

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 37.07:005.95/.96

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.4.2026.204-210>

БУРЛАКА Н. І.

Роль кадрового менеджменту в системі освіти

Предметом дослідження є сукупність організаційно-управлінських відносин та практичних засад реалізації кадрового менеджменту, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання людського капіталу в освітній галузі в умовах мінливого соціально-економічного середовища.

Метою статті є обґрунтування стратегічного значення кадрового менеджменту в освітній сфері, а також визначення його впливу на ефективність функціонування закладів освіти в сучасних умовах як ключового фактора забезпечення якості освітніх послуг.

Методи дослідження. У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, аналізу та синтезу.

Результати роботи. У статті проведено комплексний аналіз ролі кадрового менеджменту в освітній системі, за результатами якого встановлено, що ефективне управління персоналом є визначальним фактором стратегічного розвитку сучасного закладу освіти. Досліджено функціональну структуру кадрового менеджменту, яка охоплює процеси планування, відбору, адаптації та безперервного професійного розвитку науково-педагогічних працівників.

Галузь застосування. Управлінська діяльність закладів освіти, HR-менеджмент. Матеріали статті доцільно використовувати для вдосконалення системи відбору, атестації та мотивації педагогічного персоналу.

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що роль кадрового менеджменту в освіті полягає у створенні цілісної системи відтворення та вдосконалення професійного капіталу. Встановлено пряму кореляцію між якістю управлінського впливу на персонал та результативністю освітньої діяльності.

Ключові слова: кадровий менеджмент, система освіти, управління персоналом, професійний розвиток, людські ресурси, людський капітал, педагогічні кадри.

NELYA BURLAKA

The role of human resource management in the education system

The subject of the study is a set of organizational and managerial relations and practical principles for implementing personnel management aimed at the formation, development and rational use of

human capital in the educational sector in a changing socio–economic environment.

The purpose of the article is to substantiate the strategic importance of personnel management in the educational sphere, as well as to determine its impact on the effectiveness of the functioning of educational institutions in modern conditions as a key factor in ensuring the quality of educational services.

Research methods. The work uses the dialectical method of scientific knowledge, analysis and synthesis.

Results of the work. The article provides a comprehensive analysis of the role of personnel management in the educational system, the results of which show that effective personnel management is a determining factor in the strategic development of a modern educational institution. The functional structure of personnel management, which includes the processes of planning, selection, adaptation and continuous professional development of scientific and pedagogical workers, is studied.

Field of application. Management activities of educational institutions, HR management. The materials of the article should be used to improve the system of selection, certification and motivation of teaching staff.

Conclusions. In conclusion, it should be noted that the role of personnel management in education is to create a holistic system of reproduction and improvement of professional capital. A direct correlation has been established between the quality of managerial influence on personnel and the effectiveness of educational activities.

Keywords: personnel management, education system, personnel management, professional development, human resources, human capital, teaching staff.

Постановка проблеми. В системі заходів, направлених на підвищення соціально–економічного росту, випереджаючу роль відіграє людський фактор. Світовий і вітчизняний досвід свідчать – людські ресурси є найважливішим стратегічним джерелом конкурентних переваг.

Сучасні умови характеризуються підвищенням ролі персоналу, що обумовлено наступними чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нових техніки, технологій; трансформація функції контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку праці, орієнтація організацій на задоволення попиту, підвищення уваги до якості надання послуг та товарів); зміна форм організації праці; підвищення освітнього та культурного рівня персоналу; зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу; технологічні зміни та трансформації контрольних функцій до макроекономічних викликів ринку; підвищення інтелектуально–культурного рівня фахівців та динаміка їхніх ціннісних орієнтацій що є базисом для впровадження інноваційних форм організації праці, де пріоритетом стають самодисципліна та якість надання послуг.

Як зазначає дослідник С. Чжоу, формування системи кадрового менеджменту є ефективно використання кадрів, що ґрунтується на вмінні працювати з людьми, створенні умов їхньої зацікавленості

в підвищенні власного кваліфікаційного рівня з метою зростання економічних результатів діяльності організації загалом, а також власного професійного та соціального розвитку зокрема [18].

У зв'язку з цим особливої актуальності на сучасному етапі набуває створення оптимального механізму управління персоналом у всіх сферах і галузях економіки, що забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем ефективного використання людських ресурсів. У зв'язку з цим виникає необхідність підготовки фахівців, що володіють сукупністю знань і умінь у сфері роботи з персоналом.

Для освітніх організацій людський фактор має особливе значення. Наявність високо професійних педагогічних (науково–педагогічних) кадрів впливає на можливості закладу освіти щодо здійснення певної освітньої діяльності, отримання ліцензій та вирішення питань акредитації, а також на престижність закладу освіти, його рейтинг, конкурентоспроможність серед закладів освіти та безпосередньо на якість освітньої діяльності [16].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти проблематики розвитку кадрового забезпечення у системі освіти висвітлювалися у працях вітчизняних науковців, зокрема О. Дороніної, М. Рязанова, Л. Безтелесної, І. Чайки. Сучасні підходи та технології управління персоналом організації були розглянуті у працях А. Гречко, І. Комарова, І. Лукінова, І. Марма-

за. Питаннями удосконалення кадрових систем на ринку освітніх послуг займалися Н. Павліха, І. Цимбалюк, Ю. Долиняк, М. Карамушка, О. Чирва. Аналіз наукових джерел засвідчив, що формування кадрової системи відбувається на засадах довгострокового планування та розвитку якісного наукового потенціалу. Дослідження останніх років, проведені О. Крушельницькою, А. Колот, В. Петюх, І. Луговий, які узагальнили практичний досвід організації гнучких режимів робочого часу.

Мета статті. Обґрунтування стратегічного значення кадрового менеджменту в освітній сфері, а також визначення його впливу на ефективність функціонування закладів освіти в сучасних умовах як ключового фактора забезпечення якості освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роль кадрового менеджменту в сучасній системі освіти трансформувалася з суто адміністративної функції обліку персоналу в стратегічний інструмент забезпечення якості освітніх послуг та сталого розвитку навчальних закладів. У науковому дискурсі управління людськими ресурсами в освіті розглядається як багатогранний процес, що охоплює не лише підбір та розстановку кадрів, а й формування специфічної організаційної культури, здатної стимулювати інноваційну діяльність педагогів. Як зазначає дослідник О. Мармаза, ефективний кадровий менеджмент є фундаментом для реалізації концепції випереджального навчання, де розвиток професійної компетентності викладача безпосередньо корелює з результативністю підготовки майбутніх фахівців. Особлива увага приділяється механізмам мотивації, які в освітній сфері мають складну структуру, поєднуючи матеріальні стимули з потребою у професійному самовираженні та академічній свободі [10].

В умовах реформування вищої школи та впровадження принципів автономії закладів освіти, роль HR–менеджменту стає вирішальною у забезпеченні конкурентоспроможності університетів на ринку. Згідно з працями В. І. Лугового, стратегічне управління персоналом передбачає створення системи безперервного професійного розвитку (life–long learning), де кадровий менеджмент виступає підґрунтям освітніх інновацій. Це включає не лише традиційне підвищення кваліфікації, а й впровадження сучасних технологій оцінювання, таких як КРІ для науково–педагогічних працівників, що базуються на результативнос–

ті наукової діяльності та якості викладання. Важливим аспектом є також управління талантами та формування кадрового резерву, що дозволяє забезпечити спадкоємність наукових шкіл та водночас омолодження викладацького складу [9].

Праці В. Лугового, зокрема в контексті державного управління, вищої освіти та кадрового потенціалу, розглядають управління персоналом як стратегічний інструмент забезпечення ефективності організацій. Вони фокусуються на компетентнісному підході та системному аналізі.

Основні аспекти управління персоналом у науковому дискурсі, який розробляв В. Луговий, охоплюють:

- компетентнісний підхід: акцент на формуванні динамічних моделей компетенцій як еталона професійної поведінки працівника.

- стратегічне управління: застосування методів системного та логічного аналізу для формування цілей, шляхів реалізації стратегії управління персоналом.

- розвиток кадрового потенціалу: визначення напрямів підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу.

- психологічні засади: урахування психологічних аспектів у роботі з персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства [9].

Управління персоналом розглядається як безперервний процес мотивації працівників для максимальної віддачі.

Кадровий менеджмент в освіті також нерозривно пов'язаний із психологічним супроводом та профілактикою професійного вигорання, що є критично важливим для педагогічної праці. Науковці, зокрема Л. Карамушка, підкреслюють, що управління персоналом в освітніх організаціях повинно базуватися на гуманістичних засадах, де особистість викладача є головною цінністю. Це вимагає від керівників освітніх закладів володіння м'якими навичками (soft skills), здатності до медіації конфліктів та побудови інклюзивного середовища [7].

Забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти на ринку послуг відбувається на засадах ефективної кадрової політики як механізму управління персоналом, спрямованого на створення комфортних умов для працівників найвищого професійного рівня. Персонал, як об'єкт кадрового управління, займає провідну роль у стратегічному розвитку усієї організації. У зв'язку з цим кадрова політика закладу освіти

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

має відповідати таким принципам, як системність, соціальність, науковість, справедливість, та забезпечувати формування якісного розвитку науково–педагогічних та педагогічних співробітників.

Кадровий менеджмент (HR–менеджмент) в освіті визначається як цілеспрямований вплив на педагогічний та адміністративний персонал для досягнення цілей закладу. Згідно з положеннями Закону України «Про освіту» [6], ключовим суб'єктом, що забезпечує якість, є педагогічний працівник.

Основними концепціями сучасного менеджменту в освіті є:

- концепція людського капіталу: викладач розглядається як об'єкт інвестицій, чиї знання та навички приносять «дивіденди» у вигляді успішності учнів.

- концепція академічної свободи: управління має бути гнучким, щоб не обмежувати творчий потенціал педагога.

Стратегічний розвиток освітньої установи є одним із головних завдань в сучасних умовах боротьби закладів освіти за конкурентоспроможність на ринку праці. Система реформування освітньої мережі, що супроводжується реорганізацією закладів освіти, висуває нові вимоги до керівників освітніх установ усіх типів та рівнів акредитації. З метою уникнення «оптимізації», що пов'язують із зміною демографічної ситуації в країні та агресією російської федерації, кожен управлінець має приймати радикальні рішення, які вплинуть на покращення якості функціонування конкретного закладу освіти. Перш за все ці рішення мають стосуватись перегляду управлінських підходів до реалізації кадрової політики.

Управління розвитком персоналу необхідне для створення конкурентних переваг, тому важливо застосовувати різноманітні сучасні інструменти менеджменту людських ресурсів, що призведе до задоволення працівників, а також до розвитку усієї організації [14, с. 68].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу окремої людини, підвищенню її професійної та соціальної мобільності, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників, їх інтелектуального рівня. Наслідком цієї роботи є покращення соціально–психологічного клімату в організації, підвищення мотивації до праці працюючих в колективі, зниження рівня плинності кадрів.

Завданням управління з питань розвитку персоналу організації є такі:

- здійснення безперервної професійної підготовки працюючих;

- адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра;

- повне використання здібностей і нахилів працівників;

- регулярна атестація працюючих в організації;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації. [8].

Універсальним механізмом управління персоналом є забезпечення цінності зацікавлених сторін у побудові конкурентних позицій організації шляхом досягнення високої ефективності роботи, збільшення вартості людського капіталу, врахування потреб співробітників, створення відповідних внутрішньо узгоджених процесів та процедур управління персоналом та піклування про високий стандарт практики управління персоналом для кожної групи працівників [17].

Л. Безтелесна зазначає, що підвищення ефективності управління персоналом відбувається на засадах стратегічного підходу та системності, врахування внутрішніх переваг закладу вищої освіти, мотивації праці викладачів, формування кадрового резерву з достатнім рівнем мобільності, активності, фізичного і психічного здоров'я [2, с. 91].

Прив'язка кадрового розвитку до стратегічних цілей дозволить реалізувати нововведення у сфері науки. Створення додаткових можливостей для молодих освітніх лідерів, таких як пропозиції участі у різноманітних грантових програмах, підвищення кваліфікації, стажування, поглиблене вивчення тих чи інших курсів, оплата публікацій створює позитивний зовнішній імідж роботодавця, формує кадровий бренд.

Активна кадрова політика по відношенню до молодих науковців здатна забезпечити формування гідного кадрового резерву, реалізувати успішну стратегію діяльності навіть у кризових умовах. У системі вищої освіти державні установи мають високий рівень автономії щодо прийняття кадрових рішень. Загальна політика щодо кадрового розвитку відбувається на засадах регулювання якісного складу людських ресурсів установи. Сучасні підходи до управління кадровими системами мають відповідати загальносвітовим тенденціям, зокрема, запровадженню механізмів гнучкого режиму робочого часу працівників, розширенню можливостей співробітників щодо визначення власного графіку та робочого середовища.

Якщо кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, то кадрова робота має бути орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань. Між ними має бути органічний взаємозв'язок, що простежується між стратегією й тактикою досягнення мети у діяльності навчального закладу. На нашу думку, вдало обрана й реалізована кадрова політика сприяє втіленню в життя й самої стратегії. Складовими частинами такої стратегії є: структурна реорганізація навчального закладу з урахуванням попиту на його освітні послуги; залучення додаткових грошових ресурсів в розвиток кадрів; додаткові соціальні програми задоволенням потреб персоналу тощо. Кожна з цих складових безпосередньо впливає на кадрову політику навчального закладу й організаційні форми його побудови й розвитку (зменшення витрат на освітні послуги; диверсифікованість: орієнтація на попит освітніх послуг, унікальні якісні характеристики; орієнтація на певні ринки освітніх послуг тощо).

Водночас кадрова політика носить і загальний характер, коли це стосується кадрів навчального закладу в цілому, і приватний, вибірковий, коли орієнтується на розв'язання специфічних завдань (у межах окремих структурних підрозділів, функціональних або професійних груп працівників, категорій персоналу). Через це зміст кадрової політики не обмежується найманням на роботу (вибір джерел поповнення кадрів, вимоги до виконавців та претендентів), а стосується принципів позицій навчального закладу щодо підготовки та розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії працівника й організації, кадрового потенціалу. За цих умов процес формування кадрової політики в навчальних закладах передбачає узгодження таких аспектів їх діяльності, як:

визначення пріоритетів розвитку і розроблення загальних принципів кадрової політики навчального закладу;

- аналіз відповідності кадрової політики навчального закладу меті діяльності та стратегії його розвитку;
- запровадження програм розвитку персоналу;
- виявлення проблем у кадровій роботі;
- планування потреби в трудових ресурсах, формування структури й штату, призначення, створення резерву;
- оперативне оцінювання наявності кадрового потенціалу;

– формування сталого механізму стимулювання праці;

– забезпечення умов неперервної професійної підготовки й підвищення кваліфікації співробітників;

– розроблення сучасної системи обігу кадрової інформації;

– додержання вимог трудового законодавства й високого рівня культури роботи з персоналом тощо.

Виділяються такі підсистеми управління персоналом: планування зайнятості, найму працівників, припинення трудових відносин, оцінка співробітників, їх розвиток, мотивація та винагорода.

В умовах сучасного ринку праці будь-яка організація не може виступати в ролі пасивного споживача наявного кадрового забезпечення. Щоб ефективно функціонувати, треба впливати на весь процес кадрового забезпечення, тобто проводити активну кадрову політику. Це означає наявність джерел постачання високоефективними професійними кадрами, постійний їхній розвиток у рамках самої організації, і за її межами забезпечення кадрової стабілізації і соціального захисту. Через це, важливим є розв'язання завдання розвитку й максимального використання вже наявного кадрового потенціалу.

Важливу роль у розв'язанні проблем формування результативної кадрової політики у системі закладів освіти відіграють процеси державного регулювання, запровадження інноваційних форм кадрового менеджменту, низка геополітичних чинників, тощо. Так, О. Дороніна формулює визначення кадрової політики закладу вищої освіти як систему інструментів, прийомів, методів, принципів ефективного управління персоналом з метою реалізації внутрішньої та зовнішньої стратегії організації, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності [4, с. 17]. Управління розвитком персоналу відбувається в умовах фінансової обмеженості, високих вимог до професійності науково-педагогічних працівників та необхідності системно підвищувати кваліфікацію [17, с. 54]. Основними заходами щодо сучасної кадрової політики у системі вищої освіти є забезпечення сталості фінансових ресурсів, створення ситуації психологічного комфорту та постійного професійного розвитку [17]. За слушним твердженням науковців, діяльність керівників закладів освіти у напрямку кадрового забезпечення та розвитку фахових компетентностей працівників має

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

відбуватися на постійній основі, враховуючи економічні, педагогічні, філософські та менеджерські підходи [12]. Успіх закладу вищої освіти, як і будь-якої організації, залежить насамперед від працівників, їхньої компетентності, відданості та мотивації виконувати стратегічні напрями діяльності, сприяти реалізації цілей та завдань [12].

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що роль кадрового менеджменту в освіті полягає у створенні цілісної системи відтворення та вдосконалення професійного капіталу. Встановлено пряму кореляцію між якістю управлінського впливу на персонал та результативністю освітньої діяльності.

Отже, сучасний кадровий менеджмент інтегрує в собі економічні, психологічні та педагогічні компоненти, перетворюючись на цілісну систему управління інтелектуальним капіталом, яка визначає спроможність освітньої установи адаптуватися до глобальних викликів сучасності.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Безтелесна Л. І. Стратегічні підходи до побудови ефективної системи управління персоналом вищих навчальних закладів. Соціально–трудова відносина: теорія та практика. 2015. № 2. С. 91–97. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_2_11.
3. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. URL: <http://pidruchniki.ws>. (дата звернення 20 серпня 2023 р.)
4. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління №1. (33). 2019. С 15–20.
5. Єльнікова Г.В. Розвиток управлінських функцій керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: www.ipro.edu.te.ua. (дата звернення 20 серпня 2023 р.)
6. Закон України про освіту (2017): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. Карамушка Л.М. Оцінка персоналом освітніх організацій психологічних чинників організаційного розвитку. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Київ : А.С.К., 2012. Т. I. Вип. 33. С. 3–8.
8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ, «Кондор». 2005. 308 с.
9. Луговий В. Управління освітою : навч. посіб. [для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління»] Київ: Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.
10. Мармаза О.І. М 38 Менеджмент освітньої організації. Навчально–методичний посібник. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
11. Могильна Л. Інноваційна система підготовки та управління персоналом в закладах професійної освіти на засадах цифрової трансформації. Економіка та суспільство, (51). (2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-55>
12. Менеджмент освітніх організацій: стратегічний розвиток, управління якістю та цифрові комунікації в умовах трансформації освітніх систем України : монографія / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; за ред. О. Гречаник. Харків, 2026. 488 с.
13. Моніторинг, мотивація, мобілізація задля конкурентоспроможності університетів України: механізми реалізації / Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. // Міжнародний науковий вісник. 2021. № 1–2 (23–24). С. 151–165.
14. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
15. Стратегія реформування освіти в Україні: рекомендації з освітньої політики. Київ : К.І.С., 2003. 296 с.
16. Сич. Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021 283 с.
17. 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.
18. Чжоу С.. Інноваційні технології кадрового менеджменту як підґрунтя професійної підготовки майбутніх менеджерів з персоналу. Освіта та педагогічна наука. 2020. № 2 (174). С. 58 – 68

References:

1. Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitnoi haluzi: kolektyvna monohrafiia / za zahalnoiu redaktsiieiu V. P. Kravtsia, H. M. Meshko. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka, 2020. 310 s.
2. Beztelesna L. I. Stratehichni pidkhody do pobudovy efektyvnoi systemy upravlinnia personalom vyshchyykh navchalnykh zakladiv. Sotsialno–trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. 2015. № 2. S. 91–97. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_2_11.

3. Voronkova V.H. Upravlinnia liudskymy resursamy : navch. posibnyk. URL: <http://pidruchniki.ws>. (data zvernennia 20 serpnia 2023 r.)
4. Doronina O. A. Kadrova polityka yak instrument stratehichnoho rozvytku zakladu vyshchoi osvity. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* № 1. (33). 2019. S 15–20.
5. Yelnykova H.V. Rozvytok upravlinskykh funktsii kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu. URL: www.ippo.edu.te.ua. (data zvernennia 20 serpnia 2023 r.)
6. Zakon Ukrainy pro osvitu (2017): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. Karamushka L.M. Otsinka personalom osvitnikh orhanizatsii psikhologichnykh chynnykiv orhanizatsiinoho rozvytku. Aktualni problemy psikhologii : zb. naukovykh prats Instytutu psikhologii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy / [red. kol. : S.D. Maksymenko (hol. red.) ta in.]. Kyiv : A.S.K., 2012. T. I. Vyp. 33. C. 3–8.
8. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk. Vydannia druhe, pereroblene y dopovnene. Kyiv, «Kondor». 2005. 308 s.
9. Luhovyi V. Upravlinnia osvitoiu : navch. posib. [dlia slukhachiv, aspirantiv, doktorantiv spetsialnosti «Derzhavne upravlinnia»] Kyiv: Vyd-vo UADU, 1997. 302 s.
10. Marmaza O.I. M 38 Menedzhment osvitnoi orhanizatsii. Navchalno–metodychnyi posibnyk. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba», 2017. 126 s.
11. Mohylina L. Innovatsiina systema pidhotovky ta upravlinnia personalom v zakladakh profesii-noi osvity na zasadakh tsyfrovoi transformatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). (2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-55>
12. Menedzhment osvitnikh orhanizatsii: stratehichni rozvytok, upravlinnia yakistiu ta tsyfrovi komunikatsii v umovakh transformatsii osvitnikh system Ukrainy : monohrafiia / Kharkiv. nats. ped. un–t im. H. S. Skovrody ; za red. O. Hrechanyk. Kharkiv, 2026. 488 s.
13. Monitorynh, motyvatsiia, mobilizatsiia zadlia konkurentospromozhnosti universytetiv Ukrainy: mekhanizmy realizatsii / Luhovyi V., Sliusarenko O., Talanova Zh. // *Mizhnarodnyi naukovyi visnyk*. 2021. № 1–2 (23–24). S. 151–165.
14. Savchenko V. A. Upravlinnia rozvytkom personalu: navch. posib. Kyiv : KNEU, 2002. 351 s.
15. Stratehiia reformuvannia osvity v Ukraini: rekomendatsii z osvitnoi polityky. Kyiv : K.I.S., 2003. 296 s.
16. Sych. T. V. Upravlinnia liudskymy resursamy zakladu osvity [navch. posibnyk] / Derzh. zakl «LNU imeni Tarasa Shevchenka». Starobilsk, 2021. 283 s.
17. Upravlinnia personalom: pidruchnyk. 2–he vyd., pererob. i dop. / O. M. Shubalyi, N. T. Rud, A. I. Hordiichuk, I. V. Shubala, M. I. Dziamulych, O.A. Khilukha, P.M. Kosinskyi; za zah. red. O. M. Shubaloho. Lutsk : LNTU, 2023. 414 s.
18. Chzhou S.. Innovatsiini tekhnologii kadrovoho menedzhmentu yak pidgruntia profesiinoi pidhotovky maibutnikh menedzheriv z personalu. *Osvita ta pedahogichna nauka*. 2020. № 2 (174). S. 58 – 68

Дані про автора**Бурлака Неля Іванівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7424-2657>
e-mail: burlaka99999@gmail.com

Data about the author**Nelya Burlaka,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Educational Management Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi
e-mail: burlaka99999@gmail.com

Надходження статті до редакції 06.04.2026

Прийнято до друку 21.04.2026

Опубліковано 29.04.2026