

УДК [005.32:378.1]:004

Елла Кожевнікова, кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки і педагогічної майстерності,
Бердянський державний педагогічний університет,
м. Запоріжжя, Україна

Тетяна Несторенко, кандидат економічних наук, доцент,
Сілезька академія, м. Катовіце, Польща,
Бердянський державний педагогічний університет,
м. Запоріжжя, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В ЗАКЛАДАХ МИСТЕЦЬКОЇ ОСВІТИ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. У дослідженні проаналізовано проблему трансформації системи управління персоналом у закладах вищої мистецької освіти в умовах діджиталізації та бюджетних обмежень. На основі емпіричних даних аналізу КЗВО «Дніпровська академія музики» обґрунтовано необхідність реінжинірингу системи стимулювання працівників через впровадження Електронного атестаційного порталу та використання КРІ-мотивації на базі спеціального фонду.

Ключові слова: менеджмент персоналу, професійний розвиток, мотивація, діджиталізація, КРІ, спеціальний фонд, мистецька освіта

Abstract. The research analyses the problem of human resource management transformation in higher art education institutions under digitalization and budget constraints. Based on empirical data of the Municipal Higher Education Institution "Dniprovskaya Academy of Music", the necessity of reengineering the staff incentive system through the introduction of an Electronic Attestation Portal and the use of KPI motivation based on a special fund is substantiated.

Keywords: personnel management, professional development, motivation, digitalization, KPI, special fund, art education

В умовах глобальної трансформації сучасного освітнього простору, масштабного розвитку інформаційного суспільства та дедалі жорсткіших бюджетних обмежень, класичні адміністративно-командні моделі управління персоналом стрімко втрачають свою дієвість і вже не можуть забезпечити належної ефективності функціонування закладів вищої освіти. На зміну традиційним підходам, орієнтованим на жорсткий контроль і формальне виконання обов'язків,

приходить концепція стратегічного та людиноцентрованого менеджменту [5]. Особливої актуальності, гостроти та практичної значущості це питання набуває в сучасних закладах вищої мистецької освіти. Специфіка таких установ полягає в тому, що педагог тут є не просто ретранслятором теоретичних знань, а поєднує в собі унікальну триєдину роль: висококваліфікованого вчителя-наставника, глибокого науковця-дослідника та креативного митця-практика. Саме таке специфічне та багатогранне поєднання професійних характеристик вимагає від керівництва кардинального перегляду управлінських парадигм. Це зумовлює гостру потребу у впровадженні інноваційних, адаптивних і гнучких управлінських рішень, а також у рішучому відході від застарілого бюрократичного контролю, який лише стримує творчий потенціал академічних кадрів і призводить до значних часових втрат [3; 4]. Окрім цього, динамічні виклики сьогодення вимагають обов'язкового врахування сучасних моделей антикризового менеджменту, диверсифікації джерел фінансування, а також системного управління стратегічними змінами в академічному середовищі для забезпечення стійкого професійного розвитку кожного члена колективу.

Емпіричне дослідження системи менеджменту, проведене на прикладі КЗВО «Дніпровська академія музики», дозволило виявити низку суттєвих організаційно-економічних бар'єрів, які штучно гальмують професійний розвиток творчого колективу. По-перше, зафіксовано критичний рівень бюрократизації рутинних процесів. Процедури підвищення кваліфікації педагогічних кадрів чітко регламентуються нормативно-правовими актами [2], проте відсутність автоматизації призводить до значних часових втрат. Зокрема, за два роки ручна обробка понад 1400 паперових сертифікатів методичною службою академії спричинила непродуктивні витрати щонайменше 350 годин робочого часу викладачів та адміністративного корпусу. По-друге, спостерігається гострий дефіцит інструментів матеріального стимулювання інновацій. Фінансовий аудит установи довів, що 83,8% загального бюджету безальтернативно поглинаються

базовими захищеними статтями (оплата праці з нарахуваннями), що звужує можливості фінансового маневрування, особливо в умовах роботи закладів у кризових регіонах [3]. По-третє, через брак дієвих стимулів загальний індекс мотивації персоналу знаходиться на посередньому рівні та становить 3,0 бала з 5 можливих, а рівень задоволеності матеріальною винагородою оцінюється у критичні 2,7 бала. Це вимагає перегляду засад класичної теорії мотивації в контексті практичної діяльності закладу [1].

Для подолання виявлених управлінських бар'єрів пропонується реінжиніринг системи стимулювання на основі діджиталізації [5] та диверсифікації джерел фінансування. Перший вектор передбачає впровадження внутрішнього Електронного атестаційного порталу з модулем автоматичного скорингу. Переведення процедури підтвердження професійних досягнень у цифрове середовище дозволяє повністю ліквідувати паперовий документообіг та вивільнити до 30% часу викладачів, який доцільно реінвестувати у творчу та наукову діяльність. Другий вектор полягає у впровадженні матриці компетентнісних бонусів (KPI) за рахунок ефективного використання потенціалу спеціального фонду (наприклад, надходжень від оренди майна, які у 2025 році заплановано на рівні понад 485 тис. грн). Спрямування частини цих коштів на цільове преміювання за чіткими критеріями (публікації у Scopus/WoS, сольні концертні проєкти, авторські курси) формує пряму залежність між зусиллями викладача та його винагородою, що відповідає теорії очікувань [1]. З метою задоволення потреб вищого порядку матеріальна база має доповнюватись інструментами нематеріального визнання (індивідуальний «Педагогічний портфель» для розширення академічної автономії викладача та статусні номінації).

Таким чином, сучасна еволюція менеджменту в мистецькому закладі вимагає рішучого переходу від формального, суто лінійного адміністрування до гнучкого стратегічного управління успіхом співробітників за допомогою послідовних кроків впровадження системних змін [4]. Комплексне та інтегроване застосування

сучасних цифрових технологій і прозорості КРІ-мотивації надійно забезпечить прогнозоване зростання загального індексу лояльності колективу до цільового рівня 4,0–4,2 бала, суттєво оптимізуючи та вивільняючи при цьому цінні часові й обмежені фінансові ресурси закладу вищої освіти для його подальшого творчого розвитку.

Список використаних джерел

1. Врум В. Г. Мотивація та діяльність. Київ : Наукова думка, 2018. 312 с.
2. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п> (дата звернення 08.05.2026)
3. Azhazha M., Peliova J., Nestorenko T., Kaplunovska A., & Kravchyk Y. Peculiarities of the Universities' Management Located on Frontline Territories. *Development Service Industry Management*. 2024. V. 2. P. 132–139. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(20))
4. Nestorenko T., Kravchyk Y., Nestorenko O., Koinash M. Applying Kotter's 8 Step Model of Change in the Displaced University's Management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. V. 344 (4). P. 56-62. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-7>
5. Ostenda A., Nestorenko T. (eds.). Digitalization and information society. Selected issues. Series of monographs. Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts. University of Technology. 2022. <https://doi.org/10.54264/M008>