

УДК 378.1:005.95

S. Kubitskyi,
PhD in Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Management
and Educational Technology, National University of Life and Environmental Sciences of
Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

M. Zos-Kior,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>

V. Saienko,
Postgraduate student, Poltava State Agrarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0822-0485>

I. Hadzhun,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5778-5652>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.195

THE CONCEPT OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES

С. О. Кубіцький,
к. пед. н., професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

М. В. Зось-Кіор,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет

В. О. Саєнко,
здобувач ступеня доктор філософії,
Полтавський державний аграрний університет

І. О. Гаджун,
здобувач ступеня доктор філософії,
Український державний університет науки і технологій

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

The article substantiates the concept of managing the development of personnel of higher education institutions in the context of digital transformation and improving the quality of educational services. It is determined that modern transformation processes in the higher education system lead to a change in the role of personnel, who become a key carrier of innovations and the main factor in ensuring the competitiveness of educational institutions. It is proven that the digitalization of education transforms the content of the professional activities of teachers and administrative staff, actualizing the need for the formation of new competencies, the development of digital culture and the ability to continuous

learning. The essence of personnel development as a continuous, multidimensional process that encompasses the formation of professional, digital, socio-communicative and innovative competencies is revealed. It is substantiated that effective management of personnel development should be based on the principles of systematicity, integration and adaptability, ensuring the coordination of individual trajectories of employee development with the strategic goals of the higher education institution. A conceptual management model is proposed that combines competency, organizational, technological, motivational and evaluation components into a single management system. It is established that the quality of educational services is formed as a result of the interaction of the level of personnel development, technological support of the educational process and the organizational environment. The feasibility of using analytical models for assessing the level of personnel development, education quality and management effectiveness is proven, which allows to increase the validity of management decisions. Special attention is paid to the development of individual educational trajectories, the implementation of digital platforms, the use of educational analytics and the formation of a culture of continuous learning. It is substantiated that a multi-level model of personnel development management, which covers the individual, team, institutional and network levels, ensures the consistency of management influences and increases the effectiveness of educational activities. It is generalized that the implementation of the proposed concept contributes to improving the quality of educational services, the development of the innovative potential of higher education institutions and their adaptation to the conditions of the digital economy. Prospects for further research are related to the development of tools for quantitative assessment of the effectiveness of personnel development and the analysis of the impact of digital technologies on the results of educational activities.

У статті обгрунтовано концепцію управління розвитком персоналу закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації та підвищення якості освітніх послуг. Визначено, що сучасні трансформаційні процеси в системі вищої освіти зумовлюють зміну ролі персоналу, який стає ключовим носієм інновацій і основним чинником забезпечення конкурентоспроможності освітніх установ. Доведено, що цифровізація освіти трансформує зміст професійної діяльності викладачів і адміністративного персоналу, актуалізуючи потребу у формуванні нових компетентностей, розвитку цифрової культури та здатності до безперервного навчання. Розкрито сутність розвитку персоналу як безперервного, багатовимірного процесу, що охоплює формування професійних, цифрових, соціально-комунікативних та інноваційних компетентностей. Обгрунтовано, що ефективне управління розвитком персоналу має базуватися на принципах системності, інтеграції та адаптивності, забезпечуючи узгодження індивідуальних траєкторій розвитку працівників зі стратегічними цілями закладу вищої освіти. Запропоновано концептуальну модель управління, яка поєднує компетентнісний, організаційний, технологічний, мотиваційний та оціночний компоненти в єдину управлінську систему. Встановлено, що якість освітніх послуг формується як результат взаємодії рівня розвитку персоналу, технологічного забезпечення освітнього процесу та організаційного середовища. Доведено доцільність використання аналітичних моделей оцінювання рівня розвитку персоналу, якості освіти та ефективності управління, що дозволяє підвищити обгрунтованість управлінських рішень. Особливу увагу приділено розвитку індивідуальних освітніх траєкторій, впровадженню цифрових платформ, використанню освітньої аналітики та формуванню культури безперервного навчання. Обгрунтовано, що багаторівнева модель управління розвитком персоналу, яка охоплює індивідуальний, командний, інституційний та мережевий рівні, забезпечує узгодженість управлінських впливів та підвищує ефективність освітньої діяльності. Узагальнено, що реалізація запропонованої концепції сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку інноваційного потенціалу закладів вищої освіти та їх адаптації до умов цифрової економіки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інструментів кількісного оцінювання ефективності розвитку персоналу та аналізом впливу цифрових технологій на результати освітньої діяльності.

Key words: higher education staff, staff development, digital transformation, quality of education, competencies, management.

Ключові слова: персонал закладів вищої освіти, розвиток персоналу, цифрова трансформація, якість освіти, компетентності, управління.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The modern system of higher education is undergoing profound transformations caused by the development of digital technologies, changing educational paradigms and increasing competition in the market of educational services. In such conditions, effective management of personnel development, which acts as a key carrier of innovation and ensures

the quality of the educational process, is of particular importance. The digitalization of education changes the content of the professional activities of teachers and administrative staff, requiring new knowledge, skills and behavioral models from them. At the same time, there is a growing need for the formation of flexible management systems capable of ensuring the adaptation of personnel to rapid changes and maintaining a high level of quality of educational services.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

The issue of personnel development in higher education institutions is actively researched in the scientific literature, where attention is focused on issues of professional training, advanced training and the formation of competencies [1—15]. Separate studies are devoted to the impact of digital technologies on the educational process and the transformation of the role of the teacher, who is gradually moving from a traditional translator of knowledge to a facilitator of learning [12—21]. A significant part of scientific works considers the quality of educational services as an integral indicator of the effectiveness of the activities of a higher education institution, which depends on the level of personnel development and the effectiveness of management decisions [19—34]. At the same time, the conceptualization of a systemic approach to managing personnel development in the context of digital transformation requires further development.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the study is to substantiate the concept of managing the development of personnel in higher education institutions, which takes into account the challenges of digital transformation and is aimed at improving the quality of educational services.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Personnel development in a modern higher education institution should be considered as a continuous process that encompasses the formation of professional, digital and social competencies. This process is not limited to improving qualifications, but includes the transformation of

thinking, adaptation to new conditions of activity and the development of the ability to innovate. The digital transformation of education changes traditional approaches to the organization of the educational process, which, in turn, requires a revision of personnel management mechanisms. In particular, the importance of digital platforms, online education, interactive learning methods and analytical tools that allow assessing the effectiveness of the educational process is growing. In this context, personnel development management should ensure not only the improvement of professional competence, but also the formation of a digital culture, which includes the ability to effectively use information technologies, work in an online environment and interact in digital teams [2; 14—19; 22—30]. An important aspect is also the integration of individual employee development with the strategic goals of the educational institution. This allows to ensure consistency between the personal goals of employees and the general strategy of the organization's development, which contributes to increasing the efficiency of activities. A significant role in this process is played by the formation of a motivation system that stimulates employees to continuous professional growth and the implementation of innovations [1; 3—13; 20—21; 31—34]. Such a system should take into account both material and non-material incentives, including career development opportunities, participation in scientific projects and recognition of achievements. The issue of assessing the quality of educational services deserves special attention, which should be based on an integrated approach that takes into account learning outcomes, student satisfaction, the effectiveness of educational programs and the professional development of teachers.

The proposed concept involves the integration of these components into a single management system that provides a comprehensive approach to personnel development. Deepening the proposed approach, it is advisable to focus on the need to form a culture of continuous learning, which is becoming a key factor in the competitiveness of higher education institutions. In modern conditions, knowledge quickly becomes obsolete, which requires constant updating of

Table 1. Key components of the concept of managing the development of personnel in higher education institutions

Component	Content	Tools	Result
Competency	formation of professional and digital skills	training, online courses	improvement of qualifications
Organizational	coordination of personnel activities	strategic planning	coordination of actions
Technological	implementation of digital solutions	LMS, analytics	efficiency of processes
Motivational	stimulation of development	incentive system	increase in productivity
Evaluative	quality control	monitoring, audit	improvement in the quality of education

Source: proposed by the authors.

competencies and adaptation to new requirements. An important direction is also the development of the leadership potential of personnel, which allows for effective change management and the introduction of innovations. This involves the formation of management skills, the ability to think strategically and make decisions in conditions of uncertainty. It is also necessary to take into account the social aspect of personnel development, which is associated with the formation of a favorable psychological climate, support for teamwork and the development of corporate culture [5; 16—19; 21—25]. It is these factors that largely determine the effectiveness of interaction between employees and affect the quality of the educational process. In general, it can be noted that the concept of managing the development of personnel of higher education institutions should be based on the principles of systematicity, integration and adaptability. Its implementation allows to ensure the improvement of the quality of educational services, strengthening the competitive positions of educational institutions and their effective development in the conditions of digital transformation.

Expanding the concept of managing the development of personnel of higher education institutions, it is advisable to proceed to the formalization of key relationships that determine the quality of educational services in the digital environment. Such formalization does not replace substantive analysis, but allows to structure management decisions and increase their validity [16—19; 22—25; 30; 34]. First of all, it is worth fixing the integral result of personnel development as a generalized characteristic that reflects the combination of professional, digital and pedagogical components. It can be presented in the form of a functional dependence:

$$Dp = \alpha_1 Kp + \alpha_2 Kd + \alpha_3 Ks + \alpha_4 Ki \quad (1),$$

Where Dp — integral level of personnel development;

Kp — professional competencies (specialized knowledge, pedagogical skills);

Kd — digital competencies (mastery of LMS, EdTech, analytical tools);

Ks — соціально-комунікативні компетентності (взаємодія, командна робота);

Ki — innovative activity (participation in projects, development of new courses);

α_i — weighting factors reflecting the institution's strategic priorities.

This model emphasizes that personnel development is not a one-dimensional process, but the result of a balanced growth of several groups of competencies. At the same time, changing the weighting coefficients allows you to adapt the management system to the specifics of the university or educational program.

The quality of educational services should be considered as a derivative of personnel development, but taking into account the organizational and technological environment. This is reflected in the following relationship:

$$Qe = \beta_1 Dp + \beta_2 Te + \beta_3 Se \quad (2),$$

Where Qe — level of quality of educational services;

Dp — level of personnel development;

Te — technological support of the educational process;

Se — organizational environment (management, support, quality culture);

β_i — coefficients of significance of the relevant factors.

Thus, even a high level of staff competence does not guarantee the quality of education without proper digital infrastructure and effective organizational support. This is especially relevant in the context of distance and blended learning. The effectiveness of personnel development management should be highlighted separately as a process that links development costs with the results achieved. In a simplified form, it can be presented as:

$$Em = \frac{Qe \cdot Ra}{Cd} \quad (3),$$

Where Em — effectiveness of personnel development management;

Qe — quality of educational services;

Ra — level of personnel adaptability to changes;

Cd — development costs (training, digital tools, advanced training).

This dependence demonstrates that management effectiveness is not determined only by the volume of investments in development, but depends on the extent to which these investments are transformed into improving quality and adaptability. From a practical point of view, the proposed models can be used as an analytical tool for assessing the current state of personnel and predicting the results of management decisions. They allow identifying weaknesses in the development system, determining investment priorities and ensuring more accurate planning of training activities. In general, it can be noted that the formalization of personnel development processes and the quality of educational services opens up opportunities for the transition from intuitive management to systematic management based on analytics. This, in turn, strengthens the ability of higher education institutions to function effectively in the context of digital transformation and growing competition in the educational services market.

Table 2. Multi-level model of personnel development management in higher education institutions

Management Level	Key influencer	Main tools	Nature of interaction	Performance indicator
Individual	individual employee	personal educational trajectories, mentoring	self-development and self-assessment	increase in competencies
Team	department, working group	collective learning, project activities	horizontal interaction	effectiveness of teamwork
Institutional	higher education institution	strategic personnel development programs	management coordination	improvement in the quality of education
Network	partner organizations	academic mobility, collaboration	external integration	expanding development opportunities

Source: proposed by the authors.

Further deepening the concept of managing the development of personnel in higher education institutions is advisable through consideration of the transformation of employee roles in the digital educational environment. In modern conditions, a teacher ceases to be only a carrier of knowledge and increasingly acts as a moderator of the educational process, an analyst of learning outcomes and a developer of digital content [10—15; 21; 25—28; 30; 33]. This means that staff development should focus not only on improving qualifications, but also on the formation of new professional identities that meet the requirements of digital education. Management of individual employee development trajectories is of particular importance. Within such a model, each employee is considered as a unique carrier of competencies, requiring a personalized approach to training, assessment and career growth. This allows not only to increase the effectiveness of development, but also to ensure greater involvement of staff in the process of transformation of an educational institution. At the same time, it is necessary to take into account that digital transformation creates new challenges associated with the need for rapid updating of knowledge and adaptation to constant changes in the technological environment [3; 12—15; 18; 20—24]. In such conditions, the development of meta-competences, such as the ability to self-study, critical thinking and work with information, becomes key. It is these qualities that ensure the long-term competitiveness of personnel and the sustainability of the educational system as a whole.

An important direction is also the integration of feedback mechanisms into the personnel development management system. Systematic analysis of performance results, assessment of student satisfaction and the use of educational data analytics allow for the formation of more informed management decisions. This contributes to the transition from formal control to flexible regulation of personnel development, focused on achieving specific results. In order to generalize these approaches, it is advisable to present a structural and functional model of personnel develop-

ment management, which reflects the relationship between management levels and the results of educational activities.

The proposed model is fundamentally different in that it focuses not on management functions, but on the levels of implementation of personnel development, which allows for a more flexible combination of individual and organizational interests. It demonstrates that the effectiveness of personnel development depends on the consistency of actions at all levels, starting from the individual employee and ending with interaction with the external environment. In summary, it can be noted that a modern personnel development management system should be open, adaptive and focused on long-term results. Its key characteristic is the ability to quickly respond to changes, integrate new knowledge and create conditions for continuous professional growth. It is this approach that ensures an increase in the quality of educational services and the competitiveness of higher education institutions in the conditions of digital transformation.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

As a result of the study, it was established that personnel development management is a key factor in ensuring the quality of educational services in modern higher education institutions. It is proven that digital transformation changes the content and structure of the professional activities of personnel, which requires the implementation of new approaches to development management. It is substantiated that an effective concept of personnel development management should combine competency, technological, organizational and motivational approaches, ensuring the comprehensive development of employees. It is determined that the implementation of a systemic approach allows to increase the efficiency of the activities of higher education institutions and ensure their sustainable development. Prospects for further research are

related to the development of tools for assessing the effectiveness of personnel development and the impact of digital technologies on the quality of educational services.

Література:

1. Остапчук, Т., Бірюченко, С., & Боровська, А. (2020). Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*, 1 (60), 181—191.
2. Лавриненко, А. (2019). Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. Матеріали конференцій. Мукачеве. МДУ*, 326—329.
3. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси"*, (1), 52—57.
4. Крамський, С., Євдокімова, О., & Захарченко, О. (2021). Економіко-математичні методи управління науковими проєктами у навчальних закладах вищої освіти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 20 (1 (47)), 129—145.
5. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, (3), 57—63.
6. Гвоздей, Н. (2025). Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти. *Економічні горизонти*, (1 (30)), 159—164.
7. Ушенко, Н. В. (2025). Персонал-технології управління розвитком людського капіталу в закладах вищої освіти. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2 (3), 222—232.
8. Гнатенко, І. А. (2025, September). Економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій. In *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ*.
9. Крамський, С. (2023). Перспективний метод управління науковими проєктами в навчальних закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*, (53), 16—22.
10. Гнатенко, І. А. (2025). Соціально-економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства в контексті розвитку торговельних кластерів. *Формування ринкових відносин в Україні*, (12 (295)), 264—268.
11. Кравченко, Г. А. Н. Н. А. (2015). Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників в умовах кафедральної системи інститутів післядипломної педагогічної освіти. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*, (15), 139—144.
12. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*, 5(4), 222—229.
13. Базелюк, В. (2019). Управління професійною кар'єрою науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Серія "Педагогічні науки". ПОЧАТОК*, 10 (39), 10—23.
14. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, (13), 247—250.
15. Рябченко, В. І. (2019). Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. *Міжнародний науковий журнал "Університети і лідерство"*, 1 (7), 65—88.
16. Зось-Кіор, М. В., & Мірошніченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. *Агросвіт*, (5), 3—10.
17. Скиба, Т. Ю. (2012). Інституційні механізми державного управління розвитком системи вищої освіти. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія]. Сер.: Державне управління*, (202, Вип. 190), 183—190.
18. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємництво як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та класифікації економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*, (1 (296)), 10—15.
19. Снісарчук, І. В. (2019). Закономірності управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. *Економіка, управління та адміністрування*, (3 (89)), 87—93.
20. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (5), 103—109.

21. Демченко, Я. А. (2010). Умови розвитку персоналу вищих навчальних закладів. Освітologico-логічний дискурс, (2), 144—153.

22. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 54—59.

23. Чипорнюк, В. В. (2025). Сучасний стан управління якістю освіти в закладах вищої освіти. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки, (120), 53—71.

24. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107—116.

25. Шпак, О. (2010). Особливості управління в сучасній системі вищої освіти. Молодь і ринок, (12), 10—13.

26. Гнатенко, І. А., & Гончаренко, І. М. (2025, October). Інноваційні стратегії в управлінні багаторівневими інтегрованими структурами. In Інноваційна екосистема для відбудови України. Київський національний університет технологій та дизайну.

27. Чжоу, Х. (2019). Тенденції використання ІТ в управлінні людськими ресурсами на прикладі закладів вищої освіти Китаю. Управління розвитком складних систем, (38), 125—131.

28. Гнатенко, І. А., Железнякова, Е. Ю., & Лазуренко, Ю. М. (2025). Вдосконалення організаційно-економічної політики щодо зменшення майнової нерівності в умовах діджиталізації та сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні, (12 (295)), 195—202.

29. Жижко, Т. А. (2024). Деформація персоналу: виклики системи управління персоналом закладів освіти в умовах воєнного стану. Освітний дискурс. — 2024. — Вип. 49 (4—6), 18—29.

30. Кирпа, Б. С., & Гнатенко, І. А. (2025, November). Екологічні стартапи: поєднання бізнесу та сталого розвитку в умовах війни. In Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості. Київський національний університет технологій та дизайну.

31. Мокієнко, Ю., & Морозова, Г. (2023). Сучасні моделі і методи управління проектами у закладах вищої освіти. Управління розвитком складних систем, (56), 105—115.

32. Комліченко, О. О., & Ротань, Н. В. (2020). Управління розвитком інтелектуального капі-

талу в закладах освіти. Scientific notes of Junior Academy of Sciences of Ukraine, (3 (19)), 38—47.

33. Оборський, Г. О., Гогунський, В. Д., & Савельєва, О. С. (2011). Стандартизація і сертифікація процесів управління якістю освіти у вищому навчальному закладі. Праці Одеського політехнічного університету, (1), 251—255.

34. Майстренко, Ю. В. (2018). Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. Економіка та держава, (8), 52—56.

References:

1. Ostapchuk, T., Biriuchenko, S. and Borovska, A. (2020), "Motivation of scientific and pedagogical staff of higher education institutions as a function of personnel management", *Sotsialna ekonomika*, vol. 1 (60), pp. 181—191.

2. Lavrynenko, L. (2019), "World experience of professional training and staff development", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Mukachevo state university, Mukachevo, Ukraine, pp. 326—329.

3. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of HEI management system to changes", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 1, pp. 52—57.

4. Kramskyi, S., Yevdokimova, O. and Zakharchenko, O. (2021), "Economic and mathematical methods of managing scientific projects in higher education institutions", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 20 (1), pp. 129—145.

5. Zos-Kior, M.V. (2020), "Personnel assessment in corporate time management system", *Ekonomichni forum*, vol. 3, pp. 57—63.

6. Hvozdiei, N. (2025), "Trends in human resources development in higher education institutions", *Ekonomichni horyzonty*, vol. 1 (30), pp. 159—164.

7. Ushenko, N.V. (2025), "Personnel technologies for human capital development management in higher education institutions", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (3), pp. 222—232.

8. Hnatenko, I.A. (2025), "Economic assessment of biodiversity destruction during wartime", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Poltava state agrarian university, Poltava, Ukraine, pp. 1—5.

9. Kramskyi, S. (2023), "Prospective method of managing scientific projects in higher education

institutions", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 53, pp. 16—22.

10. Hnatenko, I.A. (2025), "Socio-economic aspects of digital society urbanization", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 264—268.

11. Kravchenko, H.A. (2015), "Management of professional development of academic staff", *Vytoky pedahohichnoi maisternosti*, vol. 15, pp. 139—144.

12. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "Role of energy market in resource-saving management", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.

13. Bazeliuk, V. (2019), "Management of academic staff career development", *Visnyk pisladiplomnoi osvity. Seriya Pedahohichni nauky*, vol. 10 (39), pp. 10—23.

14. Zos-Kior, M.V. and Radochyn, Yu.H. (2015), "Management of information logistics flows", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 13, pp. 247—250.

15. Riabchenko, V.I. (2019), "Development of personal potential of academic staff", *Universytety i liderstvo*, vol. 1 (7), pp. 65—88.

16. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of innovative potential of agrarian business entities", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 3—10.

17. Skyba, T.Yu. (2012), "Institutional mechanisms of public administration of higher education development", *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 202 (190), pp. 183—190.

18. Hnatenko, I.A. (2026), "Innovative entrepreneurship as a determinant of business model transformation", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1 (296), pp. 10—15.

19. Snisarchuk, I.V. (2019), "Patterns of management of marketing potential of higher education institutions", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (89), pp. 87—93.

20. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "System of economic security of the enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 103—109.

21. Demchenko, Ya.A. (2010), "Conditions for staff development of higher educational institutions", *Osvitohichnyi dyskurs*, vol. 2, pp. 144—153.

22. Markina, I.A., Zos-Kior, M.V. and Somych, M.I. (2020), "Resource-saving management in the agri-food sector", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 4, pp. 54—59.

23. Chyporniuk, V.V. (2025), "Current state of quality management in higher education institu-

tions", *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedahohichni nauky*, vol. 120, pp. 53—71.

24. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyrlyuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 107—116.

25. Shpak, O. (2010), "Features of management in the modern higher education system", *Molod i rynok*, vol. 12, pp. 10—13.

26. Hnatenko, I.A. and Honcharenko, I.M. (2025), "Innovative strategies in managing multi-level integrated structures", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, pp. 1—5.

27. Zhou, H. (2019), "Trends in IT use in HR management in Chinese higher education \", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 38, pp. 125—131.

28. Hnatenko, I.A., Zhelezniakova, E.Yu. and Lazurenko, Yu.M. (2025), "Improvement of policy to reduce inequality", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 195—202.

29. Zhyzhko, T.A. (2024), "Personnel deformation: challenges of HR systems in wartime", *Osvitnii dyskurs*, vol. 49 (4—6), pp. 18—29.

30. Kyrpa, B.S. and Hnatenko, I.A. (2025), "Environmental startups in wartime", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, pp. 1—5.

31. Mokiienko, Yu. and Morozova, H. (2023), "Modern models and methods of project management in higher education", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 56, pp. 105—115.

32. Komlichenko, O.O. and Rotan, N.V. (2020), "Management of intellectual capital development in educational institutions", *Scientific Notes of Junior Academy of Sciences of Ukraine*, vol. 3 (19), pp. 38—47.

33. Oborskyi, H.O., Hohunskyi, V.D. and Saveleva, O.S. (2011), "Standardization and certification of quality management processes in higher education", *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 251—255.

34. Maistrenko, Yu.V. (2018), "Innovative approaches in HR management of HEIs", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 52—56.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.04.26

Процеженовано / Revised: 05.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26