

ИННОВАЦИИ И КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

М. П. Мишкова¹, Э. Э. Ермакова², Е. Н. Щитковец³

¹ К. э. н., доцент, доцент кафедры менеджмента, УО «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь, e-mail: mishkova69@yandex.by

² М. э. н., старший преподаватель кафедры экономической теории и логистики, УО «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь, e-mail: ermakova.eleonora@gmail.com

³ М. э. н., зав. учебно-метод. кабинетом, ГУО «Центр дополнительного образования детей и молодежи г. Бреста», Брест, Беларусь, e-mail: gaponyuk_elena@mail.ru

Реферат

Статья посвящена актуальной проблеме стратегического управления персоналом как ключевого фактора инновационного развития образовательных организаций в условиях современного быстро меняющегося общества. Авторы подчеркивают, что глобализация и интенсивные преобразования в политической, экономической и культурной сферах предъявляют новые требования к системе образования, в частности, к подготовке конкурентоспособных, социально ответственных и гармонично развитых выпускников. Это требует обновления образовательного контента, модернизации инфраструктуры, повышения квалификации преподавательского состава и внедрения инновационных управленческих технологий.

В статье выделяются ключевые противоречия, сдерживающие инновационный путь развития образования: несоответствие между потребностью в инновациях и готовностью преподавателей к ним, разрыв между необходимостью создания цифровой образовательной среды и ограниченностью ресурсов, а также конфликт между традиционными управленческими практиками и реальными потребностями развития человеческого капитала. Эти вызовы делают стратегическое управление персоналом насущной необходимостью.

Акцентируется внимание на преимуществах стратегического управления персоналом, которое позволяет рационально использовать ограниченные кадровые ресурсы, повышает уверенность сотрудников и менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, а также ориентирует организацию на устойчивое развитие в условиях конкуренции. Отмечается недостаточная методическая разработанность вопросов организации персонала и роли кадровых служб в инновационном управлении. Предлагается теоретическое обоснование подходов к разработке стратегии управления персоналом для образовательных организаций, работающих в инновационном режиме. Выделяются основные проблемные зоны формирования и реализации человеческого ресурса в условиях инноваций. Детально анализируются проявления каждой группы проблемных зон, подчеркивая необходимость комплексного подхода к управлению развитием персонала для обеспечения стабильного инновационного развития учреждений образования.

Статья может быть полезна для специалистов в области инновационных технологий, конкурентоспособности образовательных организаций, а также для всех, кто интересуется этой темой.

Ключевые слова: инновации, кадровая стратегия, конкурентоспособность, образовательная организация, стратегическое управление.

INNOVATION AND HR STRATEGY AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

M. P. Mishkova, E. E. Ermakova, E. N. Shchitkovets

Abstract

This article addresses the pressing issue of strategic human resource management as a key factor in the innovative development of educational organizations in today's rapidly changing society. The authors emphasize that globalization and intensive political, economic, and cultural transformations place new demands on the education system, particularly on the preparation of competitive, socially responsible, and well-rounded graduates. This requires updating educational content, modernizing infrastructure, upgrading the qualifications of faculty, and implementing innovative management technologies.

The article highlights key contradictions hindering the innovative development of education: the discrepancy between the need for innovation and faculty readiness for it, the gap between the need to create a digital educational environment and limited resources, and the conflict between traditional management practices and the real needs of human capital development. These challenges make strategic human resource management an urgent necessity. The article focuses on the advantages of strategic HR management, which enables the rational use of limited human resources, increases employee and manager confidence, promotes the consistent development and implementation of management decisions, and guides the organization toward sustainable development in a competitive environment. It also notes the insufficient methodological development of HR management issues and the role of HR departments in innovation management. A theoretical justification for approaches to developing HR strategies for educational organizations operating in an innovative mode is offered. The main problem areas in the development and implementation of human resources in an innovative environment are identified. The manifestations of each group of problem areas are analyzed in detail, emphasizing the need for an integrated approach to managing HR development to ensure the stable, innovative development of educational institutions.

This article may be useful for specialists in the field of innovative technologies and the competitiveness of educational organizations, as well as for anyone interested in this topic.

Keywords: innovation, HR strategy, competitiveness, educational organization, strategic management.

Введение

Современное общество характеризуется беспрецедентными темпами развития и масштабными преобразованиями в политической, экономической и культурной сферах, напрямую влияющими на систему образования. В условиях глобальной конкуренции необ-

ходимо, чтобы образовательные учреждения обеспечивали конкурентоспособных, социально ответственных, гармонично развитых выпускников. Для этого требуется обновить содержание образования, модернизировать инфраструктуру, подготовить квалифицированных преподавателей и внедрить инновационные технологии

управления. Вместе с тем инновационный путь развития имеет ряд противоречий: между необходимостью внедрения инноваций в преподавание и неподготовленностью преподавателей к инновационной деятельности; между потребностью в создании цифровой образовательной среды и ограниченными ресурсами образовательных организаций; между традиционными практиками управления и реальными потребностями развития человеческого капитала. Эти противоречия сдерживают развитие системы образования и требуют поиска новых стратегических решений.

Цель данной статьи акцентировать внимание на стратегическом управлении персоналом как ключевом элементе инновационного подхода к управлению образовательными организациями.

Влияние инновационной деятельности и кадровой стратегии на конкурентоспособность образовательных организаций

Стремительное развитие нашего общества, а также прогрессирующие изменения в политической, экономической и культурной жизни страны оказывает непосредственное влияние на формирование системы образования. Под влиянием глобальной конкуренции перед различными уровнями системы образования возникает необходимость отвечать на запросы этой конкуренции, поэтому конкурентоспособность системы образования становится ключевым звеном, требующим обновления технологий, интенсивного освоения инноваций, форсированной адаптации к требованиям и запросам стремительно меняющегося мира. Согласно статье 3. Кодекса Республики Беларусь об образовании каждый гражданин Республики Беларусь имеет право на общедоступное образование, бесплатное дошкольное, основное общее и среднее профессиональное. Высшее образование получить, бесплатно можно пройдя конкурсный отбор.

Современные образовательные учреждения должны выпускать конкурентоспособных, гармонично развитых и социально ответственных выпускников. Для достижения этой цели система образования должна обновить содержание образования, модернизировать инфраструктуру, подготовить квалифицированных педагогов, усовершенствовать систему повышения квалификации и найти эффективные механизмы управления. Решение этих задач возможно только при работе образовательных учреждений в инновационном режиме. Реформирование системы образования требует внедрения новых идей и технологий. Инновации являются ключевым элементом развития системы образования и активно обсуждаются в научных сообществах и руководящих кругах.

Инновационный процесс – процесс преобразования научного знания в инновацию, последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызывает от идеи до конкретного продукта, технологии (интеллектуального товара) или услуги и распространяется при практическом использовании.

Инновация – это такое содержание возможных изменений педагогической действительности, которые ведут к ранее неизвестному, ранее не встречавшемуся состоянию, результату, развивающих теории и практику обучения и воспитания. Это состояние может касаться педагогической действительности в целом и отдельных ее составляющих.

Инновационный процесс в образовании – процесс совершенствования образовательной практики, развития образовательных систем на основе нововведений. Часто, случается так, что в погоне за новыми веяниями в образовании мы внедряем новшества, не изучив тщательно материально-технические возможности образовательных учреждений для реализации данных нововведений, внедрение инноваций происходит без учета менталитета и возрастных показателей работников образования.

В связи с этим процесс управления образовательной системой на основе инновационного подхода осложняется рядом противоречий:

- между необходимостью внедрения инновационных методов и технологий обучения, обеспечивающих качество образования и неготовностью педагогов к инновационной деятельности;

- созданием конкурентоспособной цифровой образовательной среды для эффективного управления образованием на основе инновационных подходов и несовершенством экономической и материально-технической базы образовательной организации;

- сложившейся практикой управления школой и объективными потребностями развития инновационной деятельности педагогического коллектива.

Исходя из вышеперечисленных противоречий, совершенно ясно видится проблема исследования: развитие стратегии управления персоналом в организациях системы образования становится требованием современности, но неподготовленность педагогических кадров, консерватизм управленческих подходов, неразработанная нормативно-правовая база, которая позволяла бы эффективно управлять инновационными процессами, несформированность материально-технической базы образовательных организаций в совокупности тормозят развитие образования.

Стратегическое управление персоналом в рамках инновационного подхода к управлению дает большие преимущества организациям системы образования, функционирующих в условиях современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании такого ограниченного ресурса как персонал. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях конкуренции.

В научной литературе достаточно широко освещены различные аспекты организации работ при процессном подходе, однако вопросы организации персонала и роли кадровых служб на этом этапе остаются методически не разработанными и освещены лишь на уровне общих рекомендаций. Таким образом, в настоящее время необходимы теоретически обоснованные подходы к созданию методики разработки стратегии управления персоналом организаций системы образования в условиях инновационного управления организацией системы образования.

Главная задача каждой организации системы образования разработка и реализация стратегии длительного инновационного развития обеспечиваемая менеджментом. О важности развития системы образования говорится в Государственной программе «Образование и молодежная политика». Однако данный процесс не может быть реализован без качественной реализации процесса управления.

С целью обеспечения стабильного инновационного развития организации учреждения образования необходимо целенаправленно формировать, развивать и использовать человеческий ресурс учреждения. Исследователи отмечают, что необходимо создание системы управления развитием персонала, делая при этом акцент на том, что в настоящий момент управлением развитием персонала не реализуется комплексно. Управление персоналом в условиях инновационной экономики приобретает решающее значение, которое можно определить, как форму реализации системного подхода к управлению персоналом, основывающуюся на интеграции системы управления организацией и системы управления персоналом, включающую весь комплекс факторов и методов влияния на развитие и поведение персонала. Также возникает необходимость совершенствования управленческих технологий, изменения целей и задач управленческой деятельности, повышения качества управленческих решений, принимаемых по отношению к процессу менеджмента персонала и к формированию кадровой политики в условиях конкурентоспособного учреждения [1, 2].

При этом стоит отметить, что анализ научных источников показал, что в ходе реализации процесса управления человеческим ресурсом проявляются проблемные зоны, среди которых могут быть названы: позиционные/ производственные/ технические/ технологические; экономические; административно-организационные; кадровые; социально-демографические и социально-ментальные.

1. Позиционные/производственные/технические/технологические проблемные зоны в формировании и реализации инновационного ресурса и потенциала персонала выражаются в следующем: отсутствии базы, позволяющей внедрять новации и создавать новые технологии; низкой восприимчивости учреждения к изменениям рынка, отсутствию гибкости в восприятии изменений во внешней среде; отсутствию рационализаторской интенсивности в учреждении (спрос на новаторство порой ниже предложения, что влечет замедление и угасание активности персонала).

2. Экономические проблемные зоны включают: устаревание ресурсной базы (применение устаревшей техники и технологий, использование устаревших методов в управлении персоналом и формировании новаторского поведения, отсутствие материальной базы); отсутствие материальных ресурсов для наукоемкой деятельности учреждения.

3. Административно-организационные проблемные зоны предусматривают: отсутствие готовности менеджмента к управлению новаторами и координации инновационной деятельности; отсутствие полноценного вовлечения новаторов в наукоемкую деятельность организации учреждения образования; неразвитость инфраструктуры, необходимой для производства новаций; разбалансированность системы организации учреждения образования с ориентацией на развитие одного из направлений (например, акцент только на работу с кадровым резервом при низком уровне результативной базы и материальных ресурсов); неготовность руководителя (менеджера) к изменению стиля управления и отсутствие видения в сотрудниках носителей инноваций, приравнивание персонала к фактору результата.

4. Кадровые проблемные зоны включают: нехватку квалифицированных кадров, готовых к инновированию и созданию новых технологий, к их реализации как внутри организации учреждения образования, так и на рынке; недостаточно развитую систему поиска и поддержки новаторов; ограниченность возможностей материального поощрения за новаторскую деятельность; ограниченные возможности творческого развития и самореализации в коллективе, системы адаптации персонала к нововведениям; отсутствие выстроенной системы удержания новаторов; отсутствие системы развития инновационного ресурса и потенциала персонала при фактическом присутствии последнего; неспособность выращивать новаторов и раскрывать скрытые способности персонала; отсутствие опережающей подготовки и переподготовки кадров – профессионалов в области инноватики и производства технологий; отсутствие методик оценки эффективности процесса развития инновационного ресурса и потенциала персонала.

5. Социально-демографические проблемные зоны, представлены: старением персонала ключевых подразделений; низким уровнем подготовки и готовности к инновационной деятельности выпускников учебных заведений.

6. Социально-ментальные проблемные зоны включают: нежелание показывать свои способности в силу отсутствия материальной заинтересованности, страха перед возможными ошибками, ожидаемой реакции коллег на «выделение» из массы; отсутствие внутренней потребности в инновационной деятельности, заложенной в мыслительные процессы, у сотрудников и выпускников вузов; отсутствие инновационного климата и инновационно-ориентированной организационной культуры [3–6].

Последствиями обозначенных проблемных зон может служить отсутствие:

- заинтересованности и готовности учреждения к продуцированию новаций – угасание новаторской активности персонала;
- ресурсов для поддержания новаторской активности и заинтересованности персонала в продуцировании новаций – угасание новаторской активности персонала – угасание способности организации системы образования к инновационной деятельности;
- готовности управленческой системы к поддержанию и развитию инновационного ресурса и потенциала персонала – угасание новаторской активности персонала – угасание способности организации системы образования к наукоемкой деятельности;
- человеческих ресурсов и потенциала для новаторской деятельности учреждения в текущем и будущем периодах – угасание способности организации системы образования к наукоемкой деятельности;
- потенциала для высокого уровня деятельности в будущем периоде – угасание способности организации системы образования к новаторской деятельности;
- возможности реализации и развития инновационного ресурса и потенциала персонала в интересах будущего периода – угасание способности организации системы образования к наукоемкой деятельности.

Наличие данных проблемных зон свидетельствует о сбоях как в системе менеджмента организации системы образования, так и в управлении развитием персонала в самом учреждении. Формирование и развитие менеджмента организации – важная задача, и сбои могут быть вызваны несоответствием уровня развития менеджмента, его способностей и готовности к инновациям требованиям в конкурентоспособной среде.

Проблемой является недостаточное осознание важности изменения устоявшихся стереотипов, норм и правил поведения, особенно среди руководства организаций систем образования. Замедление в принятии наукоемких подходов руководителями (менеджерами) нередко приводит к кризису учреждений. Это явление исследователи называют «тормозом культурных традиций».

Одним из серьезных препятствий для успешного развития системы образования является неготовность, в первую очередь, руководящего звена, к пересмотру устаревших стереотипов, норм и правил. Такое консервативное мышление руководителя (менеджера), неспособное адаптироваться к современным наукоемким моделям, часто приводит к кризисным ситуациям в учреждениях, что и получило определение «тормоза культурных традиций». Следовательно, для обеспечения эффективной работы и дальнейшего прогресса образовательной организации, необходимо не только наличие современной системы управления и высококвалифицированного персонала, но и, что не менее важно, открытость руководства к преодолению устоявшихся стереотипов и быстрая адаптация к постоянно меняющимся требованиям инновационной среды.

Создание и развитие инновационного потенциала персонала – сложная задача, обусловленная множеством влияющих факторов. Этот процесс требует тщательного и взвешенного подхода к управлению. Необходимо находить решения, способные ослабить негативное воздействие одних факторов и усилить положительное влияние других. Только так можно добиться повышения эффективности развития и использования инновационного ресурса персонала.

Профессиональная деятельность в инновационной среде становится все более сложной и динамичной, что обусловлено уникальным характером задач, трудностями в стандартизации решений и высоким уровнем неопределенности. Сотрудники, занятые в этой сфере, вынуждены принимать на себя риски, постоянно проводить проверки и эксперименты, а также искать нестандартные решения. Выделяются специфические черты наукоемких и конкурентоспособных организаций системы образования, что подчеркивает важность адаптации профессиональных навыков к реалиям инновационного процесса: высокая неопределенность выполнения научных процессов с заданными или ожидаемыми результатами, что ведет к необходимости принятия решения в условиях риска; высокая интенсивность результата [7], непрерывный рост новых идей; высокая значимость интеллектуальных проектов, которые впоследствии воплощаются в результат.

Ключевым элементом успешного инновационного развития образовательных организаций является наличие инновационно-ориентированного персонала. Эти сотрудники должны быть активными, вовлеченными в инновации, способными реализовать свой потенциал индивидуально и в команде, что и будет способствовать долгосрочному развитию учреждения.

Важнейшим условием процветания образовательного учреждения, ориентированного на активную деятельность, является присутствие в штате инноваторов. Эти сотрудники должны быть способны генерировать новые идеи, активно участвовать в разработке новых методик, уметь работать в условиях неопределенности и идти на риск. Они также должны обеспечивать высокую результативность и эффективно общаться с коллегами.

Иными словами, успех в инновационном развитии образовательной организации напрямую зависит от наличия и активной деятельности персонала, обладающего инновационным мышлением, способностью к генерации и реализации новых идей, а также умением работать в команде и эффективно взаимодействовать [7, 8].

Вследствие определенных характеристик организации в сфере образования стремятся к сотрудничеству с высококвалифицированными и инновационными специалистами. Этот процесс может реализовываться двумя способами: либо путем привлечения извне

персонала, соответствующего требованиям учреждения, и последующей адаптации к существующей рабочей среде, либо путем развития новаторского мышления у уже работающих сотрудников. Второй вариант требует комплексного подхода и создания особой атмосферы, позволяющей раскрыть скрытый потенциал персонала.

Ряд ученых определяют инновативность персонала как ключевую характеристику в образовательных учреждениях, проявляющуюся в восприимчивости к нововведениям, готовности к их внедрению и способности к новаторству. Это включает в себя оперативное освоение научно-технических достижений, прогнозирование перспективных направлений науки и техники, а также гибкую адаптацию к изменениям внешней среды. Важным аспектом является готовность персонала к эффективному внедрению нововведений и созда-

нию благоприятных социально-экономических условий для их реализации с точки зрения человеческих ресурсов. В контексте образовательной системы человеческий ресурс рассматривается двояко: как инновационный ресурс персонала, то есть его способность генерировать и внедрять новшества, и как инновационный потенциал персонала, представляющий собой совокупность возможностей для развития и реализации инноваций представлено в таблице 1.

Таким образом, ряд исследователей придерживаются точки зрения, что инновационный потенциал персонала является частью инновационного ресурса организации системы образования, тогда как другая часть исследователей считает, что инновационный ресурс персонала выступает частью инновационного потенциала персонала.

Таблица 1 – Аспекты человеческого ресурса, представленного в учреждениях системы образования [8, 9, 10, 11]

Определение	Инновационный ресурс персонала	Инновационный потенциал персонала
	Человеческий ресурс (вовлеченный или осознанный и планируемый к вовлечению), представляющий собой совокупность качеств и характеристик персонала, которая характеризует его способность к новаторской деятельности	Человеческий ресурс, представляющий собой скрытые нереализованные способности персонала (в целом и отдельно взятого сотрудника), которые могут быть реализованы при создании определенных условий (предоставлении возможностей к их реализации) и готовности персонала к реализации собственного потенциала и развитию собственных способностей
	Представлен наличием персонала, задействованного в инновационной, конкурентоспособной деятельности (в определенном количестве и качестве), скоростью включения персонала в новаторские, наукоемкие проекты, уровнем подготовки сотрудников, включающим наличие сформированных ключевых и динамических компетенций, определенных исходя из цели конкурентоспособной деятельности организации и пр., т.е. представляет собой ту емкость ресурса, которая может быть востребована в силу ее сформированности и готовности к реализации в ситуации «сегодняшнего дня».	Представляет собой совокупность свойств, возможностей, запасов ресурсов отдельного индивида, коллектива для осуществления инновационной, деятельности, которые реализуются или могут быть реализованы в условиях достигнутого уровня развития и управления организацией.
	Л. Е. Никифорова отмечает, что инновационный ресурс персонала в индивидуальном и групповом проявлении – само по себе уникальное явление, характерное для конкретной организации, текущей ситуации, в конкретный промежуток времени	Н. Р. Хадасевич отмечает, что инновационный потенциал персонала определяется: отношением персонала к предстоящим и происходящим изменениям; отношением менеджмента к инновациям и способностями менеджмента к работе в изменяющихся условиях; состоянием процессов демократизации управления и информационного обеспечения инноваций; уровнем профессиональной и экономической подготовки персонала; состоянием социально-психологического климата трудового коллектива; степенью удовлетворенности новыми условиями, содержанием и оплатой труда – при этом исследователи акцентируют внимание на многогранности процесса. Е. В. Гасенко и О. Е. Подвержных отмечают, что такие знания, умения и навыки определяют меру готовности персонала к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности.

В рамках исследуемой проблематики изолированное представление данных двух аспектов, характеризующих персонал, необходимый для эффективного функционирования, организации системы образования, ограничивает возможности его развития. В связи с этим в рамках данной статьи возникает предложение объединить инновационный ресурс и инновационный потенциал персонала в единое понятие – инновационный массив персонала, так как оба эти понятия составляют множество однородных по своей сути элементов, характеризующихся важностью проявления в процессе инновационной деятельности организации системы образования, как представлено на рисунке 1.

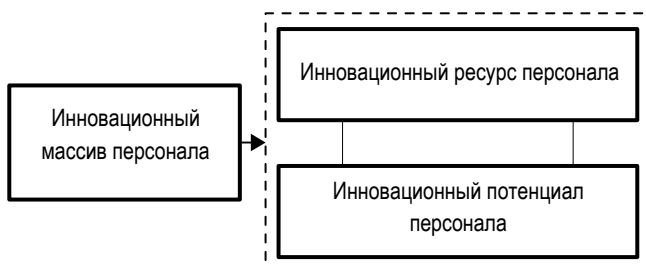


Рисунок 1 – Наполнение инновационного массива персонала [12–16]

Однородность проявляется:

– в отношении представленных аспектов к инновационным характеристикам, важным для развития инновационного потенциала организации системы образования;

– в том, что данные аспекты представляют человеческий ресурс инновационно-ориентированного учреждения системы образования;

– в важности и необратимости выявления, реализации и развития как совокупности качеств и характеристик персонала, определяющих его способность к новаторской деятельности, выявленных и используемых в текущий момент времени, так и скрытых (латентных) характеристик человеческого ресурса: инновационный ресурс персонала обречен без выявления его инновационного потенциала, выявление инновационного потенциала не имеет смысла без определения и развития инновационного ресурса персонала.

В своем развитии оба аспекта дополняют друг друга и делают целостным и обогащенным человеческий фактор, используемый в инновационной деятельности учреждения системы образования.

Инновационный массив персонала в рамках функционирования, организации системы образования должен быть объектом стратегического, тактического и оперативного управления, обеспечивающим способность, готовность и возможность для проявления персоналом новаторского поведения. При этом ИМП (инновационный массив персонала), состоящий из двух аспектов, в период достижения цели своего функционирования подлежит преобразованию, базовыми компонентами которого являются: наличие способности и готовности персонала к новаторской деятельности, а также наличие возможности для проявления новаторского трудового поведения представлено на рисунке 2.

В таблице 2 названные компоненты процесса преобразования ИМП отличны по своему наполнению и могут проявляться в зависимости от создаваемых условий. ИМП является элементом системы, обеспечивающим формирование динамических способностей организации системы образования.

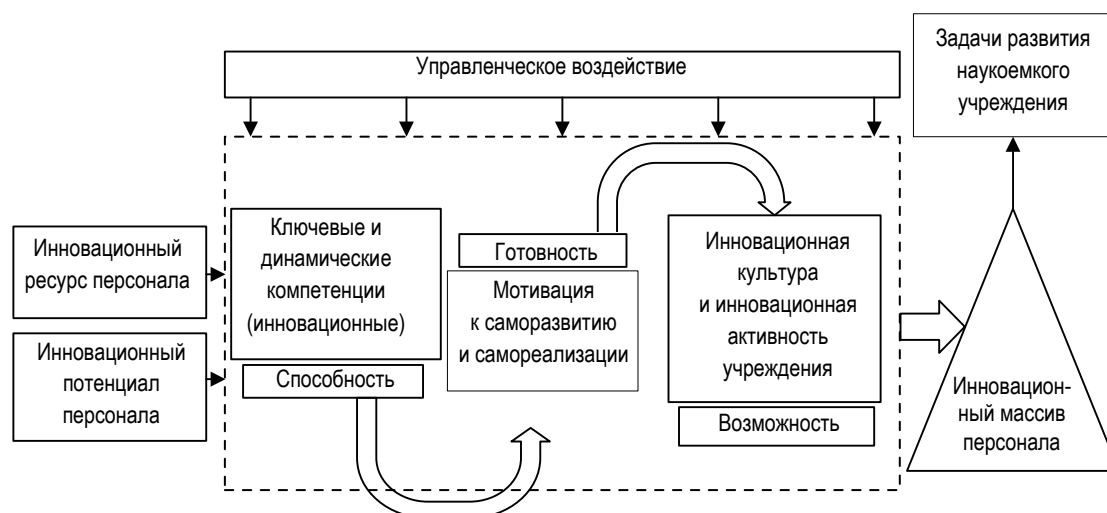


Рисунок 2 – Процесс преобразования инновационного массива персонала [17–20]

Таблица 2 – Условия проявления компонентов процесса преобразования ИМП

Инновационный ресурс персонала проявляется когда:	Инновационный потенциал персонала проявляется когда:
$C \geq 1; \Gamma \geq 1; B \geq 1$	$C \leq 1; \Gamma = 1; B \geq 1$
Инновационный ресурс персонала выявляется в ходе его практической реализации, при C и $\Gamma \geq 1$	Инновационный потенциал персонала выявляется в процессе оценки, развития и в практической деятельности при создании определенных условий, при $C \leq 1; \Gamma = 1$
Примечание – C – способность; Γ – готовность; B – возможность.	

Под динамическими способностями организации системы образования исследователи понимают потенциал учреждения в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде. Динамические способности позволяют сгенерировать обновление ключевых компетенций организации системы образования согласно изменениям внешней среды и создают импульс, обеспечивающий исключительный рост, что определяет их ведущую роль в устойчивости конкурентных преимуществ учреждения и формировании ее глобальной стратегии. Они имеют «сложную» природу, представляют высший уровень развития способностей организации системы образования, выдвигают требования к наличию специального механизма, обеспечивающего быструю реакцию на изменения во внешней среде. Мы солидарны с исследователями, которые считают, что именно низкие динамические способности, т. е. неспособность организации системы образования адаптироваться к изменениям – одна из наиболее существенных причин слабой конкурентной позиции отечественных учреждений [8, 9, 10, 11].

Формирование динамических способностей организации системы образования посредством формирования и развития ИМП – одна из важных функциональных задач конкурентоспособного учреждения.

При сравнении уровней способностей, которые развиваются у сотрудников образовательной организации при внедрении новых педагогических технологий, были определены критерии, определяющие работу и развитие системы развития персонала. Эта система является важным инструментом для развития инновационно-ориентированной организации в сфере образования. Иными словами, анализ показал, что успешное внедрение современных методик обучения способствует росту профессиональных навыков сотрудников, и этот рост, в свою очередь, опирается на эффективно функционирующую систему повышения квалификации и развития кадров.

Заключение

Результаты исследования демонстрируют, что современная система образования сталкивается с многоплановой задачей: обеспечить инновационное развитие, реформировать подходы к управлению и создать новый тип человеческих ресурсов.

Как отмечается в статье, «конкурентоспособность системы образования становится ключевым звеном, требующим обновления технологий, интенсивного освоения инноваций, форсированной

адаптации к требованиям и запросам стремительно меняющегося мира». Это подчёркивает неизбежность перехода образовательных организаций к инновационным моделям функционирования.

Выявленные проблемные зоны – от кадровых и экономических до социально-ментальных – демонстрируют, что препятствия к инновационному развитию носят системный характер. Особенно значимым является «тормоз культурных традиций», выражающийся в консерватизме управленческих подходов и недостаточной готовности руководителей к изменениям. Это делает очевидной необходимость формирования инновационно-ориентированного менеджмента, способного гибко реагировать на вызовы внешней среды.

Ключевым ресурсом инновационного развития выступает персонал. Его инновационный потенциал и инновационный ресурс должны рассматриваться не изолированно, а как единый инновационный массив персонала, обеспечивающий способность организации к устойчивому развитию, адаптации и созданию новых образовательных практик. Формирование такого массива становится стратегической задачей, определяющей конкурентоспособность учреждения.

Таким образом, успешное развитие системы образования возможно лишь при комплексном подходе к управлению персоналом, модернизации инфраструктуры, созданию инновационного климата и повышению динамических способностей организации. Только сочетание этих факторов позволит образовательным учреждениям эффективно функционировать в условиях глобальной конкуренции и обеспечивать подготовку специалистов, соответствующих требованиям современного общества.

Список цитированных источников

1. Мишкова, М. П. Проблемы развития информационных технологий на современном экономическом этапе / М. П. Мишкова // Инновации: от теории к практике : сб. науч. статей IX Междунар. науч.-практ. конф., Брест, 19–20 окт. 2023 г. : в 2 ч. / Брест. гос. техн. ун-т. – Брест, 2023. – Ч. 2. – С. 44–48.
2. Информационное общество в Республике Беларусь // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/719/7199f71a6c5b80265d51141c9bbeaf39.pdf> (дата обращения: 26.05.2025).
3. Индикаторы цифровой экономики: 2024 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский [и др.] ; Высшая школа экономики. – М. : НИУ ВШЭ, 2023. – 332 с.

4. Цифровая экономика: 2024 : краткий статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, А. Васильковский, К. О. Вишнеvский [и др.] ; Высшая школа экономики. – М. : НИУ ВШЭ, 2023. – 120 с.
5. О национальных статистических показателях развития цифровой экономики в Республике Беларусь // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11200425> (дата обращения: 26.03.2026).
6. Мишкова, М. П. Управление и цифровая трансформация экономики / М. П. Мишкова // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего : материалы III Всеросс. науч.-практ. конф., Донецк, 21 марта 2024 г. – Донецк : ДОНИЖТ, 2024. – С. 508–512.
7. Мишкова, М. П. Развитие информационных экономических технологий на современном этапе / М. П. Мишкова // Вестн. Брест. гос. ун-та. имя А. С. Пушкина. Сер. 2. Гист. Екан. Права. – 2024. – № 2. – С. 53–61.
8. Наумик, И. А. Методы управления персоналом в организации / И. А. Наумик, М. П. Мишкова // Направления повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти и местного самоуправления : сборник тезисов VI Междунар. науч.-практ. конф., Алчевск, 26 января 2024 г. – Алчевск : ДонГТУ, 2024. – С. 260–263.
9. Мишкова, М. П. Инновационная деятельность в Республике Беларусь: инструменты государственной поддержки и перспективы цифровой трансформации / М. П. Мишкова // Инновации: от теории к практике : сб. науч. ст. X Межд. науч.-практ. конф., Брест, 30–31 октября 2025 г. : в 3 ч. / Брест. гос. техн. ун-т. – Брест, 2025. – Ч. 2. – С. 135–142.
10. Киселева, Л. А. Инновация как цель научных исследований и объект правового регулирования / Л. А. Киселева // Право в современном белорусском обществе : сб. науч. тр. / Нац. центр законодательства и правовых исслед. Респ. Беларусь, Ин-т правовых исслед. – Минск, 2025. – Вып. 20. – С. 70–79.
11. Грабцевич, З. М. Истоки формирования экономического роста в Республике Беларусь: инновационность и цифровизация / З. М. Грабцевич // Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст : сб. науч. ст. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: М. Е. Карпичкая (гл. ред.) [и др.]. – Гродно, 2025. – С. 40–45.
12. Иванов, А. В. Цифровая трансформация образования: вызовы и возможности / А. В. Иванов, С. Н. Петрова // Вопросы образования. – 2024. – № 3. – С. 15–28.
13. Сидоров, П. К. Управление инновационными проектами в вузе: опыт российских университетов / П. К. Сидоров // Высшее образование в России. – 2023. – № 10. – С. 45–53.
14. Белоусова, Е. Н. Перспективы развития человеческого капитала в условиях цифровой экономики / Е. Н. Белоусова // Экономика и управление. – 2024. – № 2. – С. 66–72.
15. Григорьев, В. В. Инновации в системе повышения квалификации педагогических кадров / В. В. Григорьев. – М. : Педагогика, 2023. – 180 с.
16. Лукьянова, О. В. Цифровая образовательная среда как фактор развития компетенций студентов / О. В. Лукьянова // Современное образование. – 2024. – № 4. – С. 89–97.
17. Смирнов, Д. А. Государственная политика в области инновационного развития: российский и зарубежный опыт / Д. А. Смирнов // Управление. – 2023. – № 1. – С. 105–115.
18. Волкова, Т. Н. Формирование инновационной культуры в образовательной организации / Т. Н. Волкова // Педагогика. – 2024. – № 5. – С. 18–25.
19. Прохоров, В. Е. Инновационный менеджмент в вузе: теория и практика / В. Е. Прохоров. – СПб. : Питер, 2023. – 256 с.
20. Федорова, М. А. Развитие цифровых навыков у преподавателей высшей школы / М. А. Федорова // Вестник Московского университета. Серия 20: Педагогическое образование. – 2024. – № 1. – С. 78–86.
21. Козлов, А. И. Региональные аспекты цифровой трансформации экономики / А. И. Козлов // Экономические науки. – 2023. – № 9. – С. 33–40.
22. Informacionnoe obshchestvo v Respublike Belarus' // Nacional'nyj statisticheskij komitet Respubliki Belarus'. – URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/719/7199f71a6c5b80265d51141c9bbeaf39.pdf> (data obrashcheniya: 26.05.2025).
23. Indikatory cifrovoj ekonomiki: 2024 : statisticheskij sbornik / G. I. Abdrahmanova, S. A. Vasil'kovskij, K. O. Vishnevskij [i dr.] ; Vysshaya shkola ekonomiki. – M. : NIU VSHE, 2023. – 332 s.
24. Cifrovaya ekonomika: 2024 : kratkij statisticheskij sbornik / G. I. Abdrahmanova, A. Vasil'kovskij, K. O. Vishnevskij [i dr.] ; Vysshaya shkola ekonomiki. – M. : NIU VSHE, 2023. – 120 s.
25. O nacional'nyh statisticheskikh pokazatelyah razvitiya cifrovoj ekonomiki v Respublike Belarus' // Nacional'nyj statisticheskij komitet Respubliki Belarus'. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11200425> (data obrashcheniya: 26.03.2026).
26. Mishkova, M. P. Upravlenie i cifrovaya transformaciya ekonomiki / M. P. Mishkova // Upravlenie personalom: realii nastoyashchego i vozmozhnosti budushchego : materialy III Vseross. nauch.-prakt. konf., Doneck, 21 marta 2024 g. – Doneck : DONIZHT, 2024. – S. 508–512.
27. Mishkova, M. P. Razvitiye informacionnyh ekonomicheskikh tekhnologij na sovremennom etape / M. P. Mishkova // Vestn. Brest. gos. un-ta. imya A. S. Pushkina. Ser. 2. Gist. Ekan. Prava. – 2024. – № 2. – S. 53–61.
28. Naumik, I. A. Metody upravleniya personalom v organizacii / I. A. Naumik, M. P. Mishkova // Napravleniya povysheniya effektivnosti upravlencheskoj deyatel'nosti organov gosudarstvennoj vlasti i mestnogo samoupravleniya : sbornik tezisev VI Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Alchevsk, 26 yanvarya 2024 g. – Alchevsk : DonGTU, 2024. – S. 260–263.
29. Mishkova, M. P. Innovacionnaya deyatel'nost' v Respublike Belarus': instrumenty gosudarstvennoj podderzhki i perspektivy cifrovoj transformacii / M. P. Mishkova // Innovacii: ot teorii k praktike : sb. nauch. st. X Mezhd. nauch.-prakt. konf., Brest, 30–31 oktyabrya 2025 g. : v 3 ch. / Brest. gos. tekhn. un-t. – Brest, 2025. – CH. 2. – S. 135–142.
30. Kiseleva, L. A. Innovaciya kak cel' nauchnyh issledovaniy i ob'ekt pravovogo regulirovaniya / L. A. Kiseleva // Pravo v sovremennom belorusskom obshchestve : sb. nauch. tr. / Nac. centr zakonodatel'stva i pravovyh issled. Resp. Belarus', In-t pravovyh issled. – Minsk, 2025. – Vyp. 20. – S. 70–79.
31. Grabcevic, Z. M. Istoki formirovaniya ekonomicheskogo rosta v Respublike Belarus': innovacionnost' i cifrovizaciya / Z. M. Grabcevic // Problemy sovremennoj ekonomiki: global'nyj, nacional'nyj i regional'nyj kontekst : sb. nauch. st. / Grodn. gos. un-t ; redkol.: M. E. Karpickaya (gl. red.) [i dr.]. – Grodno, 2025. – S. 40–45.
32. Ivanov, A. V. Cifrovaya transformaciya obrazovaniya: vyzovy i vozmozhnosti / A. V. Ivanov, S. N. Petrova // Voprosy obrazovaniya. – 2024. – № 3. – S. 15–28.
33. Sidorov, P. K. Upravlenie innovacionnymi proektami v vuze: opyt rossijskikh universitetov / P. K. Sidorov // Vysshee obrazovanie v Rossii. – 2023. – № 10. – S. 45–53.
34. Belousova, E. N. Perspektivy razvitiya chelovecheskogo kapitala v usloviyah cifrovoj ekonomiki / E. N. Belousova // Ekonomika i upravlenie. – 2024. – № 2. – S. 66–72.
35. Grigor'ev, V. V. Innovacii v sisteme povysheniya kvalifikacii pedagogicheskikh kadrov / V. V. Grigor'ev. – M. : Pedagogika, 2023. – 180 s.
36. Luk'yanova, O. V. Cifrovaya obrazovatel'naya sreda kak faktor razvitiya kompetencij studentov / O. V. Luk'yanova // Sovremennoe obrazovanie. – 2024. – № 4. – S. 89–97.
37. Smirnov, D. A. Gosudarstvennaya politika v oblasti innovacionnogo razvitiya: rossijskij i zarubezhnyj opyt / D. A. Smirnov // Upravlenie. – 2023. – № 1. – S. 105–115.
38. Volkova, T. N. Formirovanie innovacionnoj kul'tury v obrazovatel'noj organizacii / T. N. Volkova // Pedagogika. – 2024. – № 5. – S. 18–25.
39. Prohorov, V. E. Innovacionnyj menedzhment v vuze: teoriya i praktika / V. E. Prohorov. – SPb. : Piter, 2023. – 256 s.
40. Fedorova, M. A. Razvitiye cifrovnyh navykov u prepodavatelej vysshej shkoly / M. A. Fedorova // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 20: Pedagogicheskoe obrazovanie. – 2024. – № 1. – S. 78–86.
41. Kozlov, A. I. Regional'nye aspekty cifrovoj transformacii ekonomiki / A. I. Kozlov // Ekonomicheskie nauki. – 2023. – № 9. – S. 33–40.

References

1. Mishkova, M. P. Problemy razvitiya informacionnyh tekhnologij na sovremennom ekonomicheskom etape / M. P. Mishkova // Innovacii: ot teorii k praktike : sb. nauch. statej IX Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Brest, 19–20 okt. 2023 g. : v 2 ch. / Brest. gos. tekhn. un-t. – Brest, 2023. – CH. 2. – S. 44–48.

Материал поступил 24.04.2026, одобрен 01.06.2026, принят к публикации 01.06.2026