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

2, Fromentiv's'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

24 жовтня 2025 р. №4021

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри
управління бізнесом
Положенцева Дмитра Валентиновича

Дослідження Положенцева Дмитра Валентиновича на тему «Інноваційні технології управління персоналом сучасних закладів вищої освіти» виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації – 0121U114722).

У рамках даної наукової теми НДР Положенцев Д.В. провів комплексне дослідження щодо розробки та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління науково-педагогічним персоналом у системі вищої освіти. Здобувачем визначено, що взаємодія структурних елементів механізму забезпечує ефективність його функціонування через механізм посилення управлінської підтримки викладачів, розвиток цифрової компетентності персоналу, впровадження системи психологічної підтримки та підвищення мотивації до професійного саморозвитку.

Здобувач обґрунтував оцінку методичні підходи, інструментарій і рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ЗВО після впровадження механізму в закладах вищої освіти.

Науковий керівник теми НДР,
кандидат економічних наук, професор



В.П. Сладкевич