

економічної безпеки вітчизняних вищих навчальних закладів. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8 (170). С. 144–149.

1. *Martyniuk, V. P.* (2013). Economic security of higher schools in Ukraine: premises of evaluation. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 25 (II), 193–198. Retrieved from URL <http://eme.ucoz.ua/pdf/252/24.pdf>;
2. *Stetsiv, I. S.* (2010). Economic security of universities: the essence and features of planning. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10021/1/34.pdf>;
3. *Breus, S.V.* (2018). Development of evaluation model of economic security institutions of higher education. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2 (25), 176–182;
4. *Hirniak, V.V., Kozmuk, N.I. & Lukianska, O. V.* (2014). Economic and financial security of the higher education institutions in terms of the Ukrainian higher education European integration. *Global and National Problems of Economy*, 2, 1038–1042. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/214.pdf>;
5. *Kovrehin, V.V.* Mechanisms of providing economic security in higher education institutions of Ukraine. *Theory and practice of public administration*, 4 (51), 20–26;
6. *Malik, Ye. O., Bilinets, M. Yu.* (2014). Funding of higher education: current trends and international experience. *Efektivna ekonomika*, 8. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3259>;
7. *Denysenko, M. P. & Breus, S. V.* (2016). Economic security of higher educational establishments: basic tendencies at the market of labour. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 14, 10–14;
8. *Breus, S.V.* (2019). Managing the economic security of higher education institutions: problems using hierarchical-facet method. *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, 24 (1), 59–63;
9. *Denysenko, M. P. & Breus, S. V.* (2022). Methodical approach to evaluating the innovative ability of higher education institutions. *Ефективна економіка*
9. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/534>;
10. *Breus, S.V.* (2015). Problems and prospects in ensuring economic security of higher education institutions in Ukraine. *Actual Problems of Economics*, 8 (170), 144–149.

УДК: 37.07 : 005.95

А.К. Смиченко

DOI: 10.36919/2312-7812.3.2022.52

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Модернізація української освіти має на меті підвищення якості навчання та виховання школярів. Визначаючи педагогічний персонал освітньої установи як організовану частину трудового колективу загальноосвітньої установи, включену до процесу реалізації здійснюваних ним педагогічних функцій та представлену вчителями, соціальними педагогами та педагогами-психологами, вихователями, класними керівниками, педагогами додаткової освіти, іншими педагогічними фахівцями, а також самою адміністрацією школи слід зазначити, що специфіка функціонування освітньої системи обумовлює необхідність поєднання як традиційних для загального менеджменту підходів до управління персоналом, так і особливих, які, насамперед, пояснюються педагогічними функціями, що реалізуються школою.

У статті проводиться аналіз сучасних підходів до управління персоналом навчального закладу. Дані підходи виникали та розвивалися в інших сферах людської діяльності та менеджменту, що вимагало їх переосмислення та адаптації. Висвітлюються погляди сучасних авто-

рів, що характеризують трансформацію даних підходів для застосування у сфері управління освітнім персоналом, установи. Розглянуто такі інноваційні технології управління, як коучинг (США), кайдзен (Японська модель), 4С (Гарвардська модель). Наведено структурний підхід до визначення професійного середовища як взаємопов'язаних структурних підрозділів, спрямованих на виконання організаційних освітніх функцій, завдань (загальних та специфічних) тощо. Обґрунтовано структуру завдань управління персоналом освітньої установи, наведено опис їх важливості та послідовності у реалізації цілей діяльності освітньої організації.

Modernization of Ukrainian education aims to improve the quality of education and upbringing of schoolchildren. Defining the pedagogical staff of an educational institution as an organized part of the labor team of a general educational institution, included in the process of implementing the pedagogical functions performed by it and represented by teachers, social pedagogues and pedagogues-psychologists, educators, class leaders, teachers of additional education, other pedagogical specialists, as well as the school administration itself. It should be noted that the specificity of the functioning of the educational system necessitates the combination of both traditional for general management approaches to personnel management and special ones, which are primarily explained by the pedagogical functions implemented by the school.

The article analyzes modern approaches to the management staff of the educational institution. These approaches emerged and developed in the other spheres of human activity and management, which demanded a rethinking and adaptation. Highlights the views of modern authors, describing the data transformation approaches for applications in the field of personnel management of the educational institution. Considered innovative control technology as «coaching» (USA), «Kaizen» (the Japanese model), 4C (Harvard model). Presents a structural approach to defining the professional environment as interacting units aimed at the implementation of institutional educational functions, objectives (General and specific), etc., Justifies the task structure of personnel management of the educational institution, a description of their importance and sequence in the realization of the objectives of the educational organization.

Ключаві слова: управління персоналом, заклад освіти, коучинг, кайдзен, 4С.

Keywords: management persone, educational institution, coaching, kaizen, 4C.

Вступ. Основний принцип сучасної системи управління стверджує, що основою вдосконалення систем та механізмів управління має бути покладено раціональне та продуктивне використання трудового потенціалу працівників. Поряд з фінансовим та виробничим капіталом, знання, уміння, трудові навички, ініціатива, підприємливість працівників стають дедалі важливішим ресурсом для освітнього закладу. Вони формують так званий людський капітал, який сьогодні має більшість навчальних закладів стратегічний характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми побудови ефективної моделі управління персоналом досить докладно вивчалися зарубіжними та українськими вченими. Серед зарубіжних досліджень у галузі управління людським потенціалом можна назвати Воутелайнена Е., Деван М. А., Кемпінскі А., Кендрік Д., Кунца К., Мескона М., Шмідта Г. та ін. У роботах, визначено зміст сучасної системи управління персоналом, функції та принципи управління людськими ресурсами. Слід зазначити, що на сьогодні не розроблено теорію управління персоналом вищої школи.

Вагомий внесок у вивчення проблематики та напрацювання теоретико-методологічного інструментарію формування й розвитку персоналу зробили такі українські науковці: Н. Г. Калюжна, Д. С. Корольов, Є. П. Скляр, Л. В. Швець та ін.

У роботах дослідників сучасні підходи до управління персоналом в закладах освіти розглядаються фрагментарно без урахування повного комплексу питань, зумовлених сучасним станом вітчизняної освіти.

Мета статті — дослідити сучасні підходи до управління персоналом закладу освіти.

Викладення основного матеріалу. Останнім часом все більш очевидним стає той факт, що майбутнє будь-якої організації, та освітньої установи у тому числі, безпосередньо залежить від можливостей та зростання продуктивності праці її співробітників. З іншого боку, майбутнє будь-якого співробітника залежить від його цінності для організації, цінності його знань, умінь та навичок.

Кожен керівник освітньої установи має свій арсенал технологій керування персоналом. І грамотні керівники завжди намагаються задіяти інноваційні технології на користь освітньої установи [9, с. 82].

Значною мірою такими інноваційними технологіями насамперед є технології, які спираються на коучинг, адже в цьому випадку має місце новаторський, незвичайний тип відносин у колективі, особливо між керівником та підлеглими.

Коучинг з'явився і завоював популярність останні 15–20 років. Більшість коуч-консультантів визначають його не лише як інструмент безпосереднього навчання персоналу, а й як філософію, систему технологій та методів, спрямованих на визначення та максимально швидке досягнення цілей організації.

Термін «коуч» походить від середньовічного англійського слова coach — «візок», «Карета». Таким чином, коучинг — це своєрідний засіб пересування (просування) клієнта до розкриття його потенціалу. А коуч — своєрідний провідник, тренер, який супроводжує людину чи команду в найбільших звершеннях.

За визначенням White R.W., коучинг — це індивідуальне тренування людини для досягнення значних цілей, підвищення мобілізації внутрішнього потенціалу, розвитку необхідних здібностей та навичок, засвоєння провідних стратегій отримання результату [8].

Незважаючи на вагомий внесок зарубіжних дослідників у систему коучингу, в Україні досі не сформовано чітке уявлення про цей напрям розвитку персоналу, проте сучасні організації, у тому числі освітні, дедалі більше виявляють інтерес щодо основ коучингу.

Отже, коучинг — це наука та мистецтво сприяння саморозвитку людини або організації.

Коучинг працює як інтерактивний процес підтримки окремих людей та організацій, який полягає у тому, щоб сприяти максимальному розкриттю їхнього потенціалу. В останні роки поняття коучингу набуло більш узагальненого та розширеного змісту.

Сьогодні коучинг лідерів та організацій, як і будь-який практичний аспект управління, все більше використовує методи спостереження, бесіди, опитування, тестування, моделювання та включає у собі проектний, ситуаційний та транзитивний коучинг [3]:

- ситуаційний коучинг фокусується на конкретному (тактичному) покращенні або оптимізації роботи у чітко заданому контексті;
- проектний коучинг охоплює стратегічний менеджмент людини чи команди з метою отримати ефективний кінцевий результат;

- транзитивний коучинг допомагає людям переходити від однієї роботи або ролі до іншої. У багатьох організаціях коучинг сьогодні став обов'язковим доповненням, інколи ж і заміною тренінгу.

Це пояснюється тим, що на відміну від тренінгу (навіть персонального) коучинг є більш сфокусованим, контекстуалізованим та має індивідуальну спрямованість, а також, якщо розглядати реальні зміни, коучинг є вигіднішим за ціною, ніж традиційні тренінгові методи, тому що підхід коучингу орієнтований швидше на досягнення успішних результатів, ніж на пошук причин існуючих проблем або формування корисних навичок.

Сьогодні в управлінні персоналом в закладах освіти, популярним стає застосування принципів філософії кайдзен. Кайдзен називають найбільш сильною філософією японського менеджменту. «Кайдзен» (кайцен) перекладається як «покращення» (від «кай» - «зміни» і «зен» (цін) - «добре»). Щодо процесу управління персоналом вона традиційно означає процес постійного (безперервного) та поступового вдосконалення, що стає можливим завдяки активній участі всіх співробітників організації в тому, що вона робить, і у тому, як вона це робить [5].

Стратегія кайдзен — процес управління персоналом, стиль мислення та поведінки одночасно. Вона спрямовує індивідумів та команди у «компанії-сім'ї», дозволяє орієнтувати їх зусилля на забезпечення покращення у довгостроковому періоді завдяки підвищенню якості продуктів та процесів, що призводить до підвищення ступеня задоволеності клієнтів.

Застосування філософії кайдзен в управлінні персоналом освітньої установи дозволить виявити фундаментальні причини незадоволеності клієнтів (учнів, батьків); сформувати системи та відношення, необхідні для впровадження змін. Використання основних принципів кайдзен дозволить підвищити залученість кожного працівника освітньої установи у процес удосконалення освітніх послуг. При цьому шанси на успіх діяльності освітньої установи на цільовому сегменті суттєво підвищаться, так кайдзен перетворює турботу про клієнтів у природний процес, який ніколи не закінчується [5].

Останнім часом також набирає популярності введення в систему керування людськими ресурсами в освіті моделі 4С, розробленої фахівцями Гарвардська школа бізнесу. Ця модель досліджує проблеми управління персоналом у розумінні ширшому, ніж традиційні завдання менеджменту персоналу — залучення, відбір, підготовка, атестація кадрів, ведення кадрових записів тощо подібне. Дослідники Гарвардського університету пропонують оцінювати ефективність результатів управління людськими ресурсами за чотирма напрямками, які включають: корпоративну відданість, компетентність, командну узгодженість та корпоративну ефективність з погляду витрат (англ. 4C - commitment, competence, congruency, cost - effectiveness) [6].

Розглянемо, яким чином модель 4С можна застосувати у діяльності управління персоналом в закладах освіти. Відповідно до Гарвардської моделі політика управління персоналом має будуватися на аналізі потреб різних зацікавлених груп та низки ситуаційних факторів. Прикладом зацікавлених груп в управлінні освітою можуть служити споживачі освітніх послуг — учні та їхні батьки, роботодавці, працівники освіти, інвестори, органи місцевої влади, суспільства, громадські організації.

Для того, щоб узгодити інтереси всіх чи більшості зацікавлених груп, менеджери, управлінці освіти повинні мати якості політиків і дипломатів. Вони повинні вміти вста-

новлювати добрі стосунки з кожною групою зацікавлених осіб, розвивати у собі здатність до переконання, об'єднуватися в союзи, створювати асоціації, представляти одну частину зацікавлених осіб інший тощо. Теорія зацікавлених груп (осіб) передбачає визнання того факту, що кожен груповий інтерес має право на існування. Так, наприклад, при прийнятті життєво важливих рішень органи управління освітою повинні в рівному ступені враховувати інтереси споживачів освітніх послуг, освітян та інших зацікавлених груп [7, с. 30].

Якщо говорити про освітню політику, то у цьому сенсі всі зацікавлені групи розраховують отримати свою користь від системи освіти та, як правило, прагнуть вплинути на те, як вона розвивається та функціонує. Виходячи з цього, органи управління освітою повинні [1]:

- виявити всі зацікавлені групи осіб;
- визначити мінімальний розмір віддачі, яку згодна отримати кожна зацікавлена група від системи освіти на даний період та у перспективі;
- прагнути впливати на сприйняття зацікавленими групами конкретних змін, інновацій в освіті шляхом проведення консультацій, громадських обговорень, виступи у ЗМІ, роз'яснювальну та агітаційну роботу (наприклад, шляхом переконання працівників у тому, що у нинішньому році вищий рівень заробітної плати неможливий);
- виявити ключові фігури у кожній групі зацікавлених осіб та встановити особливо сприятливі стосунки саме із цими особами.

Теорію зацікавлених осіб як фактор впровадження Гарвардської моделі управління персоналом можна реалізувати у системі освіти шляхом розвитку державно-громадського управління, діяльності професійних спілок та громадських організацій педагогів, узгодження їхніх інтересів із завданнями розвитку освіти

Значним стимулом управління людськими ресурсами освіти може стати облік органами управління освітою ситуаційних чинників, яких ставляться кон'юнктура ринку праці, моральні якості та мотивація працівників, управлінський стиль (який сам собою залежить частково від культури місцевої громади), використовувані управлінські технології та характер методів роботи (наприклад, потрібні спеціалізація та поділ праці), взаємодія з місцевими органами влади та управління освітою [2, с. 399].

Ефективність результатів управління людськими ресурсами відповідно до Гарвардської моделі 4С слідує оцінювати за чотирма напрямками [8]:

1. Корпоративна відданість (commitment), яка має на увазі лояльність співробітників до своєї організації, установи, особисту мотивацію та прихильність до своєї роботи.

2. Компетентність (competence), що відповідає рівню кваліфікації працівників освіти, їх професійним навичкам, необхідності їх підготовки та перепідготовки, а також потенціалу до виконання роботи вищого рівня.

3. Командна узгодженість (congruency) означає, що і керівництво, та співробітники освітньої організації поділяють погляди на цілі організації та працюють спільно для них досягнення. У правильно керованій організації працівники всіх рівнів поділяють загальні погляди на фактори, визначальні процвітання організації та перспективи.

4. Корпоративна ефективність з погляду витрат (cost – effectiveness) стосується ефективності діяльності органу управління освітою, освітньої організації, освітньої установи.

Людські ресурси повинні використовуватися так, щоб високі результати (якість освіти) купувалися з оптимальними витратами, встановленими за певними критеріям. Крім того, існують методи встановлення та розвитку «людських відносин» (досвід японських компаній), які можна застосувати у роботі з персоналом освітнього закладу [3, с. 153]:

1) метод неформального ділового спілкування керівників компанії з підлеглими ним працівниками або так званий метод «дружного поплескування по плечу», який являє собою найпростіший і найбільш вигідний спосіб встановлення людських відносин, тому що не потребує матеріальних витрат;

2) метод «вітання працівника з днем народження» у присутності всього трудового колективу з врученням певної грошової суми, пам'ятного подарунку, який сприймається працівником як вияв особливої уваги з боку адміністрації, що надає позитивний вплив на свідомість працівника та його бажання внести ще більший внесок у процвітання фірми;

3) метод «відвертих бесід на робочих місцях» має на меті посилити у рядового персоналу почуття людського гідності та рівноправності з керівниками, спонукати їх працювати ще більшою віддачею;

4) метод «внесення пропозицій», або «система скриньок для пропозицій», яка переслідує ту ж мету, що й попередні методи, і полягає у заохоченні адміністрацією працівників активно вносити пропозиції щодо покращення діяльності освітнього установи у письмовій формі;

5) метод «організації консультацій з особистих питань для працівників компанії», які проводяться фахівцями-професіоналами, які або перебувають у штаті компанії, чи залучаються до роботи на договірній основі;

6) метод спільного проведення дозвілля всіма членами трудового колективу» незалежно від посади.

Серед сучасних підходів до управління персоналом слід відзначити також структурний підхід до формування та використання персоналу, заснований на його структурі та визначенні значущості, пріоритетів з-поміж елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення та обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Тому кадровий потенціал — це знання та навички управлінського персоналу підприємства. Він визначається не лише кількісним складом персоналу, а й його якісними характеристиками, які розглядають як активи персоналу [5].

Висновки. Отже, структурний підхід до визначення професійного середовища може включати його розуміння як певних структурних підрозділів, спрямованих на виконання певних функцій, завдань (загальних та специфічних) і т.д., так та власне розуміння структури останніх, їх опис, визначення важливості, послідовності у реалізації спільної місії, цілей діяльності освітньої організації.

Різноманітність підходів до розгляду процесу формування управлінського персоналу освітнього закладу свідчить про багатоаспектність цього поняття та складності визначення його складових. Оскільки всі цілі освітньої організації досягаються через людей, саме управління персоналом має бути на першому місці серед інших компонентів управління закладом освіти.

1. *Калюжна Н. Г.* Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія: СПД Резніков, 2019. 548 с.; 2. *Корольов Д. С.* Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2019. №3. С. 399-405; 3. *Скляр Є. П.* Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. № 6. С. 151–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VISUNU_2018_6_22; 4. *Швець Л. В., Гайдай Г. Г.* Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22/; 5. *Boyatzis R.E.* The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley, 2022; 6. *Cheetham and Chivers.* The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. URL: <http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal2018.html>; 7. Françoise Delamare Le Deist & Jonathan Winterton. Human Resource Development International, 2015. Vol. 8, №. 1, p. 27 – 46; 8. *White R.W.* Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological review, 2019, №66; 9. *Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V.* Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Економіка і організація управління. 2021. №3. Р. 82-89.

1. *Kalyuzhna, N.G.* (2019) Potential of enterprise management system: methodology, evaluation and modeling: monograph: SPD Reznikov; 2. *Korolev, D. S.* (2019) Competence approach in personnel management of the company: terminological principles. BUSINESS-INFORM, 3, pp. 399-405; 3. *Sklyar, E. P.* (2018) Development of personnel of the enterprise with the use of competency models. Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, no. 6, pp. 151–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VISUNU_2018_6_22; 4. *Shvets, L. V., Gaidai G. G.* (2016) Personnel development as the main prerequisite for enterprise development. Economics and Management of Transport. Issue. 2, pp. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22; 5. *Boyatzis, R.E.* (2022) The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley; 6. *Cheetham and Chivers* (2018). The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. URL: www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal2018.html; 7. Françoise Delamare Le Deist, Jonathan Winterton (2015). Human Resource Development International, Vol. 8, no. 1, p. 27 - 46; 8. *White, R.W.* (2019) Motivation reconsidered: The concept of competence». Psychological Review, №66; 9. *Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V.* (2021) Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Economics and management organization, no. 3, pp. 82-89.

УДК: 338.2

DOI: 10.36919/2312-7812.3.2022.58

Н.О.Лисенко

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Метою статті є дослідження ролі та місця стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством та узагальнення концептуальних підходів до стратегічного аналізу.

Наукові результати дослідження ролі стратегічного аналізу в стратегічному управлінні підприємством одержано з використанням таких методів: теоретичного узагальнення та порівняння (для дослідження суті понять «стратегічний аналіз» та «стратегічне управління»), порів-