

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-40>

УДК 378.1:005.95/96:331.101.38

JEL classification: I23, M12, M54

СЕРЕДА Ганна

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>

e-mail: g.sereda@donnu.edu.ua

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті здійснено систематизацію та критичний аналіз основних теоретичних підходів, що пояснюють появу, поширення та функціонування систем управління ефективністю праці (Employee Performance Management, ЕРМ-систем) у закладах вищої освіти. На основі структурованого огляду наукових публікацій виявлено теорії, які пояснюють появу та поширення ЕРМ-систем в сфері вищої освіти: новий академічний менеджери́зм, теорія агентських відносин, теорія сигналів, теорія стейкхолдерської ініціації, теорія людського капіталу, теорію академічного трудового процесу; інституційна теорія організацій. Обґрунтовано, що поява ЕРМ-систем у закладах вищої освіти найбільшою мірою пояснюється поширенням концепції Нового публічного менеджменту, тоді як інституційна теорія організацій пояснює дифузії ЕРМ-систем між університетами. Виявлено, що економічні та організаційні теорії обґрунтовують доцільність використання ЕРМ-систем в менеджменті університетів, а теорія академічного трудового процесу акцентує увагу на ризиках надмірної менеджералізації та посиленню контролю та обмеженню академічних свобод викладачів. Систематизовано потенційні переваги та негативні наслідки виключного застосування для закладів вищої освіти представлених теоретичних підходів.

Ключові слова: управління ефективністю праці; Employee Performance Management; заклади вищої освіти; університети; новий менеджери́зм; теорія агентських відносин; інституційна теорія організацій; теорія стейкхолдерів; теорія людського капіталу; теорія трудового процесу; управління людськими ресурсами.

SEREDA Hanna

Vasyl' Stus Donetsk National University

THE EVOLUTION OF THEORETICAL APPROACHES TO EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The article systematizes and critically analyzes the major theoretical approaches explaining the emergence, diffusion, and functioning of Employee Performance Management (EPM) systems in higher education institutions. The study is based on a structured literature review and theoretical synthesis of research on performance management, human resource management, organizational theory, and higher education governance.

The findings demonstrate that no single theoretical framework is capable of fully explaining the development of performance management systems in universities. Instead, EPM systems have evolved through the interaction of several conceptually distinct perspectives. The study identifies and characterizes managerialism, agency theory, signaling theory, organizational institutional theory, stakeholder theory, human capital theory, and academic labor process theory as the most influential explanatory approaches.

The results indicate that the emergence of EPM systems in higher education is primarily associated with the spread of new managerialism as a sectoral manifestation of New Public Management reforms. The rapid diffusion of performance management practices among universities is best explained by organizational institutional theory through coercive, mimetic, and normative isomorphism mechanisms. At the same time, agency theory, signaling theory, and human capital theory provide an economic rationale for performance measurement by reducing information asymmetry, supporting accountability, and improving returns on investments in academic staff development. Stakeholder theory emphasizes the need to balance the interests of multiple stakeholders, while academic labor process theory offers a critical perspective on managerial control, power asymmetries, and the commodification of academic work.

The scientific contribution of the article lies in the development of an evolutionary framework that distinguishes theories explaining the emergence, dissemination, and functional design of EPM systems in universities. In addition, the study systematizes the potential benefits and risks associated with applying these theoretical approaches in higher education management. The findings may be useful for researchers, policymakers, and university managers involved in designing and improving performance management systems in higher education institutions, particularly in transitional and resource-constrained environments.

Keywords: Employee Performance Management; higher education institutions; universities; managerialism; agency theory; institutional theory; stakeholder theory; human capital theory; labour process theory; human resource management.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.08.2026

Прийнята до друку / Accepted 05.10.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© СЕРЕДА Ганна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах трансформації системи вищої освіти, переосмислення її ролі в еру шостого технологічного укладу та економіки знань, посилення конкуренції між закладами вищої освіти, скорочення її державного фінансування та зростання вимог суспільства та економіки до якості освітньої та наукової діяльності особливої актуальності набуває питання управління ефективністю праці академічного та неакадемічного

персоналу закладів вищої освіти. Починаючи з 1990-х років, університети багатьох країн світу активно запроваджують системи управління ефективністю (Employee Performance Management, EPM), що включають різні механізми оцінювання результативності діяльності, зокрема, ключові показники ефективності (КПЕ), процедури рейтингування та атестації, стикаючись на практиці з значним опором академічних працівників, фіктивізацією наукової роботи, бюрократизацією процедур вимірювання ефективності.

Попри значне поширення EPM-систем, у науковій літературі відсутнє єдине теоретичне пояснення причин їх появи в університетах, поширення та функціонування, що ускладнює формування цілісного бачення призначення, усвідомлення цілей цих систем та обмежує можливості їх правильного застосування в закладах вищої освіти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема управління ефективністю праці в закладах вищої освіти активно досліджується, як міждисциплінарна, представниками різних галузей знань та спеціалізацій: менеджменту, економіки праці, управління людськими ресурсами, соціології праці тощо, однак значна частина публікацій присвячена практичним аспектам застосування окремих технологій вимірювання ефективності інтелектуальної праці, наприклад, збалансованої системи показників [1], [2], ключових показників ефективності [3], [4], та проблем їх застосування в університетах [5], [6]. Серед публікацій, присвячених систематизації теоретичних підходів щодо EPM-систем в університетах, уваги заслуговують праці [7], [8], [9].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

У роботі Decramer et al. (2012) [7] аналізується вплив адміністративних інституційних чинників та зовнішніх тисків на системи управління ефективністю праці в британських університетах, що недостатньо розглядає інші теорії появи EPM-систем у закладах вищої освіти. Найбільшу цінність представляє структурований мета-аналіз публікацій у базах Scopus та WoS протягом 40 років Guthrie et al. (2024) [8], які розглядають агентську, критичну, інституційну теорії, теорію легітимізації, не даючи при цьому докладного пояснення змісту означених теорій. Бібліометричний аналіз Mohammad et al. (2025) [9] засвідчує стійке зростання дослідницького інтересу до EPM-систем в університетах, більше концентруючись на дослідженні еволюції ідей щодо стилів лідерства та драйверів залученості працівників. Таким чином, жодна з релевантних статей не будує повної еволюційної логіки теорій управління ефективністю академічної праці, якісно розглядаючи позитивні та негативні наслідки кожного з теоретичних поглядів на побудову систем управління ефективністю в університетах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація та критичний аналіз основних теоретичних поглядів, що пояснюють появу, поширення та розвиток систем управління ефективністю (EPM-систем) в закладах вищої освіти (ЗВО), визначення їх переваг та ризиків їх використання в управлінні університетами. Для досягнення мети використано бібліометричний аналіз наукових джерел для виявлення основних напрямів розвитку досліджень; контент-аналіз – для ідентифікації теоретичних підходів дослідників; метод теоретичного узагальнення, систематизації та класифікації виявлених концепцій; метод критичного аналізу для виявлення переваг, обмежень та потенційних ризиків застосування кожного з концептуальних підходів на практиці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Серед застосовуваних теорій, на які спираються дослідження з управління ефективністю персоналу в університетах, можна виділити наступні основні теорії:

1. *Менеджералістський підхід або новий менеджеризм*, який інтегрував *теорію Нового публічного менеджменту* (Osborne & Gaebler 1991) [10] разом з *теорією цілепокладання* (Locke & Latham, 1990) [11] пояснює появу наукового та практичного інтересу до систем управління ефективністю персоналу в університетах дієвістю менеджерських технологій в бізнес-організаціях та відповідну політико-управлінську реформу держсектору разом зі сферою освіти, яка розпочалася у 1990-х роках в розвинених країнах та ознаменувалася скороченням бюрократії та витрат, розвитком державно-приватного партнерства, посиленням моніторингу витрат та ефективності, маркетингу та впровадженням клієнт-орієнтованого підходу до надання державних та, зокрема, освітніх послуг. Менеджералістського підходу дотримується значна частка дослідників (Deem, 1998-2015 [12], [13]; Gordon & Whitchurch, 2010 [14]) систем управління ефективністю в університетах. Основними його принципами є:

- впровадження бізнесового підходу та практик приватного сектору в закладах вищої освіти;
- раціональний підхід до управління (стратегічне планування та встановлення цілей);
- зміцнення функцій лінійного менеджменту (управління ефективністю);
- впровадження методів управління людськими ресурсами;
- більше вимірювання та кількісні оцінки результатів. [15]

Новий менеджеризм мав би «привести до усунення бюрократії та неефективності, встановлення чітких цілей, високомотивованої робочої сили та видимих результатів» [15]. Однак, одним з постулатів менеджеризму є спеціалізація менеджерів, особливо, топ-рівня, на управлінській роботі, що потребуватиме від керівника закладу вищої освіти відмови від академічної ролі [16], відчуження від академічної спільноти та розуміння тенденцій наукової та викладацької роботи, що у результаті формує асиметрії у отриманні зворотного зв'язку керівництвом від підлеглих, крім того, відповідно до теорії менеджерської влади [17], перекидає баланс влади в організації у бік менеджменту, який прагне самозбереження та нераціонального поглинання ресурсів організації.

Крім того, проблемою застосування академічного менеджеризму в геополітичному контексті є намагання бідних та постсоціалістичних країн копіювати практики розвинених країн без належних ресурсів та за ментальної неготовності людських ресурсів до нових моделей управління, тому впровадження, наприклад, KPI-систем без трансформації під них систем винагород, підготовки персоналу стикається з формалізацією оцінювання, опортуністською поведінкою науково-педагогічних працівників у вигляді дрібнення досліджень, підміни результатів та методології для прийняття публікації, плагіату, «подарункового» авторства, фіктивного цитування та інших форм недобросовісності наукової та викладацької діяльності. [5] Це не додає цінності університетам та системі вищої освіти цих країн.

2. *Теорія агентських відносин* (Enders et al., 2013 [18]; Heywood et al., 2017 [19]) описує відносини у сфері вищої освіти як відносини «принципала» та «агента» в контексті неокласичної економічної теорії. Одна сторона (принципал) делегує повноваження іншій стороні (агенту), а інтереси сторін розходяться, при цьому через асиметрію інформації та зворотного зв'язку принципал не може повністю спостерігати за діями агента. Так, держава у вигляді профільного міністерства фінансує вищу освіту, але не може напряму спостерігати якість викладання та наукової діяльності, тому вводить системи звітності (KPI, ліцензійні, кваліфікаційні вимоги) як механізм моніторингу. У свою чергу, керівництво університету (принципал) делегує науково-педагогічному персоналу (агенту) виконання місії університету та впроваджує KPI, атестацію, публікаційні метрики як елементи моніторингу контрактів. Проте проблемою залишається певна неузгодженість того, що вважається місією університету з точки зору суспільства та держави, особливо, у транзитивних країнах, як це наочно спостерігається в Україні, коли суспільство вбачає у вищій освіті доступний соціальний ліфт для молодих поколінь, а держава не спроможна задовільнити у повній мірі цей запит з огляду на дефіцит фінансових ресурсів, а також з огляду на виникаючі професійно-кваліфікаційні дисбаланси на ринку праці. Крім цього, в умовах, коли оплата праці науково-педагогічних працівників в Україні майже на 40% є нижчою, ніж середня зарплата в економіці, вимоги до публікаційної активності академічного персоналу без інституційно-фінансового забезпечення не сприймаються працівниками як справедливі контракти, що нівелює логіку теорії агентських відносин.

3. *Теорія сигналів* (Spence, 1973 [20], Tiokhin et al., 2021 [21], Gubitta et al., 2016 [22]) – дотична до теорії агентських відносин, яка пояснює добровільне передавання «агентом» сигналів «принципалу» про свою високу якість, наприклад, значне перевиконання мінімальних вимог, встановлених принципалом, наприклад, щодо публікаційної активності, для отримання конкурентних переваг на ринку праці чи грантового фінансування, як наприклад, у Gubitta et al., 2016, університетські офіси трансферу технологій сигналізують про якість академічних стартапів / спін-офів зовнішнім інвесторам. Важливим висновком сигнально-орієнтованих досліджень є застереження про «інфляцію» сигналів, коли довільні та штучно змінювані умови рецензування статей або збільшення його часу призводить до зростання витрат на сигнал та стримують дослідників від публікацій навіть достойних досліджень у високореєтингових виданнях. [21]

4. *Інституційна теорія організацій* (DiMaggio & Powell, 1983 [23]; Decramer et al., 2012 [7]) пояснює через три причини, чому установи вищої освіти стають організаційно схожими одна на одну – явище організаційного ізоморфізму – та створюють системи управління ефективністю персоналу й відповідну внутрішню інфраструктуру оцінювання ефективності та досягнень працівників. По-перше, це відбувається через примушення (coercive isomorphism) з боку держави через законодавство та регулятивний вплив; по-друге, через намагання вижити у конкурентному середовищі, копіюючи організаційно-функціональну структуру та практики успішних університетів – міметичний (mimetic) ізоморфізм; по-третє, через намагання професійної спільноти (асоціації ректорів, акредитаційні агенції, академічні та професійні неурядові організації) сформувати професійні стандарти, які потім поширюються через професійні мережі та професійний розвиток управлінців в сфері освіти та спричиняють появу систем управління ефективністю з відповідним організаційно-кадровим забезпеченням – нормативний (normative) ізоморфізм.

5. *Теорія стейкхолдерської ініціації* (Freeman, 1984 [24]; Camilleri [25]) пояснює впровадження систем управління ефективністю в університетах в рамках стратегічного управління необхідністю задоволення інтересами та потреб їх стейкхолдерів – абітурієнтів та їх батьків, студентів, роботодавців, власникам та менеджменту університету, уряду, акредитаційних органів, що спочатку лягає в основу стратегії розвитку університету, а потім потребує відповідних метрик оцінювання прогресу у досягненні стратегічних цілей. Таким чином, на відміну від агентської та інституційної теорії, фокус у теорії стейкхолдерської ініціації ставиться не контракт викладача чи інтереси держави, а множинні та часто конфліктні інтереси різних зацікавлених сторін. Так, описані процеси зміни структури промисловості та спричинений цим тиск на

систему вищої освіти через більшу спроможність людей середнього класу ефективно нагромаджувати свій капітал для доступу до вищої освіти (Brown, 1995, [26]) входить у протиріччя зі спроможністю держави та університетів адекватно організаційно та фінансово забезпечувати цей підвищений попит без втрати якості освіти та кваліфікаційних диспропорцій на ринку праці (Лібанова, 2006 [27]).

6. *Теорія академічного трудового процесу*, яка є прикладанням в академічній сфері теорії трудового процесу (Braverman, 1974 [28]; Burawoy, 1985 [29]; Thompson & Smith, 2024 [30]), що у традиції марксистської школи політекономії пояснює появу систем управління ефективність в організаціях як прояв протистояння капіталістичного роботодавця та працівника за додану вартість (цінності), які створює людська праця. Менеджмент організацій забирає у працівників право планувати та приймати рішення, залишаючи їм лише механістичне виконання завдань для отримання більшого прибутку шляхом інтенсифікації праці та зменшення витрат на персонал. Ці висновки деякі представники марксистського соціологічного підходу поширюють на академічну сферу, зауважуючи, що наукове виробництво знань все більше набуває рис капіталістичного виробництва – *академічний капіталізм* [31], а відносини між менеджментом дослідницьких структур та академічними працівниками слід аналізувати не як суто професійні чи адміністративні, а як академічні трудові, засновані на асиметрії влади та контролю за працею, що призводить до неминучого антагонізму [32] та негативних наслідків академічного капіталізму: фрагментації академічної праці, знецінення кваліфікації, інтенсифікації інтелектуальної праці, посилення бюрократизації, ієрархії та контролю, прекаризації академічних кар'єр [33] та перетворення дослідника на «виробника показників», відчуженого від академічної праці та її реальних результатів [34]. Концепція академічного капіталізму ставить актуалізує питання захисту прав академічної свободи й справедливого розподілу створеної академічним працівником та бенефіціаром освітньо-наукової установи (університету, академії, наукової лабораторії) створеної інтелектуальної цінності.

Як можна побачити, теорія академічного трудового процесу виникла як критика нового академічного менеджеризму, яка застерігає організації, стейкхолдерів та сам менеджмент університетів від негативних асиметрій влади в університетах. Mohammad et al. (2025) стверджує, що кращої продуктивності можна досягнути лише за умови належного узгодження очікувань та справедливого соціального обміну між менеджерами та працівниками. [9]

7. *Теорія людського капіталу* доводить економічну віддачу від інвестицій у навчання та розвиток професійних навичок, підтримку здоров'я працівників та професійну мобільність (Becker, 1964) [35], і в контексті дослідження появи та десимінації систем управління ефективністю праці в університетах згадується як теоретична основа визначення ефективності згаданих інвестицій держави (у ефективні та конкурентоспроможні заклади вищої освіти, наукових шкіл та окремих науковців), університетів (у професійний розвиток продуктивних та високопотенційних співробітників), самих співробітників у власний професійний та особистісний розвиток відповідно до визначених пріоритетів. Проте у емпіричному дослідженні [36] доводиться, що саме людський капітал (навички співробітників та організаційна структура) демонструє більш стійкий позитивний вплив на фінансові результати організації, ніж фактор мотивації. Це означає, що спочатку організація має сформувати людський капітал через релевантний рекрутинг, навчання, внутрішнє просування, забезпечення участі працівників в управлінні, системи обміну інформацією, а потім система управління ефективністю має закріпити та спрямувати використання цього капіталу. Сама по собі ERM-система за умов слабого людського капіталу та системи його формування та нагромадження дасть нестійкий та обмежений ефект. [36] Крім того, результат роботи академічного працівника не визначається лише інвестиціями у його навчання та фінансування досліджень, значну силу мають також організаційно-інституційні обмеження в університеті (надмірне навчальне навантаження, бюрократичні адміністративні процедури, неефективна організаційно-управлінська структура університету, слабкий менеджмент, недосконалі правила атестації та фінансування досліджень, тощо) та ресурсні обмеження (недостатній обсяг фінансування, відсутність сучасної матеріально-технічної бази, відсутність доступу до необхідних для досліджень баз даних, низька заробітна плата, недостатнє фінансування публікацій та участі у конференціях, стажувань, нестача допоміжного персоналу тощо).

Між виявленими у результаті мета-аналізу наукових публікацій теоріями, які пояснюють появу та поширення систем управління ефективністю праці в університетах, можна побудувати еволюційну логіку. Не зважаючи на історичну первинність класичних та неокласичних економічних теорій, у сфері вищої освіти поява систем управління ефективністю праці найчастіше пояснюється поширенням нового академічного менеджеризму, який, у свою чергу, є галузевим проявом поширення концепції Нового публічного менеджменту. Це пояснюється природою сфери вищої освіти, яка фінансується переважно з державних бюджетів країн. Швидка дифузія систем управління ефективністю персоналу частково пояснюється інституційною теорією. Неокласичні теорії традиційно підтримують саморегулювання економічних та трудових відносин у сфері вищої освіти на основі конкуренції між дослідниками та закладами вищої освіти в академічному середовищі, перетворення науки на сферу підприємництва, а знань на інтелектуальний капітал, створення та продаж яких регулюється попитом та пропозицією. Це тягне за собою певні позитивні та негативні наслідки, представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація теорій генезису ЕРМ-систем у закладах вищої освіти (ЗВО)

Найменування вихідної теорії	Найменування концепцій ЕРМ в ЗВО	Основні позитивні наслідки для сфери вищої освіти	Негативні наслідки однобічного теоретичного підходу для сфери вищої освіти
Неокласична економічна теорія	Теорія агентських відносин	Покращення зворотного зв'язку про діяльність ЗВО для вчасного релевантного регулювання системи вищої освіти; Прозорість використання ресурсів	Надмірна бюрократизація; Редукція академічної діяльності до напрямів, які вимірюються ключовими індикаторами; Зростання опортуністської поведінки працівників; Конфлікт між формальними показниками та академічною свободою
	Теорія сигналів	Стимулювання науково-дослідницької продуктивності; Поліпшення перерозподілу інтелектуального капіталу конкурентоспроможними інституціями ЗВО; Зниження інформаційної асиметрії на ринку праці та грантів	«Інфляція» академічних сигналів; Збільшення транзакційних витрат на підтвердження якості наукової та викладацької праці
	Теорія людського капіталу	Стимулювання розвитку компетентностей персоналу; Підвищення ефективності інвестицій у професійний та особистісний розвиток; Зростання якості викладання та досліджень у довгостроковій перспективі	Недооцінка організаційно-інституційних та ресурсних обмежень діяльності академічного персоналу; Ризик перекладання відповідальності за результати виключно на працівника
Теорія нового публічного менеджменту	Новий менеджери́зм	Посилення стратегічного управління університетами; Підвищення ефективності використання ресурсів; Посилення відповідальності керівництва та працівників за результати діяльності; Підвищення прозорості діяльності університетів; Стимулювання високопродуктивної праці	Надмірна бюрократизація за умов слабкої цифровізації системи ЕРМ; Послаблення академічного самоврядування; Концентрація влади в адміністративного персоналу; Підміна очікуваних цінних академічних результатів фіктивними
Новий інституціоналізм	Інституційна теорія організацій	Поширення кращих та ефективних практик управління; Стандартизація процедур оцінювання НПП; Формування єдиного інформаційного поля на ринку праці академічних кадрів; Часткова заміна жорсткому директивному регулюванню з боку профільного міністерства	Ризик формалізму та сліпого ізоморфізму без врахування унікальних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища університету Імітація реформ / трансформацій
Теорія стейкхолдерів	Теорія стейкхолдерської ініціації	Баланс академічної, економічної та соціальної місії закладів вищої освіти; Підвищення прозорості та довіри до університетів у суспільстві	Загострення конфлікту інтересів між стейкхолдерами; Складність побудови універсальної та реалістичної системи показників ефективності
Критична політична економія (марксистська традиція)	Теорія академічного трудового процесу (академічного капіталізму)	Захист академічної свободи та соціально-трудова інтересів академічних працівників; Критичний аналіз концентрації менеджерської влади та нерівностей; Формування умов для збереження та відтворення людського капіталу	Ризик підвищення конфліктності та втрати соціального діалогу в галузі; Недооцінка позитивних ефектів управлінських технологій та ринкових стимулів

Джерело: створено автором

Узагальнюючи дослідження теоретичних підходів та концепцій, які пояснюють появу та обґрунтовують необхідність формування систем управління ефективністю праці в університетах, можемо простежити, що появу систем ЕРМ в сфері вищої освіти пояснює новий менеджери́зм, поширення – інституційна теорія організацій, а обґрунтування їх існування та удосконалення дають дві функціональні лінії теорій – економічна, представлена неокласичною економічною теорією, та організаційна, представлена теорією стейкхолдерської ініціації. Замикає теоретичну рамку еволюції систем управління ефективністю праці в закладах вищої освіти критична теорія академічного капіталізму.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений мета-аналіз наукових публікацій, присвячених теоретичному обґрунтуванню появи та поширення систем управління ефективністю праці (ЕРМ) в університетах, дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, доведено, що поява ЕРМ-систем у сфері вищої освіти не пояснюється єдиною теорією,

а є результатом дії та накладання декількох концептуально різнорідних теоретичних ліній – менеджералістської, економічної (неокласичної, агентської, теорії сигналів, теорії людського капіталу), організаційної (інституційна теорія організації, стейкхолдерської) та теорії академічного трудового процесу.

По-друге, встановлено, що між зазначеними теоріями існує логічна еволюційна, а не хронологічна послідовність. Новий академічний менеджери́зм як галузевий прояв концепції Нового публічного менеджменту, виступає історичним тригером появи систем управління ефективністю праці в сфері вищої освіти. Дифузію ЕРМ-систем серед університетів пояснює інституційна теорія організації, а дві функціональні лінії економічних та організаційних теорій обґрунтовують доцільність та дизайн ЕРМ-систем у конкретних інституціях ЗВО.

По-третє, досліджено та систематизовано переваги та ризики неправильного та некритичного застосування розглянутих теорій у стратегічному та тактичному управлінні в сфері вищої освіти (табл. 1), та виявлено специфічний ризик застосування менеджералістського підходу до постсоціалістичних та ресурсно обмежених систем вищої освіти, зокрема, й в Україні: сліпе та некритичне копіювання західних практик та бізнес-практик без адаптації систем винагороди, професійного розвитку, фінансового забезпечення наукової та освітньої діяльності призводить не до підвищення результативності та ефективності діяльності університетів, а до формалізації оцінювання, демотивації та опортуністичної й недоброчесної поведінки науково-педагогічних працівників, що не створює цінності для системи вищої освіти.

З огляду на досліджені теорії та ризики їх некритичного застосування, можна надати рекомендації університетам щодо впровадження або удосконалення ЕРМ-систем:

1. Впровадження або удосконалення ЕРМ-систем в університетах доцільно узгоджувати не лише з вимогами акредитації та ліцензування (менеджералістський підхід), а насамперед зі стратегічними цілями конкретного закладу вищої освіти, визначеними із залученням стейкхолдерів, зацікавлених у реалізації його місії, стану внутрішнього та зовнішнього середовища, сформованого людського капіталу.

2. Перед впровадженням кількісних показників результативності діяльності необхідно забезпечити розвиток людського капіталу науково-педагогічного персоналу через фінансування релевантного цілям та виявленим розривам підвищення кваліфікації, доступу до наукометричних баз, підтримку академічної мобільності та узгодження цих показників із системою матеріального та нематеріального стимулювання, оскільки ЕРМ-система за умов слабкого людського капіталу та організаційно-ресурсних обмежень має нестійкий ефект.

3. З огляду на встановлений у дослідженнях розрив між рівнем оплати праці в сфері вищої освіти [37] в Україні та вимогами до публікаційної активності [5] рекомендується посилювати принцип справедливості контрактів (відповідно до агентської теорії та теорії академічного трудового процесу) з академічними працівниками – без інституційно-фінансового підкріплення вимог система оцінювання ефективності втрачає легітимність в очах персоналу та спричиняє ризики опортуністичної та недоброчесної поведінки, а також може посилювати вимивання людського капіталу з університету.

4. При проєктуванні ЕРМ-системи варто врахувати застереження марксистської теорії академічного трудового процесу щодо асиметрії влади в університеті – рекомендується передбачити механізми участі науково-педагогічних працівників у розробці критеріїв оцінювання (партисипативний підхід), що дозволить сформулювати соціально справедливую систему управління ефективністю персоналу та підвищити мотивацію академічного персоналу.

References

1. Kiriri, P. N. (2022). Management of performance in higher education institutions: The application of the Balanced Scorecard (BSC). *European Journal of Education*, 5(1), 144–158. <https://doi.org/10.26417/158crg70k>
2. Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – A strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
3. Franceschini, F., & Turina, E. (2013). Quality improvement and redesign of performance measurement systems: An application to the academic field. *Quality & Quantity*, 47(1), 465–483. <https://doi.org/10.1007/s1135-011-9530-1>
4. Teshome, S. W. (2025). Key performance indicators in higher education: A systematic review of the conceptualization, dimensions, frameworks, and challenges of KPIs. *International Journal of Education, Management, and Technology*, 3(2), 611–623. <https://doi.org/10.58578/ijemt.v3i2.6493>
5. Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Hladchenko, M. (2023). Assessing the effects of publication requirements for professorship on research performance and publishing behaviour of Ukrainian academics. *Scientometrics*, 128(8), 4589–4609. <https://doi.org/10.1007/s11192-023-04753-y>
6. Kairuz, T., Andriés, L., Nickloes, T., & Truter, I. (2016). Consequences of KPIs and performance management in higher education. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 881–893. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2015-0067>
7. Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., & Christiaens, J. (2012). The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the Low Countries. *British Journal of Management*, 23(S1), S88–S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00820.x>
8. Guthrie, J., Manes-Rossi, F., Orelli, R. L., & Sforza, V. (2024). Performance management and measurement impacts on universities: (Re)viewing the past, present and future. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 36(6), 1–25. <https://doi.org/10.1108/JPAFM-10-2023-0176>
9. Mohammad, A. M., Menhat, M., Shafi, S., Hussein, A.-H. M. A., Al-Mubaideen, M. A., & Alshakehtep, K. (2025). Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, a2887. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2887>

10. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
11. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.
12. Deem, R. (1998). 'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/0962021980020014>
13. Deem, R., & Brehony, K. J. (2005). Management as ideology: The case of 'new managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education*, 31(2), 217–235. <https://doi.org/10.1080/03054980500117827>
14. Whitchurch, C., & Gordon, G. (Eds.). (2010). *Academic and professional identities in higher education: The challenges of a diversifying workforce*. Routledge.
15. Shepherd, S. (2018). Managerialism: An ideal type. *Studies in Higher Education*, 43(9), 1668–1678. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1281239>
16. Shepherd, S. (2014). The rise of the career PVC. *Engage*, (36), 10–13. Leadership Foundation for Higher Education. <https://kar.kent.ac.uk/44249/>
17. Bebchuk, L. A., Fried, J. M., & Walker, D. I. (2002). Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation. *University of Chicago Law Review*, 69(3), 751–846. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=316590
18. Enders, J., de Boer, H., & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education revisited. *Higher Education*, 65(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9578-4>
19. Heywood, J. S., Jirjahn, U., & Struwing, C. (2017). Locus of control and performance appraisal. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 142, 205–225. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.06.011>
20. Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
21. Tiokhin, L., Panchanathan, K., Lakens, D., Vazire, S., Morgan, T., & Zollman, K. (2021). Honest signaling in academic publishing. *PLOS ONE*, 16(2), e0246675. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246675>
22. Gubitta, P., Tognazzo, A., & Destro, F. (2016). Signaling in academic ventures: The role of technology transfer offices and university funds. *The Journal of Technology Transfer*, 41(2), 368–393. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9398-7>
23. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
24. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
25. Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10–21. <https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
26. Brown, D. K. (1995). *Degrees of control: A sociology of educational expansion and occupational credentialism*. Teachers College Press.
27. Libanova, E. M. (Ed.). (2006). *Liudskiy rozvytok v Ukraini: mozhlyvosti ta napriamy sotsialnykh investysii* [Human development in Ukraine: Opportunities and directions of social investment]. Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. (in Ukrainian).
28. Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.
29. Burawoy, M. (1985). *The politics of production: Factory regimes under capitalism*. Verso.
30. Thompson, P., & Smith, C. (2024). Labour process theory: In and beyond the core: Continuities, challenges, and choices. *Work in the Global Economy*, 4(2), 145–169. <https://doi.org/10.1332/27324176Y2024D000000027>
31. Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Johns Hopkins University Press.
32. Arboledas-Lérida, L. (2026). The 'unavoidable antagonism' in the 'academic labour process': Theorising labour-management relations within academic settings with Marx and the Labour Process Theory. *Critical Sociology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/08969205261425905>
33. Ross, S., & Savage, L. (2021). Work reorganization in the neoliberal university: A labour process perspective. *The Economic and Labour Relations Review*, 32(4), 495–512. <https://doi.org/10.1177/10353046211003635>
34. Hall, R. (2018). On the alienation of academic labour and the possibilities for mass intellectuality. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique*, 16(1), 97–113. <https://doi.org/10.31269/triplec.v16i1.873>
35. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (1st ed.). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
36. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
37. Kundytskyj, O., & Butyter, D. (2025). Compensation in the system of human capital reproduction in higher education institutions – Theory and realities in Ukraine. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 57(2/216), 53–72. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0055.0546>