

Ю. В. Мазур,
к. е. н., доцент, декан стаціонарних та заочних форм навчання Навчально-наукового
інституту управління, економіки та бізнесу, доцент кафедри маркетингу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.73

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

Yu. Mazur,
PhD in Economics, Associate Professor, Dean of Permanent and Extramural Forms
of Education of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business,
Associate Professor of the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management

THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN THE INNOVATIVE EDUCATION SYSTEM

Показано методологічну, змістовну та конкретну практичну неспроможність дескриптивного методологічного підходу до управління переходом "школа-соціум" з обґрунтуванням необхідності переходу до принципово іншого — нормативного управлінського підходу даною ланкою єдиної безперервної системи освіти.

Розкрито інноваційні можливості вдосконалення вітчизняної освіти за рахунок організаційно-управлінських змін освітньої діяльності на переході "школа-соціум", що ґрунтуються на новій, нормативній, концептуальній моделі управління переходом "школа-соціум".

Показаний високий інноваційний потенціал управління переходом "школа-соціум" на нормативній методологічній основі, що фактично полягає у переході всієї системи освіти на принципово інший шлях розвитку та функціонування — на перехід до затвердження нанотехнологій в освіті.

Сформульовано важливу системну новацію модернізації освіти — перехід "школа-соціум", що дозволяє цілеспрямовано та оригінально управляти ціннісно-цільовими, організаційно-управлінськими, структурними, економіко-соціальними, культурними та іншими аспектами діяльності освіти, а через неї — і самим соціумом.

Запропоновано теоретичну модель переходу "школа-соціум" на новій, нормативній концептуальній основі, розкрито та обґрунтовано інноваційні можливості цього переходу для вдосконалення та модернізації системи вітчизняної освіти з метою підвищення якості освіти та конкурентоспроможності фахівців, що випускаються.

Виявлено та досліджено найважливішу залежність управління системою освіти від методологічного підходу до управління граничним переходом "школа-соціум", при цьому запропонований методологічний підхід — нормативний, що забезпечує якісний та масштабний перехід системи освіти з її звичайного функціонування в принципово інноваційний процес функціонування освіти як наноутворення.

The methodological, substantive and specific practical failure of the descriptive methodological approach to managing the transition "school-society" is shown, justifying the need to transition to a fundamentally different — normative management approach for this link of a single continuous education system.

Innovative opportunities for improving domestic education through organizational and managerial changes in educational activities on the transition "school-society", based on a new, normative, conceptual model of managing the transition "school-society", are revealed.

The high innovative potential of managing the transition "school-society" on a normative methodological basis is shown, which actually consists in the transition of the entire education system to a fundamentally different path of development and functioning — to the transition to the adoption of nanotechnologies in education.

An important systemic innovation of the modernization of education has been formulated — the transition "school-society", which allows for purposeful and original management of value-oriented, organizational-managerial, structural, economic-social, cultural and other aspects of educational activity, and through it — society itself.

A theoretical model of the transition "school-society" has been proposed on a new, normative conceptual basis, the innovative possibilities of this transition for improving and modernizing the domestic education system in order to increase the quality of education and the competitiveness of graduating specialists have been revealed and substantiated.

The most important dependence of the management of the education system on the methodological approach to managing the boundary transition "school-society" has been identified and investigated, while a methodological approach has been proposed — normative, which ensures a high-quality and large-scale transition of the education system from its usual functioning to a fundamentally innovative process of functioning of education as a nano-formation.

*Ключові слова: інновації, мотивація персоналу, управління, система інноваційної освіти.
Key words: innovation, staff motivation, management, innovative education system.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Останнім часом конкурентна та економічна роль освіти стрімко зростає, і на початку XXI століття вона стала визначальною для подальших перспектив розвитку людства. Як цілеспрямований процес навчання та виховання людини в інтересах особистості, суспільства та держави, освіта є хіба що найважливішим генератором головного ресурсу людства, оскільки саме вона формує новий якісний склад населення різних країн. Освіта — частина всього суспільства як Цілого, і ця їхня нерозривна єдність необхідним чином повинна враховуватися при вирішенні проблем управління та розвитку соціально-економічних систем усіх рівнів. Органічний, сутнісний зв'язок цілісного суспільного, з одного боку, і освітнього, з іншого, в сучасній Україні ґрунтовно зруйновано. Стосовно вирішення проблем управління освітою взяли гору суто відомчі, суто галузеві підходи та принципи, у відриві від цілей та завдань розвитку суспільства, у відриві від нинішніх реалій та перспектив на майбутнє всієї країни.

Практично повністю пішло загальнодержавний початок у розумінні суті діяльності освіти, цілісне єдність соціального та державного радикально порушено і навіть розірвано. Розрив між об'єктивними вимогами суспільного прогресу, що стрімко зростають, і фактичним рівнем "продукту" системи освіти стає все більшим. Все це призводить до того, що порушено і продовжує порушуватися баланс між сервісністю системи освіти (задоволення потреб та інтересів окремої особистості, окремих соціальних верств тощо) та вимогами державних інтересів та основних національних програм розвитку, причому процес руйнування цього балансу розвивається все більше. В окремих випадках освіта не забезпечує конкурентоспроможності випускників на зовнішньому ринку праці. Очевидно, що таке становище не може влаштувати суспільство, яке хотіло б в освіті бачити справжній і найдієвіший інструмент цілісного та інтенсивного соціально-економічного розвитку.

У практиці освіти України знаходять своє відображення негативні та позитивні процеси, що відбуваються в суспільстві. Поряд із значним інтересом до освіти та її цінностей у молодіжному середовищі, на жаль, є й соціально неприйнятні явища, що перешкоджають

успішній соціалізації молоді. Невідповідність соціального запиту суспільства та фактичних результатів освітнього процесу у сучасній Україні потребує якісно інших підходів до конструювання шкільної освіти, що забезпечує народногосподарський комплекс країни випускниками шкіл із якісним та міцним базовим освітнім потенціалом.

Системний аналіз подібного роду граничних переходів містить у собі необхідну інформацію про необхідні інноваційні зміни всієї системи освіти. Ця інформація тісно пов'язана як з освітнім, так і з соціальним змістом перехідних явищ і процесів в силу їх двоїстості та багатфакторності. Досліджуючи перехідні процеси, можна одночасно дослідити і проблематику інноваційних змін, необхідних сучасній освіті у взаємозв'язку з вирішенням найважливіших соціальних завдань. Це дозволить цілісним чином подолати найважливіші недоліки системи нинішньої освіти — її відірваність від соціуму та реалій, якими цей соціум, у даному випадку, російський, живе. Усе це підтверджує актуальність теми дослідження.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблема формування мотивації персоналу, інноваційних можливостей, що міститься в управлінні переходом "школа-ЗВО", "школа-виробництво" тощо, фактично виводить дослідження на аналіз загальних проблем управління системою освіти, оскільки зачіпає всю проблематику зв'язків та відносин освіти та соціуму, освіти як процесу підготовки до соціальної реальності та до самої цієї соціальної реальності у всіх її основних проявах. Загальним проблемам розвитку та мотивації вітчизняної та світової освіти присвячені численні дослідження, серед яких відзначимо найважливіші роботи Й. Шумпетера та інших. Проблеми освітніх запитів суспільства до сучасної освіти широко представлені роботах Б.М. Бім-Бада та ін. У цих та інших роботах розглядаються важливі для розуміння природи та суті освіти закономірності та тенденції її розвитку, актуальні проблеми соціології, економіки та управління освітою, різні моделі її фінансування та матеріально-технічного забезпечення, організаційно-управлінські та правові аспекти побудови системи безперервної освіти в сучасному світі,

інші важливі проблеми. Значна увага приділяється дослідженню проблем якості освіти та одним із аспектів досліджень якості освіти розглядається проблематика забезпечення ефективного переходу "школа-соціум" як з організаційно-управлінської, так і зі змістовної сторони.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Дослідити та розробити напрями підвищення ефективності управління мотивацією персоналу в системі інноваційної освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розвиток мотивації персоналу, що відповідає потребам та масштабам конкретних змін сучасного суспільства, став найважливішою структурною складовою механізму реалізації стратегії економічного розвитку країни. Вирішення завдань ефективного функціонування, забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації тісно пов'язане з розвитком його кадрового потенціалу, головна основа якого — якісна освіта.

Розглянуто сутність поняття "інновація" з погляду вимог сучасної науки. Найбільш істотна відмінність між різними визначеннями полягає в тому, що в них є елементи двох принципово різних підходів до поняття "інновація": інновація як результат творчого процесу; інновація як процес впровадження нововведень. Інноваційний процес є процес створення та обов'язкового впровадження в практику соціуму нововведень (інновацій).

Підвищити конкурентоспроможність випускників можна лише із застосуванням інноваційних методів. У системі інноваційних заходів розглянуті: комп'ютеризація навчання, багаторівнева освіта, зарубіжний інноваційний досвід, особливості проведення порівняльного семінару-дискусії щодо курсу економічної теорії, система організації самостійної роботи студента, навчання прийомів творчої діяльності, ігрові ситуації в навчанні, кейс-стаді у підготовці економістів і менеджерів та ін. [1, 2, 3]. Кожна з розглянутих інновацій внесла свій внесок і в роботу ЗВО, і в уявлення про навчальний процес майбутнього, його забезпечення та організацію. Але цей внесок міг бути незрівнянно великим за наявності фундаментальних досліджень у галузі вищої освіти, яких недостатньо.

Розкрито зміст мотивації всіх ланок управління ЗВО. Наприклад, ректор університету та його проректори в ході планування та впровадження інновацій мають вагомий вплив під впливом наступних факторів:

- 1) характеру оточення вищої ланки управління, адміністрації ЗВО;
- 2) складу вченої ради університету;
- 3) системи та рівня винагороди ректора;
- 4) складу команди, що займається інноваційною діяльністю.

Зазначено, що ефективність та результативність інновацій у ЗВО — це не одне й те саме, що ефективність виробництва чи ефективність сфери послуг. Тут максимальні результати та якість досягаються за рахунок витрати часу, енергії та підвищення якості інновацій, що впроваджуються. Ось чому професіонал, який забезпе-

чує ефективність інновації, перш за все, повинен вміти знайти шляхи, спрямовані на економію часу, енергії та підвищення якості інновацій.

Проведено методологічний аналіз основних проблем управління розвитком сучасної вітчизняної освіти. Серед них виділено, зокрема, такі проблеми:

- відновлення ролі дошкільної освіти;
- модернізація та розвиток системи загальної освіти.

Для реалізації заходів щодо модернізації та розвитку системи загальної освіти слід забезпечити умови, що сприяють соціальній адаптації, зміцненню здоров'я учнів у системі освіти; забезпечення пріоритетного розвитку початкової та середньої професійної освіти; удосконалення державно-суспільної системи оцінки та контролю якості освіти; інформатизація системи освіти.

В Україні дуже широка проблематика сучасної вищої освіти, вона охоплює весь спектр діяльності системи освіти, починаючи від рішень матеріально-технічних і фінансових проблем діяльності ЗВО і завершуючи проблемами управління та забезпечення науково-педагогічними кадрами необхідної кваліфікації всі ЗВО країни.

При оцінці стану вищої освіти України відзначено, що рубіж тисячоліть для нашої країни виявився не тільки хронологічною віхою, а й етапом глибоких цивілізаційних змін, переходом до постіндустріального суспільства, нового витку процесів глобалізації, і для нашої країни по всіх цих трансформаціях додався ще й перехід до нового суспільного устрою. В останнє десятиліття вища освіта зазнає суттєвих змін. Повільно, але розвиток дистанційної освіти відбувається, намічається покращення матеріально-технічної бази, оснащення навчального процесу комп'ютерними інформаційними технологіями.

Зазначено, що у підходах до вирішення завдань розвитку сучасної вітчизняної освіти практично відсутній аналіз зв'язку освіти з тим соціальним, загальноекономічним, загальнодержавним, заради чого функціонує освіта як спеціальний соціальний інститут. Ідея виробництва (генерації) висококваліфікованих професіоналів з новаційним, творчим типом мислення, розвиненою загальною культурою та необхідними адаптаційними здібностями, є сьогодні найважливішим стратегічним орієнтиром розвитку освіти. Саме таке соціальне замовлення освіти тими проектами та програмами, які готуються до реалізації найближчим часом. За своєю суттю головною (системною) новацією сучасної освіти слід вважати саме цю необхідну мету та завдання — завдання відновлення єдності соціального та освітнього.

Досліджуючи особливості перехідних процесів, можна одночасно дослідити і проблематику тих інноваційних змін, які необхідні сучасній освіті у взаємозв'язку з вирішенням найважливіших соціальних завдань. Це дозволить цілісним чином подолати найважливіші недоліки нинішньої освіти — відірваність системи освіти від соціуму та реалій, якими український соціум живе.

Інноваційні можливості граничних переходів — "школа-ЗВО", "школа-виробництво", "школа-армія" поєднують у собі певне цілісне єдність (соціальне та освітнє) у тому зв'язку та розвитку. Фактично всі ці граничні переходи тією чи іншою мірою являють собою лише один — єдиний перехід — перехід "освіта — реальне життя, реальне суспільство", перехід "освіта-соціум". Визначальним сутність змісту поняття "освіта" у

такому разі може бути те, що вона є процесом підготовки підростаючого покоління до майбутнього активного життя, тоді як поняття "соціум" є процесом цього реального життя. Отже, перехід "освіта-соціум" насправді є переходом "підготовка до реальності — сама ця реальність". Інакше висловлюючись, суттю переходу є ступінь відповідності готівкового рівня якості освіти вимогам тієї соціальної реальності, до особливостей якої і була націлена вся освітня діяльність як підготовча діяльність. Фактично інноваційні можливості аналізованого переходу — це інноваційні можливості підвищення якості освіти із загальною спрямованістю всіх цих інновацій на дедалі більшу відповідність найголовнішому — вимогам та реаліям самого життя суспільства. Саме перехід "школа-ЗВО" потребує найбільшої відповідності освіти високим якісним вимогам та нормативам; саме тому у подальшому дослідженні зроблено наголос на аналізі особливостей змісту та процесу переходу виду "школа-ЗВО" без особливої втрати спільності розгляду поставленої в даному дослідженні проблеми.

Найважливішими принципами розвитку вітчизняних ЗВО залишаються:

- взаємозв'язок науки та практики у процесі підготовки фахівців;
- спадкоємність між рівнями освіти та висока корпоративність випускників університету;
- громадянське виховання;
- інтелігентність та висока духовність університетського життя незалежно від політичного ладу та економічних умов в Україні.

Реформування системи освіти в Україні характеризується пошуком оптимальної відповідності між традиціями, що склалися у вітчизняній школі і новими віяннями, пов'язаними з входженням у світовий освітній простір. На цьому шляху — шляху входження у світовий простір — спостерігається ціла низка тенденцій, дуже важливих для вирішення поставлених завдань. Колосальний масштаб системи вищої освіти в Україні, географічне та професійне розмаїття ЗВО, необхідність підвищення гнучкості підготовки фахівців, а так само загальна орієнтація всієї їх діяльності на вирішення актуальних завдань соціально-економічного розвитку країни дозволяють припустити, що існують цілком конкретні та певні можливості подальшого інноваційного розвитку вітчизняної освіти на принципово інших засадах управління освітою. Відзначено, що головний зміст сучасного етапу управління ЗВО полягає в переході від антикризового управління, коли метою було збереження ЗВО, до цілком певного стратегічного управління, причому у найтіснішому взаємозв'язку з головними напрямками, програмами та проектами соціально-економічного розвитку країни загалом, тобто до управління на основі широкого застосування нового методологічного підходу — нормативного.

Передумовами цього переходу, якщо аналізувати стан справ, що склався, з точки зору внутрішніх можливостей самих ЗВО, є ціла низка факторів. Множинність моделей розвитку ставить керівників ЗВО перед проблемою вибору свого унікального шляху подальшого розвитку. Інноваційний університет — адаптивний до вимог зовнішнього середовища академічний комплекс колективного підприємництва, що існує у конкурентному середовищі вітчизняних і зарубіжних основних про-

фільних ринків: підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів та інтелектуальної праці; наукомісткої продукції та наукового обслуговування; освітніх та консалтингових послуг; а також активного замовлення на підготовку фахівців або виконання НДДКР за рахунок бюджетних коштів, що розглядається як сегменти відповідних ринків, що регулюються державою.

Стратегічне планування, що базується як управлінська технологія на максимальному залученні до процесу прийняття рішень персоналу організації та її "акціонерів", — носіїв інтересів як окремого закладу, так і системи освіти в цілому, створює можливості широкого спектру інновацій у діяльність освітніх структур, а також інновацій на граничних з утворенням переходів, переходу "школа-ЗВО", наприклад.

ВИСНОВКИ

Здійснено пошук іншого, нового, більш адаптивного, цілісного, ефективнішого методологічного підходу, яким є широко використовується в сучасній теорії управління — нормативний методологічний похід. Цей підхід до управління полягає в тому, що сторона, що управляє, починає управляти якимось процесом від самого початку, з постановки та визначення саме тих результатів, які їй і потрібні, з конструювання та забезпечення таких режимів здійснення процесу, які в обов'язковому порядку будуть проводитися в заданій з допомогою спеціальної системи показників та індикаторів спрямованістю саме до необхідних та бажаних результатів керуючої сторони. При такому методологічному підході немає і не може бути ніяких мертвих зон, тут з самого початку підпорядковане цілям і завданням системи, що управляє, — саме вона повністю визначає "куди" і "як", "коли" і "чому" має все відбуватися в керованому процесі. Фактично тільки нормативний методологічний підхід можна назвати в повному розумінні справжнім управлінням, управлінням цілісним і повним, без "мертвих зон", без запізнювань по фазі та ін.

Література:

1. Баюра Д.О. Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. № 24. С. 212—218.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. № 4. С. 119—125.
3. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник. 2013. № 10. С. 37—50.

References:

1. Bayura, D.O., (2011), "Social investment as a higher level of corporate social responsibility", *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, vol. 24, pp. 212—218.
2. Bilichenko, O.S., (2012), "Classical and modern models of motivation of labor activity", *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomor'ia*, vol. 4, pp. 119—125.
3. Derykhovska, V.I., (2013), "Personnel management strategy: its types and features", *Naukovyj visnyk*, vol. 10, pp. 37—50.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025 р.