



Менеджмент

УДК: 37.07:005.95

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15866871>

Формування ефективної системи управління персоналом в закладах освіти

Положенцев Дмитро Валентинович

Старший викладач,

Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного управління,

Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,

м. Чернігів, Україна,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9622-8645>,

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58834474900>

Прийнято: 19.06.2025 | Опубліковано: 29.06.2025

***Анотація.** Метою статті є дослідження передумов та розробка методології щодо формування ефективної системи управління персоналом сучасних закладів освіти. Дослідження спрямоване на вирішення актуальних проблем ефективного управління персоналом в освіті, пошук сучасних методів і персонал-технологій в освітньому менеджменті, уточнення і визначення понять «суб'єкт освітньої діяльності», «система управління персоналом в освіті». Увагу акцентовано на специфічності системи управління персоналом в освіті, врахуванні основних особливостей освітніх кадрів, таких як унікальність взаємодії професійного з особистісним тощо. Персонал суб'єктів освітньої діяльності формує методи, принципи, манеру викладання, інтуїтивне сприйняття (передбачення) учнівського таланту на основі як професійних, так і особистісних компетенцій. Більш того, на відміну від інших професій, все життя педагога та НПП складається з освітньої діяльності. Тобто, робота*



освітнього персоналу не припиняється з закінченням аудиторного часу. Ці відмінні особливості диктують необхідність особливого підходу до управління науково-педагогічними кадрами. Ретроспективний та факторний аналіз дозволив виявити фактори неефективності традиційних методів управління освітнім персоналом, основні з яких, це: четверта промислова революція, яка вже триває і вимагає відповідних змін в управлінні закладами освіти, як суб'єктами національної економіки; специфічність та підвищена чутливість до зовнішніх впливів освітніх кадрів; зростання вимог до освітніх кадрів, що сприяє їх професійному прогресу і зумовлює неефективність традиційних жорстких методів управління, тощо. В статті також наголошено на необхідності специфічного підходу до управління науково-педагогічними кадрами з використанням інноваційних технологій, які будуть найбільш продуктивними і найменш затратними.

Запропонований комплекс методів управління персоналом в освіті (запропоновано виділення чотирьох груп методів управління персоналом в освіті) дозволить сформувати ефективну систему управління персоналом закладів освіти. Він є універсальним для освітніх суб'єктів будь-якої форми власності і рівня акредитації.

Ключові слова: *науково-педагогічний персонал, суб'єкти освітньої діяльності, комплекс методів управління.*



Formation of an effective personnel management system in educational institutions

Polozhentsev Dmytro Valentinovich

Senior Lecturer,

Department of personnel management, labor economics,
and public administration

North Ukrainian Institute named after Heroes Krut, Private shareholder
company "Higher educational institution "Interregional Academy of Personnel
Management",

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9622-8645>,

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58834474900>

Abstract. *The article aims to study the prerequisites and develop a methodology for forming an effective personnel management system in modern educational institutions. The research seeks to solve current problems of effective personnel management in education, searching for modern methods and personnel technologies in educational management, clarifying and defining the concepts of "subject of educational activity" and "personnel management system in education". Attention is focused on the specificity of the personnel management system in education, taking into account the main features of educational personnel, such as the uniqueness of the interaction of the professional with the personal, etc. The personnel of educational entities form methods, principles, teaching style, and intuitive perception (prediction) of student talent based on professional and personal competencies. Moreover, unlike other professions, the entire life of a teacher and a scientific and pedagogical worker consists of educational activities. That is, the work of educational personnel does not stop with the end of classroom time. These distinctive features dictate the need for a special approach to managing scientific and pedagogical personnel. Retrospective and factor analysis allowed us to identify characteristics of inefficiency of traditional*



methods of managing educational personnel, the main ones of which are: the fourth industrial revolution, which is already underway and requires corresponding changes in the management of educational institutions as subjects of the national economy; specificity and increased sensitivity to external influences of educational personnel; increasing demands on educational personnel, which contributes to their professional progress and causes the ineffectiveness of traditional rigid management methods, etc. The article also emphasizes the need for a specific approach to managing scientific and pedagogical personnel using innovative technologies that will be the most productive and least costly.

The proposed set of methods for personnel management in education (it is suggested that four groups of methods for personnel management in education be allocated) will allow the formation of an effective personnel management system in educational institutions. It is universal for educational entities of any form of ownership and level of accreditation.

Keywords: *scientific and pedagogical staff, educational activity subjects, complex management methods.*

Постановка проблеми. Як будь-які господарюючі суб'єкти, суб'єкти освітньої діяльності (далі СОД) намагаються досягти конкурентних переваг. Тому, однією з головних особливостей сучасного закладу освіти (далі ЗО) є ефективність його роботи з точки зору якості надання освітніх послуг та їх результативності, використання інноваційних методів управління освітнім персоналом, підвищення ефективності кадрової політики. Зазначене вимагає підвищення кваліфікації, професійного зростання науково-педагогічних працівників (далі НПП), тому що кожен заклад освіти повинен орієнтуватися не лише на зовнішніх стейкхолдерів, а і на внутрішні потреби НПП.

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 НПП. Отже, актуальність дослідження аспектів формування ефективної системи управління персоналом сучасного СОД на основі інноваційних технологій не викликає сумнівів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методів управління персоналом у закладах освіти є актуальним через необхідність адаптації освітніх установ до сучасних викликів, таких як реформи освіти, цифровізація, децентралізація та кризові ситуації (війна, пандемії тощо). Українські дослідники активно вивчають цю проблему, аналізуючи теоретико-методологічні засади, практичні підходи, кадрову політику, лідерство та психологічні аспекти, що обґрунтовують наукову цінність поточного дослідження.

В Законі України «Про освіту» наведено наступне тлумачення поняття «суб'єкт освітньої діяльності»: «це фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація, громадське об'єднання), що провадить освітню діяльність» [1].

Академічний тлумачний 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 [2].

Як зазначає О. Шубалий, управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [3, с.15].

Назаренко Л.М. зазначає, що кадрова політика – це стратегічна діяльність, спрямована на планування, прогнозування, формування та розвиток персоналу, яка має внутрішній та зовнішній напрями, що підкреслює потребу в системному підході до управління персоналом освітніх закладів [4].

Ничкало Н.Г. висвітлює в своїх дослідженнях проблеми розвитку освіти



дорослих, зокрема, світовий досвід, українські реалії і перспективи. Автор доводить важливу роль розвитку НПП, як ключового чинника адаптації ЗО до змін у системі освіти [5].

В монографії «Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід» автори Радкевич В. О., Пуховська Л. П., Бородієнко О. В. та інші аналізують європейські моделі управління персоналом у професійній освіті. В підсумках монографії наголошується, що українським закладам освіти варто запозичувати європейський досвід, адаптуючи його до місцевих реалій [6].

Подальші дослідження Бородієнко О. В. присвячені ролі проєктного менеджменту в управлінні освітніми закладами. Автор підкреслює, що саме проєктний підхід дозволяє швидко реагувати на запити споживачів освітніх послуг, що є високо актуальним в сьогоденні реаліях освітнього середовища [7].

Цікавими в контексті даного дослідження, на нашу думку, є наукові висновки Алькема, В. Г. та Скиби, В. М., які в своїй науковій статті розкривають базові підходи до розуміння сутності категорій «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом» [8]. Спираючись на дані наукові здобутки, можна ще раз підкреслити важливість саме системного підходу до управління персоналом, який може бути застосований в освіті.

Важливим моментом залишається і проблема мотивації співробітників ЗО, дослідженню якої присвячено багато праць сучасних науковців. Зокрема, Євміна Ж. В., Кириченко О. С. визначають ключові мотиви мотивації персоналу. Зокрема, цікавим для формування системи управління персоналом закладів освіти є висновок авторів: «Найефективнішими є ті співробітники, для яких основними мотивами роботи є не зовнішні чинники, а внутрішнє відчуття інтересу до виконуваної роботи, відповідальність за результат роботи, прагнення до професійних досягнень. В шкалі спонукальних мотивів діяльності гроші як матеріальний чинник посідають найнижче місце після мотивів самоствердження



та самовдосконалення» [9].

Під персонал-технологією, на думку О.М. Лизунової, розуміється «механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників» [12].

Вчені торкаються в своїх працях найважливіших питань управління персоналом в освітній сфері, що пов'язані з виявленням, розкриттям потенціалу НПП, що безперечно підвищує продуктивність праці даної категорії. Так, питання щодо методів діагностики професійних компетенцій НПП в сучасних ЗВО досліджує Вербовська Л.С. Авторка наголошує на «необхідності приведення НПП ВО у відповідність до міжнародних стандартів та вимог сучасності, відповідних умов праці, екологічного та мотиваційного середовища, можливостей для особистого розвитку, зважаючи на наявні тренди в освіті» [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження теоретичних основ методів управління персоналом, ролі лідерства, специфічної мотивації та зарубіжного досвіду певною мірою вже здійснені провідними науковцями. Однак негайної уваги потребують такі мало досліджені категорії як психологічні аспекти управління освітніми кадрами в кризових умовах, вплив цифровізації на систему методів управління НПП, ефективність та/або доцільність адаптації зарубіжних практик управління персоналом в освіті, інклюзивність та довгостроковий розвиток персоналу. Ці напрями є актуальними для підвищення ефективності управління ЗО, особливо в умовах сучасних викликів.

Особистий внесок автора полягає в уточненні поняття «Система управління НПП». Зокрема, вперше було визначено систему управління науково-педагогічним персоналом як комплекс економічних, організаційно-адміністративних, технологічних і правових способів та методів управління, спрямованих на досягнення цілей суб'єктів освітньої діяльності. Було



запропоновано групування методів системи управління персоналом СОД, з виділенням в кожній групі специфічних підметодів для управління НПП.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення передумов та розробка методів формування ефективної системи управління персоналом сучасних закладів освіти.

Для досягнення позначеної мети дослідження було сформовано наступні завдання:

1. Визначити сутність понять «система управління персоналом» і, особливо, «система управління науково-педагогічним персоналом».
2. Дослідити теоретичні набутки і підходи до управління персоналом закладів освіти.
3. Визначити методи системи управління персоналом суб'єктів освітньої діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суб'єкти освітньої діяльності є частиною національної економіки України. І, як будь-які господарюючі суб'єкти, СОД намагаються досягти конкурентних переваг. Тому, однією з головних особливостей сучасного закладу освіти є його економічна ефективність, продуктивність, використання інноваційних методів, підвищення ефективності кадрової політики.

Професійні вимоги до випускників ЗО стають дедалі складнішими, ширшими та багатоаспектними. Особливо це стосується закладів вищої та професійної освіти. Зазначене вимагає підвищення кваліфікації, професійного зростання науково-педагогічних працівників.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій дозволяє визначити суб'єктів освітньої діяльності, як заклади освіти, підприємства, установи, організації, громадські об'єднання, які здійснюють освітню діяльність, мають активну роль в освітньому процесі, спрямовують зусилля на саморозвиток і вдосконалення власної діяльності.



Система управління персоналом у СОД досить специфічна. Головна особливість освітніх кадрів, на нашу думку, – унікальність взаємодії професійного з особистим. Персонал СОД формує методи, принципи, манеру викладання, інтуїтивне сприйняття (передбачення) учнівського таланту на основі як професійних, так і особистісних компетенцій. Більш того, на відміну від інших професій, все життя педагога та НПП складається з освітньої діяльності. Тобто, робота освітнього персоналу не припиняється з закінченням аудиторного часу. Ці відмінні особливості диктують необхідність особливого підходу до управління науково-педагогічними кадрами.

Для побудови ефективної системи управління персоналом суб'єктів освітньої діяльності необхідно, в першу чергу, розуміти сутність поняття «система управління персоналом» і, особливо, «система управління науково-педагогічним персоналом».

Поняття «система» використовується нами через розуміння сутності системного підходу. В теорії систем система розглядається як цілісний організм, що складається з елементів. Системи існують відкриті і закриті. Перші взаємодіють з оточуючим середовищем та здійснюють вплив на нього. Закриті ж системи є статичними. В контексті даного дослідження інтерес представляють відкриті системи – динамічні і взаємодіючі.

Пропоновані методи системи управління НПП СОД наведено на рис. 1.

Отже, доцільно запропонувати наступне визначення поняття системи управління НПП.

Система управління науково-педагогічним персоналом – комплекс економічних, організаційно-адміністративних, технологічних і правових способів та методів управління, спрямованих на досягнення цілей суб'єктів освітньої діяльності.



Рис. 1. Комплекс методів системи управління персоналом СОД

Джерело: складено автором на основі аналізу [3;4;6;8;12]

На рис. 1 запропоновано виділення чотирьох груп методів управління персоналом в освіті.

1 група. Економічні методи в управлінні освітніми кадрами

До економічних методів зазвичай відносять важелі механізму ринкового господарювання (фінансування, ціни, тарифи, кредит, дохід, зарплату, премії, відсотки, податки та інше).

В управлінні персоналом освітньої сфери економічні методи доцільно розділити на методи прямого економічного впливу на НПП і економічні методи опосередкованого регулювання діяльності закладів освіти.

До прямих методів віднесемо організаційно-педагогічне планування, комплексні цільові програми, комерційний розрахунок, систему регуляторів.

До методів опосередкованого регулювання належать – загальнодержавні програмні заходи та система регуляторів освітньо-господарської діяльності.

Також, враховуючи сьогоденні умови господарювання ЗО, на нашу



думку, слід приділити особливу увагу використанню таких економічних важелів управління НПП, як:

господарський (комерційний) розрахунок, що дозволить освітянам бачити результат власної роботи і витрати на цей результат;
фінансування освітньо-професійної діяльності;
кредитування та субсидування;
економічні пільги та санкції персоналу СОД;
матеріальне стимулювання персоналу СОД.

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

До цієї групи віднесемо

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

Регламентування для НПП 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 освітніми кадрами 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: послідовні, комунікаційні, індивідуальні технології.

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

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

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

Для суб'єктів освітньої діяльності доцільно рекомендувати використання в управлінні таких персонал-технологій:

1) персонал-технології позикової праці (аутсорсинг, аутстафінг) – обмін освітніми кадрами;

2) навчальні персонал-технології – інноваційні методи підвищення кваліфікації, наприклад, через систему накопичення балів рейтингового оцінювання.

Саме НПП-технології дадуть змогу мінімізувати витрати на управління персоналом суб'єктів освітньої діяльності, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

4 група. Правові методи управління НПП

Правові методи в управлінні освітніми кадрами доцільно розділити на 3 групи:

1. Система юридичних актів щодо управління НПП.

В основному, це методи, які передбачають санкції за відхилення від порядку та закону. Обов'язковому знанню і виконанню підлягають акти централізованого законодавства:

комплекс ЗУ «Про освіту»;

Кодекс законів про працю України;

ЗУ у сфері управління персоналом;

укази Президента України, постанови Кабміну

тощо.



Локальні акти: Статут ЗО, Положення про структурний підрозділ, колективний договір, Правила внутрішнього розпорядку, Правила корпоративної етики, Положення про захист персональних даних працівників, штатний розпис, посадові інструкції тощо.

Індивідуальні акти: трудовий договір (контракт), наказ (розпорядження).

2. Державно-стратегічні методи управління НПП.

До них відноситься:

правові засади підбору та оцінювання персоналу;

розробка та наповнення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору;

оцінка, конкурсний відбір НПП;

взаємодія з центрами зайнятості, рекрутинговими агентствами, лізинговими, аутсорсинговими компаніями.

Для оцінювання і адаптації НПП необхідно інформувати персонал щодо змісту, завдань, критеріїв оцінювання, результатів оцінювання, розробленої моделі комплексної оцінки НПП.

3. Кадрове діловодство в освітній організації.

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

Запропонований комплекс інноваційних методів управління персоналом СОД дозволить сформувати ефективну систему управління персоналом закладів освіти. Він є універсальним для освітніх суб'єктів будь-якої форми власності і рівня акредитації.

Висновки. У статті уточнено сутність понять «система управління персоналом», «система управління науково-педагогічним персоналом». Після



опрацювання набутків провідних дослідників розроблено комплекс економічних, організаційно-адміністративних, технологічних і правових методів системи управління персоналом суб'єктів освітньої діяльності.

Перспективними напрямками подальших досліджень залишається врахування зростання фінансово автономних ЗО, подальшої розробки потребують окремі блоки методів управління персоналом – правові методи та персонал-технології.

Список використаних джерел

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 №2145-VIII зі змінами 02.07.2023 (підстава – 3143-IX) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Словник української мови: в 11 томах. Том 9, 1978. С. 814.
3. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
4. Назаренко Л.М. Теоретичні аспекти кадрової політики у сфері управління освітою на місцевому рівні. Публічне управління та адміністрування. *Вісник ХНТУ* №1(80), 2022р. С.128-134.
5. Ничкало, Н. Г. (2020). Наукове забезпечення розвитку освіти дорослих в Україні: Наукова доповідь на загальних зборах НАПН України 20 листопада 2020 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2(2), 1-14. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-1-1>
6. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія / В. О. Радкевич, Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, Н. М. Корчинська, С. О. Леу, В. В. Артемчук ; за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІІТО НАПН України, 2018. 223 с.
7. Проєктний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посіб. / О. В. Бородієнко, З.В. Рябова, О.П. Радкевич. Житомир: «Полісся», 2021. 234 с .



8. Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. (2025). Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
9. Євміна Ж.В. Основні мотиви мотивації співробітників в організації / Ж. В. Євміна, О. С. Кириченко // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). Київ: Університет «КРОК», 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2053>
10. Могильна Л.М. Інноваційна система підготовки та управління персоналом в закладах професійної освіти на засадах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. Випуск № 51 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2507/2426>
11. Кустріч Л. О. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. Серія «Економічна наука» №4, 2022. С.34-38.
12. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. *Економіка і суспільство*. Випуск №14 Мукачівський державний університет, 2018 с. 448-456 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf (дата звернення: 27.04.2025)
13. Вербовська, Л. С. (2025). Сучасні підходи до діагностики компетенцій персоналу в умовах змін та знань . *Актуальні питання економічних наук*, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15540289>
14. Положенцева К.Л., Положенцев Д.В. 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.



15. Larysa Bezzubko, Dmytro Polozhentsev. 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