

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КАБУШКА ОЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ

Примірник №1

УДК 005.95:[378:78-051](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАФЕДР МУЗИЧНО-
ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

011 Освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О. М. Кабушка

Науковий керівник:

СИЧ Тетяна Володимирівна
доктор педагогічних наук, професор
кафедри публічної служби та управління
навчальними й соціальними закладами

Полтава – 2026

АНОТАЦІЯ

Кабушка Олександр Михайлович. Формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки. – Навчально-науковий інститут публічного управління, адміністрування та післядипломної освіти, Полтава, 2026.

У дисертації представлено теоретичне обґрунтування та запропоноване нове розв'язання проблеми формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вирішення суперечностей між: потребою закладів вищої освіти у висококваліфікованих науково-педагогічних працівниках, здатних поєднувати педагогічну, наукову та мистецько-виконавську діяльність, та відсутністю комплексних досліджень формування кадрового потенціалу на рівні кафедр музично-педагогічного профілю; необхідністю системного підходу до оцінювання кадрового потенціалу кафедр мистецького спрямування та орієнтацією існуючих систем оцінювання переважно на формальні кваліфікаційні показники без урахування специфіки мистецько-виконавської діяльності викладачів; сучасними вимогами до інтернаціоналізації, цифровізації та наукової результативності кафедр та реальним станом кадрового забезпечення, що характеризується залежністю від сумісників, віковою вразливістю, розривом між інтенсивністю міжнародної мобільності та її інституційною результативністю; стратегічними завданнями розвитку кафедр у контексті європейської інтеграції та відсутністю науково обґрунтованих моделей і практичних інструментів формування кадрового потенціалу на рівні структурних підрозділів закладів вищої освіти.

Потреба подолати зазначені суперечності зумовила розв'язання завдань, за якими зроблено узагальнені висновки. Здійснено теоретичний аналіз

проблеми формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

У межах дослідження визначено, що методологічну основу дослідження становить інтегрована система взаємодоповнювальних підходів, а саме системного, синергетичного, ресурсного, компетентнісного, аксіологічного, соціокультурного, інституційно-управлінського, порівняльно-змістового та модернізаційного. Обґрунтовано, що жоден із зазначених підходів окремо не є самодостатнім для досягнення досліджуваного феномену, оскільки кафедра музично-педагогічного профілю є одночасно освітнім підрозділом, науковою спільнотою та культурно-мистецьким осередком, що зумовлює необхідність аналізу одночасно на структурно-організаційному, змістово-компетентнісному та культурно-символічному рівнях. Системний підхід забезпечує розгляд кафедри як цілісної соціально-педагогічної системи, що функціонує як підсистема закладу вищої освіти. Синергетичний підхід дозволяє врахувати нелінійний характер кадрового розвитку та роль колективної творчої діяльності у якісному збагаченні кадрового потенціалу. Ресурсний підхід розглядає кадровий потенціал як стратегічний нематеріальний ресурс кафедри, що включає формально підтверджені академічні здобутки, виконавський досвід, репертуарний багаж та творчу репутацію. Компетентнісний підхід переосмислює поняття кваліфікованого фахівця через систему компетентностей, що забезпечують ефективне виконання педагогічних, наукових і мистецьких функцій. Аксіологічний і соціокультурний підходи розкривають значення цінностей, традицій, виконавських шкіл та культурних норм у формуванні кадрової політики кафедри. Інституційно-управлінський, порівняльно-змістовий і модернізаційний підходи дозволяють аналізувати нормативні, організаційні та трансформаційні чинники кадрового розвитку.

Упорядковано поняттєво-термінологічний апарат наукових пошуків стосовно формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. Систематизовано широкий загальний

економічних, управлінських, педагогічних та соціологічних праць, в яких у міждисциплінарному дискурсі висвітлено діалектику понять «потенціал», «кадри», «кадровий потенціал», «формування кадрового потенціалу», «науково-педагогічні працівники», «професійна компетентність», «людський капітал». З'ясовано, що категорія «кадровий потенціал» пройшла еволюцію від ресурсно-описових трактувань 1980-1990-х рр. до сучасних системних і стратегічних інтерпретацій, що включають динамічний, мотиваційний та інноваційний виміри. Уточнено поняття сутності «кадровий потенціал» як динамічної системної характеристики організації, що відображає інтегровану сукупність наявних і прихованих можливостей, компетентностей, мотиваційних ресурсів та здатностей до розвитку всіх людських ресурсів організації, реалізація яких через цілеспрямований управлінський вплив забезпечує ефективне виконання поточних функцій та досягнення стратегічних цілей.

Виявлено три основні напрями наукового осмислення формування кадрового потенціалу. Економічний напрям трактує формування кадрового потенціалу як інвестиційний процес нагромадження знань та компетентностей. Стратегічно-управлінський напрям визначає цей процес як систему узгодження індивідуальних фахових прагнень працівників із довгостроковими стратегічними пріоритетами організації. Соціально-компетентнісний напрям розширює розуміння за рахунок включення адаптивних, компетентнісних та організаційно-культурних компонентів. Визначено формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти як цілеспрямований, системно організований і безперервний процес створення, розвитку та відтворення сукупності професійних, наукових, педагогічних, інноваційних і ціннісних характеристик науково-педагогічних працівників, що реалізується на рівні кафедри музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Розроблено систему критеріїв оцінювання формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю, що має комплексний

характер та об'єднує три основні групи. Кількісні критерії, до яких віднесено загальну чисельність науково-педагогічних працівників, частку штатних працівників, частку сумісників та коефіцієнт плинності кадрів, утворюють формалізований базис системи оцінювання. Якісні критерії охоплюють кваліфікаційні показники, структурні показники (передусім вікову збалансованість колективу), критерії наукової активності, критерії професійного розвитку (підвищення кваліфікації та академічна мобільність), мотиваційні критерії та критерії соціально-психологічного клімату, а також показники результативності. Визначено, що специфіка музично-педагогічного профілю потребує додаткових критеріїв, які відображають подвійну природу діяльності викладача-музиканта як педагога та виконавця-митця, зокрема виконавську компетентність, концертно-виконавську та художньо-творчу діяльність, наявність мистецьких почесних звань, участь у конкурсах і фестивалях, художньо-інтерпретаційну діяльність, рівень інструментально-виконавської або вокально-хорової підготовки.

Здійснено порівняльний аналіз стану формування кадрового потенціалу кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ та трьох кафедр музично-педагогічного профілю (ПНПУ, ДДПУ, ВДПУ) за розробленою системою критеріїв. Встановлено, що досліджувана кафедра демонструє суттєві конкурентні переваги за критеріями музично-педагогічного профілю, зокрема найвищий показник частки докторів наук (25%), що перевищує відповідні значення за всіма порівнюваними кафедрами; унікальну концентрацію НПП із державними мистецькими званнями (2 народних артисти України, 3 заслужених діячі мистецтв, 1 заслужений працівник культури, 3 члени НСКУ, загалом 37,5% НПП із мистецькими званнями), що є абсолютним лідерством серед усіх аналізованих підрозділів (ПНПУ – 14%, ДДПУ – 0%); понад 25 призових місць здобувачів на міжнародних та всеукраїнських конкурсах за звітний період; організацію єдиного серед порівнюваних кафедр Всеукраїнського фестивалю-конкурсу «Обдарована молодь» (з 1998 р., понад 1000 учасників щорічно); функціонування 5 творчих колективів (Студія

хорового співу «Viva», Оперна студія, Духовий оркестр «AirBand», Ансамбль сучасного танцю «LNU CREW», Ансамбль народного танцю «Розмай»); наявність верифікованих публікацій у Scopus та Web of Science (5 наукометричних праць за звітний період); керівництво 8 аспірантськими дослідженнями; найбільш диверсифіковані напрями підготовки (4 напрями музичного мистецтва та хореографія на двох рівнях освіти).

Водночас аналіз виявив комплекс взаємопов'язаних проблем, які створюють системні ризики для подальшого розвитку кадрового потенціалу кафедри. Найбільш критичною є низька частка НПП із науковим ступенем (56%), що є найнижчим показником серед чотирьох кафедр і суттєво поступається ПНПУ (93%), ДДПУ (75%) та ВДПУ (70%), яка зумовлена характерною для мистецьких кафедр суперечністю між формальними академічними вимогами та реаліями мистецької освіти, де визнані виконавці-практики забезпечують високий рівень фахової підготовки здобувачів без наукового ступеня. Виявлено виражену нерівномірність наукової активності серед НПП (діапазон рейтингових балів від 790 до 18), при тому що конкурсно-виконавська діяльність формує приблизно 34% рейтингових балів кафедри. Зафіксовано обмежений масштаб академічної мобільності (3 країни-партнери при 6+ у ПНПУ та 9 у ДДПУ) та відсутність інституціоналізованих форм наукової діяльності порівняно з ПНПУ (4 наукові школи, 3 фахові видання, лабораторія) та ДДПУ (2 фахові збірники, НДЛ).

Обґрунтовано модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти на основі тривимірної моделі розвитку НПП, доповненої мистецько-виконавським виміром. Розроблена модель системи складається із шести взаємопов'язаних компонентів, а саме цільового, компонента вимірів розвитку НПП, змістового, компонента механізмів й інструментів реалізації, оцінювально-результативного та компонента дорожньої карти.

Змістовий компонент охоплює такі напрями формування кадрового потенціалу: зміцнення штатного ядра та оптимізацію залученості сумісників;

підвищення частки НПП із науковим ступенем; вирівнювання наукової активності працівників кафедри; розширення масштабу академічної мобільності та конвертація її результатів в інституційні продукти; інституціоналізація наукової діяльності кафедри; стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву; оптимізація системи рейтингового оцінювання діяльності НПП; формування цифрових компетентностей (включаючи мистецько-специфічні інструменти). Для кожного напрямку визначено конкретні заходи, терміни та контрольні показники. Дорожню карту структуровано у три етапи: короткостроковий (2026-2027 рр.), зосереджений на заходах, що реалізуються внутрішніми ресурсами кафедри; середньостроковий (2027-2029 рр.), спрямований на інституційні перетворення; довгостроковий (2029-2031 рр.), орієнтований на досягнення стратегічних цілей.

Про ефективність розробленої моделі системи свідчать дані двоетапної апробації. Експертне оцінювання, проведене із залученням двадцяти науково-педагогічних працівників різних ЗВО, засвідчило високий рівень доцільності (середній бал 4,61 із 5,00) та очікуваної ефективності (4,56) запропонованих рекомендацій. Реалістичність оцінена на рівні 3,88, що відображає об'єктивні ресурсні та організаційні обмеження сучасних українських ЗВО. Узгодженість думок експертів підтверджена високими значеннями коефіцієнта конкордації Кендалла ($W = 0,71-0,76$, $p < 0,001$ за усіма трьома критеріями). Найвищу інтегральну оцінку отримали рекомендації щодо стабілізації кадрового складу та формування кадрового резерву (4,87 балів), формування цифрових компетентностей (4,83), вирівнювання наукової активності НПП (4,53) та оптимізації рейтингового оцінювання (4,53), що визначає їх як першочергові для впровадження. Характерним результатом є виявлення розриву між доцільністю та реалістичністю для рекомендацій, що потребують значних інституційних ресурсів (інституціоналізація наукової діяльності отримала найнижчу оцінку реалістичності 2,60, підвищення частки НПП із науковим

ступенем – 3,20, що відображає характерну для мистецьких кафедр суперечність).

Прогнозне оцінювання на основі порівняння з кафедрами-бенчмарками засвідчило, що послідовна реалізація рекомендацій протягом п'яти років дозволить суттєво покращити ключові показники кадрового потенціалу кафедри. Інтегральним результатом реалізації дорожньої карти визначено перехід кафедри від подвійної конкурентної позиції (лідерство за мистецько-виконавськими показниками при відставанні за науковими) до стабільно високого рівня кадрового потенціалу, який поєднує збереження унікальних переваг у мистецько-виконавській площині з досягненням наукових та інституційних показників, порівнянних із кафедрами-лідерами серед аналізованих підрозділів.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що *вперше* обґрунтовано та експертно верифіковано модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти, обґрунтовано інтегровану методологічну систему дослідження, що поєднує системний, синергетичний, ресурсний, компетентнісний, аксіологічний, соціокультурний, інституційно-управлінський, порівняльно-змістовий та модернізаційний підходи; розроблено критерії оцінювання формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти з урахуванням подвійної професійної діяльності викладача-музиканта як педагога та виконавця-митця та дорожню карту реалізації управлінських рішень; *удосконалено* визначення змісту поняття «формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти»; діагностичний інструментарій оцінювання стану формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти на основі порівняльного аналізу та експертного оцінювання; *набули подальшого розвитку* наукові уявлення про сутність поняття «кадровий потенціал»; теоретичні підходи до формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що теоретично обґрунтована та експертно верифікована модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти, а також розроблені практичні рекомендації реалізації управлінських рішень («Дорожня карта») та інструментарій їх реалізації, , що включають «Карту конвертації результатів міжнародної мобільності», програму «Цифрова кафедра», рекомендації щодо розвитку індивідуальних траєкторій академічного зростання науково-педагогічних працівників, COIL-модулі (спільне міжнародне онлайн-навчання) та механізми розширених контрактів сумісників), можуть бути використані в управлінській діяльності завідувачів кафедр, деканів факультетів та керівників закладів вищої освіти для розроблення стратегій розвитку кафедр, удосконалення кадрової політики, формування кадрового резерву, організації професійного розвитку науково-педагогічних працівників, підвищення результативності міжнародної співпраці та забезпечення якості освітньої діяльності. Результати дослідження також можуть бути використані в процесі підготовки освітньо-методичного забезпечення, розроблення внутрішніх нормативних документів закладів вищої освіти та проведення подальших наукових досліджень з проблем управління кадровим потенціалом у сфері вищої освіти.

Ключові слова: кадровий потенціал, формування кадрового потенціалу, кафедра, кафедра музично-педагогічного профілю, управління закладом вищої освіти, критерії оцінювання кадрового потенціалу, система управління формуванням кадрового потенціалу.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях України, зокрема, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. **Кабушка О. М.** Методологічні підходи до дослідження формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18526725>
2. **Кабушка О. М.** Сутність формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти. *Педагогічні науки*. 2026. № 113. С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2026-113-1>
3. **Кабушка О. М.** Модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка та психологія*. 2026. № 12. URL : <https://reicst.com.ua/pmtp/article/view/2026-12-04-01/2026-12-04-01>

Статті в інших виданнях, матеріали конференцій:

4. **Кабушка О. М.** Основні принципи формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2025 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2025. С. 427-431. URL : <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11165/>
5. **Кабушка О. М.** Формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти. *Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту*: зб. матеріалів I Всеукраїнських педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова (м. Полтава, 03 квітня 2024 р.) / редкол.: Заблоцький В. В. та ін. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». 2024. С. 77-78. URL : <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/>

6. **Сич Т. В., Кабушка О. М.** Сучасні проблеми що виникають при формуванні кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. *Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference*. Stockholm, Sweden. 2024. С. 140-142. ULR: <https://eu-conf.com/en/events/innovations-in-modern-education-local-and-global-context/>.

7. **Кабушка О. М.** Підходи до формування кадрової політики кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. *Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту*: зб. матеріалів I Міжнародних педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова (м. Полтава, 03 квітня 2025 р.) / редкол.: Заблоцький В. В. та ін. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». 2025. С. 159-161. URL : <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11199/>

8. **Кравченко О. І., Кабушка О. М.** Шляхи формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практич. конф. (25 травня 2023 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2023. № 1. С. 343-346. URL : <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9798/>

9. **Кабушка О. М.** Проблеми формування кадрового потенціалу кафедри та рекомендації з їх вирішення. *Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту*: зб. матеріалів I Міжнародних педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова (м. Полтава, 03 квітня 2026 р.) / редкол.: Заблоцький В. В. та ін. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». 2026. С. 79-81. URL: <https://docs.google.com/document/d/1SJlafgsR7f25GZPTPB9h-hiTdQfivLYwGsqlrgAKSoE/edit?tab=t.0>

ABSTRACT

Kabushka Oleksandr Mykhailovych. Formation of the Human Resource Capacity of Music-Pedagogical Departments in Higher Education Institutions.

– Qualifying scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Specialty 011 Educational and Pedagogical Sciences. – Educational and Scientific Institute of Public Administration, Management and Postgraduate Education, Poltava, 2026.

The dissertation presents a theoretical substantiation and proposes a new solution to the problem of forming the personnel potential of music-pedagogical departments in higher education institutions.

The relevance of the research topic is determined by the need to resolve contradictions between: the demand of higher education institutions for highly qualified academic staff capable of combining pedagogical, scholarly, and artistic-performing activities, and the absence of comprehensive studies on personnel potential formation at the level of music-pedagogical departments; the necessity of a systemic approach to evaluating the personnel potential of arts-oriented departments and the orientation of existing evaluation systems predominantly toward formal qualification indicators without accounting for the specifics of artistic-performing activity; contemporary requirements for internationalisation, digitalisation, and scholarly productivity of departments and the actual state of staffing, characterised by dependence on part-time employees, age-related vulnerability, and a gap between the intensity of international mobility and its institutional outcomes; and the strategic objectives of departmental development in the context of European integration and the absence of scientifically grounded models and practical instruments for personnel potential formation at the level of structural units of higher education institutions.

The need to overcome the identified contradictions determined the resolution of research tasks upon which generalised conclusions are drawn. A theoretical

analysis of the problem of forming the personnel potential of music-pedagogical departments in higher education institutions was conducted.

Within the scope of the study, it was established that the methodological foundation consists of an integrated system of mutually complementary approaches, namely: systemic, synergetic, resource-based, competence-based, axiological, sociocultural, institutional-managerial, comparative-content, and modernisation approaches. It is substantiated that none of these approaches in isolation is self-sufficient for comprehending the phenomenon under investigation, since a music-pedagogical department functions simultaneously as an educational unit, a scholarly community, and a cultural-artistic centre, necessitating analysis at structural-organisational, content-competence, and cultural-symbolic levels. The systemic approach ensures examination of the department as an integral socio-pedagogical system functioning as a subsystem of the higher education institution. The synergetic approach allows for accounting the non-linear character of personnel development and the role of collective creative activity in the qualitative enrichment of personnel potential. The resource-based approach treats personnel potential as a strategic intangible resource of the department, encompassing formally confirmed academic achievements, performing experience, repertoire background, and creative reputation. The competence-based approach redefines the concept of a qualified specialist through a system of competencies ensuring effective fulfilment of pedagogical, scholarly, and artistic functions. The axiological and sociocultural approaches reveal the significance of values, traditions, performing schools, and cultural norms in shaping the department's personnel policy. The institutional-managerial, comparative-content, and modernisation approaches enable analysis of the normative, organisational, and transformational factors of personnel development.

The conceptual and terminological apparatus pertaining to the formation of personnel potential of music-pedagogical departments in higher education institutions was systematised. A broad corpus of economic, managerial, pedagogical, and sociological works was classified, illuminating in interdisciplinary

discourse the dialectics of the concepts «potential», «personnel», «personnel potential», «formation of personnel potential», «academic staff», «professional competence», and «human capital». It was established that the category of «personnel potential» has evolved from resource-descriptive interpretations of the 1980s-1990s to contemporary systemic and strategic interpretations incorporating dynamic, motivational, and innovative dimensions. The concept of «personnel potential» was refined as a dynamic systemic characteristic of an organisation reflecting the integrated totality of existing and latent capacities, competencies, motivational resources, and developmental abilities of all human resources of an organisation, whose realisation through purposeful managerial influence ensures effective fulfilment of current functions and achievement of strategic objectives.

Three principal directions of scholarly conceptualisation of personnel potential formation were identified. The economic direction treats personnel potential formation as an investment process of knowledge and competency accumulation. The strategic-managerial direction defines this process as a system for aligning individual professional aspirations of employees with the long-term strategic priorities of the organisation. The social-competence direction broadens this understanding by incorporating adaptive, competence-based, and organisational-cultural components. The formation of personnel potential of music-pedagogical departments in higher education institutions was defined as a purposeful, systemically organised, and continuous process of creating, developing, and reproducing the totality of professional, scholarly, pedagogical, innovative, and axiological characteristics of academic staff, implemented at the level of the music-pedagogical department within higher education institutions.

A system of criteria for evaluating the formation of personnel potential of music-pedagogical departments was developed, characterised by its comprehensive nature and comprising three principal groups. Quantitative criteria – encompassing total headcount of academic staff, proportion of full-time employees, proportion of part-time staff, and staff turnover rate – constitute the formalised basis of the evaluation system. Qualitative criteria cover qualification indicators, structural

indicators (primarily age balance of the academic collective), criteria of scholarly activity, criteria of professional development (advanced training and academic mobility), motivational criteria, and criteria of the socio-psychological climate, as well as performance indicators. It was established that the specifics of the music-pedagogical profile necessitate additional criteria reflecting the dual nature of the musician-educator's activity as both a pedagogue and a performing artist, including performing competence, concert-performing and artistic-creative activity, the holding of honorary artistic titles, participation in competitions and festivals, artistic-interpretive activity, and the level of instrumental-performing or vocal-choral preparation.

A comparative analysis of the state of personnel potential formation at the Department of Musical Art and Choreography of LNU and three music-pedagogical departments (PNPU, DDPU, VDPU) was conducted using the developed system of criteria. It was established that the department under study demonstrates significant competitive advantages according to music-pedagogical profile criteria, specifically: the highest proportion of doctors of science (25%), exceeding corresponding values across all compared departments; a unique concentration of academic staff holding state artistic titles (2 People's Artists of Ukraine, 3 Honoured Workers of Arts, 1 Honoured Worker of Culture, 3 members of the National Union of Composers of Ukraine, totalling 37.5% of academic staff with artistic titles), representing absolute leadership among all analysed units (PNPU – 14%, DDPU – 0%); over 25 prize-winning results by students at international and all-Ukrainian competitions during the reporting period; organisation of the All-Ukrainian Festival-Competition «Gifted Youth» (since 1998, with over 1,000 participants annually), the only such event among the compared departments; operation of five creative ensembles (Choral Singing Studio «Viva», Opera Studio, Wind Orchestra «AirBand», Contemporary Dance Ensemble «LNU CREW», Folk Dance Ensemble «Rozmai»); and verified publications in Scopus and Web of Science (5 scientometric works during the reporting period), as well as supervision of 8 doctoral research projects and the most

diversified training programmes (4 directions in musical arts and choreography at two educational levels).

At the same time, the analysis revealed a complex of interrelated problems generating systemic risks for the further development of the department's personnel potential. The most critical is the low proportion of academic staff holding a scholarly degree (56%), which is the lowest indicator among the four departments and significantly behind PNPU (93%), DDPU (75%), and VDPU (70%). This is attributable to a contradiction characteristic of arts departments between formal academic requirements and the realities of arts education, where recognised performing practitioners ensure a high level of professional training for students without holding scholarly degrees. A pronounced unevenness in scholarly activity among academic staff was identified (range of rating scores from 790 to 18), with competition-performing activity constituting approximately 34% of the department's total rating score. A limited scope of academic mobility was recorded (3 partner countries compared to 6+ at PNPU and 9 at DDPU), along with the absence of institutionalised forms of scholarly activity compared to PNPU (4 scholarly schools, 3 professional journals, a laboratory) and DDPU (2 professional collections, a research laboratory).

A model of the management system for forming the personnel potential of music-pedagogical departments in higher education institutions was substantiated on the basis of a three-dimensional model of academic staff development supplemented by an artistic-performing dimension. The developed model comprises six interrelated components: the goal-oriented component, the component of academic staff development dimensions, the content component, the component of implementation mechanisms and instruments, the evaluation-outcome component, and the roadmap component.

The content component encompasses the following directions of personnel potential formation: strengthening the permanent core staff and optimising part-time employee involvement; increasing the proportion of academic staff holding scholarly degrees; equalising the scholarly activity of departmental staff; expanding

the scope of academic mobility and converting its outcomes into institutional products; institutionalisation of scholarly activity within the department; stabilisation of personnel composition and formation of a personnel reserve; optimisation of the rating evaluation system for academic staff performance; and developing digital competencies (including arts-specific tools). Specific measures, timelines, and key performance indicators are defined for each direction. The roadmap is structured in three stages: short-term (2026-2027), focused on measures implementable through the department's internal resources; medium-term (2027-2029), aimed at institutional transformations; and long-term (2029-2031), oriented toward achieving strategic objectives.

The effectiveness of the developed management system model is evidenced by data from a two-stage validation procedure. Expert evaluation conducted with the participation of twenty academic staff members from various higher education institutions demonstrated a high level of appropriateness (mean score 4,61 out of 5,00) and anticipated effectiveness (4,56) of the proposed recommendations. Feasibility was rated at 3,88, reflecting the objective resource and organisational constraints of contemporary Ukrainian higher education institutions. The consistency of expert judgements was confirmed by high values of Kendall's concordance coefficient ($W = 0.71-0.76$, $p < 0.001$ across all three criteria). The highest integral rating was received by recommendations concerning stabilisation of personnel composition and formation of a personnel reserve (4,87), development of digital competencies (4,83), equalisation of scholarly activity among academic staff (4,53), and optimisation of rating evaluation (4,53), identifying these as priorities for implementation. A characteristic finding is the identified gap between appropriateness and feasibility for recommendations requiring substantial institutional resources (institutionalisation of scholarly activity received the lowest feasibility rating of 2,60, while increasing the proportion of academic staff with scholarly degrees received 3,20, reflecting the contradiction characteristic of arts departments).

Predictive evaluation based on benchmarking comparisons indicated that consistent implementation of the recommendations over five years will enable significant improvement of key indicators of the department's personnel potential. The integral outcome of roadmap implementation is defined as the department's transition from a dual competitive position (leadership in artistic-performing indicators alongside underperformance in scholarly indicators) to a sustainably high level of personnel potential that combines the preservation of unique advantages in the artistic-performing domain with the achievement of scholarly and institutional indicators comparable to leading departments among those analysed.

The scientific novelty of the study consists in the fact that, for the first time, a model of the management system for forming the personnel potential of music-pedagogical departments in higher education institutions was substantiated and expert-verified; an integrated methodological research system combining systemic, synergetic, resource-based, competence-based, axiological, sociocultural, institutional-managerial, comparative-content, and modernisation approaches was substantiated; criteria for evaluating the formation of personnel potential of music-pedagogical departments in higher education institutions were developed, accounting for the dual professional activity of the musician-educator as both pedagogue and performing artist, together with a roadmap for the implementation of managerial decisions; the definition of the content of the concept «formation of personnel potential of music-pedagogical departments in higher education institutions» was refined; the diagnostic toolkit for evaluating the state of personnel potential formation in higher education institution departments on the basis of comparative analysis and expert evaluation was improved; scholarly understandings of the essence of the concept «personnel potential» received further development, as did theoretical approaches to the formation of personnel potential of music-pedagogical departments in higher education institutions.

The practical significance of the research results consists in the fact that the theoretically substantiated and expert-verified model of the management system for forming the personnel potential of music-pedagogical departments in higher

education institutions, together with the developed practical recommendations for implementing managerial decisions (the «Roadmap») and the corresponding instruments – including the «International Mobility Outcomes Conversion Map», the «Digital Department» programme, recommendations for developing individual academic growth trajectories for academic staff, COIL modules (Collaborative Online International Learning), and mechanisms for extended part-time employment contracts – may be utilised in the managerial activity of department heads, faculty deans, and higher education institution administrators for developing departmental development strategies, improving personnel policy, forming personnel reserves, organising professional development for academic staff, enhancing the effectiveness of international cooperation, and ensuring the quality of educational activities. The research results may also be applied in the preparation of educational-methodological support materials, the development of internal normative documents of higher education institutions, and the conduct of further scholarly research on issues of personnel potential management in higher education.

Key words: personnel potential, formation of personnel potential, department, music-pedagogical department, management of higher education institutions, criteria for evaluating personnel potential, management system for personnel potential formation.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS ON THE DISSERTATION TOPIC

*Articles in Peer-Reviewed Academic Journals of Ukraine, Including Those Indexed
in International Scientometric Databases:*

1. **Kabushka O. M.** Methodological Approaches to the Study of Personnel Potential Formation of Music-Pedagogical Departments in Higher Education Institutions. *Pedagogical Academy: Scientific Notes*. 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18526725>
2. **Kabushka O. M.** The Essence of Personnel Potential Formation in Higher Education Institutions. *Pedagogical Sciences*. 2026. № 113. P. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2026-113-1>
3. **Kabushka O. M.** A Model of the Management System for Forming the Personnel Potential of Music-Pedagogical Departments. *Problems of Modern Transformations. Series: Pedagogy and Psychology*. 2026. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmtp/article/view/2026-12-04-01/2026-12-04-01>

Articles in Other Publications and Conference Proceedings:

4. **Kabushka O. M.** Core Principles of Personnel Potential Formation in Higher Education Institutions. *Integration of Science and Management Practice under Conditions of Sociocultural Transformations: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (25 April 2025, Poltava)*. Poltava: State Institution «Luhansk National University named after Taras Shevchenko». 2025. P. 427-431. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11165/>
5. **Kabushka O. M.** Personnel Potential Formation in Higher Education Institutions. *Contexts of the Creative Work of Yevhen Mykolayovych Khrykov: Current Issues of Educational and Public Management: Proceedings of the I All-Ukrainian Pedagogical Readings in Memory of Ye. M. Khrykov (Poltava, 3 April 2024)* / Editorial Board: Zablotsky V. V. et al. Poltava: State Institution «Luhansk

National University named after Taras Shevchenko». 2024. P. 77-78. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/>

6. **Sych T. V.**, Kabushka O. M. Contemporary Problems Arising in the Formation of Personnel Potential of Music-Pedagogical Departments in Higher Education Institutions. *Abstracts of the XXVI International Scientific and Practical Conference*. Stockholm, Sweden. 2024. P. 140-142. URL: <https://eu-conf.com/en/events/innovations-in-modern-education-local-and-global-context/>

7. **Kabushka O. M.** Approaches to Forming the Personnel Policy of Music-Pedagogical Departments in Higher Education Institutions. *Contexts of the Creative Work of Yevhen Mykolayovych Khrykov: Current Issues of Educational and Public Management: Proceedings of the I International Pedagogical Readings in Memory of Ye. M. Khrykov (Poltava, 3 April 2025)* / Editorial Board: Zablotsky V. V. et al. Poltava: State Institution «Luhansk National University named after Taras Shevchenko». 2025. P. 159-161. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11199/>

8. **Kravchenko O. I.**, Kabushka O. M. Pathways for Forming the Personnel Potential of Music-Pedagogical Departments in Higher Education Institutions. *Integration of Science and Management Practice under Conditions of Sociocultural Transformations: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (25 May 2023, Poltava)*. Poltava: State Institution «Luhansk National University named after Taras Shevchenko». 2023. № 1. P. 343-346. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9798/>

9. **Kabushka O. M.** Problems of Personnel Potential Formation within a Department and Recommendations for Their Resolution. *Contexts of the Creative Work of Yevhen Mykolayovych Khrykov: Current Issues of Educational and Public Management: Proceedings of the I International Pedagogical Readings in Memory of Ye. M. Khrykov (Poltava, 3 April 2026)* / Editorial Board: Zablotsky V. V. et al. Poltava: State Institution «Luhansk National University named after Taras Shevchenko». 2026. P. 79-81. URL:

<https://docs.google.com/document/d/1SJlafgsR7f25GZPTPB9h-hiTdQfivLYwGsqlrgAKSoE/edit?tab=t.0>

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗВО – заклад (заклади) вищої освіти

МОН – Міністерство освіти і науки України

н. р. – навчальний рік

н/д – немає даних

НАЗЯВО – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

НДЛ – науково-дослідна лабораторія

НМК – навчально-методичний комплекс (комплекси)

НПП – науково-педагогічний працівник (працівники)

НСКУ – Національна спілка композиторів України

ОНП – освітньо-наукова програма

ОПП – освітньо-професійна програма

ОС – освітній ступінь

п. п. – процентний пункт (пункти)

УкрІНТЕІ – Український інститут науково-технічної експертизи та інформації

АЕС – Асоціація європейських консерваторій (Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen)

COIL – спільне міжнародне онлайн-навчання (Collaborative Online International Learning)

CrossRef – міжнародна реєстраційна агенція цифрових ідентифікаторів об'єктів

DAAD – Німецька служба академічних обмінів (Deutscher Akademischer Austauschdienst)

EAS – Європейська асоціація вчителів музики (European Association for Music in Schools)

EMU – Європейський музичний союз (European Music Council)

GAP-аналіз – аналіз розриву між фактичним та цільовим станом

HR-менеджмент – управління людськими ресурсами (Human Resources management)

Index Copernicus (IC) – міжнародна наукометрична база даних

MOODLE – модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment)

OJS – система відкритих журналів (Open Journal Systems)

PhD – доктор філософії (Philosophiae Doctor)

TOPSIS – метод впорядкування переваг за подібністю до ідеального рішення (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution)

Web of Science (WoS) – реферативна та наукометрична база даних

ЗМІСТ

ВСТУП.....	25
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАФЕДР МУЗИЧНО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	34
1.1. Методологічні засади формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти	34
1.2. Сутність формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти.....	61
1.3. Критерії оцінки формування кадрового потенціалу кафедр музично- педагогічного профілю в закладах вищої освіти.....	82
Висновки до 1 розділу.....	118
РОЗДІЛ 2. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАФЕДР МУЗИЧНО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	121
2.1. Аналіз стану формування кадрового потенціалу кафедр музично- педагогічного профілю в закладах вищої освіти.....	121
2.2. Обґрунтування моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти	155
2.3. Експертна верифікація й апробація моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.....	195
Висновки до 2 розділу.....	225
ВИСНОВКИ	230
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	242
ДОДАТКИ.....	264

ВСТУП

Актуальність проблеми дослідження. Сучасна система вищої освіти України функціонує в умовах безпрецедентних соціально-економічних трансформацій, зумовлених тривалою воєнною агресією, реформуванням освітньої галузі та інтеграцією до Європейського простору вищої освіти. Вітчизняна вища школа зазнала суттєвих кадрових втрат внаслідок вимушеної міграції науково-педагогічних працівників, скорочення мережі закладів вищої освіти та зменшення бюджетного фінансування, що загостило проблему збереження та відтворення кадрового потенціалу. Одночасно зростання кількості студентів при скороченні штатних одиниць призводить до підвищення навантаження на викладачів та ускладнює процес якісного кадрового забезпечення освітніх програм. У цьому контексті кадровий потенціал закладів вищої освіти набуває стратегічного значення як визначальний чинник якості підготовки фахівців, конкурентоспроможності університетів і збереження інтелектуального капіталу держави. Саме науково-педагогічні працівники є носіями інтелектуального, освітнього та інноваційного потенціалу закладу вищої освіти, від їхньої кваліфікації, мотивації та професійного розвитку безпосередньо залежить якість освітніх послуг та результативність наукових досліджень. Водночас вимоги до науково-педагогічних працівників постійно зростають, оскільки сучасний кадровий ресурс закладів вищої освіти потребує збагачення цифровими компетентностями, посилення дослідницького складника та наближення результатів підготовки до вимог першого робочого місця випускників.

Додатковим чинником, що актуалізує проблематику дослідження, є нормативні зміни в системі оцінювання якості вищої освіти. Критерії акредитації освітніх програм, визначені Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, встановлюють чіткі вимоги до кадрового забезпечення. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 року №800 регламентує обов'язкове підвищення кваліфікації науково-педагогічних

працівників не рідше одного разу на п'ять років, що формує нормативну рамку для безперервного професійного розвитку. Ці нормативні вимоги зумовлюють необхідність системного підходу до формування кадрового потенціалу на рівні кожного структурного підрозділу закладу вищої освіти.

Кафедри музично-педагогічного профілю посідають особливе місце в системі вищої освіти, оскільки поєднують освітню, наукову та культуротворчу функції. Вони відповідають за підготовку вчителів музичного мистецтва, покликаних одночасно бути музикантами-виконавцями, педагогами та культурними провідниками для молоді. Педагогічна та мистецька освіта в Україні базується на трьох взаємопов'язаних рівнях, а саме початковій музичній освіті, спеціальній музичній освіті та вищій музично-педагогічній освіті, і саме вищий рівень цього ланцюга є сферою відповідальності кафедр музично-педагогічного профілю. Специфіка діяльності таких кафедр полягає у подвійній природі професійної кваліфікації викладача-музиканта, який має поєднувати педагогічну майстерність із виконавською компетентністю, науково-методичну підготовленість з мистецтвознавчою ерудицією. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво» закріплює цю подвійність нормативно, передбачаючи серед програмних результатів навчання здатність демонструвати артистизм, виконавську культуру та технічну майстерність, що транслює відповідні вимоги до самих викладачів. При цьому зазначений стандарт передбачає можливість зарахування мистецьких здобутків (концертних програм, авторських творів, сценічних постановок) як еквівалентів наукових публікацій, що створює альтернативний шлях кваліфікаційного зростання та зумовлює потребу у специфічних критеріях оцінювання кадрового потенціалу.

Репертуарні традиції, виконавські школи, педагогічні методики та мистецькі цінності конкретної кафедри становлять унікальний соціокультурний капітал, що відтворюється саме через кадровий склад і систему наставництва. Значна частина професійного розвитку викладачів музично-педагогічних кафедр відбувається через спільну творчу діяльність,

зокрема спільне виконання музичних творів, підготовку концертних програм, участь у конкурсах і фестивалях, що породжують якісний ефект, принципово відмінний від простої суми індивідуальних компетентностей. Тому формування кадрового потенціалу таких кафедр потребує врахування організаційно-управлінського, педагогічного, мистецького та соціокультурного вимірів та не може бути зведене до формальних кваліфікаційних показників.

Проблематика кадрового потенціалу вищої освіти знаходить відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичні засади управління кадровим потенціалом організацій розроблені Л. Балабановою, О. Грішнвою, В. Данюком, А. Колотом, І. Петровою, О. Сардак та іншими. Стратегічні підходи до формування кадрового потенціалу обґрунтовані у працях М. Армстронга (M. Armstrong), Г. Беккера (G. Becker), К. Ленгнік-Холл (C. Lengnick-Hall), Дж. Сторі (J. Storey). Питання розвитку університетського потенціалу досліджували О. Воробйова, В. Луговий, Ю. Скиба, О. Слюсаренко, Ж. Таланова. Специфіку професійної компетентності педагога-музиканта розкрито у працях О. Олексюк, Г. Падалки, О. Ростовського, О. Рудницької, В. Черкасова К. Читаєва. Питання інструментально-виконавської підготовки досліджували В. Лабунець, Т. Багрій та інші.

Теоретичний аналіз наукових праць засвідчує, що більшість досліджень кадрового потенціалу зосереджена на інституційному рівні закладів вищої освіти, тоді як внутрішні механізми формування кадрового потенціалу на рівні структурних підрозділів, зокрема кафедр, залишаються недостатньо дослідженими. Комплексного вивчення потребує специфіка формування кадрового потенціалу кафедр саме музично-педагогічного профілю з урахуванням подвійної природи діяльності викладача-музиканта, системи критеріїв оцінювання, що включає профільні мистецькі показники, а також практичних механізмів подолання кадрових проблем в умовах сучасних викликів.

Об'єктивна суспільна значущість формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю дала змогу визначити низку суперечностей між:

- потребою закладів вищої освіти у висококваліфікованих науково-педагогічних працівниках, здатних поєднувати педагогічну, наукову та мистецько-виконавську діяльність, та відсутністю комплексних досліджень формування кадрового потенціалу на рівні кафедр музично-педагогічного профілю;

- необхідністю системного підходу до оцінювання кадрового потенціалу кафедр мистецького спрямування та орієнтацією існуючих систем оцінювання переважно на формальні кваліфікаційні показники без урахування специфіки мистецько-виконавської діяльності викладачів;

- сучасними вимогами до інтернаціоналізації, цифровізації та наукової результативності кафедр та реальним станом кадрового забезпечення, що характеризується залежністю від сумісників, віковою вразливістю, розривом між інтенсивністю міжнародної мобільності та її інституційною результативністю;

- стратегічними завданнями розвитку кафедр у контексті європейської інтеграції та відсутністю науково обґрунтованих моделей і практичних інструментів формування кадрового потенціалу на рівні структурних підрозділів закладів вищої освіти.

Актуальність проблеми, її соціально-практична значущість, недостатня теоретична й практична розробленість та необхідність подолання виявлених суперечностей зумовили вибір теми дослідження **«Формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано відповідно до тематичного плану науково-дослідної роботи кафедри публічної служби й управління навчальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» в межах

комплексної теми «Теоретико-методологічні засади управління освітою» (державний реєстраційний номер 0117U0002853).

Тема дослідження затверджена рішенням вченої ради ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», протокол № 4 від 02.12.2022 р.

Об'єкт дослідження – процес управління науково-педагогічними кадрами кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Предмет дослідження – модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробці та експертному оцінюванні дієвості моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні визначено такі **завдання**:

1) обґрунтувати методологічні підходи до дослідження формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти;

2) розкрити сутність формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти;

3) розробити систему критеріїв оцінки формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти;

4) провести аналіз стану формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти;

5) обґрунтувати модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти;

6) здійснити експертну верифікацію та апробацію окремих положень моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Гіпотеза дослідження полягає у тому, що ефективність формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти може бути підвищена за умови впровадження науково обґрунтованої моделі системи управління його формування, що базується на інтегрований методології, критеріїв оцінювання формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти та поетапній дорожній карті реалізації рекомендацій, спрямованої на оптимізацію кадрової структури, інституціоналізацію наукової діяльності, конвертацію результатів міжнародної мобільності, стабілізацію кадрового складу, забезпечення академічного зростання та формування цифрових компетентностей науково-педагогічних працівників.

Для розв'язання окреслених завдань і перевірки висунутої гіпотези було використано комплекс **методів дослідження**: *теоретичних* – аналіз наукової літератури, законодавчо-нормативних документів і стратегічних документів кафедр, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація одержаних даних із метою зіставлення різних поглядів науковців щодо проблеми формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти, обґрунтування методології дослідження, уточнення змісту базових понять та розроблення системи критеріїв оцінювання формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти; моделювання для побудови моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю; *емпіричних* – порівняльний аналіз кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю закладів вищої освіти за визначеною системою критеріїв, контент-аналіз документів (звітів з наукової роботи, програм і стратегій розвитку кафедр, результатів анкетувань здобувачів, матеріалів міжнародної співпраці), метод експертного оцінювання із залученням керівники кафедр музично-педагогічного профілю, керівники факультетів та інститутів мистецького спрямування, гаранті освітніх програм, науково-педагогічні працівники, науковці у галузі управління освітою та експерти із забезпечення якості вищої освіти для верифікації доцільності,

реалістичності та очікуваної ефективності розроблених рекомендацій, прогнозне оцінювання на основі порівняння з кафедрами-бенчмарками; - *математичної статистики* – для обчислення середніх арифметичних значень результатів експертного оцінювання, ранжування показників, визначення коефіцієнта конкордації Кендалла та перевірки статистичної значущості узгодженості експертних оцінок.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що:

- *уперше* обґрунтовано та експертно верифіковано модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти, обґрунтовано інтегровану методологічну систему дослідження, що поєднує системний, синергетичний, ресурсний, компетентнісний, аксіологічний, соціокультурний, інституційно-управлінський, порівняльно-змістовий та модернізаційний підходи; розроблено критерії оцінювання формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти з урахуванням подвійної професійної діяльності викладача-музиканта як педагога та виконавця-митця та дорожню карту реалізації управлінських рішень;

- *удосконалено* визначення змісту поняття «формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти»; діагностичний інструментарій оцінювання стану формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти на основі порівняльного аналізу та експертного оцінювання;

- *набули подальшого розвитку* наукові уявлення про сутності поняття «кадровий потенціал»; теоретичні підходи до формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретично обґрунтована та експертно верифікована модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти, а також розроблені практичні

рекомендації реалізації управлінських рішень («Дорожня карта») та інструментарій їх реалізації, , що включають «Карту конвертації результатів міжнародної мобільності», програму «Цифрова кафедра», рекомендації щодо розвитку індивідуальних траєкторій академічного зростання науково-педагогічних працівників, COIL-модулі (спільне міжнародне онлайн-навчання) та механізми розширених контрактів сумісників), можуть бути використані в управлінській діяльності завідувачів кафедр, деканів факультетів та керівників закладів вищої освіти для розроблення стратегій розвитку кафедр, удосконалення кадрової політики, формування кадрового резерву, організації професійного розвитку науково-педагогічних працівників, підвищення результативності міжнародної співпраці та забезпечення якості освітньої діяльності. Результати дослідження також можуть бути використані в процесі підготовки освітньо-методичного забезпечення, розроблення внутрішніх нормативних документів закладів вищої освіти та проведення подальших наукових досліджень з проблем управління кадровим потенціалом у сфері вищої освіти.

Упровадження результатів дослідження. Одержані результати впроваджено в діяльність кафедри музичного мистецтва та хореографії Державного закладу «Луганський національний університет імені Т. Шевченка», в організаційно-освітній процес на кафедрі музичного мистецтва і хореографії Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Ушинського, кафедрі музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки Дрогобицького державного педагогічного університету імені І. Франка, кафедрі музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії Вінницького державного педагогічного університету імені М. Коцюбинського. Результати впровадження та апробації підтверджено відповідними довідками про впровадження результатів дисертаційного дослідження.

Особистий внесок здобувача у праці, написаній у співавторстві з О. Кравченко, полягає у визначенні шляхів формування кадрового потенціалу

кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти (Кравченко, Кабушка, 2023); у праці, написаній у співавторстві з Т. Сич, полягає у виділенні чинників, на основі яких має будуватися робота керівництва ЗВО для ефективного вирішення питань якісного кадрового забезпечення (Сич, Кабушка, 2024).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено у 9 наукових публікаціях: із них – 3 одноосібні статті в наукових фахових виданнях України, 6 тез доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій різних рівнів.

Апробація результатів дослідження відбувалася під час проведення засідань кафедри музичного мистецтва та хореографії ДЗ «Луганський національний університет імені Т. Шевченка», виступах на міжнародних конференціях: «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій» (Полтава, 2023, 2025), «Abstracts of International Scientific and Practical Conference» (Stockholm, Sweden, 2024), «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій» (Полтава, 2025), педагогічних читань пам'яті Є. Хрикова «Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту» (Полтава, 2025, 2026).

Структура та обсяг дисертації. Робота складається з анотацій, вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних літературних джерел (разом 201 найменування, з них 59 іноземними мовами), 5 додатків обсягом 23 сторінки. Загальний обсяг дисертації становить 275 сторінок. Робота містить 17 таблиць, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАФЕДР МУЗИЧНО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Методологічні засади формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти

Методологічна база будь-якого наукового дослідження є фундаментом, що визначає спрямованість пізнавального процесу, інструментарій отримання знань і критерії верифікації отриманих результатів. У дослідженнях, предметом яких виступають складні соціальні та освітні феномени, питання методологічного вибору набуває особливої ваги, від відповідності специфіці досліджуваного об'єкта застосованих підходів залежить не лише глибина пізнання, а й практична цінність отриманих висновків (Сисоєва, Кристопчук, 2013). Кадровий потенціал кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти органічно поєднує організаційно-управлінський, педагогічний, мистецький і соціокультурний виміри, що унеможлиблює його досягнення крізь призму монодисциплінарного підходу.

Методологічну складність дослідження зумовлено передусім природою самого предмета. Кафедра музично-педагогічного профілю є одночасно освітнім підрозділом, що реалізує академічні програми підготовки фахівців, науковою спільнотою, де здійснюється педагогічне та мистецтвознавче дослідження, й культурно-мистецьким осередком, що бере участь у формуванні регіональної художньої культури. Ця поліфункціональність кафедри як об'єкта дослідження вимагає проведення аналізу одночасно на кількох рівнях: структурно-організаційному (яким чином побудована система добору, підготовки та розвитку кадрів), змістово-компетентнісному (які знання, уміння, навички та ціннісні установки є визначальними для фахівців цього профілю) і культурно-символічному (які ціннісні та культурні смисли визначають специфіку кадрової ідентичності саме на музично-педагогічних

кафедрах) (Білова, 2019). Варто зазначити, що дослідження такого роду знаходяться на перетині кількох наукових дисциплін, зокрема педагогіки, менеджменту людських ресурсів, мистецтвознавства та організаційної психології, що додатково обґрунтовує потребу в міждисциплінарній методологічній рамці. Р. Свонсон (R. Swanson), аналізуючи теоретичні засади розвитку людських ресурсів, переконливо аргументує, що розуміння процесів управління персоналом у складних організаційних контекстах вимагає залучення знань з різних наукових галузей, зокрема з теорії систем, економіки, психології та організаційного розвитку (Swanson, 2001:306). Ця позиція є суголосною з логікою нашого дослідження, де кадровий потенціал кафедри розглядається як феномен, що перебуває на перетині освітніх, управлінських і мистецьких процесів.

Аналіз наукових праць, присвячених питанням формування кадрового потенціалу вищої школи, переконливо свідчить про те, що дослідники дедалі частіше вдаються до комплексного застосування різноманітних методологічних стратегій, кожна з яких забезпечує власний, неповторний кут зору на досліджуваний феномен. Такі методологічні орієнтири утворюють взаємодоповнювальну систему інструментів пізнання, що дозволяє досягнути багатовимірності досліджуваних явищ у їхній цілісності. При цьому методологічна інтеграція є цілеспрямованим конструюванням дослідницької стратегії, в якій кожен підхід виконує власну функцію і змістовно доповнює решту (Ракітянська, 2018). У міжнародному науковому дискурсі також підкреслюється, що управління людськими ресурсами в закладах вищої освіти вимагає переосмислення традиційних підходів до кадрової роботи та переходу від вузькофункціональних адміністративних моделей до стратегічно орієнтованих концепцій, спрямованих на розвиток усього потенціалу організації (Kudaibergenov, Abilkassym, 2021:15). Саме ця триєдність структурного, змістового та культурного вимірів зумовлює необхідність методологічного плюралізму й обґрунтовує доцільність застосування системного, синергетичного, ресурсного, компетентнісного, аксіологічного,

соціокультурного, інституційно-управлінського, порівняльно-змістового та модернізаційного підходів у їх органічній єдності.

Методологія дослідження формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю ґрунтується на інтеграції теоретичних підходів і відповідних їм дослідницьких методів, що забезпечують цілісне вивчення цього процесу на рівні структурного підрозділу закладу вищої освіти. Розгляд кожного з підходів здійснюватиметься у послідовності від більш загальних, онтологічно фундаментальних, до більш конкретних і операціональних, що дозволяє збудувати методологічну систему за принципом ієрархічної залежності, в якій більш конкретні підходи органічно включаються в масив, окреслений підходами вищого рівня узагальнення. Подібна ієрархічна побудова методологічного апарату відповідає усталеній в педагогічній науці традиції виокремлення загальнонаукового, конкретно-наукового та прикладного рівнів методології, де кожен наступний рівень конкретизує й операціоналізує принципи попереднього.

Системний підхід посідає особливе місце серед усіх методологічних стратегій, оскільки є найбільш загальним і таким, що задає вихідні онтологічні засади для всього дослідження. Він ґрунтується на положеннях загальної теорії систем, відповідно до яких будь-який об'єкт у ході наукового аналізу розглядається як складне, багаторівневе утворення, що має власну внутрішню структуру та водночас є складовою ширшої системи вищого порядку. Такий підхід передбачає врахування взаємозв'язків між елементами об'єкта, а також його функціонування в межах надсистеми, що визначає загальні умови розвитку та взаємодії компонентів (Волкова та ін., 2021:33). В. Кеменяш у своєму дослідженні наголошує, що методологічна специфіка системного підходу полягає передусім у виявленні механізмів утворення складного об'єкта з певних складових та характеру взаємодії між ними, що дозволяє сприймати й аналізувати об'єкт дослідження як цілісну систему, розуміючи роль і місце кожного елемента у загальній структурі (Кеменяш, 2025:43). Ця теза є принциповою для осмислення кафедри музично-педагогічного профілю

як предмета дослідження. Кафедра є не простою сукупністю викладачів, вона являє собою цілісну соціально-педагогічну систему зі своїми внутрішніми закономірностями, зворотними зв'язками та динамікою розвитку, яка функціонує як підсистема закладу вищої освіти. Останній, своєю чергою, вписаний у ширший контекст регіональної освітньої та культурної системи. Тому аналіз кадрового потенціалу крізь призму системного підходу охоплює як внутрішні характеристики персоналу кафедри, так і зовнішні чинники, що визначають можливості та обмеження кадрового розвитку. Структурний вимір такого розгляду спирається на типологію організацій Г. Мінцберга (H. Mintzberg), який обґрунтував, що професійні організації функціонують за логікою децентралізованої координації, де провідна роль належить кваліфікації та автономії фахівців операційного ядра (Mintzberg, 1979:348). Кафедра як професійний підрозділ відповідає цій моделі, оскільки якість її діяльності визначається насамперед компетентністю науково-педагогічних працівників.

У міжнародному контексті системний підхід до управління людськими ресурсами в закладах вищої освіти набув значного поширення, зокрема у працях Р. Джейкобса (R. Jacobs), який розглядає розвиток людських ресурсів як послідовність взаємопов'язаних підпроцесів, де кожна фаза визначає результативність наступної (Jacobs, 2014:33). Згідно з цією позицією, процеси рекрутингу, адаптації, професійного навчання та оцінювання кадрів формують єдиний циклічний ланцюг, порушення будь-якої ланки якого впливає на функціонування системи в цілому. Для музично-педагогічних кафедр це означає, що, наприклад, недоліки у системі добору кадрів (обмежений конкурс, формалізовані критерії відбору, що не враховують специфіки мистецьких дисциплін) закономірно призводять до проблем на етапах адаптації та професійного розвитку нових викладачів.

Застосування системного підходу в освітніх дослідженнях спрямовує на виявлення характеру та типів взаємозв'язків між структурними елементами такого складного явища, як педагогічний процес у закладі вищої освіти, що

функціонує відповідно до власних внутрішніх закономірностей і специфічних механізмів розвитку (Волкова та ін., 2021:123). Системний підхід дає змогу розглядати кафедру музично-педагогічного профілю як цілісну підсистему закладу вищої освіти, у межах якої формування кадрового потенціалу здійснюється через взаємодію кадрових, освітніх, наукових і мистецьких компонентів. Кадровий потенціал при цьому постає в якості результату узгодженого функціонування елементів добору, адаптації, професійного розвитку та оцінювання діяльності викладачів. Додатковий евристичний потенціал системного підходу розкривається при зверненні до концепції відкритих систем, розробленої Л. фон Берталанфі та розвинутої у працях численних послідовників. Кафедра музично-педагогічного профілю є відкритою системою, що постійно обмінюється із зовнішнім середовищем кадровими, інформаційними та культурними ресурсами. Відкритість системи зумовлює її залежність від зовнішніх чинників (державної освітньої політики, демографічних процесів, стану ринку праці, розвитку мистецького середовища та ін.), а також її здатність до адаптації шляхом реструктуризації внутрішніх компонентів.

Слід зауважити, що системний підхід передбачає розгляд і статичної структури кафедри, і динаміки функціонування її підсистем у часі. Кожен елемент системи, починаючи з окремого викладача й до загального кадрового складу кафедри, перебуває в складній мережі взаємозалежностей як між собою, так і з зовнішнім середовищем (освітньою політикою держави, ринком праці, культурним середовищем регіону, вимогами акредитаційних органів та запитамі студентської аудиторії). Жоден із цих чинників не може бути відкинутий без втрати адекватності аналізу. Крім того, специфікою музично-педагогічних кафедр є те, що їхня кадрова система є особливо чутливою до культурної динаміки – зміни в художньому житті регіону, трансформації мистецьких стандартів, поява нових виконавських традицій безпосередньо впливають на вимоги до кадрового складу. Д. Беннетт, Дж. Роулі та П. Шмідт (D. Bennett, J. Rowley, P. Schmidt), досліджуючи лідерство у вищій музичній

освіті, констатують, що музичні факультети та кафедри вирізняються особливою організаційною культурою, в якій педагогічні, виконавські та творчі функції персоналу переплітаються значно тісніше, ніж у підрозділах інших профілів (Bennett et al., 2019:8). Ця особливість зумовлює підвищену взаємозалежність елементів кадрової системи та робить її особливо вразливою до порушень у будь-якій з підсистем.

Методично системний підхід реалізується через структурно-функціональний аналіз, що дозволяє виокремити основні складові кадрового потенціалу кафедри та з'ясувати їх функціональне призначення. Кожній функції кафедри (освітній, науковій, мистецькій, виховній, культурно-просвітницькій) відповідають певні кадрові ресурси та компетентності, що їх забезпечують. Застосування методу моделювання дає змогу побудувати узагальнену модель формування кадрового потенціалу кафедри, визначити зв'язки між її елементами та окреслити можливі напрями оптимізації, що відповідає комплексному аналізу науково-педагогічного потенціалу закладів вищої освіти, обґрунтованому у вітчизняних дослідженнях (Скиба та ін., 2022:68). Системний аналіз, що полягає у декомпозиції складного об'єкта на складові, дослідження кожної з них і синтез отриманих результатів у цілісну картину, є особливо важливим для вивчення кадрового потенціалу, оскільки уможливорює виявлення ключових системних залежностей та вузьких місць, що стримують розвиток кафедри. Слід також зазначити, що системний аналіз передбачає побудову матриці функціональних відповідностей, яка дозволяє зіставити кадрові ресурси, наявні на конкретній кафедрі, з переліком функцій, що їх виконує підрозділ. Така матриця дає можливість виявити як надлишкову концентрацію кадрових ресурсів у одних функціональних зонах, так і критичний дефіцит в інших, що може стати основою для обґрунтування рекомендацій щодо оптимізації кадрової структури.

Перехід від системного до синергетичного підходу є логічним кроком у поглибленні методологічної бази дослідження. Якщо системний підхід акцентує увагу на структурі та взаємозв'язках елементів, то синергетика

зосереджується на якісних трансформаціях систем, особливостях їхньої самоорганізації та нелінійному характері розвитку. Синергетичний підхід розглядає освітні та організаційні процеси як нелінійні, здатні до самоорганізації та появи нових якостей унаслідок взаємодії елементів системи (Вознюк, 2011:83). О. Чикурова визначає цей підхід як метод міждисциплінарних досліджень у рамках системного підходу, в основі якого лежить принцип розвитку (Чикурова, 2021:22), що підкреслює його органічний зв'язок із системою методологією при збереженні власної предметної специфіки. Засновник синергетики Г. Хакен (H. Haken) визначив її як міждисциплінарний підхід до вивчення самоорганізації у складних системах, що характеризуються відкритістю, динамічністю та нелінійною поведінкою (Haken, 2004:12). Принциповим здобутком синергетики є формулювання концепцій параметрів порядку, принципу підпорядкування та біфуркаційних переходів, які дозволяють описувати механізми виникнення якісно нових станів у складних системах. Г. Хакен продемонстрував, що у момент самоорганізації ефективність системи різко зростає, що підтверджено численними фізичними експериментами та спостереженнями в соціальних системах (Haken, 2004:87).

Синергетичні категорії акцентують увагу на перехідних моментах, невизначеності, поліваріантності шляхів розвитку та ймовірності прогнозів. Це є принципово важливим для розуміння природи кадрового потенціалу, оскільки його формування відбувається в умовах, далеких від рівноваги, під впливом реформ освітньої системи, зміни стандартів вищої освіти, трансформацій мистецького середовища, соціально-економічних флуктуацій. У таких умовах лінійні моделі управління кадровим розвитком виявляються принципово недостатніми, і саме синергетика пропонує концептуальний апарат для опису нелінійних, біфуркаційних змін у кадровій системі кафедри. А. Лінінг (A. Liening), досліджуючи застосування синергетики в освітньому та економічному контекстах, наголошує, що передумовою процесу самоорганізації є відкритість системи, оскільки

самоорганізація можлива лише за умови надходження зовнішньої енергії, яка при цьому не визначає конкретну поведінку системи, але забезпечує динаміку її функціонування (Liening, 2014:842). Для кафедр музично-педагогічного профілю такою «зовнішньою енергією» виступають бюджетне фінансування, грантова підтримка, мистецькі проєкти, міжнародна академічна мобільність, тобто ресурси, що забезпечують життєздатність кадрової системи, хоча й безпосередньо не детермінують напрям її розвитку.

Для кафедр музично-педагогічного профілю синергетичний підхід є особливо продуктивним з огляду на специфіку їхньої діяльності, тому що значна частина професійного розвитку викладачів відбувається через спільну творчу та педагогічну діяльність, яка за своєю природою є нелінійним, ситуативним і непередбачуваним процесом. Спільне виконання музичного твору, підготовка концертної програми, участь у науково-практичній конференції чи розробка нової освітньої програми – всі ці форми колективної діяльності породжують якісний ефект, принципово відмінний від простої суми індивідуальних компетентностей учасників. У методичному плані синергетичний підхід реалізується через аналіз взаємодії між викладачами в межах кафедри, зокрема в процесах наставництва, колективного музикування, підготовки мистецьких проєктів і міждисциплінарної співпраці (Сергеева, 2023:128). Синергетичний ефект спільної мистецько-педагогічної діяльності може бути описаний через концепцію емерджентності, згідно з якою властивості цілого принципово нередуковані до властивостей окремих компонентів. Колективний виконавський або педагогічний проєкт здатен породити такий рівень професійного зростання учасників, який є недосяжним за умов індивідуальної роботи кожного з них.

Важливим аспектом синергетичного аналізу є виявлення так званих атракторів, що являють собою стійкі стани, до яких тяжіє розвиток кадрової системи. У контексті кафедри музично-педагогічного профілю такими атракторами можуть виступати певні моделі педагогічної майстерності, традиції виконавської школи, форми наставництва або мистецько-педагогічні

концепції, що визначають загальну спрямованість розвитку всього кадрового потенціалу впродовж тривалого часу. Виявлення й аналіз таких атракторів дозволяє зрозуміти не лише поточний стан кадрового потенціалу кафедри, а й вектор його подальшого розвитку та точки можливої біфуркації, де невеликі зміни в кадровому складі можуть призвести до якісно нового стану всієї системи. Синергетичний підхід тим самим забезпечує динамічну перспективу аналізу, яка органічно доповнює статичну картину, що дає системний підхід. Доцільно підкреслити, що синергетична інтерпретація дозволяє також пояснити феномен так званих «критичних флуктуацій» у розвитку кафедри, коли відносно незначні кадрові рішення (запрошення нового викладача з потужним творчим потенціалом, створення спільного мистецького проєкту з іншим закладом, зміна керівництва кафедри) можуть спричинити непропорційно масштабні наслідки для всієї системи. Г. Хакен та Г. Шіпек (G. Schiepek) обґрунтували, що критичні флуктуації є майже необхідним попередником фазових переходів у нелінійних системах, що перебувають далеко від рівноваги (Haken, Schiepek, 2010:156). Для практики управління кадровим потенціалом це означає, що менеджмент кафедри має бути особливо уважним до «слабких сигналів» змін, здатних каталізувати якісні трансформації.

Органічним доповненням до синергетичного підходу є ресурсний, який зміщує фокус аналізу з процесуальних до змістових характеристик кадрового потенціалу. Ресурсний підхід у трактуванні вітчизняних науковців розглядається як методологічна орієнтація, що зосереджується на аналізі ресурсів як ключових чинників, які одночасно виступають джерелом забезпечення діяльності та визначають її межі й обмеження (Безверхнюк, 2010:19). Поширення ресурсного підходу в дослідженнях взаємодії різнорідних об'єктів зумовлене передусім його здатністю інтегрувати аналіз зовнішніх вимог середовища та внутрішнього потенціалу системи, який забезпечує адекватне реагування на ці вимоги. Завдяки цьому ресурсний підхід дозволяє комплексно оцінювати можливості розвитку об'єкта,

враховуючи як обмежувальні чинники, так і наявні резерви, що можуть бути задіяні для досягнення поставлених цілей (Баб'як, Хомош, 2016:120).

Теоретичне підґрунтя ресурсного підходу в контексті організаційного управління було значною мірою закладене у працях Дж. Барні (J. Barney), чия ресурсна теорія фірми (Resource-Based View) стала одним із найбільш впливових концептуальних інструментів стратегічного менеджменту. Дж. Барні сформулював положення про те, що стійка конкурентна перевага організації визначається ресурсами, які є цінними, рідкісними, такими, що важко піддаються імітації, та незамінними (Barney, 1991:105). Хоча ця теорія була розроблена переважно для комерційного сектору, її базові принципи плідно застосовуються у дослідженнях вищої освіти. Кадровий потенціал музично-педагогічної кафедри цілком відповідає критеріям стратегічного ресурсу в термінології Дж. Барні: він є цінним (забезпечує виконання освітньої та мистецької місії), рідкісним (висококваліфіковані викладачі-музиканти з педагогічним досвідом є обмеженим ресурсом на ринку праці), важкоімітованим (формування виконавської школи та педагогічних традицій потребує десятиліть) та фактично незамінним (жодні технологічні або організаційні рішення не здатні повністю компенсувати відсутність кваліфікованого кадрового складу).

Методологічний поворот, зафіксований у ресурсному підході, полягає у переході від дефіцитарної моделі осмислення людських можливостей до концепції актуалізації внутрішніх потенціалів особистості та організації. Т. Швець підкреслює, що ресурсний підхід дозволяє здійснювати цільове планування розвитку не лише з позицій сьогодення, а й із позицій перспективи, спираючись на зону близьких і далеких можливих змін, здійснюючи варіативне прогнозування, він сприяє формуванню мотивації до успішної діяльності, становленню системи ціннісних орієнтирів та інтенсивному формуванню спеціальних здібностей, пов'язаних із професіоналізацією (Швець, 2023:45). Ця теза є принциповою для осмислення кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю, оскільки його

формування є тривалим накопичувальним процесом, у якому кожен новий досвід (творчий, науковий, педагогічний) збагачує загальний ресурсний фонд кафедри. Дж. Барні та Д. Кларк (D. Clark), розвиваючи ресурсну теорію, зазначають, що нематеріальні активи організації (знання, досвід, репутація, організаційна культура) часто мають більшу стратегічну вагу, ніж матеріальні, саме через їхню складність та тривалість формування (Barney, Clark, 2007:52). Для музично-педагогічних кафедр ця теза є особливо релевантною, оскільки їхній основний ресурс (педагогічна та виконавська майстерність колективу, традиції школи, репертуарний досвід) є за своєю природою нематеріальним, тісно пов'язаним з конкретними особистостями та практично нереплікованим.

Ресурсний підхід розглядає кадровий потенціал як стратегічний нематеріальний ресурс кафедри, що забезпечує її освітню та мистецьку спроможність. У цьому контексті важливим є аналіз можливостей його розвитку через систему підвищення кваліфікації, участь у міжнародних проєктах, залучення до виконавської практики та наукової роботи. Особливістю музично-педагогічних кафедр є те, що їхній ресурсний потенціал включає не лише формально підтверджені академічні здобутки (наукові ступені, вчені звання), а й виконавський досвід, репертуарний багаж, мистецькі зв'язки, творчу репутацію, тобто ресурси, що не завжди адекватно відображаються в офіційних документах, однак мають вирішальне значення для якості педагогічної роботи. Ця обставина породжує методологічну проблему, що потребує спеціального дослідницького рішення: необхідність розробки інструментарію оцінювання ресурсного потенціалу, який враховує специфіку мистецько-педагогічної діяльності, зокрема через залучення методів експертного оцінювання та аналізу творчого портфоліо.

Методично ресурсний підхід реалізується через системний аналіз кадрових ресурсів, що охоплює вивчення рівня кваліфікації викладачів, їх виконавського та науково-методичного досвіду, участі в підвищенні кваліфікації та творчих проєктах. Застосування контент-аналізу документів, таких як індивідуальні плани, звіти кафедри, програми професійного розвитку,

дозволяє оцінити динаміку накопичення кадрового потенціалу впродовж певного часового проміжку. Така методична логіка відповідає концепціям безперервного професійного розвитку науково-педагогічних працівників та забезпечує можливість виявлення не лише наявних, а й прихованих ресурсів, що можуть бути актуалізовані за відповідних організаційних умов, наприклад, через запровадження нових форм підтримки творчої активності викладачів (Лук'янова, 2025:12). Водночас ресурсний підхід орієнтує на виявлення так званих «ресурсних прогалин», тобто розбіжностей між ресурсами, необхідними для виконання стратегічних завдань кафедри, та ресурсами, що реально наявні. Ідентифікація таких прогалин є передумовою розробки цілеспрямованих програм кадрового розвитку.

Від ресурсного підходу, що акцентує увагу на потенціалі як сукупності доступних можливостей, логічно перейти до компетентнісного, який розглядає ці можливості крізь призму конкретних знань, умінь, навичок і ціннісних установок, що забезпечують ефективну фахову діяльність. Компетентнісний підхід орієнтує освітній процес як на засвоєння регламентованого обсягу знань, умінь і навичок, визначених стандартами підготовки, так і на цілеспрямоване становлення та розвиток здатності особистості ефективно діяти на практиці, самостійно приймати рішення й творчо використовувати набутий теоретичний і професійний досвід у різноманітних життєвих й фахових контекстах (Рудніцька, 2016:242). Цей підхід утверджується як провідна методологічна стратегія у сфері професійної освіти, відображаючи парадигмальний зсув від знаннєвої до діяльнісної моделі підготовки фахівців.

Н. Погранична, Н. Савчук та Г. Акопян констатують у своїй праці, що професійна компетентність фахівця являє собою складну цілісну інтелектуальну, професійно-особистісну конструкцію, яка формується в процесі фахової підготовки, проявляється, розвивається та вдосконалюється у практичній діяльності (Погранична та ін., 2025:9). Це визначення є принципово важливим для дослідження кадрового потенціалу кафедр

музично-педагогічного профілю, оскільки воно підкреслює динамічний, процесуальний характер компетентності, яка є постійно трансформованою конструкцією, що набуває нових рис під впливом практичного досвіду. Зазначений підхід ґрунтується на врахуванні індивідуального попереднього досвіду особистості та створює передумови для формування її автономності, адаптивності й гнучкості у реагуванні на суспільні та фахові трансформації. Він сприяє розвитку вміння оперативно орієнтуватися в нових ситуаціях, самостійно обирати оптимальні способи розв'язання поставлених завдань і усвідомлювати особисту відповідальність за прийняті рішення. У такому контексті людина набуває здатності виявляти ініціативність, соціальну активність і результативність у фаховій діяльності та в реалізації громадянської позиції (Шаров, 2018:196).

У міжнародному освітньому дискурсі компетентнісний підхід до розвитку науково-педагогічного персоналу набуває дедалі ширшого визнання. М. Робертсон та Р. Левін, аналізуючи досвід впровадження компетентнісних рамок для розвитку професорсько-викладацького складу у Медичній школі Університету Джонса Гопкінса, констатують, що компетентнісні рамки сприяють виявленню, легітимізації та підвищенню визнання освітнього внеску викладачів (Robertson, Levine, 2025:3). Автори обґрунтовують, що розвиток як індивідуальних, так і інституційних спроможностей у сферах викладання, лідерства та наукової діяльності є необхідною умовою стійкості трансформаційних змін в освітній організації. Хоча зазначене дослідження стосується медичної освіти, його принципові висновки мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до специфіки музично-педагогічних кафедр, де поєднання педагогічної, виконавської та дослідницької компетентностей формує унікальний компетентнісний профіль викладача. Х. Нгуєн та Т. Нгуєн, досліджуючи розвиток викладачів у в'єтнамському контексті, запропонували компетентнісну рамку, що охоплює п'ять доменів: фахово-предметний, педагогічний, дослідницький, особистісного розвитку та комунікативний (Phuong, Duong, 2022:8). Подібна багатовимірна структура

компетентностей є адекватною й для аналізу кадрового потенціалу музично-педагогічних кафедр, де до цих п'яти доменів додається специфічний виконавсько-мистецький компонент.

Для дослідження кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю це означає переосмислення самого поняття «кваліфікованого фахівця» через формальні показники (науковий ступінь, вчене звання, педагогічний стаж) та систему компетентностей, що забезпечують ефективне виконання педагогічних, наукових і мистецьких функцій. Компетентнісний профіль викладача музично-педагогічного профілю є, таким чином, складним утворенням, що охоплює педагогічну майстерність, виконавську компетентність, науково-методичну підготовленість, мистецтвознавчу ерудицію, а також міжособистісні та комунікативні компетентності, що забезпечують ефективну взаємодію зі студентами, колегами й культурним середовищем. Істотним доповненням до розуміння компетентнісного профілю викладача-музиканта є концепція «подвійної ідентичності», що передбачає одночасне усвідомлення себе як педагога та як музиканта-виконавця (Зязюн та ін., 1997:158). Ця подвійність ідентичності зумовлює специфічні вимоги до компетентностей, які мають інтегрувати педагогічну рефлексію та мистецьку інтуїцію, теоретичне знання та практичне вміння, методичну обґрунтованість та творчу свободу.

Компетентнісний підхід реалізується методично через аналіз освітніх програм, вимог до фахової діяльності й компетентнісних профілів викладачів, зафіксованих у нормативних документах; що дає змогу обґрунтувати параметри кадрового резерву та критерії готовності до виконання викладацьких функцій у закладі вищої освіти (Анічкіна, 2025:998). Особливої ваги набуває те, що компетентнісний підхід уможливорює розробку інструментів оцінювання кадрового потенціалу, заснованих на реальній здатності викладача виконувати свої функції на належному рівні. Порівняння задекларованих вимог до компетентностей у нормативних документах із реальними компетентностями, якими володіє кадровий склад кафедри,

дозволяє виявити прогалини та окреслити напрями цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу. Водночас, як зазначають дослідники з Університету Джонса Гопкінса, залучення широкого кола зацікавлених сторін на ранніх етапах впровадження компетентнісних рамок сприяє формуванню спільної відповідальності та узгодженню цілей на різних рівнях організації (Robertson, Levine, 2025:6). Це положення є важливим для практичного застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом кафедри, оскільки наголошує на необхідності широкого залучення викладацького складу до процесів визначення компетентнісних вимог та розробки програм професійного розвитку.

Аксіологічний підхід вносить до методологічної системи вимір, що принципово відрізняється від усіх попередніх, переносячи фокус із функціональних і компетентнісних характеристик кадрового потенціалу на ціннісні засади, що визначають смисли й мотивацію педагогічної та мистецької діяльності. Аксіологічний підхід трактується як напрям педагогічного знання, у межах якого освітні явища аналізуються крізь призму цінностей, що визнають людину найвищою соціальною цінністю, а освіту – значущим самодостатнім феноменом. Реалізація аксіологічного підходу в освіті передбачає утвердження ціннісних орієнтирів, спрямованих на розвиток особистості, гуманізацію навчально-виховного процесу та усвідомлення суспільної значущості освіти як культурного й духовного надбання (Бірюк, Пішун, 2022:162).

Р. Довгаль розглядає аксіологічний підхід як гуманістичний напрямок філософії освіти, теоретичні положення якого закладають концепцію розвитку світу й людини в єдиній системі цінностей, відносин, оцінок і ціннісних орієнтацій, заснованих на ідеї гармонізації (Довгаль, 2025). Автор наголошує, що фахова підготовка педагогів у контексті аксіологічного підходу стає умовою залучення до духовних основ і розвитку соціокультурних фахово-особистісних особливостей. Поглиблюючи це положення, С. Ткачов та співавтори визначають аксіологічний підхід як науково-методологічне

підґрунтя сучасного педагогічного дослідження, демонструючи, що дослідники інтерпретують поняття «аксіологічний підхід» по-різному, однак спільним є розуміння його як філософсько-педагогічної стратегії, що ґрунтується на ідеї пріоритету загальнолюдських цінностей і самоцінності кожної особистості (Ткачов та ін., 2024:15). У міжнародному контексті аксіологічний підхід до аналізу вищої освіти розглядається як інструмент, що дозволяє виявити ціннісні засади функціонування університету в умовах невизначеності сучасного інформаційного суспільства. А. Кірякова (A. Kiryakova) зазначає, що аксіологічна перспектива спрямовує університетську освіту на підготовку студентів до постійних нових і нестандартних завдань, на усвідомлення власної освітньої діяльності та проєктування індивідуального освітнього маршруту (Kiryakova, Olkhovaya, 2015:62). Ця теза має безпосереднє значення для осмислення кадрового потенціалу, оскільки саме ціннісні орієнтації викладачів визначають ту модель педагогічної діяльності, яку вони транслиують студентам.

Зміст аксіологічного підходу конкретизується через систему базових принципів, таких як принцип рівноправності філософських світоглядних позицій у межах спільної гуманістичної системи цінностей; принцип рівнозначного поєднання традиційності та творчості, що передбачає осмислене використання надбань минулого й орієнтацію на духовні пошуки сучасності та майбутнього; принцип екзистенційної рівності особистостей, а також утвердження соціокультурного прагматизму замість теоретичних дискусій щодо першооснов цінностей (Рогова, 2010:57). Особливу увагу заслуговує дослідження Л. Ракітянської, яка обґрунтовує аксіологічний підхід як центральний для системи вищої музично-педагогічної освіти, визначаючи аксіологічну компетентність студентів як інтегровану особистісну якість, що відображає рівень емоційно-ціннісного ставлення, розуміння та суб'єктивного осмислення духовних, особистісних і професійних цінностей у музиці (Smurnova, Bilova, 2020:97). Авторка переконливо демонструє, що методологічна інтеграція аксіологічного, системного та культурологічного

підходів дозволяє поглибити й урізноманітнити структурно-сміслові характеристики аксіологічної сфери закладів вищої музичної та музично-педагогічної освіти.

Ці принципи набувають особливого значення в контексті музично-педагогічної освіти, де ціннісна проблематика є центральним питанням, оскільки мистецька педагогіка за своєю природою є ціннісно орієнтованою практикою. Викладач музичних дисциплін здійснює вплив на особистість студента як шляхом передачі технічних знань й навичок, так і через залучення до художньої культури, формування естетичних смаків і морально-духовних орієнтирів (Кремень, 2009:119).

Тому кадрова політика кафедри музично-педагогічного профілю є неможливою без чіткого ціннісного фундаменту, що визначає, яким має бути ідеальний викладач і яких цінностей він має дотримуватися у своїй діяльності. Аксіологічний підхід спрямовує дослідження на виявлення саме цих ціннісних засад, для музично-педагогічного профілю особливого значення набувають цінності мистецької культури, педагогічної відповідальності, творчої свободи та служіння вищим художнім і гуманістичним ідеалам.

Методично аксіологічний підхід реалізується через якісний аналіз нормативних і програмних документів (місій університетів, концепцій розвитку кафедр, стандартів освіти), а також через інтерпретаційний аналіз фахових наративів викладачів, зафіксованих у звітах, інтерв'ю чи анкетах відкритого типу. Це дозволяє встановити яким чином задекларовані цінності транслуються в реальну кадрову практику кафедри, що відповідає європейським підходам до музично-педагогічної освіти, представленим у програмах EAS, EMU та AEC. Поєднання аксіологічного підходу з іншими методологічними стратегіями уможливило всебічне дослідження того, що й задля чого викладачі роблять, тобто виявлення глибинних смислів і мотивів, що наповнюють кадровий потенціал кафедри справжнім педагогічним і мистецьким змістом.

Тісно пов'язаний з аксіологічним підходом, проте зосереджений на соціальному вимірі ціннісного формування особистості, соціокультурний підхід розглядає кафедру музично-педагогічного профілю як унікальне соціокультурне утворення, де відбувається не лише трансляція знань, а й передача культурної традиції та формування академічної ідентичності. О. Черниш акцентує увагу на розумінні соціокультурного середовища як рушійної сили, що активізує процеси самоперетворення особистості, та обґрунтовує, що соціокультурний підхід дозволяє враховувати різноманітність інститутів соціалізації, кожен з яких виконує специфічні функції у процесі соціалізації (Черниш, 2021:13).

Теоретичне підґрунтя соціокультурного підходу в дослідженні освітніх процесів пов'язане з фундаментальними ідеями Л. Виготського, чия соціокультурна теорія розвитку людської психіки стала одним із наріжних каменів сучасної педагогічної науки. Згідно з позицією Л. Виготського (L. Vygotsky), усі вищі психічні функції є за своїм походженням соціальними, тобто будь-яка вища психічна функція була спершу зовнішньою, соціальною, перш ніж стала внутрішньою, суто ментальною функцією (Vygotsky, 1978:57). Цей принцип має безпосереднє значення для розуміння процесів формування професійної компетентності викладачів кафедри, оскільки стверджує, що професійний розвиток за своєю природою є соціально опосередкованим процесом, що відбувається через взаємодію з колегами, студентами та мистецьким середовищем. К. Шабані, досліджуючи застосування соціокультурного підходу Л. Виготського до професійного розвитку педагогів, обґрунтовує, що ті закономірності, які Л. Виготський описав стосовно навчання дітей, можуть бути перенесені на професійне зростання дорослих, зокрема педагогів, оскільки загальний процес, притаманний навчанню та розвитку, є по суті однаковим для всіх вікових категорій (Shabani, 2016:5). Ця теза відкриває перспективу застосування таких концептів соціокультурної теорії, як зона найближчого розвитку, медіація та

інтерналізація, до аналізу процесів професійного становлення викладачів кафедр музично-педагогічного профілю.

Подальшим розвитком соціокультурної перспективи в контексті організаційного навчання стала теорія спільнот практики, розроблена Е. Венгером (E. Wenger). Е. Венгер визначає спільноти практики як групи людей, які поділяють спільну зацікавленість або пристрасть до певного виду діяльності та навчаються виконувати її краще завдяки регулярній взаємодії. Кафедра музично-педагогічного профілю з точки зору цієї теорії може бути описана як спільнота практики, у межах якої відбувається спільне вироблення професійних знань, обмін досвідом та формування колективної ідентичності. Е. Венгер обґрунтував, що саме через спільну діяльність (*joint enterprise*), взаємну залученість (*mutual engagement*) та спільний репертуар (*shared repertoire*) спільнота встановлює критерії того, що означає бути компетентним учасником, стороннім або кимось між цими полюсами (Wenger, 1998:137). Для кафедр музично-педагогічного профілю концепція спільного репертуару є особливо продуктивною, оскільки репертуарні традиції, педагогічні методики, виконавські стандарти та норми мистецької комунікації формують той спільний культурний фонд, засвоєння якого є необхідною умовою повноцінної інтеграції нового викладача в колектив кафедри.

Застосування соціокультурного підходу дозволяє осмислити формування кадрового потенціалу як процес включення нового викладача в академічну й мистецьку спільноту кафедри, засвоєння норм і традицій, що склалися в конкретному педагогічному середовищі, при цьому персонал розглядається як носії цінностей, норм, традицій та культурних кодів, що впливають на продуктивність та атмосферу в організації (Товканець, 2018: 92). Для кафедр музично-педагогічного профілю це є особливо значущим, оскільки мистецьке середовище відзначається виразною культурною насиченістю та специфічними механізмами передачі традиції від майстра до учня, від одного покоління викладачів до наступного. Репертуарні традиції, виконавські школи, педагогічні методики та мистецькі цінності конкретної кафедри є

унікальним соціокультурним капіталом, що відтворюється саме через кадровий склад і систему наставництва.

На перший план у соціокультурному підході виходять неформальні механізми соціалізації, а саме неявні знання, що передаються через спільну практику; традиції виконавської школи, які живуть у практиці конкретних викладачів; мистецькі й педагогічні ідеали, що визначають «дух» кафедри як соціокультурної спільноти. Ці неформальні чинники є не менш важливими для розуміння кадрового потенціалу, ніж формально фіксовані кваліфікаційні характеристики (Лавріненко, 2013:103).

Методично соціокультурний підхід реалізується через аналіз практичної діяльності структурного підрозділу закладу вищої освіти, вивчення форм наставництва та аналіз мереж фахової взаємодії. Порівняльний аналіз дозволяє виявити специфіку соціокультурного середовища кафедр музично-педагогічного профілю порівняно з іншими кафедрами закладу вищої освіти та визначити особливості, що формуються під впливом мистецького складника педагогічної діяльності. Е. Венгер зауважує, що участь новачка у спільноті практики часто починається на периферії та поступово просувається до центру через зростаюче залучення (Wenger, 1998:117). Ця модель «легітимної периферійної участі» адекватно описує процес входження молодого викладача у колектив кафедри музично-педагогічного профілю, де поступове опанування репертуару, педагогічних традицій та норм мистецької комунікації визначає траєкторію від новачка до повноправного члена академічної спільноти.

Поряд із ціннісно і культурно орієнтованими підходами, всебічне дослідження кадрового потенціалу вимагає аналізу формальних інституційних механізмів, що його регулюють. Інституційно-управлінський підхід фокусує увагу на формальних правилах і процедурах, що регламентують формування кадрового потенціалу кафедри, таких як конкурсні процедури, системи оцінювання, критерії атестації та механізми кар'єрного зростання (Підборський, Хмельницька, 2020:67).

Дослідження функцій та ролі інституціонального середовища в забезпеченні цілей розвитку суспільства, опубліковане в Українському економічному часопису, демонструє, що інституційний підхід дозволяє виявити складні взаємозв'язки між формальними та неформальними інститутами в процесі соціально-економічного розвитку (Федорова, 2024:163). Автори переконливо доводять, що хоча в науковій літературі функції інституціонального середовища розглянуті досить докладно, перелік цих функцій потребує розширення на основі авторського осмислення сутності інституціонального середовища. Принципово важливим є також те, що дослідники наголошують на необхідності врахування структурних особливостей інституціонального середовища як на макрорівні (загальнодержавному та галузевому), так і на мікрорівні конкретного підрозділу університету (Петровська, Жукова, 2024:113).

У зарубіжному контексті управління людськими ресурсами у вищій освіті аналізується як процес, що суттєво відрізняється від корпоративного HR-менеджменту через специфіку академічної культури, децентралізованість управління та необхідність поєднання адміністративних і академічних пріоритетів. Зокрема, дослідники вказують на те, що в університетах кадрові функції часто виконуються деканатами та завідувачами кафедр, а відділи кадрів виконують переважно адміністративно-документальну роль, що обмежує стратегічну спрямованість кадрової політики на рівні підрозділів (Kudaibergenov, Abilkassym, 2021:22).

Застосування інституційно-управлінського підходу до вивчення кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю передбачає аналіз нормативно-правової бази, що визначає вимоги до кадрового складу кафедри. Крім того, цей підхід дозволяє дослідити управлінські механізми (конкурсний відбір, атестацію, систему мотивації та кар'єрного просування), через які реалізується кадрова політика на рівні конкретного підрозділу. Методично інституційно-управлінський підхід реалізується через аналіз управлінської документації, порівняння кадрових політик різних закладів

вищої освіти та вивчення нормативної бази, що регулює діяльність кафедр. Такий підхід узгоджується з дослідженнями управління кадровим забезпеченням закладів вищої освіти та дозволяє виявити як переваги, так і обмеження існуючих інституційних механізмів кадрового розвитку. Розгляд інституційних механізмів природно підводить до необхідності порівняльного аналізу різних моделей управління кадровим потенціалом. Варто зауважити, що для кафедр музично-педагогічного профілю характерна специфічна інституційна проблема, пов'язана з формальними критеріями оцінювання діяльності викладачів, які зазвичай орієнтовані на кількісні наукові показники (публікації, цитування, грантова активність) і недостатньо враховують творчо-виконавський компонент, що є визначальним для якості мистецько-педагогічної роботи. Інституційно-управлінський підхід дозволяє виявити ці невідповідності та запропонувати шляхи їх корекції через удосконалення нормативної бази.

Порівняльно-змістовий підхід є методом аналізу, що передбачає виявлення, класифікацію, вимірювання та інтерпретацію подібностей і відмінностей між управлінськими практиками, системами, структурами та процесами (Цюра, 2015:66). Порівняльний аналіз дозволяє виявити кращі практики та механізми, що можуть бути адаптовані до конкретних умов функціонування кафедр музично-педагогічного профілю в українських закладах вищої освіти. Принциповою перевагою цього підходу є те, що він дозволяє зіставляти різні об'єкти за формальними ознаками, а також виявляти глибинні закономірності та принципи, що лежать в основі їх функціонування. Порівняльно-змістовий підхід уможливорює виявлення не лише зовнішніх відмінностей між явищами, а й змістових відмінностей між феноменами, що позначаються близькими або ідентичними термінами. Це суттєво збагачує концептуальну базу дослідження, оскільки дозволяє уникнути хибного ототожнення явищ лише на підставі термінологічної схожості. У контексті міжнародних порівняльних досліджень вищої музичної освіти особливу цінність становить зіставлення моделей підготовки та розвитку викладачів-

музикантів у різних освітніх традиціях (континентальній європейській, англо-американській, пострадянській), що дозволяє виявити як універсальні закономірності, так і культурно зумовлені особливості формування кадрового потенціалу.

Конкретно в дослідженні кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю порівняльно-змістовий підхід реалізується через зіставлення моделей формування кадрового потенціалу в різних типах закладів вищої освіти, що дозволяє виявити як спільні загальні тенденції, так і специфічні риси, властиві саме музично-педагогічному профілю.

Завершує методологічну систему дослідження модернізаційний підхід, що орієнтує аналіз кадрового потенціалу в контексті динамічних змін, яких зазнає вища освіта в умовах системної суспільної трансформації. Модернізаційний підхід є парадигмою, спрямованою на вдосконалення, оновлення та приведення системи управління у відповідність до сучасних вимог, техніко-економічного рівня та соціальних стандартів (Овечкіна, 2020). Слід відмітити, що модернізаційні зміни спрямовані на те, щоб зробити наукові знання відкритими, загальнодоступними та придатними для багаторазового використання, розширити наукову співпрацю та обмін інформацією на благо науки та суспільства (Луговий та ін., 2023:130).

Застосування модернізаційного підходу в педагогічних дослідженнях простежується в аналізі впровадження проєктних технологій в освітній процес, де модернізація освіти розглядається як процес оновлення змісту, форм та методів навчання (Нікітченко, 2025:95). Особливого значення набуває те, що модернізаційний підхід орієнтує на якісні зміни у формуванні особистісних якостей фахівців, наприклад, відповідальності, самостійності, творчості та ініціативності, що є виразними ознаками справді сучасного педагога-музиканта. У контексті дослідження формування кадрового потенціалу закладу вищої освіти модернізаційний підхід дає змогу розглядати кадрові процеси як такі, що перебувають у стані постійного оновлення та адаптації до змінних зовнішніх і внутрішніх умов функціонування освітньої

системи. Стрімкий розвиток цифрових технологій у музичній сфері (програмне забезпечення для запису, обробки та поширення музики, віртуальні платформи для дистанційного навчання музичним дисциплінам, штучний інтелект у композиції та аранжуванні) висуває принципово нові вимоги до технологічної компетентності викладачів, що є ключовим викликом для модернізації кадрового потенціалу музично-педагогічних кафедр.

Його застосування орієнтує дослідника на аналіз того, наскільки існуючі підходи до управління персоналом, підготовки й розвитку науково-педагогічних працівників відповідають сучасним вимогам освітньої політики, техніко-економічного розвитку суспільства та соціальних стандартів. Проблема модернізації є особливо актуальною для кафедр музично-педагогічного профілю з огляду на стрімкі зміни в музичному середовищі, поява нових технологій музичного виробництва та поширення, трансформація концертної практики, зміни в системі музичної освіти вимагають від викладачів постійного оновлення репертуарних стратегій, методичного арсеналу та наукових пріоритетів. Застосування модернізаційного підходу в дослідженні дозволяє зосередити увагу на аналізі управлінських рішень і організаційних механізмів, спрямованих на оновлення кадрової політики, зокрема щодо фахового розвитку науково-педагогічних працівників, формування кадрового резерву та запровадження нових моделей мотивації й кар'єрного зростання. Важливим аспектом такого аналізу є виявлення невідповідностей між задекларованими цілями модернізації освіти та реальними можливостями кадрової системи закладу вищої освіти забезпечувати їх реалізацію. Саме в цих невідповідностях зосереджені основні проблеми, що потребують вирішення засобами кадрової політики. Модернізаційний підхід тим самим не лише описує існуючий стан кадрового потенціалу, а й виконує перспективну функцію, окреслюючи напрями його розвитку, що відповідають вимогам часу (Ничкало, 2014:75).

Додатковий евристичний потенціал модернізаційного підходу розкривається при зверненні до проблематики міжнародної інтеграції

вітчизняної вищої музичної освіти, зокрема в контексті приєднання до Європейського простору вищої освіти та виконання зобов'язань у рамках Болонського процесу. Модернізаційний підхід дозволяє аналізувати розбіжності між міжнародними стандартами якості підготовки музично-педагогічних кадрів і реальним станом справ на вітчизняних кафедрах, визначаючи пріоритетні напрями розвитку (Молнар, 2016:57).

Конкретизація методичного інструментарію дослідження потребує врахування особливостей управлінської проблематики у вищій освіті. Як обґрунтовує Т. Сич, методологічний апарат вітчизняної педагогічної науки у сфері управління освітою впродовж другої половини XX – початку XXI століття зазнав глибокої еволюції від описово-констатувального опрацювання матеріалу до системного поєднання структурно-функціонального, порівняльно-зіставного, моделювального та прогностичного методів (Сич, 2020:178). Авторкою доведено, що сучасне педагогічне дослідження проблем управління освітою має ґрунтуватися на ієрархічно вибудованому комплексі методичних процедур, у межах яких загальнонаукові, конкретно-наукові та технологічні методи поєднуються відповідно до природи досліджуваного управлінського феномену. З огляду на наведені положення, у пропонованому дослідженні застосовується диференційований за рівнями узагальнення комплекс методів, що структурно відповідає управлінському характеру предмета пізнання.

Теоретичний рівень дослідження охоплює дефінітивний аналіз ключових категорій понятійного апарату проблематики формування кадрового потенціалу; історико-генетичний метод, що використовується для відстеження еволюції наукових підходів до управління людськими ресурсами у закладах вищої освіти; метод сходження від абстрактного до конкретного, який реалізується при поетапному обґрунтуванні моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю; структурно-функціональний аналіз, спрямований на виокремлення компонентного складу системи та визначення зв'язків між її елементами.

Емпіричний рівень дослідження ґрунтується на комплексі методів, що уможливають збір та обробку фактологічного матеріалу. Контент-аналіз управлінської документації (звітів з наукової роботи, програм розвитку кафедр, протоколів засідань, положень про рейтингування) забезпечує отримання первинної інформації про стан кадрової роботи у досліджуваних закладах. Порівняльний аналіз кадрових показників чотирьох кафедр музично-педагогічного профілю провідних педагогічних університетів України дозволяє виявити спільні тенденції та специфічні відмінності формування кадрового потенціалу.

Метод експертного оцінювання реалізується через залучення науково-педагогічних працівників різних закладів вищої освіти, що забезпечує верифікацію доцільності, реалістичності та очікуваної ефективності розроблених рекомендацій. Анкетування здобувачів освіти доповнює об'єктивні показники суб'єктивними оцінками якості кадрового забезпечення освітнього процесу. Кількісно-якісна обробка результатів передбачає застосування методів математичної статистики, серед яких чільне місце посідає обчислення коефіцієнта конкордації Кендалла, що використовується для встановлення узгодженості думок експертів та доведення статистичної достовірності отриманих оцінок. Методи схематизації та графічного представлення забезпечують візуалізацію моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу, дорожньої карти реалізації рекомендацій і результатів порівняльного аналізу. Поєднання якісних та кількісних методів у єдиній дослідницькій стратегії відповідає принципам тріангуляції даних, що, як підкреслює Т. Сич, є необхідною передумовою валідності педагогічних досліджень управлінської проблематики (Сич, 2020:184).

Проведений методологічний аналіз засвідчує, що дослідження формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю потребує інтегрованої методологічної стратегії, яка поєднує декілька взаємодоповнювальних підходів. Жоден із них не є самодостатнім, кожен забезпечує власний вимір пізнання, і лише в їх сукупності досліджуваний

феномен постає в усій своїй складності та багатогранності. Системний підхід, що задає онтологічні засади аналізу, забезпечує розгляд кафедри як підсистеми закладу вищої освіти з власною структурою та функціями. Синергетичний підхід дозволяє врахувати нелінійний характер кадрового розвитку та роль колективної творчої діяльності в якісному збагаченні кадрового потенціалу кафедри. Ресурсний і компетентнісний підходи акцентують увагу на кадровому потенціалі відповідно як на стратегічному нематеріальному ресурсі та як на сукупності фахових компетентностей викладачів, визначаючи параметри кадрового забезпечення освітніх програм у їх змістовому наповненні. Аксиологічний і соціокультурний підходи розкривають значення цінностей, традицій і культурних норм у формуванні кадрової політики кафедри, наповнюючи кількісний аналіз якісним людиновимірним змістом. Інституційно-управлінський, порівняльно-змістовий і модернізаційний підходи дозволяють аналізувати нормативні, організаційні та трансформаційні чинники кадрового розвитку в динамічному контексті суспільних змін. Кожен підхід вносить унікальний змістовий внесок у розуміння кадрового потенціалу як багатовимірного феномену, і саме їхня інтеграція в єдину дослідницьку стратегію створює методологічне підґрунтя для всебічного вивчення процесів формування, розвитку та оптимізації кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

1.2. Сутність формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти

В Україні сформувалися несприятливі обставини для збереження та відновлення кадрового потенціалу, що передусім зумовлено тривалою кризою в політичній, соціально-економічній, ідеологічній і культурній сферах, а також наслідками військової агресії РФ, вплив яких держава відчуває нині й долатиме ще тривалий час. У цьому контексті особливої уваги набуває чітке теоретичне осмислення категорійного апарату, що описує людські ресурси держави.

Науковий дискурс щодо природи поняття «кадровий потенціал» досі не виробив єдиної загальноприйнятої дефініції. Дослідники вкладають у цю категорію різний зміст залежно від теоретичної парадигми, якої дотримуються, та від практичного контексту, в якому здійснюється дослідження. Щоб сформувати методологічно коректне розуміння поняття, доцільно спочатку проаналізувати семантику та наукове навантаження кожної з двох його складових – «потенціал» та «кадри».

Термін «потенціал» (від латинського «potential» – сила) в економічній науці охоплює сукупність ресурсів і можливостей країни або групи країн, що можуть бути мобілізовані задля досягнення визначених цілей соціально-економічного розвитку суспільства (Великий тлумачний словник, 2009:1071). У межах наукового дискурсу сформувалося розуміння зазначеної категорії, що охоплює також індивідуальні здібності та компетенції працівників. У широкому трактуванні «потенціал» позначає запаси, засоби та джерела, придатні для залучення, а також можливості окремої особи, певної групи людей чи суспільства в цілому за конкретних умов існування (Посвалюк, 2024:68).

У середині XX століття до наукового обігу було введено поняття «економічний потенціал», яке тлумачилось як сукупна виробнича сила праці

всіх працездатних членів суспільства; узагальнена збірна характеристика ресурсів, що має прив'язку до конкретного місця і часу (Лисак, 2018:711).

Потенціал часто розглядають як систему матеріальних і трудових факторів, що слугують основою для досягнення виробничих цілей, ґрунтуючи вивчення ефективності економічного розвитку передусім на потенційних можливостях виробництва, а не виключно на досягнутому рівні використання ресурсів (Слободянюк, 2025:3). Переважна більшість дефініцій потенціалу підприємства базується на сукупності його ресурсів та спроможності досягати визначених цілей через їх використання. Водночас наголошується, що сама лише наявність ресурсів не є достатньою умовою для реалізації поставлених завдань, тому невід'ємним складником потенціалу є здатність підприємства до мобілізації наявних ресурсів у процесі реалізації комплексу заходів.

Для глибшого осмислення категорії «кадровий потенціал» необхідно звернутися до суміжної категорії «кадри». Термін «кадри» запозичений з армійського лексикону та широко вживався в Україні й низці європейських держав. У німецькій і французькій традиції він використовується стосовно командного складу та резерву збройних сил, тоді як на рівні господарюючого суб'єкта означав сукупність висококваліфікованих працівників із тривалим трудовим стажем. Кадри розуміються як кваліфіковані працівники, котрі пройшли відповідну професійну підготовку та здобули спеціальну освіту; до їх складу не відносять тимчасових, сезонних, позаштатних працівників і сумісників (Балабанова, Сардак, 2019:59). За іншим трактуванням, кадри – це загальна сукупність осіб, що перебувають у трудових відносинах з конкретною організацією, незалежно від виду укладеного трудового договору та строку його дії (Гордійчук та ін., 2023:90).

В енциклопедичних і фахових виданнях кадри тлумачаться як політична та соціально-економічна категорія, яка охоплює постійний склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що знаходяться в постійних трудових відносинах із державними та недержавними підприємствами, організаціями, установами й громадськими об'єднаннями. Як правило, це кваліфіковані

фахівці з відповідною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, практичними навичками або досвідом у обраній сфері діяльності, які забезпечують досягнення цілей організації. Кадри можуть бути задіяні як у виробничій сфері, так і в системі управління, науковій, військовій, культурній, медичній та інших галузях. Виокремлюється також більш вузьке, професійне тлумачення кадрів як частини найбільш здібного, фахово підготовленого персоналу, що наділений відповідним статусом і здійснює або сприяє здійсненню управлінських функцій (Польовий, 2022).

З погляду соціально-економічного змісту, кадри являють собою категорію, що характеризує людські ресурси підприємства, регіону та держави. На відміну від трудових ресурсів, які охоплюють усе працездатне населення країни, поняття «кадри» передбачає лише постійний (штатний) склад, тобто тих працездатних громадян, що перебувають у стабільних трудових взаємовідносинах із різними організаціями (Дашко, 2017:66).

В спеціалізованій літературі термін «кадри» має зазвичай таке формулювання: «штатні кваліфіковані працівники з відповідною професійною підготовкою, що мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід у обраній сфері діяльності» (Ковальська, 2015).

І. Шубала ототожнює поняття «кадри», «працівники» та «персонал», визначаючи їх як складові трудового колективу, що виконують виробничі та управлінські функції (Шубала, 2020:278). В. Смачило та К. Цесельська, своєю чергою, не поділяють позиції про їх ідентичність і розуміють під персоналом особовий склад організації, що включає найманих працівників, а також власників і співвласників, котрі безпосередньо задіяні у виробничому процесі (Смачило, Цесельська, 2019:30), а «кадри» асоціюється лише з певною частиною зайнятих, такими як фахівці або робітники високої кваліфікації з тривалим стажем на конкретному підприємстві (Смачило, 2016:54).

Проведений аналіз засвідчує, що в науковій літературі категорія «кадри» розглядається переважно з облікової та ресурсної позицій. При цьому поза увагою залишаються якісні характеристики персоналу та мотиваційні

чинники, що безпосередньо впливають на результативність праці. Саме з метою розкриття потенційних можливостей працівників, урахування їхніх внутрішніх прагнень та індивідуальних особливостей і застосовується категорія «кадровий потенціал».

Це поняття набуло наукового утвердження у 80-х роках ХХ століття – в період, коли об'єктивні зміни у виробничій сфері зумовили потребу у конкретизації понять, що розкривають роль людської праці в забезпеченні економічного зростання. Йшлося про необхідність «визначення місця людини в системі виробництва і творення взагалі з усіма його фазами, регіональними, національними та іншими особливостями» (Лісогор, Руденко, 2022).

Поєднання проаналізованих понять у категорію «кадровий потенціал» породило самостійний об'єкт наукового дослідження. При цьому його зміст не залишався незмінним й упродовж кількох десятиліть наукові уявлення про кадровий потенціал еволюціонували разом із змінами в парадигмах управління та розвитку організацій.

Ранні трактування, характерні для 1980–1990-х рр., тяжіли до простоти й описовості. В. Альошина та В. Бондарцова пропонують лаконічне формулювання кадрового потенціалу як сукупності якісних і кількісних характеристик персоналу, тобто тих вмінь та навичок, що можуть бути задіяні для підвищення результативності підприємства у різних напрямках (Альошина, Бондарцова, 2023:55). Подібна логіка мислення відображає акцент на раціональному використанні вже наявних кадрових ресурсів і не передбачає їхнього цілеспрямованого розвитку.

Н. Краснокутська пов'язує це поняття з перспективами розвитку, розглядаючи кадровий потенціал як сукупні здібності та можливості персоналу, завдяки яким організація здатна реалізовувати цілі свого довгострокового зростання (Краснокутська, 2007:208). Б. Бачевський зі співавторами зосереджуються на технологічному аспекті й на їх переконання, кадровий потенціал характеризує якісну здатність трудових ресурсів забезпечити виробництво продукції або послуг із параметрами, що

задовольняють ринковий попит (Бачевський та ін., 2009:89). Помітний крок до розширення структури поняття зробила С. Іваницька, включивши до кадрового потенціалу трудові можливості підприємства, здатність персоналу генерувати ідеї, освітній та кваліфікаційний рівень, психофізіологічні параметри і, що особливо важливо, мотиваційний потенціал (Іваницька, 2013).

Помітним зрушенням у розвитку концепції є перехід від ресурсного до системного підходу, що найповніше виявилось у визначенні А. Ковальської. Дослідниця пропонує розглядати кадровий потенціал підприємства як відкриту соціально-економічну систему, де формується сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, котрі поєднують у собі загальноосвітні й фахові компетентності, творчі здібності, особистісні якості та умотивованість. Завдяки цьому поєднанню забезпечується ефективне функціонування підприємства та його здатність до своєчасної адаптації в мінливому ринковому середовищі (Ковальська, 2015).

Т. Білорус вносить у це поняття важливий часовий вимір. У її монографії кадровий потенціал постає як загальна, одночасно кількісна та якісна характеристика персоналу, що охоплює як реалізовані, так і невикористані можливості колективу в конкретний момент часу. При цьому авторка наголошує, що кадровий потенціал як системна властивість колективу принципово відрізняється від простої суми потенціалів окремих працівників (Білорус, 2007:28).

І. Дашко розглядає кадровий потенціал крізь призму стратегічного менеджменту як накопичену сукупність знань, умінь, навичок і здібностей як наявного, так і потенційного персоналу, задіяння якого забезпечує досягнення як поточних, так і перспективних цілей (Дашко, 2017:66). Компетентнісна концепція представлена у визначенні С. Леськової, на думку якої кадровий потенціал підприємства становлять сукупні можливості штатних працівників, де компетентність і мотивація виступають ключовими чинниками, що визначають і якість виконання поточних завдань, і здатність організації рухатися до цілей розвитку (Леськова, 2023:28). У. Галицька розширює це

розуміння, виокремлюючи інноваційний потенціал персоналу та відмічає, що кадровий потенціал охоплює здатність персоналу генерувати й практично втілювати нові знання, ухвалювати управлінські рішення, виробляти інноваційну продукцію і в такий спосіб бути стратегічним важелем конкурентоспроможності (Галицька, 2012:72).

Спираючись на проведений аналіз наукових підходів і врахувавши здобутки різних дослідницьких шкіл, пропонуємо таке розуміння досліджуваної категорії: кадровий потенціал – це динамічна системна характеристика організації, що відображає інтегровану сукупність наявних і прихованих можливостей, компетентностей, мотиваційних ресурсів та здатностей до розвитку всіх людських ресурсів організації, реалізація яких через цілеспрямований управлінський вплив забезпечує ефективне виконання поточних функцій та досягнення стратегічних цілей.

Формування кадрового потенціалу належить до пріоритетних векторів сучасного наукового пошуку в сферах економіки, менеджменту, педагогіки й соціології, що детерміновано зростаючою вагомістю людських ресурсів у підтримці стабільного організаційного розвитку (Яковенко, Маркова, 2024). Нині кадровий потенціал дедалі частіше осмислюється як комплексна, багатоаспектна сукупність фахових, індивідуальних, соціальних і ціннісних властивостей, здатних забезпечити реалізацію стратегічних орієнтирів організації. Попри розмаїття тлумачень змісту цього поняття, абсолютна більшість науковців погоджується, що формування кадрового потенціалу є цілеспрямованим, безперервним і регульованим процесом, орієнтованим на збагачення знань, умінь, фахових якостей й організаційних здібностей працівників відповідно до актуальних і стратегічних потреб організації.

Першим фундаментальним теоретичним підґрунтям осмислення формування кадрового потенціалу виступив економічний підхід, що склався в контексті теорії людського капіталу. Г. Беккер у дослідженні «Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis» аргументує тезу, що вкладення у людський капітал є одним із найрезультативніших інструментів підвищення

продуктивності й сприяння економічному зростанню. На переконання автора, формування кадрового потенціалу охоплює планомірне нагромадження освітнього й професійного досвіду, вдосконалення спеціальних та універсальних компетентностей, котрі у стратегічній перспективі генерують економічну віддачу й для конкретного працівника, й для організації загалом. У рамках цього підходу кадровий потенціал тлумачиться як результат вкладень в освіту, фахову підготовку й практичний досвід, що закладають підвалини конкурентоспроможності персоналу (Becker, 1993:25). Цього підходу додержується також Т. Шульц (T. Schultz) (Schultz, 1961:13).

На думку М. Писько, формування кадрового потенціалу передбачає «створення реального потенціалу живої праці, знань і навичок на рівні галузі чи підприємства, які беруть свій початок в індивідуальних, психологічно-фізіологічних та професійних можливостях кожного працівника» (Пасько, 2022:220).

Еволюція уявлень про формування кадрового потенціалу продовжилася в межах стратегічного управлінського підходу, представленого М. Армстронгом. Науковець підкреслює, що формування кадрового потенціалу виходить за рамки індивідуального професійного зростання працівників і являє собою процес узгодження їхніх фахових прагнень, здібностей та мотивації з довгостроковими стратегічними пріоритетами організації. Армстронг зауважує, що працівники є ключовим джерелом конкурентних здобутків, відтак формування кадрового потенціалу повинно набувати статусу стратегічного пріоритету, вбудованого у загальну модель організаційного розвитку (Armstrong, 2020:71). Цього підходу дотримуються також І. Павлов і Р. Скупський, відзначаючи, що головною метою формування кадрового потенціалу є «забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, що здатні вирішити завдання та досягти поточних і стратегічних цілей» (Павлов, Скупський, 2019:90).

Таким чином, формування кадрового потенціалу передбачає поєднання навчально-кваліфікаційних заходів із плануванням професійної траєкторії,

управління талантами, мотивуванням і створенням сприятливого організаційного клімату.

З позицій організаційної поведінки вагомий внесок у цю проблематику здійснив Дж. Сторі, на переконання якого кадровий потенціал складається як через регламентовані навчально-розвиткові процедури, так і внаслідок повсякденних інтеракцій працівників, під впливом корпоративної культури, лідерських патернів, ціннісних орієнтацій й характеру командної співпраці. Автор інтерпретує формування кадрового потенціалу як глибоко інтегрований соціальний процес, у якому фахові компетентності органічно поєднуються з поведінковими установками, нормами й неформальними практиками міжособистісної взаємодії (Storey, 2019:105).

Розвиток компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу представлений у працях Л. Волянської-Савчук, Т. Глушко, О. Орбатюк, О. Кошонько, які обґрунтували модель компетентнісно орієнтованого управління кадровим потенціалом, що передбачає оптимальний компетентнісний склад кадрів, адаптованих до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Автори пропонують наступну послідовність етапів: формування кадрового забезпечення на основі профілів компетенцій, систематичне оцінювання відповідності компетенцій вимогам, мотиваційні заходи для розвитку компетенцій та управління професійним зростанням (Волянська-Савчук, Глушко, Орбатюк, Кошонько, 2022:364). Цей підхід суттєво збагачує методологію аналізу кадрового потенціалу, оскільки переносить акцент з кількісних характеристик персоналу на якісні параметри його професійної спроможності.

Суттєве збагачення концепції формування кадрового потенціалу пов'язане з науковим доробком К. Ленгнік-Холл, Т. Бека, М. Ленгнік-Холл, котрі наголошують, що зазначений процес має передбачати інституційне забезпечення спроможності працівників адаптуватися, навчатися, реагувати на зміни й зростати за обставин невизначеності. Автори розглядають кадровий потенціал як ресурс поточної діяльності, а також як стратегічне підґрунтя

тривалої стійкості й інноваційної спроможності організації (Lengnick-Hall, 2011:255).

У контексті сучасних викликів Н. Носань, Т. Фенічева, О. Кісільов досліджують методи управління кадровим потенціалом, що забезпечують ефективність та стійкість організації в умовах зовнішніх потрясінь, підкреслюючи стратегічний характер кадрових процесів (Носань, Фенічева, Кісільов, 2024). Ю. Франт акцентує увагу на чинниках використання кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови національної економіки, розрізняючи фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та обґрунтовуючи необхідність комплексного підходу до збереження й розвитку кадрових ресурсів в кризових умовах (Франт, 2024). Ці дослідження є актуальними для розуміння процесів формування кадрового потенціалу у вітчизняних закладах вищої освіти, які функціонують в умовах безпрецедентних соціально-економічних трансформацій.

Порівняльний аналіз розглянутих підходів дозволяє виокремити три основні напрями наукового осмислення формування кадрового потенціалу:

- перший напрям (Г. Беккер, О. Грішнова) зосереджений на економічних вимірах і трактує формування кадрового потенціалу переважно як інвестиційний процес нагромадження знань та компетентностей;
- другий напрям (М. Армстронг, Л. Балабанова, О. Сардак) акцентує стратегічно-управлінську природу цього процесу, визначаючи його як систему узгодження індивідуального та організаційного розвитку;
- третій напрям (Дж. Сторі, К. Ленгнік-Холл, Л. Волянська-Савчук та ін.) розширює розуміння формування кадрового потенціалу за рахунок включення соціальних, адаптивних, компетентнісних та організаційно-культурних компонентів.

Спільним для всіх підходів є визнання системності, цілеспрямованості та безперервності цього процесу, тоді як відмінності стосуються акцентів на окремих складових, а саме на економічній ефективності, стратегічному узгодженні чи соціокультурній інтеграції. Спираючись на аналіз означених

концепцій, можна визначити формування кадрового потенціалу як динамічний процес виявлення, примноження й раціональної реалізації фахових та індивідуальних ресурсів працівників задля підтримки стабільного функціонування організації за обставин безперервних соціально-економічних трансформацій.

Окремої уваги заслуговує специфіка кадрового потенціалу у сфері вищої освіти. М. Рязанов підкреслює, що в закладах вищої освіти провідну роль у формуванні кадрового потенціалу відіграють науково-педагогічні кадри – носії інтелектуального, освітнього та інноваційного потенціалу установи. Автор виокремлює чотири компоненти кадрового потенціалу закладу вищої освіти (далі – ЗВО): особистісно-психологічний, професійно-кваліфікаційний, інтелектуальний та соціально-організаційний (Рязанов, 2021:338).

У ширшому розумінні кадровий потенціал освітньої галузі охоплює професійні можливості працівників, рівень їхньої фахової підготовки, сукупність трудових, психологічних, фізіологічних характеристик та здатність до творчої діяльності (Шевчук, Колос, 2014). Відповідно, поняття кадрового потенціалу закладу освіти набуває більш конкретного змісту та може тлумачитися як інтегральна сукупність здатностей професорсько-викладацького складу, що реалізуються через виконання професійних функцій у межах посадових повноважень та спрямовані на забезпечення якісного надання освітніх послуг (Морозова, 2021:113).

Розглядаючи університет як цілісну організаційну структуру, А. Георгієва зазначає, що кадровий потенціал вищого навчального закладу формується загальною чисельністю працівників із властивими їм фаховими компетенціями, здатністю до інновацій та адаптивністю. При цьому суттєвого значення набувають такі параметри, як вікова структура колективу, рівень мотивації, професійні здобутки, динаміка кар'єрного зростання та спроможність підтримувати належний рівень фахової майстерності впродовж усієї професійної діяльності (Георгієва, 2018:110).

Важливим є також розуміння кадрового потенціалу як результату колективної взаємодії. О. Сіренко обґрунтовує, що потенціал освітньої діяльності закладу вищої освіти складається з індивідуальних потенціалів кожного працівника та їхніх об'єднань, а також синергетичного ефекту, що виникає внаслідок їхньої спільної роботи (Сіренко, 2012:163). Таке трактування підкреслює, що загальний кадровий потенціал є більшим за арифметичну суму можливостей окремих працівників і значною мірою залежить від якості внутрішньоорганізаційної взаємодії.

Українське законодавство не містить поняття кадрового потенціалу закладу вищої освіти, але відповідно до Закону України «Про вищу освіту» в структурі кадрового потенціалу закладу вищої освіти виокремлюються три основні категорії працівників: науково-педагогічні працівники здійснюють навчальну, методичну, наукову та організаційну діяльність за основним місцем роботи; педагогічні працівники виконують навчальну, методичну та організаційну функції та наукові працівники професійно провадять наукову, науково-технічну або науково-організаційну діяльність відповідно до трудового договору та мають належну кваліфікацію незалежно від наявності наукового ступеня чи вченого звання (Закон України «Про вищу освіту», 2014). Тому формування кадрового потенціалу у сфері вищої освіти має специфічний характер, детермінований поліфункціональністю діяльності науково-педагогічного персоналу, впливом академічних традицій, університетською автономією та входженням у міжнародний освітній простір (Lakusha, Krokhmal, 2024:124; Сидоренко, 2017:10). На відміну від інших секторів, ЗВО розвивають фахові навички працівників, водночас культивуючи наукові, педагогічні, інноваційні та етичні складові кадрового потенціалу, що зумовлює особливі вимоги до організації цього процесу.

Значний аналітичний внесок у вивчення цього питання зроблено К. Читаєвою, яка досліджує забезпеченість закладів вищої освіти України науково-педагогічними кадрами в умовах воєнного стану. На основі статистичних і фінансово-економічних даних авторка аналізує зміни в

чисельності персоналу, структурі штатів і навчальному навантаженні. Важливим є висновок про те, що скорочення кількості закладів і штатних одиниць поєднується зі зростанням приведеного контингенту студентів, що призводить до підвищення навантаження на викладачів і ускладнює процес відтворення кадрового потенціалу. Читаєва підкреслює, що в таких умовах формування кадрового потенціалу не може зводитися до підтримки наявного складу, а потребує системних заходів із підвищення кваліфікації, мотивації та утримання кадрів (Читаєва, 2024:88).

Принципово важливий для розуміння поточного стану кадрового забезпечення вищої школи внесок здійснено у працях Т. Сич, присвячених наслідкам вимушеної релокації закладів вищої освіти внаслідок окупації окремих територій України. На основі аналізу даних університетського рейтингу «Топ-200 Україна» авторкою емпірично доведено, що переміщені університети, попри значні організаційні труднощі, зберігають конкурентоспроможність та продовжують виконувати свою освітньо-наукову місію, проте їхній кадровий потенціал зазнає істотних трансформацій (Сич, 2025:185). У структурі цих трансформацій виокремлюються процеси скорочення штатної чисельності викладачів, зміна вікової та кваліфікаційної структури колективів, перерозподіл навчального навантаження, а також формування дистанційно-розподілених форм організації праці науково-педагогічних працівників. Висновки авторки безпосередньо стосуються кафедр музично-педагогічного профілю переміщених закладів, які є особливо вразливими через специфіку індивідуальних форм роботи з виконавських дисциплін.

Висновки вітчизняних дослідників узгоджуються з ширшим колом наукових праць, присвячених функціонуванню закладів вищої освіти в умовах збройного конфлікту та вимушеного переміщення. О. Оржель та співавтори, аналізуючи переміщені університети України, визначають оптимальні моделі їхнього розвитку та обґрунтовують, що інституційна стійкість таких закладів значною мірою забезпечується управлінськими механізмами утримання й

відтворення кадрового потенціалу (Оржель та ін., 2023:629). На матеріалі досвіду Київського національного університету імені Т. Шевченка В. Бугров та співавтори показують, що управління освітою в умовах війни вимагає оперативного перерозподілу повноважень, забезпечення безперервності освітнього процесу та цілеспрямованої підтримки викладацького складу (Бугров та ін., 2023:162). В. Грешта та співавтори систематизують комплекс рішень для забезпечення освітнього процесу університетів у воєнний час, серед яких пріоритетними визначено збереження кадрового складу та розгортання змішаних форм навчання (Грешта та ін., 2023:80). Ю. Заячук обґрунтовує, що забезпечення якості вищої освіти в умовах війни потребує гнучких управлінських процедур, дистанційних форматів роботи та заходів збереження академічного персоналу (Zayachuk, 2024). У ширшому теоретичному вимірі С. Мілтон та С. Баракат розглядають вищу освіту як каталізатор відновлення суспільств, що постраждали від конфліктів, підкреслюючи визначальну роль збереженого кадрового ядра у цьому процесі (Мілтон, Баракат, 2016:403). Наведені позиції підтверджують, що збереження та відтворення кадрового потенціалу переміщеної кафедри є не лише локальним управлінським завданням, а й складником стратегії інституційної стійкості закладу вищої освіти загалом.

Окремої уваги заслуговує проблема психологічного здоров'я учасників освітнього процесу в кризових умовах війни, ґрунтовно розкрита у дослідженні Т. Сич. Авторкою обґрунтовано, що в умовах тривалої військової агресії на психоемоційний стан науково-педагогічних працівників впливає сукупність стресогенних чинників, серед яких втрата звичного робочого середовища, постійна загроза безпеці, інформаційне перевантаження, переживання за рідних і колег у зонах активних бойових дій (Сич, 2024:142). Дослідниця підкреслює, що збереження психологічного здоров'я викладацького корпусу є важливою передумовою стабільності кадрового потенціалу закладу вищої освіти та потребує впровадження системних заходів психологічної підтримки, формування ресурсних практик саморегуляції, а

також культивування атмосфери довіри й взаємопідтримки в академічних колективах. Зазначений висновок безпосередньо корелює із завданнями формування кадрового потенціалу, оскільки психологічне благополуччя викладачів є необхідною умовою повноцінної реалізації їхнього професійного потенціалу. Також адаптивна спрямованість управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту в умовах кризових викликів обґрунтовується у дослідженні М. Слатвінського та С. Цимбал-Слатвінської (Слатвінський, Цимбал-Слатвінська, 2023:21), які доводять необхідність моделювання нової парадигми кадрової політики закладу вищої освіти в умовах війни.

Принциповим для подальшого дослідження є розмежування понять «формування» та «розвиток» кадрового потенціалу, які в науковій літературі нерідко вживаються як синонімічні. Формування кадрового потенціалу витлумачено як первинний процес створення, упорядкування та нарощування сукупності кадрових ресурсів кафедри, що охоплює добір, залучення, розстановку та закріплення науково-педагогічних працівників і забезпечує саму наявність потенціалу як системної властивості колективу. Натомість розвиток кадрового потенціалу постає як похідний процес якісного перетворення вже сформованого ресурсу, спрямований на поглиблення компетентностей, професійне та кар'єрне зростання, оновлення й примноження наявних можливостей працівників. У такому співвідношенні формування є ширшою категорією, що містить розвиток як один зі своїх складників поряд зі створенням, відтворенням і збереженням кадрового потенціалу, тоді як розвиток стосується переважно якісної динаміки наявного кадрового складу. У межах цього дослідження формування кадрового потенціалу кафедри розглядається як інтегрувальний процес, що поєднує створення, розвиток, відтворення та збереження кадрового ресурсу, а тривимірна модель розвитку науково-педагогічних працівників (вертикальний, горизонтальний та глибинний виміри), доповнена мистецько-виконавським виміром, виступає інструментальним складником ширшого процесу формування (Данюк та ін., 2013:276).

Системний управлінський погляд на формування кадрового потенціалу на рівні структурного підрозділу представлений у праці Т. Сич та Є. Хрикова, у якій обґрунтовано комплексну модель системи управління якістю освітньої діяльності кафедри. У цій моделі підвищення кадрового потенціалу розглядається як одна з ключових підсистем, інтегрована у загальну структуру управління якістю освітнього процесу (Сич, Хриков, 2020:298). Авторами визначено, що формування кадрового потенціалу кафедри передбачає узгодженість процедур добору, оцінювання, розвитку та мотивації науково-педагогічних працівників, при цьому кожна з цих процедур має бути нормативно регламентована, інформаційно забезпечена та контрольована з боку керівництва підрозділу. Запропонована модель акцентує управлінську природу формування кадрового потенціалу та слугує методологічним орієнтиром для розроблення відповідної системи на рівні кафедр музично-педагогічного профілю.

Постановка управлінського питання щодо впливу стану переміщеного закладу вищої освіти на кадровий потенціал його базової кафедри набуває принципового значення. Відсутність стабільної території базування, обмежений доступ до матеріально-технічної бази, географічна розосередженість викладацького складу, зниження мотивації абітурієнтів до вступу безпосередньо позначаються на можливостях відтворення кадрового потенціалу окремих структурних підрозділів. Тому формування кадрового потенціалу кафедр переміщених закладів вищої освіти потребує специфічних управлінських рішень, орієнтованих на компенсацію інституційних втрат та збереження академічної ідентичності підрозділу в умовах територіальної розосередженості.

Перспективний вимір формування кадрового потенціалу переміщених закладів вищої освіти пов'язаний із завданнями повоєнного відновлення та цифрової трансформації. Х. Ма (Х. Ма) та співавтори обґрунтовують необхідність цілеспрямованого післявоєнного оновлення потенціалу університетських викладачів у контексті сталого розвитку України,

наголошуючи на пріоритетності системних заходів збереження та розвитку кадрових ресурсів (Ma et al., 2022). М. Хабіб розглядає цифрову трансформацію як провідну стратегію розвитку вищої освіти в суспільствах, що постраждали від конфліктів, що безпосередньо стосується кафедр переміщених закладів, для яких цифрові інструменти стають засобом подолання територіальної розосередженості (Хабіб, 2023). Дослідження організації електронного навчання на території України у воєнний час підтверджує, що цифрові технології є критичним засобом підтримання функціональності освітнього процесу та збереження зв'язку між географічно розосередженими членами колективу (Матвійчук та ін., 2022). Зазначені положення обґрунтовують, що цифрові компетентності науково-педагогічних працівників та технологічна адаптивність кафедри постають невід'ємними складниками формування кадрового потенціалу в кризових умовах.

Проблематика формування кадрового потенціалу вищої освіти розкривається також у працях, присвячених управлінню якістю та інституційній ефективності. С. Шабельник аналізує моделі управління закладами вищої освіти, застосовуючи багатокритеріальний підхід і метод TOPSIS. У роботі показано, що ефективність управління безпосередньо пов'язана з кадровими характеристиками, зокрема рівнем кваліфікації науково-педагогічних працівників, їх науковою активністю та залученістю до інноваційних процесів. Хоча дослідження має управлінсько-економічний фокус, воно демонструє, що кадровий потенціал розглядається як один із ключових чинників результативності управлінських рішень у ЗВО, а отже, як об'єкт цілеспрямованого формування й оцінювання (Шабельник, 2024).

Вагомий внесок у розуміння цього аспекту робить О. Ярошенко, яка розглядає оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників як складник внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти. Авторка аналізує підходи до рейтингування викладачів, процедури викладацького й студентського оцінювання та їх управлінські наслідки. Хоча поняття формування кадрового потенціалу прямо не є предметом аналізу,

запропонована модель демонструє, яким чином через системи оцінювання й стимулювання здійснюється опосередкований вплив на розвиток і відтворення кадрового потенціалу закладу вищої освіти (Ярошенко, 2022:6).

Окрему групу становлять аналітичні дослідження, що фіксують стан і динаміку кадрового забезпечення вищої освіти в кризових умовах. Так, К. Читаєва аналізує забезпеченість закладів вищої освіти науково-педагогічними кадрами в умовах воєнного стану в Україні. Авторка виявляє суперечливі тенденції, пов'язані зі скороченням мережі ЗВО, змінами штатної чисельності та зростанням навантаження на викладачів, і наголошує, що ці процеси безпосередньо впливають на результати підготовки фахівців і стійкість системи вищої освіти, актуалізуючи проблему цілеспрямованого формування кадрового потенціалу (Читаєва, 2024:88).

Вагомим напрямом досліджень є також аналіз професійного розвитку науково-педагогічних працівників як механізму формування кадрового потенціалу. У працях, присвячених професійному розвитку в умовах відкритої освіти, наголошується на поєднанні формальної, неформальної та інформальної освіти, стажувань, академічної мобільності та самоосвіти. Так, М. Кравченко розглядає професійний розвиток як безперервний процес, що забезпечує оновлення компетентностей викладачів відповідно до змін освітнього середовища (Кравченко, 2025:1800). У цьому контексті формування кадрового потенціалу інтерпретується як результат накопичення та актуалізації професійних компетентностей персоналу, а не лише як функція кадрової чисельності.

Ю. Ендерс (J. Enders) зауважує, що діяльність науково-педагогічного працівника об'єднує викладацьку, дослідницьку й адміністративну функції, що суттєво ускладнює інструментарій кадрового менеджменту у вищій освіті. На переконання дослідника, формування кадрового потенціалу у ЗВО має враховувати потребу безперервного фахового вдосконалення, академічну свободу й внутрішню мотивацію викладачів, адже за їх відсутності високу

якість освітніх і дослідницьких процесів забезпечити неможливо (Enders, 2001:41).

У вітчизняному науковому дискурсі зазначена проблематика вивчається крізь призму управління персоналом освітньої сфери. Зокрема, Л. Телишевська та Л. Ільченко тлумачать цей процес як комплекс управлінських заходів, спрямованих на добір, оцінювання, зростання й стимулювання науково-педагогічного персоналу з огляду на стандарти якості вищої освіти й чинне нормативне регулювання (Телишевська, Ільченко, 2018:123). Отже, кадровий потенціал складається у взаємодії з корпоративною культурою й академічною ідентичністю, а тому його зведення виключно до формальних кваліфікаційних індикаторів є неправомірним.

Поглиблення цієї тематики відображено у працях К. Ковтуненка та Н. Мамонтенка, котрі інтерпретують формування кадрового потенціалу як процес, що охоплює всі етапи фахового шляху викладача, від початкової адаптації молодого спеціаліста до побудови академічної кар'єри, входження у наукову школу й активної участі у міжнародних освітніх і дослідницьких мережах. Автори акцентують значущість внутрішніх мотиваційних чинників, наставництва та колегіальних управлінських моделей як вагомих передумов стабільного зміцнення кадрового потенціалу університету (Ковтуненко, Мамонтенко, 2019:21).

Окрему групу становлять дослідження, у яких формування кадрового потенціалу пов'язується з інституційною автономією та внутрішніми політиками закладів вищої освіти. У колективній монографії за редакцією Ю. Скиби підкреслюється, що розширення автономії університетів актуалізує відповідальність самих закладів за розвиток науково-педагогічного потенціалу. Автори аналізують кадрові стратегії, спрямовані на підтримку наукової діяльності, розвиток молодих викладачів і формування кадрового резерву, наголошуючи, що саме ці процеси визначають довгострокову конкурентоспроможність університетів (Скиба, 2022:27).

Методологічно значущими для дослідження формування кадрового потенціалу в ЗВО є також нормативно-аналітичні джерела, зокрема матеріали Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. У посібниках і звітах НАЗЯВО кадрове забезпечення та професійний розвиток науково-педагогічних працівників розглядаються як складники внутрішньої системи забезпечення якості. Вимоги до кадрового складу, відповідності викладачів освітнім програмам, участі у науковій роботі й підвищенні кваліфікації фактично задають рамки, у межах яких відбувається формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти (Забезпечення якості вищої освіти, 2025:22).

Міжнародні аналітичні матеріали, зокрема звіт UNESCO «Rethinking Education: Towards a Global Common Good?», тлумачать формування кадрового потенціалу у ЗВО як визначальну передумову забезпечення освітньої якості й стійкості освітніх систем. У зазначеному документі наголошується, що фахове зростання викладацького складу має бути системним, поєднувати формальні й неформальні навчальні формати, академічну мобільність і гарантування академічної свободи, уможливорюючи інноваційний поступ вищої освіти (UNESCO, 2015:66).

У контексті глобального змагання у сфері знань Ф. Альтбах (P. Altbach) аргументує потребу розглядати формування кадрового потенціалу як стратегічну передумову збереження й зростання університетів. Автор зауважує, що виключно ті ЗВО, котрі спроможні підтримувати академічне зростання молодих викладачів, стимулювати міжнародну мобільність і гарантувати стабільні умови фахової діяльності, зможуть результативно протистояти викликам глобалізаційних процесів (Altbach, 2015:101).

Таким чином, аналіз досліджень, присвячених формуванню кадрового потенціалу в закладах вищої освіти, свідчить, що цей процес розглядається як залежний від управлінських, організаційних та професійно-розвивальних чинників. Водночас у більшості робіт акцент робиться на інституційному рівні ЗВО, тоді як внутрішні механізми формування кадрового потенціалу на рівні

структурних підрозділів, зокрема кафедр, залишаються недостатньо дослідженими.

На основі проведеного дослідження даної дефініції можна визначити формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти як цілеспрямований, системно організований і безперервний процес створення, розвитку та відтворення сукупності професійних, наукових, педагогічних, інноваційних і ціннісних характеристик науково-педагогічних працівників, що реалізується на інституційному, факультетському та кафедральному рівнях і визначає умови формування кадрового потенціалу окремих структурних підрозділів.

У сучасних наукових і аналітичних джерелах формування кадрового потенціалу на рівні кафедри представлено значно слабше порівняно з інституційним рівнем закладів вищої освіти. У більшості досліджень кафедра розглядається як структурний елемент ЗВО, що реалізує кадрову політику (Дороніна, Рязанов, 2019:16), і водночас є безпосереднім середовищем адаптації та наставництва науково-педагогічних кадрів (Шевченко та ін., 2022:219). Це зумовлює необхідність окремого аналізу формування кадрового потенціалу саме на рівні кафедри.

Згідно з Законом України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII (ст. 33) кафедра визначається як «базовий структурний підрозділ закладу вищої освіти державної (комунальної) форми власності (його філій, інститутів, факультетів), що провадить освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю (спеціалізацією) чи міжгалузевою групою спеціальностей, до складу якого входить не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене (почесне) звання» (Закон України «Про вищу освіту», 2014).

Кафедра як академічна одиниця закладу вищої освіти виконує щонайменше три взаємопов'язані функції: освітню (реалізація освітніх програм підготовки фахівців), наукову (проведення досліджень і формування

наукових шкіл) та культуротворчу (збереження, осмислення та транслявання мистецьких традицій). В. Черкасов наголошує, що кафедра музично-педагогічного профілю є стрижневим структурним підрозділом університету, який несе відповідальність за якість підготовки вчителів музичного мистецтва – фахівців, покликаних одночасно бути музикантами-виконавцями, педагогами та культурними провідниками для молоді (Черкасов, 2014:47). Педагогічна та мистецька освіта в Україні базується на трьох взаємопов'язаних рівнях, таких як початкова музична освіта, спеціальна музична освіта та вища музично-педагогічна освіта. Саме вищий рівень цього ланцюга є сферою відповідальності кафедр музично-педагогічного профілю. Завдання цих кафедр полягає не лише в підготовці виконавців, а насамперед у формуванні вчителів музичного мистецтва для системи загальної середньої освіти та мистецьких шкіл (Качмар, 2015:262).

Отже, формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти можна визначити як цілеспрямований, системно організований і безперервний процес створення, розвитку та відтворення сукупності професійних, наукових, педагогічних, інноваційних і ціннісних характеристик науково-педагогічних працівників, що реалізується на рівні кафедри музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

1.3. Критерії оцінки формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти

Проблема оцінювання кадрового потенціалу закладів вищої освіти зумовлена тим, що кадровий потенціал є нематеріальним активом, який не піддається прямому вимірюванню та може бути оцінений лише через систему непрямих показників; діяльність науково-педагогічних працівників поєднує у собі кілька принципово різних видів активності (педагогічну, дослідницьку, організаційну, суспільну), кожна з яких потребує специфічних методів оцінювання; крім того результати діяльності персоналу ЗВО мають відстрочений та дифузний характер, що суттєво ускладнює встановлення прямих причинно-наслідкових зв'язків між характеристиками кадрового потенціалу та показниками інституційного розвитку університету.

У міжнародній науковій літературі оцінювання ефективності діяльності науково-педагогічних працівників розглядається як періодичний і систематичний процес, що здійснюється закладами вищої освіти з метою вимірювання та оцінки результативності викладачів у ключових аспектах їхньої роботи, зокрема у викладанні, дослідницькій діяльності та академічному обслуговуванні. Дослідники наголошують, що належна система оцінювання діяльності викладачів приносить взаємну вигоду як самим науково-педагогічним працівникам, так і освітнім інституціям, оскільки ефективна система оцінювання здатна позитивно впливати на робочий ентузіазм викладачів, якість викладання та дослідницьку продуктивність, підвищувати загальний рівень університетів та формувати культуру безперервного вдосконалення й досконалості в академічному середовищі (Wang et al., 2025:3). Цей підхід суголосний з вітчизняними дослідженнями, що підкреслюють комплексний характер оцінювання кадрового потенціалу, проте міжнародний досвід додатково акцентує увагу на важливості інтегрування зворотного зв'язку в систему оцінювання та його використання як інструменту професійного розвитку.

Специфіка освітньої послуги полягає в її нематеріальному характері, нерозривністю зв'язку із конкретними викладачами, які надають ці послуги, а також у подвійному характері залежності (якість надання послуги залежить не лише від ЗВО, але й від спроможності здобувача освіти засвоїти отриманні знання та трансформувати їх у навички) (Швець, Лабза, 2024:89).

Теоретичне обґрунтування значущості оцінювання кадрового потенціалу ЗВО пов'язане з фундаментальними положеннями теорії людського капіталу, сформульованої Нобелівським лауреатом Г. Беккером. Згідно з цією теорією, інвестиції в освіту та підготовку людських ресурсів є аналогічними інвестиціям підприємств в обладнання, оскільки вони підвищують продуктивність і генерують дохід як для індивідів, так і для організацій. Г. Беккер розрізнив загальний людський капітал, що є переносним між різними організаціями, та специфічний людський капітал, що формується в конкретному інституційному контексті та має цінність переважно для конкретної організації (Becker, 1993:26). Для ЗВО ця дистинкція є принципово важливою, оскільки науково-педагогічний персонал університету є носієм як загальних академічних компетентностей (методологічна грамотність, дослідницькі навички), так і специфічного інституційного знання (знання освітніх програм конкретного університету, традицій наукових шкіл, особливостей студентського контингенту). Система оцінювання кадрового потенціалу має враховувати обидва виміри людського капіталу, забезпечуючи як моніторинг загальних кваліфікаційних параметрів, так і оцінку специфічних інституційних компетентностей.

Поняття «критерій» (від грец. κριτήριον, що означає засіб судження або визначення) тлумачиться у довідкових виданнях досить узгоджено. Зокрема, його трактують як мірило, що слугує для оцінювання досліджуваного явища (Морозов, Шкарапута, 2000:305), як відмітну ознаку, на основі якої формулюється оцінка певної дії, явища або ідеї (Гончаренко та ін., 2000:163), а також як міру зіставлення та кваліфікації процесів і явищ (Великий

тлумачний словник, 2005:588). Інші дослідники наголошують, що саме критерій є тією ознакою, за допомогою якої здійснюються класифікація та оцінювання фактів педагогічної діяльності (Гончаренко, 2004:3). Таким чином, критерії, з одного боку, відображають якості, властивості та ознаки досліджуваного об'єкта, а з іншого боку, уможливають спостереження за його станом, рівнем функціонування та динамікою розвитку.

В англomовній науковій літературі поняття «критерій» (criterion) у контексті оцінювання академічного персоналу визначається як стандарт або мірило, на основі якого формулюється оцінка ефективності, результативності або відповідності встановленим вимогам. Дослідники Національної дослідницької ради США наголошують, що будь-яка система оцінювання викладацької діяльності має ґрунтуватися на чітких, специфічних критеріях, а необхідною умовою ефективного оцінювання є обґрунтований розподіл видів діяльності та безперервна система консультування щодо результативності (National Research Council, 2003:92). При цьому критерії мають бути сформульовані таким чином, щоб забезпечити їх вимірюваність, однозначність інтерпретації та релевантність до стратегічних цілей освітньої організації.

У межах нашого дослідження під критерієм розуміємо обґрунтовану ознаку, на підставі якої здійснюється оцінювання результативності процесу формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю та фіксуються зміни в його кількісних, якісних і специфічно мистецьких характеристиках.

Критерії оцінки формування кадрового потенціалу знаходяться під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників, тому кадровий потенціал не має постійного характеру та змінюються з часом (Хромушина, 2022:50).

Закон України «Про вищу освіту» визначає базові вимоги до науково-педагогічного персоналу ЗВО та встановлює загальні засади організації освітнього процесу (Закон України «Про вищу освіту», 2014). Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» деталізує вимоги до наукової

складової діяльності науково-педагогічних працівників, включаючи критерії результативності наукових досліджень та показники ефективності наукових колективів (Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», 2015). Системне поєднання положень цих нормативних актів формує законодавчий каркас, у межах якого здійснюється розробка конкретних критеріїв оцінювання кадрового потенціалу ЗВО.

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до розробки системи критеріїв оцінювання кадрового потенціалу ЗВО. Одні дослідники віддають перевагу кількісним, об'єктивно вимірюваним показникам, аргументуючи це вимогами прозорості та відтворюваності результатів оцінювання. Інші наполягають на необхідності якісних, експертних методів, здатних вловити ті аспекти кадрового потенціалу, що не піддаються формалізованому вимірюванню. Третя група дослідників відстоює позицію, що лише інтегральний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи в єдину систему, здатний забезпечити адекватне відображення реального стану кадрового потенціалу університету.

Аналогічна дискусія відбувається і в міжнародному академічному середовищі. Комплексний огляд літератури засвідчує, що найбільш поширеними критеріями оцінювання діяльності викладачів у закладах вищої освіти різних країн є три основні групи: викладання, дослідницька діяльність та академічне обслуговування, які розгортаються у численні субкритерії залежно від контексту конкретного закладу (Wang et al., 2025:4). Водночас дослідники вказують на обмеженість тричастинної моделі та обґрунтовують необхідність розширення переліку критеріїв для забезпечення більш детального та всебічного оцінювання. Е. Бойєр у своїй впливовій праці «Scholarship Reconsidered» запропонував розширену модель, що включає чотири типи академічної діяльності: дослідницьку, інтеграційну, прикладну та педагогічну (Boyer, 1990:16). Ця класифікація мала значний вплив на реформування систем оцінювання у закладах вищої освіти англomовних країн та залишається актуальною для розробки критеріїв оцінювання кадрового

потенціалу, оскільки визнає множинність форм академічної діяльності та запобігає надмірному акцентуванню лише одного з її аспектів.

Р. Міллер, досліджуючи проблематику оцінювання науково-педагогічних працівників для цілей просування та тенюру, обґрунтовує, що ефективна система оцінювання має включати настанови щодо вдосконалення систем оцінки, оцінювання викладання, дослідницької діяльності та обслуговування, а також інші аспекти професійної ефективності (Miller, 1987:32). Ключовим положенням його підходу є те, що оцінювання має обов'язково включати множинні джерела інформації: самооцінку викладача, оцінку з боку завідувача кафедри, оцінку колег, оцінку студентів та зовнішню рецензію, що забезпечує тріангуляцію даних та знижує ризик суб'єктивних спотворень.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчує, що більшість авторів структурують критерії оцінювання кадрового потенціалу ЗВО за кількома основними групами, хоча конкретний склад цих груп та їхня внутрішня ієрархія суттєво варіюються залежно від теоретичної позиції дослідника, методологічного інструментарію та цілей дослідження. Далі здійснено спробу комплексного аналізу основних груп критеріїв із урахуванням різноманітності існуючих підходів та їхньої змістової специфіки.

Кількісні критерії утворюють найбільш формалізований рівень системи оцінювання кадрового потенціалу ЗВО й традиційно використовуються як базові параметри у статистичному обліку, акредитаційних процедурах та рейтингових оцінюваннях університетів. Попри зовнішню простоту, їхній зміст і методологічні основи є предметом активної наукової дискусії (Каленюк, Куклін, 2012:52).

О. Грішнова розглядає кількісні критерії як сукупність абсолютних і відносних показників, що характеризують чисельні параметри складу персоналу організації та дозволяють встановити базові параметри наявного людського ресурсу незалежно від його якісних характеристик (Грішнова, 2011:73). І. Петрова пропонує ширше розуміння кількісних критеріїв,

включаючи до них не лише статичні показники чисельності, а й динамічні параметри, що відображають зміни у складі персоналу з часом, такі як темпи зростання або скорочення чисельності науково-педагогічних працівників, динаміку коефіцієнтів оновлення та вибуття кадрів, зміну співвідношення різних категорій персоналу (Петрова, 2013:47). В. Данюк зі співавторами зазначають, що кількісні параметри персоналу необхідно аналізувати у динаміці, оскільки лише порівняння показників за кілька звітних періодів дозволяє виявляти стійкі тенденції у розвитку кадрового складу організації (Данюк та ін., 2013:83). Таке розширене розуміння перетворює кількісні критерії на інструмент аналізу кадрової динаміки, що є важливим для стратегічного управління людськими ресурсами університету.

У міжнародних дослідженнях управління людськими ресурсами у вищій освіті кількісні критерії розглядаються як необхідний, але недостатній компонент системи оцінювання. Зокрема, аналітики зазначають, що кількісні показники забезпечують об'єктивну базу для порівняння, проте їхня надмірна абсолютизація може призвести до так званого «ефекту Гудгарта», коли показник, що стає цільовим орієнтиром, перестає бути надійним індикатором якості, оскільки суб'єкти оцінювання починають оптимізувати саме показник, а не реальну результативність. Цей ризик є особливо актуальним для закладів вищої освіти, де формальні кількісні показники (наприклад, кількість публікацій) можуть стимулювати гонитву за кількістю на шкоду якості наукових досліджень.

Базовим кількісним критерієм є загальна чисельність науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу ЗВО, що фіксується у штатному розписі. Однак більш аналітично цінним є показник частки штатних загальна чисельність науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу ЗВО у загальній чисельності осіб, залучених до освітнього процесу. Реалізація кадрового потенціалу здійснюється спільними зусиллями колективів всіх структурних підрозділів

закладу: ректорату, деканатів, кафедр, лабораторій, відділів та служб, гуртожитків, спортивних комплексів тощо (Сіренко, 2012:163).

Висока частка сумісників серед науково-педагогічних працівників університету є індикатором двох альтернативних тенденцій, що мають принципово різну управлінську інтерпретацію. З одного боку, залучення провідних фахівців-практиків на умовах сумісництва може збагачувати освітній процес актуальними прикладними компетенціями, недоступними для штатних науково-педагогічних працівників. З іншого боку, систематичне заміщення штатних посад сумісниками може свідчити про неспроможність університету забезпечити гідні умови праці для постійного персоналу та є ознакою кадрової нестабільності (Шубалий та ін., 2018:39).

Для кафедр музично-педагогічного профілю питання співвідношення штатних та позаштатних працівників набуває додаткової специфіки. Залучення практикуючих музикантів-виконавців як сумісників є усталеною практикою, що збагачує освітній процес актуальним виконавським досвідом. Водночас надмірна залежність від позаштатного персоналу загрожує стабільності педагогічних традицій кафедри та ускладнює довгострокове планування кадрового розвитку. Оптимальне співвідношення штатних і позаштатних науково-педагогічних працівників на кафедрах музично-педагогічного профілю є предметом окремого дослідження, оскільки специфіка мистецької освіти зумовлює потребу в гнучкій кадровій моделі, що поєднує стабільність академічного ядра з відкритістю до зовнішніх мистецьких впливів.

Коефіцієнт плинності кадрів є важливим кількісним критерієм, що характеризує стабільність кадрового складу ЗВО та його здатність утримувати кваліфікований персонал. Він обчислюється як відношення кількості науково-педагогічних працівників, які залишили університет протягом певного періоду за власним бажанням або внаслідок звільнення, до середньоспискової чисельності персоналу. І. Петрова підкреслює, що оптимальний рівень плинності в академічному середовищі суттєво відрізняється від аналогічного

показника у комерційних організаціях, оскільки висока плинність кадрів серед науково-педагогічних працівників означає руйнування наукових шкіл та втрату інституційного знання (Петрова, 2013:63).

В. Данюк зі співавторами деталізують підхід до аналізу кадрової мобільності, пропонуючи розрізняти природну плинність кадрів, пов'язану з виходом на пенсію або завершенням контракту, та дисфункціональну плинність, що відображає відтік найбільш цінних і конкурентоспроможних науково-педагогічних працівників до альтернативних університетів або у позаакадемічну сферу (Данюк та ін., 2013:97). Саме дисфункціональна плинність є критичним індикатором, що сигналізує про системні проблеми в управлінні кадровим потенціалом і потребує негайних управлінських рішень. Г. Беккер у своїй теорії людського капіталу обґрунтував, що організації, які інвестують у специфічний людський капітал працівників, зазнають значних втрат у разі їх звільнення, оскільки накопичені специфічні знання та навички неможливо перенести до іншої організації (Becker, 1993:40). Для кафедр музично-педагогічного профілю цей висновок має особливу гостроту: звільнення досвідченого викладача, який є носієм унікальної виконавської школи та педагогічних традицій, означає втрату ресурсу, що формувався десятиліттями і є практично незамінним. Тому коефіцієнт плинності кадрів на таких кафедрах слід аналізувати з підвищеною увагою, розрізняючи плинність серед носіїв ключових компетентностей (провідних виконавців-педагогів, засновників наукових напрямів) та плинність серед працівників, функції яких можуть бути відносно легко заміщені.

В. Луговий, О. Слюсаренко та Ж. Таланова уточнюють, що у контексті ЗВО кількісні критерії набувають особливого значення через їхню пряму пов'язаність із нормативними вимогами та ліцензійними умовами провадження освітньої діяльності, що перетворює їх на обов'язкову передумову інституційного функціонування (Луговий та ін., 2020). Вони наголошують, що в системі міжнародних рейтингів кількісні показники, зокрема співвідношення «студент – викладач», мають вагу до 20% загального

рейтингового балу, що свідчить про їхню збережену релевантність у глобальному академічному просторі.

Показник співвідношення кількості студентів до кількості науково-педагогічних працівників відображає інтенсивність навчального навантаження на одного науково-педагогічного працівника та слугує непрямим індикатором індивідуалізованості освітнього процесу. Н. Морзе та О. Буйницька аналізують систему рейтингових показників оцінювання діяльності викладачів сучасних університетів і доводять, що кількісні показники навантаження є вихідною умовою для подальшого аналізу якісних аспектів педагогічної та наукової діяльності (Морзе, Буйницька, 2017:35).

О. Слюсаренко у своїй монографії, присвяченій розвитку найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації, зауважує, що просте дотримання нормативного співвідношення «студент – викладач» без урахування реальних умов навчального процесу може формувати хибні уявлення про якість кадрового забезпечення (Слюсаренко, 2015:73). Дослідник пропонує розглядати це співвідношення як необхідну, але недостатню умову якісного кадрового забезпечення, яке обов'язково потребує доповнення якісними показниками.

Для кафедр музично-педагогічного профілю співвідношення «студент – викладач» має виразну специфіку, зумовлену формами організації навчального процесу. Індивідуальні заняття з інструменту чи вокалу, що є основною формою навчання у музичній освіті, потребують суттєво нижчого значення цього показника порівняно з кафедрами загальноосвітнього профілю, де переважають лекційні та семінарські заняття з великими групами студентів. Тому нормативне співвідношення, встановлене для університету в цілому, може бути неадекватним для оцінювання кадрового забезпечення музично-педагогічних підрозділів, де індивідуальна форма роботи об'єктивно потребує більшої кількості викладачів на одного студента.

До якісних характеристик персоналу зазвичай відносять стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень

кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності; наявні та потенційні можливості працівників; наявність якісної системи управління персоналом (Білик, Озеран, 2023:8).

З огляду на методологічну неоднорідність наявних підходів, узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців на структуру критеріїв оцінювання кадрового потенціалу закладів вищої освіти представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до структури критеріїв оцінювання кадрового потенціалу закладів вищої освіти

Автор(и)	Виокремлені групи критеріїв
О. Грішнова	Кількісні (статичні та динамічні показники чисельності); якісні (кваліфікаційні, мотиваційні, результативні)
І. Петрова	Кількісні (чисельність, плинність); структурні (демографічні, кваліфікаційні); мотиваційні
В. Данюк, А. Колот	Кількісні; кваліфікаційні; мотиваційні; соціально-психологічні; результативності
В. Луговий, О. Слюсаренко, Ж. Таланова	Кваліфікаційні; наукової активності; рейтингові; результативності (трирівневі)
Г. Беккер	Загальний людський капітал; специфічний людський капітал
Е. Бойер	Дослідницька, інтеграційна, прикладна, педагогічна діяльність
Р. Міллер; Х. Вонг та ін.	Викладання; дослідницька діяльність; академічне обслуговування
Г. Падалка, О. Олексюк, О. Рудницька	Виконавська; педагогічна; художньо-інтерпретаційна компетентності
Т. Сич, Є. Хриков	Управлінські (нормативного забезпечення, процедурні, КРІ кадрового потенціалу кафедри)

Огляд позицій авторів свідчить про відсутність єдиної загальноприйнятої моделі критеріїв оцінювання та водночас про конвергенцію основних змістових блоків. Кадрова стабільність, кваліфікація, наукова активність, професійний розвиток, мотивація та результативність діяльності утворюють інваріантне ядро всіх систем критеріїв, тоді як специфічні риси визначаються характером закладу освіти та особливостями галузі підготовки.

До системи аналізу (Додаток А) включено ті критерії, що відповідають подвійному завданню забезпечити загальноуніверситетську діагностику кадрового потенціалу та водночас врахувати специфіку музично-педагогічного профілю. Серед них чисельність та структура персоналу, частка штатних науково-педагогічних працівників, відсоток сумісників, дисфункціональна плинність кадрів, частка осіб із науковими ступенями та вченими званнями, публікаційна активність, регулярність підвищення кваліфікації, академічна мобільність, мотивація до різних видів професійної діяльності, рейтингові й акредитаційні показники, а також критерії музично-педагогічного профілю (виконавська компетентність, концертно-виконавська діяльність, мистецькі звання, художньо-інтерпретаційна діяльність).

Деякі критерії, що згадуються в науковій літературі як актуальні (старіння колективу, гендерне співвідношення, окремі аспекти плинності кадрів), у межах цього дослідження виокремлюються як підпорядковані елементи відповідних груп. Вікова структура персоналу включає аналіз ризику старіння колективу, а коефіцієнт плинності розглядається саме в його дисфункціональному вимірі. Гендерне співвідношення фіксується як індикатор структурної збалансованості, проте не входить до основного аналітичного інструментарію через обмежену управлінську керованість цього параметра в музично-педагогічних колективах із сформованими виконавськими спеціалізаціями. Така структуризація критеріїв забезпечує методологічну послідовність дослідження та чітку логіку емпіричного аналізу.

У межах нашого дослідження критерії оцінювання кадрового потенціалу описуються за допомогою кількісних, якісних та змішаних змінних. Кількісні змінні передбачають числові значення, що допускають статистичну обробку (чисельність працівників, частка фахівців із науковим ступенем, коефіцієнт плинності); якісні змінні описуються нечисловими атрибутами (зміст компетентностей, характер мотивації, особливості соціально-психологічного клімату); змішані змінні поєднують числові та змістові характеристики (інтегральні показники, що ґрунтуються на бальній шкалі експертних оцінок).

Така класифікація є застосовною як до загальноуніверситетських критеріїв оцінювання, так і до критеріїв музично-педагогічного профілю, кожен з яких також може мати якісні та кількісні складники. Для зручності аналізу критеріїв оцінювання кадрового потенціалу в дослідженні структуровано за такими групами: кваліфікаційні критерії, структурні критерії, критерії наукової активності, критерії якості організації освітнього процесу, критерії професійного розвитку, мотиваційні критерії та критерії соціально-психологічного клімату, критерії результативності, а також специфічні критерії музично-педагогічного профілю. Кожна з груп містить як кількісно вимірювані показники, так і якісно оцінювані характеристики, що забезпечує комплексну діагностику кадрового потенціалу.

Кваліфікаційні критерії посідають ключове місце у системі оцінювання кадрового потенціалу ЗВО та традиційно розглядаються як найбільш формалізований вимір якості персоналу, оскільки ґрунтуються на офіційно підтверджених свідченнях наукової та педагогічної підготовки науково-педагогічних працівників (Анненкова, 2011:4).

О. Топчій зазначає, що кваліфікаційні характеристики науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти становлять нормативно закріплену систему вимог, яка сприяє підбору та розстановці кадрів, підвищенню їхньої ділової кваліфікації та встановленню єдиних підходів до визначення посадових обов'язків, при цьому формалізація цих характеристик здійснюється через фіксацію рівня професійної підготовки, засвідченого документами про освіту, наукового ступеня, вченого звання та стажу науково-педагогічної діяльності (Топчій, 2016:3).

О. Воробйова зі співаторами розглядають кваліфікаційні критерії у двох вимірах: горизонтальний вимір охоплює тематичну та галузеву спеціалізацію науково-педагогічних працівників та їхню відповідність навчальним дисциплінам, за якими вони здійснюють педагогічну діяльність; вертикальний відображає рівень наукової кваліфікації у загальній академічній ієрархії від доктора філософії до доктора наук та вчених звань доцента й професора.

Обидва виміри є рівно необхідними для повноцінної характеристики кваліфікаційної складової кадрового потенціалу (Воробйова та ін., 2020:34).

О. Шубалий доповнює ці підходи поняттям «ефективної кваліфікації», під якою розуміється не лише наявність формального ступеня, а й актуальність відповідних знань і компетентностей на момент оцінювання (Шубалий та ін., 2018:68). Дослідники зауважують, що в умовах швидкого оновлення наукового знання доктор наук, який здобув ступінь понад двадцять років тому та відтоді не вів активної дослідницької діяльності, може реально поступатися у кваліфікаційному відношенні молодому доктору філософії, чия наукова підготовка є сучасною та актуальною.

Частка науково-педагогічних працівників із науковим ступенем є найбільш розповсюдженим кваліфікаційним критерієм в українській системі оцінювання вищої освіти. Він безпосередньо впливає на акредитаційні рішення щодо освітніх програм і є обов'язковим параметром ліцензійних умов провадження освітньої діяльності. Відповідно до вимог чинного законодавства, зокрема Закону України «Про вищу освіту», університети зобов'язані забезпечувати визначений відсоток науково-педагогічних працівників із науковими ступенями у структурі кадрового складу, що реалізує конкретні освітні програми (Закон України «Про вищу освіту», 2014). В. Луговий з колективом співавторів звертають увагу на якісний аспект цього критерію, вказуючи, що частина здобутих ступенів може не відповідати реальному рівню наукової підготовки їхніх носіїв, що знижує діагностичну цінність формального показника. На підставі цього автори пропонують доповнювати кваліфікаційні критерії показниками поточної наукової активності (Луговий та ін., 2021).

Наявність вченого звання доцента або професора є вищим рівнем кваліфікаційних критеріїв у вітчизняній системі оцінювання кадрового потенціалу. На відміну від наукового ступеня, вчене звання підтверджує не лише наукову, а й педагогічну кваліфікацію, оскільки умовою його присвоєння є наявність визначеного стажу педагогічної діяльності та

відповідного обсягу методичних публікацій. В. Данюк зі співавторами вказують, що частка науково-педагогічних працівників із вченими званнями є одним із ключових показників у методологіях провідних університетських рейтингів і відображає рівень відтворення академічних традицій у ЗВО (Данюк та ін., 2013:143).

Важливим, але нерідко ігнорованим у вітчизняній практиці кваліфікаційним критерієм є відповідність наукової спеціальності викладачів дисциплінам, за якими вони здійснюють педагогічну діяльність (Bourner et al., 2001:66). О. Воробйова з колегами наводять результати аналізу освітніх програм різних університетів, що свідчать про досить поширену практику залучення науково-педагогічних працівників до викладання дисциплін, що не відповідають їхній науковій спеціальності, особливо у ЗВО з обмеженим кадровим складом (Воробйова та ін., 2020:67). Ця практика, формально не порушуючи більшості ліцензійних умов, суттєво знижує якість кадрового забезпечення відповідних освітніх програм.

Структурні критерії характеризують внутрішній склад кадрового потенціалу за різноманітними демографічними, організаційними та соціальними ознаками. На відміну від кількісних і кваліфікаційних критеріїв, структурні показники відображають не стільки розмір або рівень кадрового потенціалу, скільки його внутрішній баланс та пропорційність.

І. Петрова визначає структурні критерії як систему показників, що характеризують розподіл персоналу організації за соціально-демографічними, кваліфікаційними та організаційними ознаками та відображають рівень збалансованості кадрового складу відповідно до цілей і стратегії організації (Петрова, 2013:87). О. Грішнова розглядає структурні критерії як індикатори системної рівноваги кадрового потенціалу, що забезпечують його здатність до стійкого відтворення та розвитку (Грішнова, 2011:87). З цієї позиції структурний дисбаланс, наприклад, різко виражена вікова нерівномірність або надмірна концентрація науково-педагогічних працівників в окремих підрозділах, є ознакою прихованих ризиків для майбутнього кадрового

потенціалу університету, що потребують превентивних управлінських заходів.

Вікова структура науково-педагогічних працівників є одним із найбільш критичних структурних критеріїв, що відображає здатність університету до відтворення кадрового потенціалу у часі. Оптимальна вікова структура передбачає рівноважний розподіл працівників між різними віковими когортами, що забезпечує безперервне передавання знань і досвіду від старшого покоління до молодого. О. Слюсаренко розглядає вікову структуру у контексті відтворення наукових шкіл і доводить, що критичною є не просто середня вікова структура, а наявність представників усіх трьох поколінь у рамках кожної наукової спеціалізації ЗВО: «старійшини», що генерують стратегічні наукові ідеї; «виконавці», що забезпечують основний обсяг наукової та педагогічної роботи; «учні», що освоюють наукові методи і готуються до самостійної дослідницької діяльності. Відсутність будь-якого з цих поколінь призводить до деградації наукової школи (Слюсаренко, 2015:115).

Для кафедр музично-педагогічного профілю вікова структура має додатковий вимір, пов'язаний із тривалістю формування виконавської школи. Мистецька педагогіка, заснована на принципі «від майстра до учня», вимагає наявності на кафедрі досвідчених викладачів-виконавців, чий авторитет у мистецькому середовищі є результатом багаторічної концертної та педагогічної діяльності. Водночас надмірне «старіння» кадрового складу без адекватного припливу молодих спеціалістів загрожує втратою інноваційного потенціалу та відставанням від сучасних тенденцій у музичному мистецтві та педагогіці. Критичним є також гендерний баланс, який на кафедрах музично-педагогічного профілю може мати специфічні закономірності, зумовлені традиційним розподілом спеціалізацій за гендерною ознакою у деяких музичних галузях.

Наукова активність науково-педагогічних працівників є одним із найбільш дискутованих критеріїв в сучасній академічній науці, що

пояснюється складністю її вимірювання, розмаїттям наукових галузей зі специфічними традиціями публікаційної діяльності, а також суперечностями між різними підходами до розуміння якості наукового дослідження. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» визначає наукову діяльність як «інтелектуальну творчу діяльність, спрямовану на одержання нових знань та (або) пошук шляхів їх застосування, і встановлює основні вимоги до змісту та результативності наукової роботи у ЗВО» (Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», 2015).

Одним з основних завдань закладу вищої освіти є організація та проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень й інших науково-технічних, дослідно-конструкторських робіт, у тому числі з проблем освіти (Бондар та ін., 2020:31).

Публікаційна активність є найбільш операціоналізованим проявом наукової активності науково-педагогічного персоналу та традиційно займає центральне місце у системах оцінювання дослідницького потенціалу університетів. Ключовими наукометричними показниками є кількість публікацій у виданнях, індексованих у міжнародних базах даних Scopus і Web of Science, а також індивідуальні бібліометричні індекси. В. Смірнова ґрунтовно аналізує переваги та обмеження наукометричних показників як критеріїв оцінювання кадрового потенціалу ЗВО, констатує, що ці показники мають виражену галузеву упередженість, оскільки природничі та технічні науки традиційно мають значно вищі абсолютні показники публікаційної активності та цитованості порівняно з гуманітарними й соціальними науками (Смірнова, 2021:147).

У міжнародній літературі обмеженість суто кількісних наукометричних показників є предметом широкої дискусії. Дослідники вказують, що хоча кількісні показники можуть допомогти в оцінюванні наукової діяльності для різних категорій викладачів, саме якість, вплив та значущість досягнень є основними індикаторами того, чи здатний науково-педагогічний працівник реалізувати життєздатну та конкурентоспроможну дослідницьку програму

(Texas A&M University Corpus Christi, 2025:5). Серед ключових чинників, що підлягають аналізу, виокремлюються видимі продукти діяльності викладача та студентів, зокрема рецензовані дослідницькі публікації та презентації на фахових конференціях, зовнішнє фінансування, що безпосередньо підтримує дослідницьку програму, а також фінансова підтримка студентських наукових досліджень. Такий підхід значно збагачує оцінювання порівняно з простим підрахунком публікацій.

Для кафедр музично-педагогічного профілю проблема оцінювання наукової активності має додаткову складність, пов'язану з подвійним характером інтелектуальної діяльності викладачів-музикантів. Традиційні наукометричні показники (публікації у рецензованих журналах, індекси цитування) не охоплюють значну частину інтелектуального внеску педагога-музиканта, що реалізується через створення та виконання музичних творів, аранжувань, методичних розробок для виконавської практики. Тому для кафедр музичного профілю система критеріїв наукової активності потребує доповнення показниками, що відображають мистецько-творчу продуктивність (кількість та рівень концертних виступів, записи аудіо та відеоматеріалів, участь у мистецьких проєктах), яка за своєю інтелектуальною цінністю є еквівалентною наукових публікаціям у класичних академічних дисциплінах.

Критерій якості організації освітнього процесу охоплює низку показників, пов'язаних зі здатністю науково-педагогічних працівників проектувати та реалізовувати навчальні курси відповідно до сучасних вимог. Н. Морзе та О. Буйницька підкреслюють, що оцінювання якості організації освітнього процесу потребує комплексного підходу, який поєднує аналіз документальної бази (навчально-методичні комплекси, силабуси) із спостереженням за реальним перебігом навчального процесу та аналізом його результатів. Лише документальний аналіз без спостереження за практикою суттєво завищує формальний рівень якості освітнього процесу, створюючи розрив між задекларованою та реальною якістю (Морзе, Буйницька, 2017:38).

О. Воробйова зі співавторами розглядають здатність до проектування освітнього процесу як ключову педагогічну компетентність лідерів академічних підрозділів і пропонують включати її до системи критеріїв оцінювання кадрового потенціалу на рівні структурних підрозділів (Воробйова та ін., 2020:118).

Національна дослідницька рада США у своїй ґрунтовній доповіді, присвяченій оцінюванню та вдосконаленню викладання у закладах вищої освіти, визначає ряд характеристик, що мають враховуватися при оцінюванні педагогічної ефективності викладача. Зокрема, викладач має чітко формулювати навчальні цілі курсу, володіти альтернативними методами навчання та вміти обирати найбільш ефективні з них, постійно контролювати прогрес студентів у досягненні навчальних цілей, а також мати здатність розпізнавати тих студентів, які не досягають свого повного потенціалу, і надавати їм відповідну підтримку (National Research Council, 2003:97). Ці критерії є універсальними, проте для кафедр музично-педагогічного профілю вони набувають додаткового змісту: якість викладання у музичній освіті визначається здатністю педагога демонструвати виконавський зразок, забезпечувати індивідуальний підхід у роботі з кожним студентом-виконавцем та створювати атмосферу творчого пошуку на заняттях.

Критерії професійного розвитку відображають динамічний вимір кадрового потенціалу, здатність персоналу ЗВО до зростання, оновлення компетентностей та адаптації до змін у науковому знанні й освітній практиці. Ця група критеріїв набуває особливого значення в умовах прискорення науково-технологічного прогресу. О. Грішнова визначає розвиток персоналу організації як цілеспрямований процес вдосконалення знань, умінь, навичок і особистісних якостей працівників, що забезпечує підвищення їхньої ефективності у досягненні організаційних цілей (Грішнова, 2011:156). Стосовно ЗВО дослідниця підкреслює, що для науково-педагогічних працівників розвиток є не лише правом, а й обов'язком, оскільки відставання

від актуального стану наукового знання безпосередньо знижує якість освіти, яку отримують студенти.

Регулярність і якість підвищення кваліфікації є одним із формально регламентованих критеріїв кадрового потенціалу ЗВО в Україні. Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» від 21.08.2019 р. №800 встановлено, що викладачі зобов'язані підвищувати кваліфікацію не рідше одного разу на п'ять років у обсязі не менше шести кредитів ЄКТС (Постанова КМУ «Про внесення змін до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», 2025).

І. Петрова класифікує форми підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників за критеріями формальності та місця проведення (Петрова, 2013:152). Формальне підвищення кваліфікації передбачає проходження акредитованих програм із отриманням документів встановленого зразка. Неформальне навчання охоплює участь у конференціях, семінарах, воркшопах, онлайн-курсах, що не завершуються офіційними документами. Інформальне навчання включає самоосвіту, читання фахової літератури та рефлексію власної практики. Дослідниця вважає, що система оцінювання кадрового потенціалу ЗВО суттєво знижує свою діагностичну цінність, якщо враховує лише формальне підвищення кваліфікації.

У контексті кафедр музично-педагогічного профілю професійний розвиток має специфічну двоїстість: він включає як академічно-педагогічний компонент (підвищення кваліфікації з педагогіки, методики, інформаційних технологій), так і мистецько-виконавський компонент (участь у майстер-класах, концертних проєктах, творчих резиденціях, конкурсах). Традиційні системи оцінювання професійного розвитку, орієнтовані переважно на формальні програми підвищення кваліфікації, часто ігнорують другий компонент, що призводить до систематичної недооцінки реального обсягу професійного зростання викладачів-музикантів. Тому критерії професійного розвитку для кафедр музично-педагогічного профілю мають бути розширені

за рахунок включення показників мистецько-виконавського самовдосконалення.

А. Колот і С. Цимбалюк аналізують якісний аспект підвищення кваліфікації та доводять, що формальне виконання вимоги щодо частоти підвищення кваліфікації не гарантує реального розвитку компетентностей працівників (Колот, Цимбалюк, 2011:54). Дослідники вказують на поширену практику проходження програм підвищення кваліфікації, що не пов'язані з актуальними потребами викладачів у розвитку та мають суто формальний характер, і пропонують запровадити систему портфоліо розвитку, що фіксує не лише факти проходження програм, а й конкретні зміни у педагогічній або дослідницькій практиці науково-педагогічних працівників.

Академічна мобільність викладачів охоплює всі форми тимчасового переміщення між університетами з метою проведення досліджень, викладання або підвищення кваліфікації. О. Слюсаренко виокремлює вхідну та вихідну мобільність науково-педагогічних працівників як два взаємодоповнювальних критерії кадрового потенціалу університету (Слюсаренко, 2015:147). Вихідна мобільність відображає здатність університету «відпускати» власних науково-педагогічних працівників на стажування, що потребує як організаційної готовності, так і достатнього рівня наукового визнання працівників. Вхідна мобільність характеризує привабливість університету для дослідників з інших ЗВО, що є важливим показником його академічної репутації.

В. Луговий, О. Слюсаренко та Ж. Таланова у своїй роботі, присвяченій моніторингу, мотивації та мобілізації університетського потенціалу, доводять, що академічна мобільність відіграє ключову роль у подоланні «академічної ендогамії» – практики найму переважно власних випускників на посади викладачів, що обмежує різноманітність наукових підходів і знижує інтелектуальну динаміку університету (Луговий та ін., 2020). Оскільки ЗВО з вищими показниками академічної мобільності демонструють ширшу варіативність наукових підходів і кращу здатність до інтеграції нових ідей.

Для кафедр музично-педагогічного профілю академічна мобільність має додаткову специфіку, пов'язану з мистецьким виміром професійної діяльності. Участь викладачів у міжнародних музичних фестивалях, майстер-класах провідних виконавців, творчих резиденціях за кордоном може розглядатися як специфічна форма академічної мобільності, що збагачує виконавський і педагогічний досвід та сприяє інтеграції кафедри у міжнародний мистецький простір. Ці форми мобільності часто не фіксуються традиційними системами обліку, що зумовлює необхідність адаптації критеріїв академічної мобільності до специфіки музично-педагогічного профілю.

Мотиваційні критерії та критерії соціально-психологічного клімату відображають суб'єктивний вимір кадрового потенціалу, а саме готовність і бажання персоналу реалізовувати наявні компетентності на благо університету. Ця група критеріїв є особливо складною для формалізованого вимірювання, однак її діагностична цінність для управлінських рішень є виключно важливою. А. Колот та С. Цимбалюк визначають мотивацію персоналу організації як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її інтенсивність і наполегливість та надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення конкретних цілей (Колот, Цимбалюк, 2011:79). Вони класифікують мотиваційні критерії оцінювання кадрового потенціалу на дві групи: перша охоплює суб'єктивні показники, що вимірюються через анкетування та психологічне тестування (рівень задоволеності роботою, ступінь ідентифікації з місією університету, рівень внутрішньої мотивації до дослідницької та педагогічної діяльності); друга охоплює об'єктивні індикатори мотиваційного стану (надурочна наукова активність, участь у добровільних університетських ініціативах, участь у наставництві молодих викладачів) (Колот, Цимбалюк, 2011:118). Отже, стосовно оцінювання кадрового потенціалу ЗВО важливо розрізняти мотивацію до педагогічної діяльності, мотивацію до наукових досліджень і мотивацію до участі в організаційному житті університету,

оскільки ці три типи мотивації можуть суттєво розрізнятися в одного викладача.

Для кафедр музично-педагогічного профілю мотиваційний вимір кадрового потенціалу має виразну специфіку, пов'язану з наявністю четвертого типу мотивації, що доповнює педагогічну, дослідницьку та організаційну мотивації, а саме мотивації до мистецько-виконавської діяльності. Ця мотивація є рушійною силою збереження та розвитку виконавської компетентності педагога-музиканта, проте вона може вступати у конфлікт з іншими типами мотивації, зокрема з мотивацією до наукової публікаційної діяльності, що потребує значних часових ресурсів. Ефективна система оцінювання кадрового потенціалу музично-педагогічних кафедр має враховувати цю специфічну мотиваційну динаміку та забезпечувати збалансованість вимог до різних напрямів професійної активності викладачів.

Соціально-психологічний клімат колективу є середовищним критерієм кадрового потенціалу, що відображає характер міжособистісних відносин у колективі та їхній вплив на готовність персоналу до ефективної спільної діяльності. На нашу думку, найбільшу діагностичну цінність для оцінювання кадрового потенціалу кафедри ЗВО мають показники соціально-психологічного клімату, які виокремили В. Данюк і А. Колот: рівень психологічної безпеки в академічному середовищі, рівень довіри між працівниками та адміністрацією, ступінь командної згуртованості у дослідницьких групах (Данюк та ін., 2013:319). Позитивний соціально-психологічний клімат є каталізатором реалізації індивідуального потенціалу науково-педагогічних працівників, тоді як негативний суттєво знижує результативність навіть при наявності сильного індивідуального потенціалу.

Критерії результативності відображають кінцевий вимір кадрового потенціалу – здатність персоналу університету досягати стратегічних інституційних цілей і продукувати соціально значущі результати. Ця група критеріїв є логічним завершенням системи оцінювання, оскільки дозволяє

встановити, чи забезпечує наявний кадровий потенціал реалізацію місії університету.

В. Луговий, О. Слюсаренко та Ж. Таланова виокремлюють три рівні результативності кадрового потенціалу ЗВО:

1) безпосередня результативність, що відображає виконання викладачами їхніх безпосередніх обов'язків. Сюди відносяться якості викладання, обсяг публікацій, виконання науково-дослідних тем;

2) інституційна результативність, яка відображає внесок кадрового потенціалу у досягнення університетом його стратегічних цілей. Сюди відносяться рейтингові позиції, акредитаційні показники, залучені ресурси;

3) суспільна результативність, що відображає внесок університету у розвиток суспільства через підготовку кваліфікованих фахівців (Луговий та ін., 2021).

На рівні кафедри в якості критеріїв результативності можна використовувати показники рейтингові позиції й акредитаційні показники.

У контексті міжнародних досліджень результативності академічного персоналу принципово важливим є розрізнення між «результатами» (outputs) та «впливом» (impact, outcomes). Результати є безпосередніми продуктами діяльності (публікації, навчальні курси, виступи), тоді як вплив відображає довгострокові наслідки цієї діяльності для суспільства (формування нового покоління фахівців, розвиток галузевого знання, збагачення культурного середовища). Для кафедр музично-педагогічного профілю цей розподіл є особливо значущим, оскільки реальний вплив їхньої діяльності проявляється у якості підготовлених музикантів-педагогів, які згодом формуватимуть музичну культуру регіону, а також у вкладі кафедри у регіональне мистецьке середовище через організацію концертних програм, фестивалів, просвітницьких заходів.

Позиції університету у національних і міжнародних рейтингах та результати акредитаційних процедур є агрегованими показниками результативності кадрового потенціалу, що відображають зовнішню оцінку

університету академічною і соціальною спільнотами. О. Слюсаренко проводить детальний аналіз залежності між якісними характеристиками кадрового потенціалу провідних університетів і їхніми рейтинговими позиціями, доводячи, що між цими показниками існує стійка позитивна кореляція, яка опосередковується низкою організаційних і ресурсних чинників, наголошуючи, що рейтинг є наслідком розвиненого кадрового потенціалу (Слюсаренко, 2015:203).

У міжнародній практиці оцінювання музичних програм у закладах вищої освіти акредитаційні органи висувають специфічні вимоги до кадрового забезпечення. Зокрема, Комісія Вищої освіти Північно-центральної асоціації (HLC) вимагає від університетів документування постійної оцінки студентського навчання як частини вимірювання якості та ефективності академічних систем. У музичній освіті традиційна модель «майстер-учень», що була основою підготовки музикантів впродовж сотень років, нині доповнюється вимогами до вимірювання та документування навчальних результатів. Такі критерії, як технічна майстерність, естетичне командування, музична інтерпретація та сценічна поведінка є відмітними для прикладної музичної педагогіки та повинні бути інкорпоровані в систему оцінювання кадрового потенціалу, оскільки саме здатність викладача формувати ці якості у студентів є основним показником його професійної ефективності.

Далі слід виділити критерії оцінки формування кадрового потенціалу, які характерні для кафедр в закладах вищої освіти саме музично-педагогічного профілю.

Заклади вищої освіти музичного спрямування функціонують у специфічному освітньому та мистецькому середовищі, що зумовлює наявність особливих критеріїв оцінювання кадрового потенціалу, відмінних від загальноуніверситетських підходів. Ці критерії відображають подвійну природу діяльності викладача-музиканта як педагога і як виконавця-митця, що принципово відрізняє музичну освіту від більшості інших галузей вищої школи.

Систематичний огляд літератури з оцінювання музичного виконання, проведений групою дослідників з кількох європейських університетів, засвідчує, що категоріями, яким надається найбільша вага в системах оцінювання музичного виконання, є: технічна майстерність (включаючи інтонування, ритм, артикуляцію), інтерпретація та виразність (включаючи фразування, динаміку, стилістичну відповідність), комунікація та сценічна присутність (включаючи зоровий контакт, впевненість, художнє враження) та загальне музичне враження (Moura, Dias, 2024). Хоча ці категорії стосуються оцінювання музичного виконання, вони є безпосередньо релевантними для оцінювання кадрового потенціалу музично-педагогічних кафедр, оскільки визначають ті професійні якості, якими має володіти викладач-музикант для забезпечення якісної підготовки студентів. М. Берджі (M. Bergee) на підставі емпіричного дослідження встановив високий рівень міжекспертної надійності при оцінюванні виконавського рівня з боку колег-викладачів, що засвідчує можливість використання колегіальної оцінки як валідного інструменту оцінювання виконавської компетентності викладачів (Bergee, 2003:142).

Одним із найважливіших специфічних критеріїв є виконавська компетентність науково-педагогічного працівника. Т. Багрій доводить, що виконавська компетентність є ключовою в структурі професійної компетентності педагога-музиканта, оскільки вона поєднує теоретичну підготовку з практичними виконавськими вміннями, а також охоплює педагогічну, хормейстерську та музично-виконавську діяльність (Багрій, 2021:53). Ця компетентність передбачає не лише технічне опанування інструмента чи вокалу, а й здатність до художньої інтерпретації нотного тексту, збереження авторського задуму та власне виконавської виразності. У контексті оцінювання кадрового потенціалу ЗВО музично-педагогічного профілю виконавська компетентність розглядається як обов'язкова умова відповідності посаді, оскільки педагог-музикант зобов'язаний демонструвати студентам зразки виконавської майстерності безпосередньо в навчальному процесі.

Стандарт вищої освіти зі спеціальності 025 «Музичне мистецтво» закріплює цей підхід нормативно: серед програмних результатів навчання першочергово передбачено здатність «демонструвати артистизм, виконавську культуру та технічну майстерність володіння інструментом (голосом) на належному фаховому рівні під час виконавської (диригентської) діяльності» (Наказ МОН України «Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво», 2019). Вимоги до студентів транслуються у вимоги до самих викладачів, формуючи відповідні критерії оцінювання кадрового складу.

Для оцінювання кадрового потенціалу музичних ЗВО принципово важливим є критерій концертно-виконавської та художньо-творчої діяльності. Г. Падалка наголошує, що педагогіка мистецтва у вищій школі нерозривно пов'язана з власною виконавською практикою педагога, оскільки саме через живе виконання відбувається передача мистецького досвіду, формується художнє сприймання студентів і створюється естетичне середовище (Падалка, 2008:87).

О. Ростовський підкреслює, що теорія та методика музичної освіти на вищому рівні передбачає безперервне вдосконалення виконавського досвіду педагога, оскільки лише практикуючий музикант здатен забезпечити повноцінну підготовку студентів до концертно-виконавської та педагогічної діяльності (Ростовський, 2011:204). Отже, концертні виступи викладача (сольні, ансамблеві, оркестрові) слугують доказом збереження виконавської форми й актуального мистецького досвіду.

При цьому важливо розрізняти рівні концертно-виконавської діяльності: виступи на міжнародних та всеукраїнських сценах мають більшу вагу для оцінювання кадрового потенціалу, ніж виступи в рамках внутрішньоуніверситетських заходів. Р. Стенлі (M. Stanley) та співавтори, досліджуючи системи оцінювання музичного виконання у консерваторіях, встановили, що екзаменатори надають перевагу системам з меншою кількістю формалізованих критеріїв, що залишають більше простору для розгорнутих

якісних коментарів (Stanley et al., 2002:49). Цей висновок є важливим для розробки системи оцінювання концертно-виконавської діяльності викладачів, оскільки свідчить на користь поєднання формалізованих кількісних показників (кількість концертних виступів, рівень концертних площадок) з якісними експертними оцінками (рецензії на виступи, оцінки колег-музикантів).

Специфічним критерієм, характерним винятково для мистецьких ЗВО, є наявність у викладача почесних звань (народного артиста України, заслуженого артиста України, заслуженого діяча мистецтв). Ці звання надаються державою як офіційне визнання високого рівня виконавської майстерності та суспільного внеску митця, а відтак слугують об'єктивним індикатором мистецького статусу педагога. Положення про атестацію педагогічних працівників закладів освіти сфери культури, затверджене Наказом Міністерства культури України «Питання атестації педагогічних працівників закладів (установ) освіти сфери культури» від 12.07.2018 №628, передбачає, що наявність наукового ступеня, почесного або вченого звання є достатньою підставою для присвоєння кваліфікаційної категорії «спеціаліст вищої категорії» без додаткових вимог (Наказ МОН України «Питання атестації педагогічних працівників закладів (установ) освіти сфери культури», 2018).

Поряд із цим, важливим є критерій участі у конкурсах і фестивалях як виконавця чи члена журі. Лауреатство на міжнародних та всеукраїнських виконавських конкурсах підтверджує актуальну конкурентоспроможність педагога у мистецькому середовищі. О. Рудницька зазначає, що мистецька освіта повинна ґрунтуватися на зв'язку навчального процесу з реальною художньою практикою, а присутність у ній яскравих виконавців-педагогів забезпечує високу якість підготовки фахівців (Рудницька, 2005:142).

Окремим критерієм виступає здатність педагога-музиканта до художньої інтерпретації та демонстрації сценічної індивідуальності. О. Олексюк розглядає музично-педагогічну діяльність у вищій школі як

поєднання наукової й художньої складових, акцентуючи увагу на тому, що висококваліфікований педагог-музикант повинен досягти органічної єдності між своїм педагогічним і виконавським «я» (Олексюк, 2006:74). Артистизм при цьому трактується не лише як сценічна впевненість, а й як здатність до емоційно-образного осмислення музичного матеріалу, що безпосередньо впливає на якість передачі виконавських знань студентам.

Стандарт вищої освіти спеціальності 025 «Музичне мистецтво» серед фахових компетентностей випускника і, відповідно, вимог до педагогічного персоналу закріплює здатність «створювати та реалізовувати власні художні концепції у виконавській діяльності», «усвідомлювати художньо-естетичну природу музичного мистецтва» та «демонструвати достатньо високий рівень виконавської майстерності» (Наказ МОН України «Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво», 2019). Сукупність цих вимог формує змістовну основу критерію художньо-інтерпретаційної діяльності викладача.

У структурі кадрового потенціалу музичних ЗВО особливе місце посідає критерій рівня інструментально-виконавської або вокально-хорової підготовки педагога. В. Лабунець та співавтори доводять, що інструментально-виконавська підготовка сучасного вчителя музичного мистецтва потребує вироблення навички добору знайомих мелодій на слух, гармонізації та інструментального перекладу музичних уривків, а також «володіння прийомами творчого музикування та імпровізації» (Лабунець та ін., 2020:61). Відповідно, при оцінюванні кадрового потенціалу ЗВО музичного профілю враховуються рівень технічної досконалості педагога, широта його репертуарного охоплення, здатність до стильової гнучкості при виконанні творів різних епох та жанрів.

Додатковим специфічним критерієм оцінювання кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю є здатність викладача до підготовки переможців конкурсів серед студентів. Цей критерій відображає педагогічну ефективність виконавської підготовки, оскільки успіхи студентів на конкурсах

є об'єктивним індикатором якості педагогічної роботи їхнього наставника. Ж. МакФерсон (G. McPherson) та В. Томпсон (W. Thompson) підкреслюють, що оцінювання музичного виконання є особливо складним через притаманну йому суб'єктивність, що включає особисту експресію та інтерпретацію та може призводити до розбіжностей у думках (McPherson, Thompson, 1998:13). Цей висновок вказує на необхідність розробки структурованих критеріїв, що мінімізують суб'єктивність оцінювання та забезпечують надійність результатів.

Також заслуговує на увагу критерій залученості викладачів до діяльності фахових мистецьких організацій (Європейської асоціації вчителів музики EAS, Європейського союзу музики EMU, Асоціації європейських консерваторій АЕС), що відображає інтегрованість кафедри у міжнародне мистецько-педагогічне середовище та забезпечує доступ до передового досвіду у сфері музичної освіти. Членство та активна участь у таких організаціях є індикатором відкритості кафедри до зовнішніх впливів та її готовності до адаптації кращих міжнародних практик.

Таким чином, система оцінювання формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти має комплексний характер, зумовлений нематеріальною природою кадрового потенціалу та поліфункціональністю діяльності науково-педагогічних працівників. Специфіка музично-педагогічного профілю потребує додаткових критеріїв, які відображають подвійну природу діяльності викладача-музиканта як педагога та виконавця-митця, до таких критеріїв віднесено виконавську компетентність, концертно-виконавську та художньо-творчу діяльність, наявність мистецьких звань, участь у конкурсах і фестивалях, художньо-інтерпретаційну діяльність, рівень інструментально-виконавської або вокально-хорової підготовки.

На управлінському рівні ефективність діяльності з формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти підтверджується не лише результатами кадрової роботи, а й наявністю нормативних, організаційних та

аналітичних документів, які регламентують кадрову політику, професійний розвиток і систему оцінювання персоналу. Такі документи можуть розглядатися як організаційно-управлінські індикатори ефективності системи управління формуванням кадрового потенціалу. Їхня наявність та якість свідчать про впорядкованість управлінських процесів, тоді як відсутність вказує на структурні недоліки кадрової роботи. Аналогічну функцію виконують процедури контролю та оцінювання кадрів, відсутність яких є ознакою недостатньої керованості процесу формування кадрового потенціалу.

Управління процесом формування кадрового потенціалу кафедри здійснюється на декількох рівнях, серед яких виокремлюються зовнішній та внутрішній. Зовнішній рівень охоплює діяльність Міністерства освіти і науки України, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, інших контролюючих органів, що встановлюють нормативні рамки кадрової роботи. Внутрішній рівень структурується за вертикаллю: загальноуніверситетський рівень – рівень факультету або інституту – рівень кафедри. На кожному з цих рівнів формуються власні нормативні документи, що регламентують процедури добору, оцінювання, мотивації та розвитку науково-педагогічних працівників. До нормативних документів, які сприяють формуванню кадрового потенціалу кафедр на загальноуніверситетському рівні, належать положення про конкурсний відбір на посади науково-педагогічних працівників, положення про рейтингування викладачів, положення про підвищення кваліфікації, положення про факультет та про кафедру, кадрова стратегія закладу. На рівні факультету розробляються положення про факультет, плани розвитку кадрового потенціалу, рішення вченої ради факультету щодо рекомендацій до конкурсу. На рівні кафедри функціонують індивідуальні плани роботи науково-педагогічних працівників, плани професійного розвитку, протоколи засідань кафедри щодо кадрових питань.

Особливе місце у системі управлінських інструментів посідають ключові показники ефективності (KPI) кадрового потенціалу кафедри закладу вищої освіти. У межах цього дослідження KPI кадрового потенціалу кафедри

розглядаються як система кількісних і якісних індикаторів, що характеризують рівень професійного розвитку, наукової активності, мотивації, кадрової стабільності та ефективності демократичного управління персоналом кафедри.

Принципово важливим є врахування у системі КРІ специфіки конкретної кафедри. Універсальні КРІ без галузевої адаптації не здатні адекватно відобразити стан кадрового потенціалу мистецьких підрозділів, на чому наголошують і дослідники наукометричних принципів оцінювання (Hicks et al., 2015:430). Для кафедр музично-педагогічного профілю обов'язковими є показники концертно-виконавської активності, наявності мистецьких звань, участі у конкурсах і фестивалях, керівництва творчими проєктами. Універсальні КРІ без галузевої адаптації не здатні адекватно відобразити стан кадрового потенціалу мистецьких підрозділів.

Окрім нормативного забезпечення, управлінський аспект формування кадрового потенціалу передбачає реалізацію конкретних процедур, спрямованих на покращення якості кадрів. До них належать конкурсний відбір на посади з оцінюванням наукової, педагогічної та творчої діяльності кандидатів; щорічне рейтингування науково-педагогічних працівників; періодична атестація; моніторинг виконання індивідуальних планів; оцінювання якості викладання здобувачами освіти; оцінювання наукової результативності за наукометричними показниками. Сукупність цих процедур формує управлінський механізм забезпечення якості кадрового складу та слугує основою для прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Окремим вимірюваним показником управлінської результативності є вплив стану переміщеного закладу вищої освіти на кадровий потенціал базової кафедри. Як показує практика функціонування закладів вищої освіти, переміщених унаслідок російської агресії, втрата основної території базування, географічна розосередженість викладацького складу, складнощі з комплектуванням контингенту здобувачів освіти, обмежений доступ до спеціалізованих аудиторій та інструментарію створюють додаткові виклики

для формування кадрового потенціалу кафедр. Ці чинники зумовлюють необхідність розроблення спеціальних управлінських інструментів, орієнтованих на збереження кадрової стабільності, утримання провідних викладачів та залучення нових науково-педагогічних працівників в умовах територіальної невизначеності. Зазначений висновок підтверджується емпіричними даними щодо кадрових трансформацій у переміщених університетах, представленими у дослідженнях Т. Сич (Сич, 2025:185).

Запропонована система управлінських критеріїв ефективності діяльності з формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти охоплює чотири взаємодоповнювальні групи. Кожен з критеріїв подано з відповідним визначенням, описом сутності та посиланнями на наукові джерела, що становлять його теоретичне підґрунтя.

Нормативно-документальний критерій визначається як показник наявності та якості локальних нормативних актів, що регламентують кадрову роботу кафедри на всіх рівнях управління. Цей критерій фіксує ступінь упорядкованості нормативно-правового забезпечення кадрової діяльності та відображає інституційну керованість процесу формування кадрового потенціалу (Ковтуненко, Мамонтенко, 2019:21).

Описом критерію слугує перелік документів, які забезпечують його функціонування, серед них на зовнішньому рівні є Закон України «Про вищу освіту» (Закон України «Про вищу освіту», 2014), Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», 2015), Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 №800 щодо підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників (Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, 2019); на внутрішньому загальноуніверситетському рівні є положення про конкурсний відбір, рейтингування, підвищення кваліфікації; на рівні факультету та кафедри є відповідні плани розвитку, індивідуальні плани, протоколи засідань. Як обґрунтовують Т. Сич, Є. Хриков, М. Мазурекевич (M. Mazurkiewicz) та ін., наявність документально

регламентованих процедур кадрової роботи є необхідною умовою функціонування системи управління якістю освітньої діяльності кафедри (Сич, Хриков, 2020:298; Mazurkiewicz, Liuta, 2017:75). Емпірична верифікація нормативно-документального критерію здійснюється шляхом інвентаризації локальних актів кафедри за встановленим переліком та подальшого зіставлення фактично наявних документів із базовим переліком, що включає положення про кафедру, стратегію кадрового розвитку, плани професійного зростання, протоколи кадрових питань. Ступінь дотримання критерію визначається як відсоткове співвідношення наявних документів до сукупного нормативно необхідного переліку, що дозволяє виявити прогалини у нормативному забезпеченні та сформулювати рекомендації щодо їх усунення.

Процедурний критерій визначається як показник наявності та регулярного застосування управлінських процедур добору, оцінювання, рейтингування, атестації та моніторингу науково-педагогічних працівників. Цей критерій характеризує операційну спроможність кафедри здійснювати систематичну роботу з кадровим складом за встановленими правилами (Yuzkiv, Slipchuk, 2022:99). Описом критерію слугує перелік процедур, які мають бути впроваджені та регулярно виконуватися: конкурсний відбір на посади з оцінюванням наукової, педагогічної та творчої діяльності кандидатів; щорічне рейтингування з застосуванням бальної шкали; періодична атестація відповідно до встановленого порядку; моніторинг виконання індивідуальних планів та звітування на засіданнях кафедри; оцінювання якості викладання здобувачами освіти. О. Ярошенко обґрунтовує, що оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників є складником внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти та опосередковано впливає на розвиток і відтворення кадрового потенціалу закладу (Ярошенко, 2022:6).

С. Шабельник у багатокритеріальному аналізі моделей управління закладами вищої освіти також підтверджує, що ефективність управління безпосередньо пов'язана з регулярним застосуванням оцінювальних процедур (Шабельник, 2024). Практичне застосування процедурного критерію

передбачає календарну циклічність кадрових процедур, серед яких щорічне рейтингування, піврічний моніторинг виконання індивідуальних планів, періодична атестація, конкурсні обрання на посади (за календарем закінчення контрактів).

Кількісна оцінка критерію визначається як відсоток фактично проведених процедур у звітному періоді до запланованих, що дозволяє виявити прогалини у функціонуванні управлінського циклу та посилити дисциплінарну керованість кадрової роботи кафедри.

Результативно-показниковий критерій (КРІ кадрового потенціалу кафедри) визначається як система кількісних і якісних індикаторів, що характеризують динаміку професійного розвитку, наукової активності, мотивації, кадрової стабільності й ефективності управління персоналом кафедри. Цей критерій уможливорює числову та змістову фіксацію змін кадрового потенціалу впродовж визначеного часового періоду й використовується для прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Описом критерію є перелік профільних індикаторів, серед яких – частка штатних науково-педагогічних працівників, частка осіб із науковими ступенями та вченими званнями, публікаційна активність, регулярність підвищення кваліфікації, академічна мобільність, а для кафедр музично-педагогічного профілю – також концертно-виконавська активність, наявність мистецьких звань, участь у конкурсах і фестивалях (Sizer, Spee, Bormans, 1992:137).

Н. Морзе та О. Буйницька в системі рейтингових показників оцінювання діяльності викладачів сучасних університетів обґрунтовують, що кількісні показники навантаження та результативності є вихідною умовою для подальшого якісного аналізу педагогічної та наукової діяльності (Морзе, Буйницька, 2017:35). Принципи побудови рейтингів науково-педагогічних працівників, обґрунтовані у працях Ю. Савельєва, передбачають експертне оцінювання та визначення якісних рівнів публікацій за внеском до галузі замість формальних ознак (Савельєв, 2021:153). В. Луговий, О. Слюсаренко та Ж. Таланова доводять, що така система індикаторів є інструментом

моніторингу, мотивації та мобілізації університетського потенціалу (Луговий та ін., 2020). Формальне моделювання системи ключових показників ефективності у закладах вищої освіти, запропоноване Г. Сладічем (G. Sladić), Б. Мілосавлевичем (B. Milosavljević) та З. Коньовичем (Z. Konjović), передбачає необхідність адаптації універсальних індикаторів до галузевої специфіки структурного підрозділу (Sladić, Milosavljević, Konjović, 2023:84).

Розрахунок результативно-показникового критерію реалізується через формування інтегрального індексу KPI кадрового потенціалу кафедри, що обчислюється як зважена сума бальних оцінок за кожним профільним індикатором із подальшою нормалізацією до 100-бальної шкали. Динамічний аналіз річних значень інтегрального індексу уможливорює виявлення стійких тенденцій кадрового розвитку, ідентифікацію критичних точок (наприклад, спаду публікаційної активності або скорочення кадрового резерву) та обґрунтування своєчасних управлінських рішень щодо корекції кадрової політики кафедри (Бутенко, Єременко, 2023:68).

Адаптивний критерій визначається як показник наявності управлінських інструментів реагування на кризові ситуації функціонування закладу вищої освіти, передусім на наслідки вимушеної релокації, втрату матеріально-технічної бази та географічну розосередженість викладацького складу. Цей критерій відображає здатність системи управління кадровим потенціалом адаптуватися до зовнішніх викликів та зберігати функціональність у нестабільних умовах. Теоретико-методологічне обґрунтування адаптивного критерію спирається на концепцію університету як адаптивної резильєнтної організації, запропоновану Р. Пінейру (R. Pinheiro) та М. Янг (M. Young), відповідно до якої заклад вищої освіти зберігає основні функції та інституційну ідентичність попри зовнішні шоки шляхом створення системних резервів та гнучкого реагування на зміни (Pinheiro, Young, 2017:128). Описом критерію слугує перелік адаптивних управлінських інструментів, серед яких – антикризові програми утримання провідних викладачів, договори дистанційно-розподіленої праці, гнучкий графік, психологічна підтримка

колективу, збереження виконавських традицій через систему наставництва (Курило, Савченко, Караман, 2019:5).

Т. Сич, Л. Панченко, А. Лопатіна у дослідженні переміщених університетів емпірично доводять, що адаптивна реакція переміщених закладів вищої освіти безпосередньо впливає на збереження їхнього кадрового потенціалу та конкурентоспроможності (Sych et al., 2025:185; Lopatina et al., 2023:8). Т. Сич також обґрунтовує, що психологічне здоров'я учасників освітнього процесу в кризових воєнних умовах є необхідною передумовою стабільності кадрового потенціалу та потребує управлінського супроводу (Сич, 2024:142). Операціоналізація адаптивного критерію здійснюється через експертну оцінку наявності та функціональності антикризових інструментів кафедри за бінарною шкалою (присутній або відсутній) з подальшим розрахунком частки наявних інструментів у переліку необхідних. До переліку необхідних адаптивних інструментів віднесено забезпечення дистанційного формату роботи з виконавських дисциплін, систему підтримки переміщених викладачів, формалізовані механізми наставництва, програми утримання провідних фахівців, заходи відновлення матеріально-технічної бази, що в сукупності забезпечують кадрову стійкість підрозділу в умовах кризового функціонування.

Запропонована система чотирьох управлінських критеріїв створює основу для подальшого емпіричного дослідження стану формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю та обґрунтування рекомендацій управлінського характеру. Систематизація управлінських критеріїв за визначеннями, описами та методиками обчислення подана у Додатку А.

Інтеграція вітчизняних і міжнародних підходів до оцінювання кадрового потенціалу дозволяє сформулювати принципи, на яких має ґрунтуватися система критеріїв для кафедр музично-педагогічного профілю: принцип комплексності (поєднання кількісних і якісних критеріїв), принцип специфічності (урахування особливостей мистецько-педагогічної діяльності),

принцип динамічності (фіксація змін кадрового потенціалу у часі), принцип збалансованості (рівноважне врахування педагогічної, наукової, виконавської та організаційної складових діяльності викладачів) та принцип розвивальної спрямованості (орієнтація системи оцінювання на стимулювання професійного зростання, а не лише на контроль).

Висновки до 1 розділу

У першому розділі обґрунтовано теоретичні засади формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти, що охоплюють методологічну базу дослідження, сутнісний аналіз ключових категорій та систему критеріїв оцінювання.

Визначено, що методологічну основу дослідження формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю становить інтегрована система взаємодоповнювальних підходів: системного, синергетичного, ресурсного, компетентнісного, аксіологічного, соціокультурного, інституційно-управлінського, порівняльно-змістового та модернізаційного. Обґрунтовано, що жоден із зазначених підходів окремо не є самодостатнім для досягнення досліджуваного феномену. Системний підхід забезпечує розгляд кафедри як підсистеми закладу вищої освіти з власною структурою та функціями. Синергетичний підхід дозволяє врахувати нелінійний характер кадрового розвитку та роль колективної творчої діяльності у якісному збагаченні кадрового потенціалу. Ресурсний і компетентнісний підходи акцентують увагу на кадровому потенціалі відповідно як на стратегічному нематеріальному ресурсі та як на сукупності фахових компетентностей викладачів. Аксіологічний і соціокультурний підходи розкривають значення цінностей, традицій і культурних норм у формуванні кадрової політики кафедри. Інституційно-управлінський, порівняльно-змістовий і модернізаційний підходи дозволяють аналізувати нормативні, організаційні та трансформаційні чинники кадрового розвитку в динамічному контексті суспільних змін. Саме поєднання цих підходів у єдину

методологічну систему забезпечує всебічне дослідження формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю.

Проаналізовано термінологічне поле дослідження, до меж якого входять такі поняття, як «потенціал», «кадри», «кадровий потенціал», «формування кадрового потенціалу», «науково-педагогічні працівники», «професійна компетентність», «людський капітал» тощо. З'ясовано, що категорія «кадровий потенціал» пройшла еволюцію від ресурсно-описових трактувань 1980-1990-х рр. до сучасних системних і стратегічних інтерпретацій, що включають динамічний, мотиваційний та інноваційний виміри. На основі проведеного аналізу уточнено поняття сутності кадрового потенціалу як динамічної системної характеристики організації, що відображає інтегровану сукупність наявних і прихованих можливостей, компетентностей, мотиваційних ресурсів та здатностей до розвитку всіх людських ресурсів організації, реалізація яких через цілеспрямований управлінський вплив забезпечує ефективне виконання поточних функцій та досягнення стратегічних цілей.

Сформульовано поняття кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти як цілеспрямований, системно організований і безперервний процес створення, розвитку та відтворення сукупності професійних, наукових, педагогічних, інноваційних і ціннісних характеристик науково-педагогічних працівників, що реалізується на рівні кафедри музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Виявлено, що специфіка формування кадрового потенціалу у сфері вищої освіти детермінована поліфункціональністю діяльності науково-педагогічних працівників, впливом академічних традицій, університетською автономією та входженням у міжнародний освітній простір.

Розроблено систему критеріїв оцінювання формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю, що має комплексний характер та об'єднує три основні групи. Кількісні критерії (загальна чисельність науково-педагогічних працівників, частка штатних працівників,

коефіцієнт плинності кадрів, співвідношення «студент – викладач») утворюють формалізований базис системи оцінювання. Якісні критерії охоплюють кваліфікаційні показники (частка працівників із науковими ступенями та вченими званнями), структурні показники (вікова збалансованість колективу), критерії наукової активності (публікаційна продуктивність, грантова діяльність), критерії педагогічної майстерності та професійного розвитку (підвищення кваліфікації, академічна мобільність), мотиваційні критерії та критерії соціально-психологічного клімату, а також показники результативності кадрового потенціалу.

Визначено, що специфіка музично-педагогічного профілю потребує додаткових критеріїв, які відображають подвійну природу діяльності викладача-музиканта як педагога та виконавця-митця, таких як виконавська компетентність, концертно-виконавська та художньо-творча діяльність, наявність мистецьких почесних звань, участь у конкурсах і фестивалях, художньо-інтерпретаційна діяльність, рівень інструментально-виконавської або вокально-хорової підготовки.

Результати дослідження першого розділу знайшли висвітлення в публікаціях автора (Сич, Кабушка, 2024), (Кабушка, 2025), (Кабушка, 2026), (Кабушка, 2026).

РОЗДІЛ 2. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАФЕДР МУЗИЧНО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Аналіз стану формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти

Базою дослідження стала Кафедра музичного мистецтва та хореографії ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (далі – Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ).

Аналіз стану формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ проведений у порівнянні з трьома кафедрами музично-педагогічного профілю, за якими наявний великий обсяг публічної інформації:

- Кафедра музичного мистецтва і хореографії ПНПУ імені К. Д. Ушинського (далі – Кафедра музичного мистецтва і хореографії ПНПУ);
- Кафедра музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ імені Івана Франка (далі – Кафедра музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ);
- Кафедра музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ імені Михайла Коцюбинського (далі – Кафедра музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ).

Вибір зазначених трьох кафедр як референтних баз (кафедр-бенчмарків) ґрунтується на сукупності взаємодоповнювальних критеріїв, що забезпечують методологічну обґрунтованість порівняння. Першим критерієм є профільна та рівнева зіставність: усі чотири кафедри функціонують у структурі державних закладів вищої освіти педагогічного профілю та здійснюють підготовку фахівців за спеціальностями 025 «Музичне мистецтво» та/або 014 «Середня освіта (Музичне мистецтво)», що уможливорює коректне зіставлення за єдиною

системою критеріїв. Другим критерієм є регіональна репрезентативність, оскільки обрані кафедри представляють різні регіональні моделі розвитку мистецько-педагогічної освіти України, а саме Полтавщину (ПНПУ імені К. Д. Ушинського), Вінниччину (ВДПУ імені Михайла Коцюбинського) та Донеччину (ДДПУ імені Івана Франка), що дозволяє врахувати відмінності інституційних традицій, кадрових практик та умов функціонування. Третім критерієм є статусна зіставність із базовою кафедрою, до вибірки свідомо включено Донбаський державний педагогічний університет як заклад, що, подібно до Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, функціонує в умовах вимушеного переміщення, що дає змогу контролювати чинник релокації при інтерпретації кадрових показників. Емпіричну значущість зіставлення переміщених закладів підтверджено в дослідженнях кадрового потенціалу університетів за даними рейтингу «Топ-200 Україна», згідно з якими переміщені заклади зберігають конкурентоспроможність за умови істотної трансформації кадрового складу (Сич, 2025:185). Четвертим критерієм є доступність верифікованих публічних даних (звітів про наукову роботу, відомостей про самооцінювання освітніх програм, відкритих кадрових та наукометричних відомостей), що забезпечує надійність і відтворюваність порівняльного аналізу. Застосування зіставлення з кафедрами-бенчмарками відповідає усталеним у міжнародному освітньому менеджменті підходам до порівняльного аналізу інституційних практик як засобу виявлення орієнтирів розвитку та поширення ефективного управлінського досвіду (Hallinger, Bryant, 2013:620).

Кафедру музичного мистецтва та хореографії ЛНУ створено 01 вересня 2016 року внаслідок об'єднання кафедри музичного мистецтва і кафедри хореографії. Отже, Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ є інтеграційним підрозділом, що поєднує музично-виконавський, музично-педагогічний та хореографічний компоненти фахової підготовки. Цей інтеграційний характер є визначальною організаційною рисою кафедри, оскільки об'єднання музичного та хореографічного напрямів в одному

підрозділі потребує залучення фахівців із принципово різних виконавських спеціалізацій і відповідного кадрового забезпечення. Головною метою діяльності кафедри є забезпечення ґрунтовної теоретичної та практичної підготовки майбутніх музикантів-виконавців, викладачів музики та хореографів, розвиток їхнього природного таланту, опанування вітчизняної системи музично-художнього виховання у взаємозв'язку зі світовими мистецько-педагогічними школами, індивідуальний підхід до кожного здобувача та створення умов для розкриття його творчого потенціалу (Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ..). Місія кафедри полягає у підготовці кваліфікованих, гармонійно розвинених фахівців у галузі мистецтва та художньої культури, які б органічно поєднували фундаментальну музичну, хореографічну освіту та практичні навички музиканта-виконавця й хореографа, формуванні духовного світу майбутніх фахівців засобами мистецтва (Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ...).

Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ входить до структури факультету мистецтв, що об'єднує три кафедри: кафедру музичного мистецтва та хореографії, кафедру образотворчого та декоративно-прикладного мистецтва, кафедру дизайну і медіавиробництва (Положення про факультет мистецтв ЛНУ, с. 11). До структури безпосередньо Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ входять творчі колективи:

- Студія хорового співу «Viva»;
- Оперна студія;
- Духовий оркестр «AirBand»;
- Ансамбль сучасного танцю «LNU CREW»;
- Ансамбль народного танцю «Розмай».

Ці творчі колективи є повноцінними структурними одиницями кафедри, що забезпечують практичну виконавську підготовку здобувачів та формування їхніх фахових компетентностей у різних жанрах виконавського

мистецтва: академічний хоровий спів, оперне мистецтво, інструментальне виконавство на духових інструментах, сучасна та народна хореографія.

На кафедрі створено Соціокультурний центр «Полікультурні традиції сучасної України в процесі її інтеграції до європейського простору», учасники якого досліджують культурну спадщину європейських меншин Полтавщини, зокрема Полтавську німецьку общину та польську общину «Полонія», працюють із загальними та музично-етнографічними матеріалами.

Також при кафедрі функціонують Творча лабораторія вокального виконавства та Сектор психолого-педагогічної підтримки, що забезпечує соціально-психологічний супровід здобувачів освіти з урахуванням їхніх вікових, інтелектуальних, фізичних, гендерних та інших індивідуальних особливостей. З 1998 року кафедра організовує Всеукраїнський фестиваль-конкурс «Обдарована молодь», який у 2016 р. набув статусу Всеукраїнського та збирає щорічно понад 1000 учасників із різних куточків України (Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ..).

Аналіз стану формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ проведений у порівнянні з трьома кафедрами музично-педагогічного профілю, за якими наявний великий обсяг публічної інформації. Усі чотири кафедри функціонують у ЗВО педагогічного профілю та здійснюють підготовку фахівців зі спеціальності 025 «Музичне мистецтво» та/або 014 «Середня освіта (Музичне мистецтво)», що забезпечує порівнянність. Для кафедр музично-педагогічного профілю аналіз доповнений критеріями музично-педагогічного профілю. Аналіз здійснено станом на 2024-2025 навчальний рік.

Загальна чисельність НПП Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ становить 16 чоловік (Звіт про наукову роботу кафедри..). Кадровий склад кафедри має таку структуру: частка штатних НПП становить 62,5% (10 із 16), частка сумісників – 37,5% (6 із 16) (рис. 2.1).

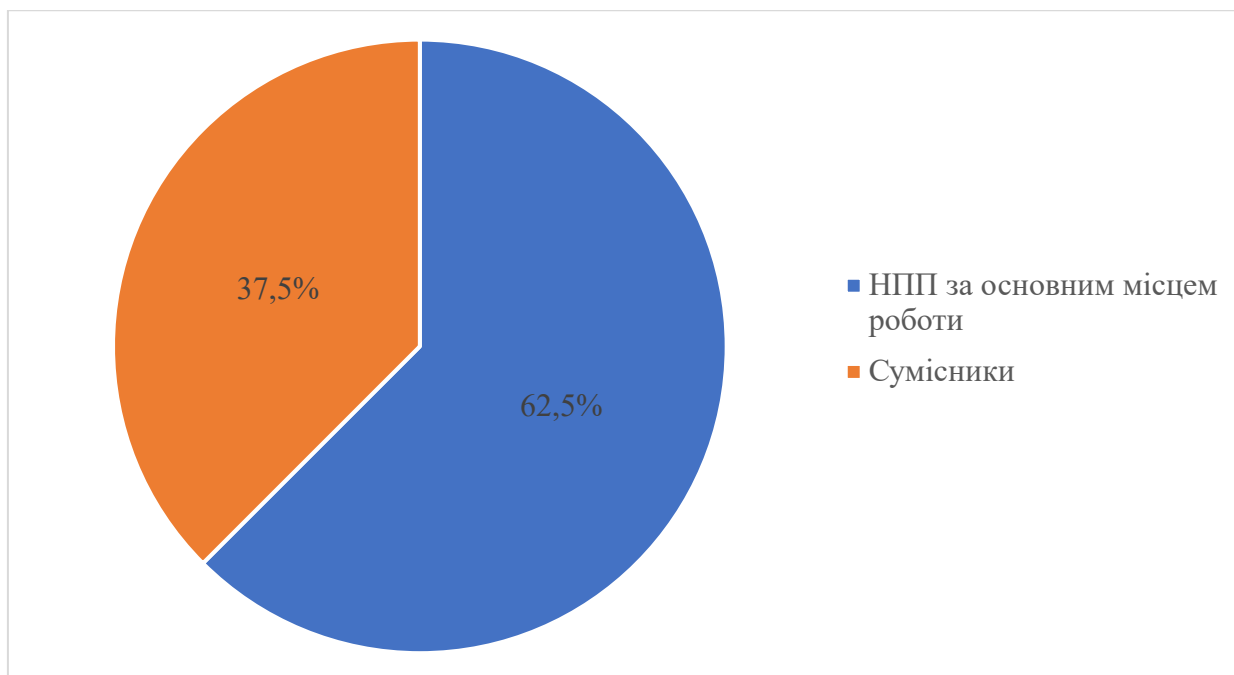


Рисунок 2.1. Структура персоналу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ за типом зайнятості, %

Специфіка мистецької кафедри, яка потребує залучення фахівців-практиків різних виконавських спеціалізацій (вокал, духові інструменти, фортепіано, хорове диригування, хореографія) для індивідуальних занять, а також умови діяльності переміщеного ЗВО, обумовлюють помірно високу частку сумісників. Водночас серед сумісників працюють два доктори наук і два професори (А. Сташевський, І. Сташевська), два народних артисти України (В. Скакун, Ю. Кириченко) та кандидат педагогічних наук (С. Борисова), тобто сумісництво розширює кадровий потенціал кафедри за рахунок залучення фахівців найвищої кваліфікації. Сумісники також є науковими керівниками 2 із 8 аспірантських досліджень на кафедрі (Звіт про наукову роботу кафедри...), що свідчить про їхній високий рівень залученості до наукового життя підрозділу.

Кваліфікаційні показники Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ наступні:

- частка НПП із науковим ступенем – 9 із 16 (56%), з них 4 доктори наук, 4 кандидати наук, 1 доктор філософії (рис. 2.2);
- частка докторів наук – 4 із 16 (25%);

– частка НПП із вченим званням – 10 із 16 (62,5%), з яких 4 професори та 6 доцентів.

Мистецькі та почесні звання на кафедрі розподілені наступним чином:

- 2 народних артисти України (В. Скакун, Ю. Кириченко);
- 3 заслужених діячі мистецтв України (К. Крепак, А. Сташевський, І. Сташевська);
- 1 заслужений працівник культури України (Л. Сбітнєва);
- 3 члени Національної спілки композиторів України (К. Крепак, В. Скакун, А. Сташевський) (Склад кафедри...).

Сукупно 6 НПП мають державні мистецькі або почесні звання (37,5%).

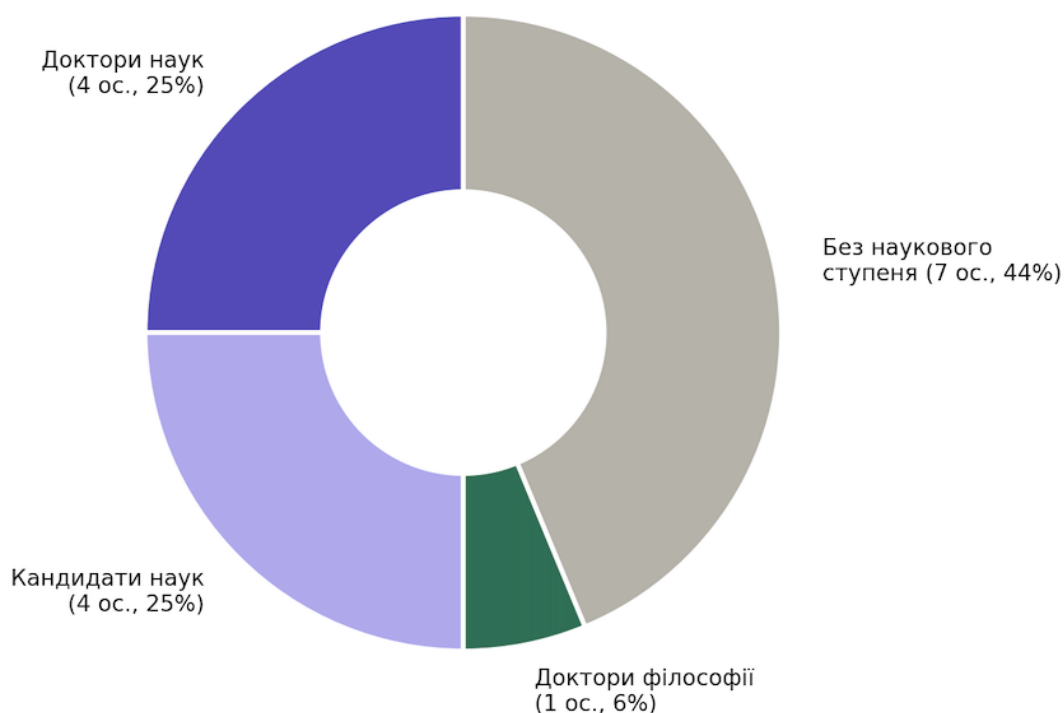


Рисунок 2.2. Кваліфікаційна структура НПП Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ, %

Відповідність наукової спеціальності викладачів дисциплінам, за якими вони здійснюють педагогічну діяльність, є загалом високою. Більшість НПП із науковим ступенем мають спеціальність у галузі педагогічних наук або мистецтвознавства, що безпосередньо відповідає профілю дисциплін кафедри.

Зокрема, дисертації О. Плохотнюка та В. Юнди виконані за напрямом підготовки музикантів-інструменталістів та хорових диригентів, Г. Полянська, являючись кандидатом мистецтвознавства забезпечує історико-теоретичні та мистецтвознавчі дисципліни. Частина НПП без наукового ступеня забезпечують дисципліни на підставі практичного виконавського досвіду та мистецьких звань, що є допустимим для мистецьких спеціальностей.

Вікова структура НПП характеризується збалансованим розподілом:

- молоді викладачі до 45 років складають орієнтовно 31% (5 чоловік);
- працівники віком 46–57 років – приблизно 38% (6 чоловік);
- працівники 58 років і старше – близько 31% (5 чоловік) (рис. 2.3).

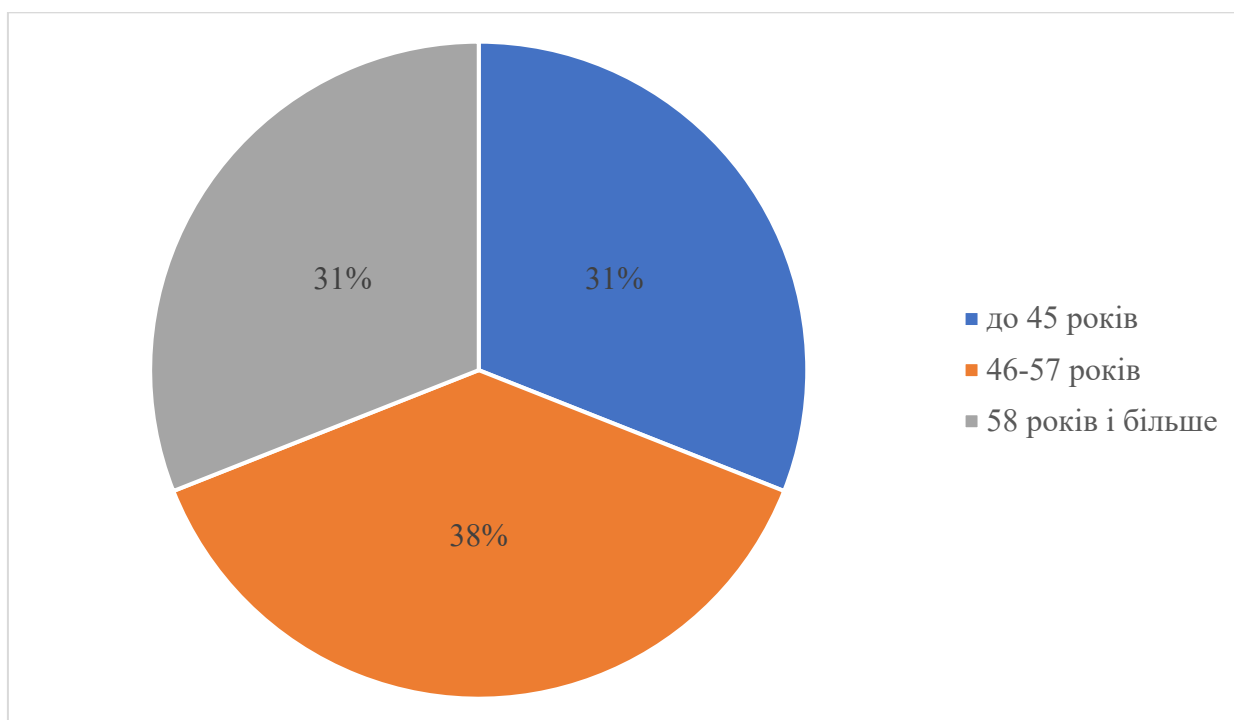


Рисунок 2.3. Структура персоналу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ за віком, %

Присутність молодих викладачів (зокрема, Т. Мольдерф, яка щойно захистила PhD та отримала найвищий рейтинговий бал – 790) сприяє динамічності та забезпечує наступність. Наявність досвідчених мистців-

педагогів із державними званнями у старшій віковій групі гарантує збереження фахового досвіду.

Щодо співвідношення кількості студентів до кількості НПП, для мистецьких кафедр цей показник є специфічним, оскільки значна частина навчального процесу побудована на індивідуальних заняттях (спеціальний інструмент, сольний спів, диригування). За наявними даними, при чисельності 16 НПП і підготовці за 3 спеціальностями на 2 рівнях, орієнтовне співвідношення складає 4-6 здобувачів на 1 НПП.

За наявними даними кафедра демонструє позитивну динаміку кадрового зростання, так, захищено дисертацію PhD Т. Мольдерф (яка продовжує працювати на кафедрі), присвоєно вчені звання доцента двом НПП (Е. Головашич та К. Крепак) (Звіт про наукову роботу кафедри...).

Згідно з офіційними даними загальна чисельність НПП Кафедри музичного мистецтва і хореографії ПНПУ становить 14 осіб (Кафедра музичного мистецтва...). Кадровий склад має таку структуру:

- професори (4 чоловіки, 29%);
- доценти (6 чоловік, 43%);
- 3 старші викладачі, усі мають науковий ступінь кандидата педагогічних наук (21%);
- 1 викладач, який є кандидатом мистецтвознавства та заслуженим діячем мистецтва України (7%) (Кафедра музичного мистецтва...).

Кваліфікаційні показники Кафедри музичного мистецтва і хореографії ПНПУ наступні:

- частка НПП із науковим ступенем – 13 із 14 (93%);
- частка докторів наук – 3 із 14 (21%);
- частка НПП із вченим званням – 10 із 14 (71%).

Мистецькі та почесні звання на кафедрі:

- 1 Заслужений діяч мистецтва України;
- 1 Заслужений працівник культури України;
- 1 член Європейської академії наук (Кафедра музичного мистецтва).

Публічні дані фіксують виключно штатних НПП, на факультеті загалом залучаються провідні фахівці з освітніх закладів та академічних театрів Одеси (Кафедра теоретичної, музично-інструментальної...).

Загальна чисельність НПП Кафедри музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ становить 12 осіб на 8,65 штатних ставок, що вказує на значну частку неповної зайнятості або сумісництва (Кафедра музично-теоретичних дисциплін...), з яких звання професора мають 2 особи (1 доктор мистецтвознавства та 1 кандидат педагогічних наук зі званням професора), звання доцента – 10 осіб (5 кандидатів педагогічних наук, 3 кандидати мистецтвознавства та 2 особи без уточнення спеціальності ступеня).

Кваліфікаційні показники:

- частка НПП із науковим ступенем – 9 із 12 (75%);
- частка з вченим званням – 12 із 12 (100%), що є найвищим показником серед усіх кафедр;
- частка докторів наук – 1 із 12 (8%).

Розрахункова частка сумісників становить 28%. Мистецьких звань державного рівня у публічних джерелах не зафіксовано (Кафедра музично-теоретичних дисциплін...).

Чисельність НПП Кафедри музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ – 10 осіб, з яких:

- частка НПП із науковим ступенем – 70%;
- частка з вченим званням – 40%;
- частка докторів наук – 20% (Викладачі Кафедри музикознавства, інструментальної підготовки...; Викладачі Факультету мистецтв...).

Зафіксований щонайменше 1 зовнішній сумісник із Вінницького фахового коледжу мистецтв (Викладачі Кафедри музикознавства...). Дані щодо мистецьких звань окремо по кафедрах не деталізовані, а на факультеті (три кафедри сукупно):

- Народна артистка України – 1;

- Заслужені артисти – 3;
- Заслужені діячі мистецтв – 2;
- Заслужений працівник культури – 1 (Головна сторінка. Факультет мистецтв...).

Проаналізовані показники за кількісними та кваліфікаційними критеріями систематизовано в таблиці 2.1. Зіставлення показників чотирьох кафедр дозволяє виявити як конкурентні переваги, так і проблемні зони Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ.

Таблиця 2.1

Порівняння кількісних і кваліфікаційних критеріїв оцінки формування кадрового потенціалу кафедр

Критерії оцінки формування кадрового потенціалу кафедр	Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ	Кафедра музичного мистецтва і хореографії ПНПУ	Кафедра музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ	Кафедра музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ
Кількісні критерії				
Загальна чисельність НПП	16	14	12	10
Частка штатних НПП	63%	93%	72%	90%
Частка сумісників серед НПП	38%	7%	28%	10%
Кваліфікаційні критерії				
Частка НПП із науковим ступенем	56%	93%	75%	70%
Частка НПП із вченими званнями	63%	71%	100%	40%
Частка докторів наук	25%	21%	8%	20%

Частка штатних працівників Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ найнижча серед аналізованих підрозділів і становить лише 62,5%.

Серед сильних сторін Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ передусім виділяється найвищий показник частки докторів наук (25%), що перевищує відповідні значення за всіма порівнюваними кафедрами. Наявність чотирьох докторів наук забезпечує потужний науковий потенціал та спроможність керувати аспірантськими дослідженнями. На кафедрі виконуються 8 дисертаційних робіт.

Водночас показник частки НПП із науковим ступенем (56%) є найнижчим серед чотирьох кафедр і суттєво поступається ПНПУ (93%), ДДПУ (75%) та ВДПУ (70%). Ця ситуація обумовлена тим, що 7 НПП кафедри працюють без наукового ступеня, зосереджуючи діяльність на виконавському компоненті.

За часткою НПП із вченими званнями (62,5%) Кафедра ЛНУ посідає третю позицію, поступаючись ДДПУ (100%) та ПНПУ (71%), проте перевищуючи ВДПУ (40%).

Також були проаналізовані показники за критеріями наукової активності, зокрема публікаційна активність та якість організації освітнього процесу. Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ працює над комплексною темою «Музичне мистецтво сучасності: історичний, теоретичний та практичний вектори дослідження» (державний реєстраційний номер: 0119U100598). За звітний період опубліковано 5 наукометричних праць (3 у Scopus, 2 в Index Copernicus); статті у фахових виданнях категорії «Б»; тези та статті у збірниках конференцій. Апробація результатів досліджень аспірантів представлена у 10 публікаціях (4 у фахових виданнях) та виступах на 6 конференціях. Розроблено 24 науково-методичних комплекси (Звіт про наукову роботу кафедри...).

Результати рейтингового оцінювання наукової діяльності НПП засвідчують значну диференціацію рівнів наукової активності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати рейтингового оцінювання наукової діяльності НПП Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ за 2024-2025 навч.рік

ПІБ, посада, науковий ступінь	Рейтинговий бал	Переважаюча складова рейтингу
Т. Мольдерф, викладач, PhD	790	Захист дисертації, цитування (WoS, Google Scholar), керівництво переможцями конкурсів
Е. Головашич, доцент	395	Публікації у фахових виданнях, присвоєння вченого звання, керівництво переможцями конкурсів
Ю. Данильченко, викладач	357	Організація конференцій, керівництво переможцями конкурсів, зарубіжні публікації
І. Цебрій, професор, д.п.н.	341	Публікації в ІС та фахових виданнях, монографія, НМК, наукове керівництво студентами
Л. Сбітнєва, професор, д.п.н.	251	Публікації у Scopus Q1/Q2 та Q4, Index Copernicus, цитування
О. Плохотнюк, доцент, к.п.н.	216	Публікації у WoS та Scopus Q1, цитування
К. Крепак, доцент	190	Публікації в ІС, присвоєння вченого звання, авторські концерти, семінари
Т. Вільховченко, ст. викладач	40	Навчально-методичні комплекси із хореографічних дисциплін
Г. Полянська, доцент, к.м.	35	Публікації у нефахових виданнях, наукове керівництво студентами, стажування
З. Цибульник, викладач	23	Публікація в Index Copernicus, тези
О. Кириченко, викладач	18	Публікації у нефахових виданнях, тези

НПП кафедри умовно можна поділити на три групи (рис. 2.4):

1) Група високої комплексної активності (понад 300 балів) включає Т. Мольдерф (790), Е. Головашича (395), Ю. Данильченко (357) та І. Цебрій (341) і характеризується поєднанням наукових публікацій із конкурсно-виконавською та організаційною роботою. Характерно, що конкурсно-виконавська складова формує найбільшу частку рейтингових балів кафедри (приблизно 34%), так, Т. Мольдерф отримала 485 із 790 балів за керівництво

студенткою Я. Ціуліною (11 перемог); Е. Головашич – 160 із 395 балів; Ю. Данильченко – 105 із 357 балів.

2) Група помірної активності (100-300 балів) – Л. Сбітнєва (251), О. Плохотнюк (216), К. Крепак (190) – з переважанням якісних публікацій (Scopus Q1, WoS).

3) Група невисокої активності (менше 100 балів) – Т. Вільховченко (40), Г. Полянська (35), З. Цибульник (23), О. Кириченко (18) – зосереджує зусилля на методичній роботі, наприклад, Г. Полянська розробила 3 НМК (музична естетика – 32 арк., історія музичної культури – 35 арк., музична критика – 33 арк.), З. Цибульник – 3 НМК (сольфеджіо – 26 арк., гармонія – 26 арк., аналіз музичних форм – 30 арк.), Т. Вільховченко – 4 НМК із хореографічних дисциплін (Звіт про наукову роботу кафедри...).

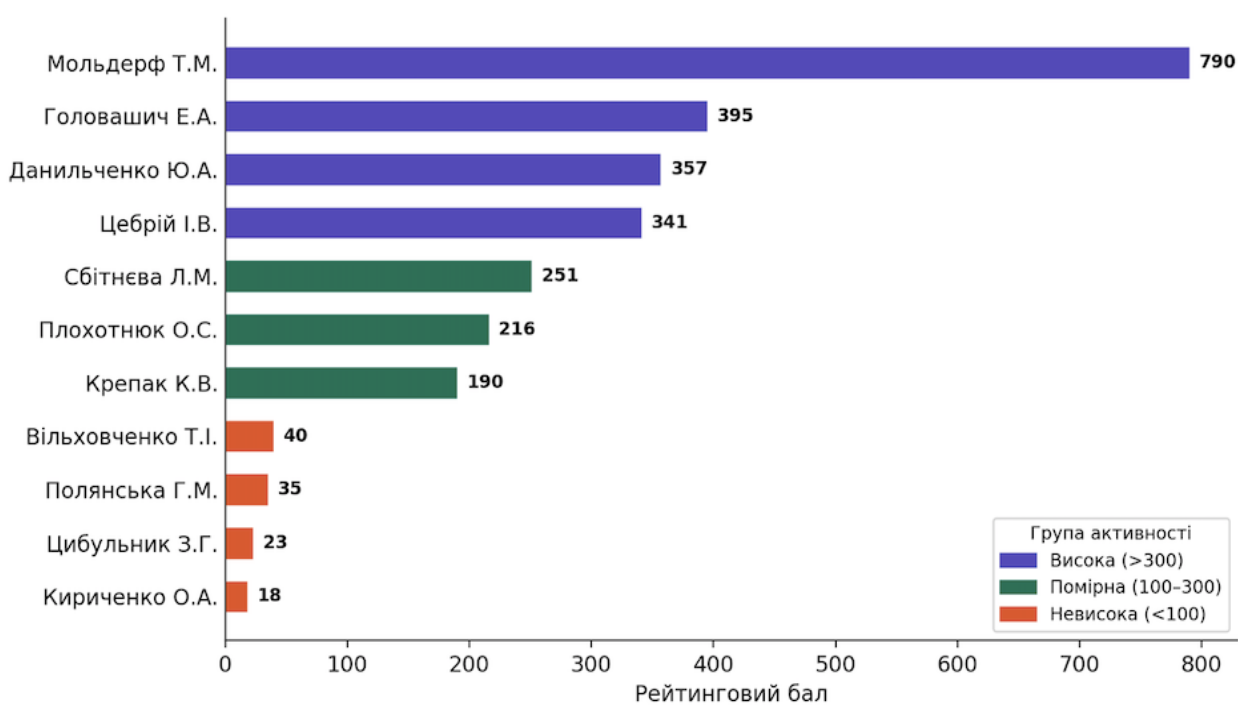


Рисунок 2.4. Розподіл рейтингових балів НПП кафедри за групами активності (стовпчикова з трьома зонами: висока >300, помірна 100-300, невисока <100, із зазначенням прізвищ та балів).

За даними Google Scholar, найвищі наукометричні показники на Кафедрі ПНПУ мають С. Шип (821 цитування) та О. Є. Реброва (583 цитування)

(Профіль С. Шип; Профіль О. Реброва). При кафедрі діє лабораторія «Інновації мистецької освіти»; на базі інституту функціонують 4 наукові школи та видаються 3 фахові збірники категорії «Б» (Навчально-науковий інститут музичного і перформативного мистецтва...). Кафедра ДДПУ є співзасновником фахового збірника «Актуальні питання гуманітарних наук»; при кафедрі з 2022 року функціонує НДІ мистецької освіти (Кафедра музично-теоретичних дисциплін). На Кафедрі ВДПУ Н. Мозгальова є автором понад 80 наукових праць, є членом редколегій фахових журналів (Викладачі Кафедри музикознавства...).

Щодо якості організації освітнього процесу, для порівняльного аналізу використано наявні дані анкетування здобувачів ПНПУ. Анкетування бакалаврів за ОПП «Музичне мистецтво» (39 респондентів) засвідчило, що:

- своєчасність виконання завдань підтвердили 77%;
- для 40% навантаження виявилось перевантаженням;
- критерії оцінювання визнали чіткими 88%;
- індивідуалізоване навчання зафіксували 88%;
- зворотний зв'язок підтвердили 97%;
- достатність практичної підготовки – 96%;
- атмосферу поваги – 94% (Результати анкетування ПНПУ...).

Далі проаналізовано показники за критеріями професійного розвитку. Щодо регулярності й якості підвищення кваліфікації, за звітний період викладачі кафедри взяли участь у 2 міжнародних і 7 всеукраїнських конференціях (Звіт про наукову роботу кафедри...). Т. Мольдерф взяла участь у майстер-класі професорки Анни Єремус-Левандовської з Музичної академії в Познані (Польща) та вступила до магістратури ЛНУ за спеціальністю «Філологія (англійська мова)».

Щодо академічної мобільності, кафедра підтримує співробітництво з Коледжем мистецтв м. Яньтай (Китай), Університетом ім. Яна Кохановського (Польща), Осередком культури м. Замбрув (Польща), Conservatorio di Musica «Cesare Pollini» (Італія, Еразмус+). Здобувачка Т. Слободчикова пройшла

мобільність за Еразмус+. Доцент Е. Головашич брав участь у міжнародному параді диригентів (Замбрув, Польща). На кафедрі функціонує програма внутрішньої мобільності з Університетом Григорія Сковороди в Переяславі. Для порівняння, Кафедра ПНПУ має зв'язки з 6+ країнами (Навчально-науковий інститут музичного і перформативного мистецтва...); Кафедра ДДПУ співпрацює з установами 9 країн (Кафедра музично-теоретичних дисциплін...).

Оцінка показників за критеріями мотивації та соціально-психологічного клімату здійснена через об'єктивно верифіковані індикатори:

- мотивація до педагогічної діяльності проявляється у розробці 24 НМК, функціонуванні 5 творчих колективів, організації фестивалю-конкурсу «Обдарована молодь»;

- мотивація до наукових досліджень підтверджується керівництвом 8 аспірантськими дослідженнями, захистом дисертацій, створенням Соціокультурного центру, організацією двох конференцій, показниками цитування (І. В. Цебрій– 22 у Google Академія, Т. М. Мольдерф– 10 у WoS та 25 у Google Академія) (Звіт про наукову роботу кафедри...);

- мотивація до участі в організаційному житті виявляється через організацію конференцій та семінару «Творчість Григорія Левченка», підготовку збірників наукових праць, участь Л. Сбітневої у складі журі конкурсу «PALETERUM», семінари та авторські концерти К. Крепака.

Рівень психологічної безпеки забезпечується Сектором соціально-психологічної допомоги (Положення про сектор, с. 2). Рівень довіри між працівниками та адміністрацією характеризується публічною доступністю звітів та рейтингових оцінювань НПП, функціонуванням Вченої ради факультету (Положення про факультет мистецтв ЛНУ, с. 12).

Ступінь командної згуртованості підтверджується співавторськими публікаціями у Scopus/WoS, спільними статтями І. Цебрій та Е. Головашича, колективною роботою в Соціокультурному центрі (Звіт про наукову роботу кафедри...).

Щодо критеріїв результативності, рейтингові позиції окремих кафедр є внутрішніми документами ЗВО. Серед ЗВО порівнюваних кафедр ДДПУ посідає 2-ге місце серед педагогічних вишів, ВДПУ – 5-те, ПНПУ – 9-те (Дрогобицький університет посів друге місце...). ЛНУ має класичний статус та унікальні досягнення (подвійне оцінювання ЄАУ, Гран-прі «Лідер вищої освіти») (Про заклад освіти...).

Аналіз акредитаційних показників показав, що:

- Кафедра ЛНУ здійснює підготовку за першим (бакалаврським) рівнем за спеціальностями А4.13 Середня освіта (Мистецтво. Музичне мистецтво), В5 Музичне мистецтво (вокал, інструментальне виконавство, хорове диригування, оркестрові духові та ударні інструменти), В6 Перформативні мистецтва (Хореографія); та за другим (магістерським) рівнем за спеціальністю В5 Музичне мистецтво (Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ...);

- Кафедра ПНПУ має 7 ОП/ОНП (включаючи PhD);
- Кафедра ДДПУ – спеціальності 014 та 025;
- Кафедра ВДПУ – спеціальність 014.

Отже, Кафедра ЛНУ має один із найширших спектрів та найбільш диверсифіковані напрями підготовки.

Далі проаналізовано показники за критеріями музично-педагогічного профілю, що відображають специфіку мистецької підготовки та є визначальними для кафедр цього профілю.

Виконавська компетентність НПП є інтегральним показником рівня практичної виконавської підготовки педагога-музиканта, що поєднує технічне опанування інструмента (голосу), здатність до художньої інтерпретації та педагогічну демонстраційну готовність. Для мистецьких кафедр цей критерій є одним із визначальних, оскільки якість індивідуальних занять зі здобувачами (спеціальний інструмент, сольний спів, диригування) безпосередньо залежить від рівня виконавської майстерності педагога. Педагог-музикант, який здійснює підготовку виконавців, має сам володіти інструментом (голосом) на

рівні, достатньому для демонстрації інтерпретаційних рішень, технічних прийомів та артистичної виразності під час занять.

Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ має виняткові переваги за цим критерієм. Два народних артисти України – В. Скакун (баян, акордеон, композиція) та Ю. Кириченко (академічний вокал) – є виконавцями найвищого рівня, що підтверджується присвоєнням найвищого в Україні почесного звання у сфері виконавського мистецтва. Звання «Народний артист України» відповідно до чинного законодавства присвоюється за видатні заслуги у розвитку мистецтва та тривалу бездоганну професійну діяльність. Наявність двох носіїв цього звання на одній кафедрі створює унікальне середовище для передачі здобувачам найвищого рівня виконавських традицій. Заслужений діяч мистецтв України А. Сташевський є доктором мистецтвознавства та провідним фахівцем у галузі духового виконавства, що забезпечує поєднання наукового осмислення виконавської практики з практичною майстерністю. Заслужений діяч мистецтв України І. Сташевська як доктор педагогічних наук інтегрує педагогічну теорію з мистецькою практикою. Заслужений діяч мистецтв України К. Крепак є активним композитором та членом НСКУ, що додає кафедрі унікальну компетенцію у створенні нових музичних творів та їхній педагогічній інтерпретації.

Для порівняння, Кафедра ПНПУ має 1 Заслуженого діяча мистецтва та 1 Заслуженого працівника культури (Кафедра музичного мистецтва); на факультеті мистецтв ВДПУ (три кафедри сукупно) зафіксовано 1 Народну артистку, 3 Заслужених артистів, 2 Заслужених діячів мистецтв, 1 Заслуженого працівника культури (Головна сторінка. Факультет мистецтв...), проте ці звання розподілені між трьома кафедрами (рис. 2.5).

Концертно-виконавська та художньо-творча діяльність НПП є показником систематичності та рівня участі у мистецькому житті, що підтверджує збереження виконавської форми та актуальний мистецький досвід. Для педагога-музиканта систематична концертна практика є необхідною умовою підтримання виконавського рівня та оновлення творчого

досвіду, який передається здобувачам. Кафедра, персонал якої активно концертує, залучається до творчих проєктів, створює нові інтерпретації, здатна забезпечити здобувачам живий контакт із актуальним мистецьким процесом.

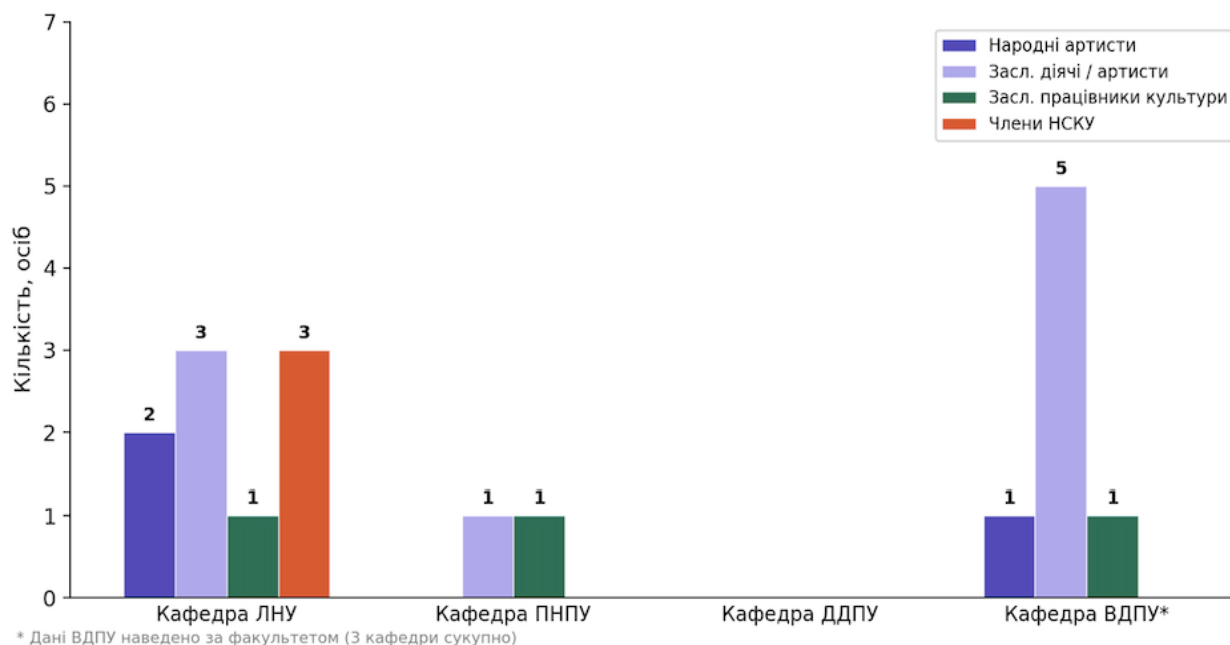


Рисунок 2.5. Порівняння кількості НПП із державними мистецькими званнями по кафедрах, чоловік

На Кафедрі музичного мистецтва та хореографії ЛНУ концертно-виконавська діяльність проявляється у кількох вимірах:

– К. Крепак як член НСКУ здійснює активну композиторську та концертну діяльність, у звітному періоді він провів авторські концерти «Кобзарські вечори» у концертному залі Полтавської музичної школи № 1 та у приміщенні Полтавського симфонічного оркестру, а також презентував збірник власних творів «Дитячі розваги» на семінарському занятті для викладачів духових та ударних інструментів мистецьких шкіл Харківської області (Звіт про наукову роботу кафедри). Така діяльність поєднує концертне виконавство з методичною роботою, оскільки авторські твори одночасно збагачують репертуарний фонд для педагогічної практики;

– здобувачі кафедри під керівництвом НПП систематично готуються та виступають на конкурсах і фестивалях, що є формою спільної концертно-виконавської діяльності педагога та студента. За звітний період здобувачі кафедри здобули понад 25 призових місць на міжнародних та всеукраїнських конкурсах, серед яких перемоги студентів Е. Головашича на фестивалях «Star Fest» (Київ, 1 місце), «Yla Art Fest» (Харків, 1 місце), «Українська весна» (перша премія), «В Унісон» (Гран-Прі, зокрема квінтетом духових інструментів ЛНУ); перемоги студента Д. Комолова (керівник Ю. Данильченко) на конкурсах «Formula Fest “Fiesta Fest Valencia”» (Іспанія, лауреат I ступеня), «Свято творчості» (Полтава, Гран-прі), «Живе коріння» (Київ, Гран-Прі), «Польська рапсодія 2023» (Варшава, I премія), «Марафон талантів» (I премія), «London Stars» (I премія); перемоги студентки Я. Ціуліної (керівник Т. Мольдерф) на 11 конкурсах, включаючи ГРАН-ПРІ на LXXXVIII Міжнародному фестивалі «Ти – майбутнє України» (Київ), I премію на Національному конкурсі «Талановита країна» (Київ), I премію на XII Міжнародному фестивалі «Dans song fest 2023» (Харків), I премію на IX Міжнародному полікультурному фестивалі «Переяславський дивограй» (Переяслав) (Звіт про наукову роботу кафедри...);

– 5 творчих колективів кафедри (Студія хорового співу «Viva», Оперна студія, Духовий оркестр «AirBand», Ансамбль «LNU CREW», Ансамбль «Розмай») забезпечують регулярну концертну практику, що є невід’ємною частиною освітнього процесу.

Такий масштаб концертно-виконавської активності є найвищим серед порівнюваних кафедр.

Наявність мистецьких звань та конкурсних-рейтингових досягнень є формально верифікованим показником державного та професійного визнання виконавської майстерності педагога. Присвоєння мистецьких звань здійснюється відповідно до чинного законодавства та засвідчує виконавський рівень, підтверджений багаторічною систематичною творчою діяльністю. Для мистецької кафедри концентрація викладачів із такими званнями є ключовим

показником, що визначає потенційну якість виконавської підготовки здобувачів. Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ має сукупно 6 НПП із державними мистецькими або почесними званнями (37,5% від загальної чисельності), що є найвищим показником серед порівнюваних кафедр. Деталізовані показники систематизовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняння показників за критеріями музично-педагогічного профілю

Показник	Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ	Кафедра музичного мистецтва і хореографії ПНПУ	Кафедра музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ	Кафедра музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ
Народні артисти України	2	н/д	н/д	1* (факультет)
Заслужені діячі мистецтв / Заслужені артисти	3	1 засл. діяч	н/д	5* (факультет)
Заслужений працівник культури	1	1	н/д	1* (факультет)
Члени творчих спілок (НСКУ)	3	0	н/д	н/д
Член Європейської академії наук	0	1	н/д	н/д
Частка НПП із мистецькими званнями	37,5%	14,0%	н/д	н/д
Призові місця студентів на конкурсах (рік)	25+	н/д деталізовано	наявні	н/д
Творчі колективи при кафедрі	5	наявні	наявні	наявні
Всеукраїнський фестиваль-конкурс	«Обдарована молодь»	відсутній	відсутній	відсутній
Авторські концерти НПП	так (К. В. Крепак)	н/д	н/д	н/д
Авторські композиції НПП	так (3 члени НСКУ)	н/д	н/д	н/д

* Дані наведені за факультетом загалом (три кафедри сукупно); розподіл по окремих кафедрах у публічних джерелах не деталізований.

За цим блоком показників Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ демонструє безумовне лідерство. Кафедра є єдиною серед аналізованих, яка має народних артистів України у своєму складі (2 особи), найбільшу кількість заслужених діячів мистецтв (3 особи), трьох членів НСКУ, а також організовує єдиний серед порівнюваних кафедр Всеукраїнський фестиваль-конкурс із багаторічною історією та масовим охопленням.

Участь у конкурсах і фестивалях як виконавця чи члена журі є показником актуальної конкурентоспроможності педагога у мистецькому середовищі та визнання його фахового авторитету професійною спільнотою. Для педагога-музиканта запрошення до складу журі засвідчує визнання колегами його/її експертного рівня, а участь як виконавця підтверджує збереження виконавської форми. На Кафедрі музичного мистецтва та хореографії ЛНУ ці показники зафіксовані за кількома працівниками, так, проф. Л. Сбітнева працювала у складі журі обласного конкурсу «PALETERUM» викладачів музично-теоретичних дисциплін мистецьких шкіл, що підтверджує визнання її фахового авторитету серед музичних педагогів регіону; доц. Е. Головашич (заслужений артист України) взяв участь як виконавець у 3-му міжнародному параді диригентів в Осередку культури м. Замбрув (Польща, жовтень 2024 р.), де отримав відповідний сертифікат, що засвідчує його активну міжнародну конкурсну практику; доц. К. Крепак проводив семінарські заняття для викладачів духових та ударних інструментів та викладачів фортепіано мистецьких шкіл Харківської області, що є формою фахової експертизи та наставництва для регіональної мистецької спільноти; викл. Т. Мольдерф взяла участь у майстер-класі зі сольного співу професорки Анни Єремус-Левандовської з Музичної академії імені Ігнація Яна Падеревського в Познані (Польща, листопад 2024 р.) та методологічному семінарі (Звіт про наукову роботу кафедри...), що свідчить про прагнення оновлювати власний виконавський рівень через взаємодію із зарубіжними фахівцями.

Таким чином, участь НПП кафедри у конкурсах і фестивалях охоплює як вітчизняний (журі обласних конкурсів, регіональні семінари), так і міжнародний рівень (парад диригентів у Польщі, майстер-клас у Познані), а також поєднує різні ролі, такі як виконавець, експерт-журі, наставник-лектор. Серед порівнюваних кафедр найбільш активну міжнародну виконавську діяльність зафіксовано на Кафедрі ПНПУ, де викладачі-хореографи презентували майстерність у Південній Кореї, Італії, Німеччині, Хорватії,

Польщі, а при інституті проведено International Masterclass Chisinau-Odessa (Навчально-науковий інститут музичного і перформативного мистецтва). У складі Кафедри ДДПУ працює лауреат II премії Міжнародного конкурсу «Премія Ланчано» (Італія, 2011 р.) та II премії конкурсу «Perpetuum mobile» (Дрогобич, 2010 р.) (Історія Кафедри музично-теоретичних дисциплін ДДПУ...).

Художньо-інтерпретаційна діяльність викладача є показником здатності НПП до самостійного емоційно-образного осмислення музичного матеріалу, створення та реалізації власних художніх концепцій у виконавській діяльності, демонстрації артистизму та сценічної індивідуальності. Цей критерій відрізняється від суто технічної виконавської компетентності тим, що фіксує творчу складову діяльності педагога – його/її здатність запропонувати оригінальне прочитання музичного твору та передати це бачення здобувачам. Для оцінки художньо-інтерпретаційної діяльності використовуються переважно експертні методи, проте низка опосередкованих індикаторів дозволяє охарактеризувати цей критерій.

На Кафедрі музичного мистецтва та хореографії ЛНУ художньо-інтерпретаційна діяльність проявляється на кількох рівнях:

- К. Крепак як композитор і член НСКУ створює оригінальні музичні твори та реалізує власні художні концепції в авторських концертних програмах «Кобзарські вечори», що за своєю суттю є актом художньої інтерпретації кобзарської традиції через призму сучасного композиторського мислення;

- створення збірника «Дитячі розваги» є прикладом педагогічно орієнтованої композиторської діяльності, де художня інтерпретація спрямована на потреби навчального процесу;

- народні артисти В. Скакун та Ю. Кириченко мають визнану інтерпретаційну індивідуальність, підтверджену найвищим державним визнанням, саме художня самобутність та інтерпретаційна яскравість є одними з ключових підстав для присвоєння звання «Народний артист»;

– В. Скакун, який є одночасно членом НСКУ, поєднує виконавську та композиторську діяльність, що дозволяє йому реалізовувати власне бачення музичного матеріалу у двох вимірах – як виконавця та як творця;

– А. Сташевський як доктор мистецтвознавства та заслужений діяч мистецтв поєднує наукове осмислення виконавської практики з художнім інтерпретуванням, що є рідкісним поєднанням дослідницького та мистецького підходів;

– функціонування Оперної студії та Студії хорового співу «Viva» при кафедрі передбачає реалізацію складних художньо-інтерпретаційних проєктів (оперних сцен, хорових програм), де НПП-керівники формують загальну художню концепцію виступу та спрямовують колективну інтерпретацію;

– духовий оркестр «AirBand» під керівництвом доц. Е. Головашича вимагає від керівника диригентської інтерпретаційної діяльності – формування єдиного художнього образу оркестрового звучання.

Серед порівнюваних кафедр художньо-інтерпретаційна діяльність НПП є менш документованою у публічних джерелах. На Кафедрі ПНПУ зафіксовано наявність активної концертної діяльності, проте конкретні прояви інтерпретаційної індивідуальності НПП деталізовано обмежено. Кафедра ДДПУ зосереджує увагу на інструментально-виконавській підготовці, що активізується через участь у конкурсах, фестивалях, лекціях-практикумах і творчих вечорах (Кафедра музично-теоретичних дисциплін...).

Рівень інструментально-виконавської або вокально-хорової підготовки педагога є показником технічної досконалості, широти репертуарного охоплення та стильової гнучкості НПП при виконанні творів різних епох і жанрів, включно зі здатністю до імпровізації та творчого музикування. Цей критерій фіксує безпосередній рівень виконавської майстерності педагога, від якого залежить якість демонстраційного показу під час індивідуальних занять, здатність коригувати технічні прийоми студента «від власного тіла» та переконливість педагогічних вимог щодо якості звуку, фразування, динаміки тощо.

На Кафедрі музичного мистецтва та хореографії ЛНУ цей показник підтверджується насамперед наявністю 2 народних артистів та 3 заслужених діячів мистецтв, які за визначенням мають продемонстрований найвищий рівень виконавської підготовки. Важливою рисою кафедри є різноманітність виконавських спеціалізацій працівників, яка забезпечує комплексне охоплення мистецьких дисциплін:

- академічний вокал (Ю. Кириченко – народний артист, Т. М. Мольдерф – PhD, вокалістка);
- баян/акордеон та композиція (В. Скакун – народний артист, член НСКУ);
- духові інструменти (Е. Головашич – заслужений артист, диригент духового оркестру; А. Сташевський – заслужений діяч мистецтв, доктор мистецтвознавства, один із провідних фахівців України у галузі духового виконавства);
- фортепіано та концертмейстерство (Т. Острцова – провідний концертмейстер, З. Цибульник – концертмейстер);
- хорове диригування та теоретичні дисципліни (В. Юнда, Г. Полянська);
- композиція (К. Крепак – заслужений діяч мистецтв, член НСКУ);
- хореографія (Т. Вільховченко, В. Новохатько та інші).

Така диверсифікованість виконавських спеціалізацій є необхідною умовою для кафедри, яка реалізує підготовку за 4 напрямками музичного мистецтва (вокал, інструментальне виконавство, хорове диригування, оркестрові духові та ударні інструменти) та за спеціальністю В6 Перформативні мистецтва (Хореографія). Для порівняння, Кафедра ДДПУ зосереджена переважно на інструментально-виконавській підготовці (Кафедра музично-теоретичних дисциплін...), Кафедра ВДПУ поєднує музичний та хореографічний напрями аналогічно до ЛНУ, проте з меншою чисельністю НПП та менш вираженою концентрацією мистецьких звань.

Оцінка стану формування кадрового потенціалу кафедр здійснена також за управлінськими критеріями (нормативно-документальний, процедурний, результативно-показниковий, адаптивний). Доцільність організаційно-управлінського зрізу аналізу підтверджується теоретичними засадами забезпечення синергії соціальних та інституційних трансформацій вищої освіти, відповідно до яких ефективність діяльності університетського підрозділу визначається узгодженістю управлінських, наукових та освітніх процесів на всіх рівнях інституційної структури (Зінченко та ін., 2024:34). Кадровий потенціал кафедри постає водночас об'єктом управлінського впливу та чинником інституційного розвитку закладу, що обумовлює потребу в комплексному оцінюванні організаційно-управлінських умов його формування.

За нормативно-документальним критерієм встановлено, що на зовнішньому рівні діяльність Уафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ регулюється Законами України «Про вищу освіту» та «Про наукову і науково-технічну діяльність», Постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 №800 щодо підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, стандартом вищої освіти за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво» та критеріями акредитації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. На загальноуніверситетському рівні базою кадрової роботи слугують Положення про рейтингування науково-педагогічних працівників ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», Положення про конкурсний відбір на посади науково-педагогічних працівників, Положення про підвищення кваліфікації. На рівні факультету мистецтв розроблено Положення про факультет мистецтв (затверджено наказом ректора від 23.12.2025 №166-ОД). На рівні кафедри функціонують індивідуальні плани роботи науково-педагогічних працівників, плани професійного розвитку, протоколи засідань кафедри щодо кадрових питань.

Наявність цієї документально-нормативної бази свідчить про впорядкованість управлінської роботи. Водночас виявлено, що на рівні

кафедри відсутній окремий документ стратегічного планування кадрового розвитку, який би системно поєднував показники наукової, педагогічної та мистецько-виконавської активності з урахуванням специфіки музично-педагогічного профілю.

Зовнішня нормативна база Кафедри музичного мистецтва і хореографії ПНПУ, Кафедри музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ та Кафедри музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ ідентична. В цих закладах на рівні факультету та кафедри функціонують положення про факультет, плани розвитку, індивідуальні плани НПП.

Далі було проаналізовано обрані ЗВО за процедурним критерієм.

На Кафедрі музичного мистецтва і хореографії ПНПУ реалізується щорічне рейтингування НПП, періодична атестація, конкурсний відбір на посади, моніторинг виконання індивідуальних планів. Особливістю є тривала традиція колегіального обговорення кадрових питань на засіданнях кафедри. Кафедра музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ має аналогічний набір процедур, сформовану практику внутрішнього оцінювання якості викладання з урахуванням специфіки музично-теоретичних та інструментальних дисциплін, що передбачає диференційовані критерії оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей НПП. На Кафедрі музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ реалізуються типові процедури конкурсного відбору, рейтингування, моніторингу індивідуальних планів. Інтеграційний характер кафедри (поєднання музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії) зумовлює потребу у спеціально адаптованих процедурах оцінювання для різнопрофільних спеціалізацій НПП.

На Кафедрі музичного мистецтва та хореографії ЛНУ за процедурним критерієм підтверджено регулярне застосування процедур добору (конкурсний відбір на посади), щорічного рейтингування науково-педагогічних працівників на основі затвердженого положення, періодичного

оцінювання якості викладання здобувачами освіти через анкетування, моніторингу виконання індивідуальних планів та звітування на засіданнях кафедри. Атестація педагогічних працівників мистецького профілю здійснюється відповідно до Наказу Міністерства культури України від 12.07.2018 №628. Водночас процедури проведення оцінювання виконавської та концертно-творчої діяльності викладачів регламентовані частково: рейтингова система ЛНУ враховує мистецькі здобутки, проте без диференційованого опису рівнів концертно-виконавської активності, що ускладнює об'єктивне порівняння викладачів. Аналіз протоколів засідань кафедри засвідчив систематичний розгляд питань підвищення кваліфікації, мобільності, наукової роботи та творчої діяльності, що підтверджує функціональність процедурного механізму.

За результативно-показниковим критерієм проаналізовано систему ключових показників ефективності (КРІ) кадрового потенціалу кафедр.

На Кафедрі музичного мистецтва і хореографії ПНПУ чинна система КРІ ґрунтується на рейтингових показниках, що враховують публікаційну активність, навчально-методичну роботу, керівництво аспірантами та творчо-виконавську діяльність. Кафедра має розвинену систему обліку концертно-виконавських здобутків НПП, що відображено у щорічних звітах. Інтеграція мистецьких показників у систему КРІ є усталеною практикою закладу. Система КРІ Кафедри музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ має виражений науково-теоретичний акцент із додатковим блоком виконавських показників для НПП-практиків. Кафедра вирізняється високим рівнем інтеграції індикаторів участі НПП у міжнародних науково-практичних конференціях та публікаційної активності у профільних виданнях. На Кафедрі музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ враховується специфіка інтеграційної кафедри: фіксуються показники музикознавчої, виконавської та хореографічної діяльності. Однією з сильних сторін є наявність системного обліку участі НПП у міжнародних конкурсах і фестивалях.

Чинна рейтингова система Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ містить кількісні індикатори публікаційної активності, підвищення кваліфікації, керівництва аспірантами, а також узагальнені показники творчої діяльності. Установлено, що ці показники лише частково враховують специфіку музично-педагогічного профілю, а саме рівень міжнародних концертних виступів, лауреатство на профільних конкурсах, наявність державних мистецьких звань, художньо-інтерпретаційні досягнення викладачів не мають диференційованої вагової оцінки в універсальному рейтингу закладу.

За результативно-показниковим критерієм Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ помітно відстає від порівнюваних кафедр щодо галузевої адаптованості КРІ. Хоча на кафедрі наявна формальна рейтингова система з обліком творчої діяльності, що забезпечує базовий рівень контролю, на відміну від Кафедри музичного мистецтва і хореографії ПНПУ та Кафедри музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ, де мистецькі показники мають диференційовану вагу в системі КРІ, на Кафедрі музичного мистецтва та хореографії ЛНУ рівень міжнародних концертних виступів, лауреатство на профільних конкурсах, наявність державних мистецьких звань, художньо-інтерпретаційні досягнення викладачів не мають диференційованої вагової оцінки. Це є основним напрямом удосконалення КРІ Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ.

Далі було проаналізовано обрані ЗВО за адаптивним критерієм.

Кафедра музичного мистецтва і хореографії ПНПУ функціонує на стаціонарній території, однак перебуває у зоні підвищеного безпекового ризику через прибережне розташування та регулярні ракетні обстріли. Адаптивні управлінські інструменти переважно сфокусовані на гібридному форматі навчання, забезпеченні безпечного освітнього процесу під час повітряних тривог, психологічній підтримці колективу.

Кафедра музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ розташована у відносно безпечному західному регіоні.

Адаптивні інструменти орієнтовані переважно на прийом внутрішньо переміщених НПП і здобувачів зі східних регіонів, розширення дистанційних форм роботи, гнучкий графік для НПП, що виконують волонтерські або військові обов'язки.

Кафедра музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ функціонує на стаціонарній території центрального регіону з помірним безпековим ризиком. Адаптивні інструменти переважно сфокусовані на дистанційних формах роботи в період повітряних тривог, забезпеченні умов праці для НПП, які виконують додаткові громадянські обов'язки.

Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ була двічі переміщена: з Луганська до Старобільська у 2014 році та з Старобільська до Полтави у 2022 році. Адаптивний контекст кафедри принципово відрізняється від трьох порівнюваних: спостерігається географічна розосередженість викладацького складу, втрачена значна частина матеріально-технічної бази, ускладнений доступ до спеціалізованих аудиторій, інструментарію, бібліотеки та концертних майданчиків. Попри двічі здійснене переміщення спостерігається збереження ядра штатних викладачів, продовжується активна концертно-творча діяльність у нових умовах, залучення сумісників із числа провідних фахівців-практиків, розгортання дистанційних форм роботи, функціонування соціокультурного центру, що інтегрує діяльність кафедри в нове регіональне середовище. Це є унікальним досвідом, відсутнім у трьох порівнюваних кафедрах. При цьому спостерігається географічна розосередженість викладацького складу, ускладнено доступ до спеціалізованих аудиторій, інструментарію, бібліотеки та концертних майданчиків, втрачено значну частину матеріально-технічної бази; частка штатних науково-педагогічних працівників нижча за загальноуніверситетський показник, що відображає вплив переміщення на стабільність кадрового складу.

Проведений аналіз стану формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ за визначеною системою критеріїв

у порівнянні з трьома кафедрами інших ЗВО дозволяє сформулювати узагальнені висновки.

Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ демонструє суттєві конкурентні переваги за критеріями музично-педагогічного профілю. За показниками виконавської компетентності, концертно-виконавської та художньо-творчої діяльності, наявності мистецьких звань та конкурсно-рейтингових досягнень, участі у конкурсах і фестивалях, художньо-інтерпретаційної діяльності та рівня інструментально-виконавської або вокально-хорової підготовки кафедра є абсолютним лідером серед аналізованих підрозділів. Унікальна концентрація НПП із державними мистецькими званнями (2 народних артисти, 3 заслужених діячі мистецтв, 1 заслужений працівник культури, 3 члени НСКУ), понад 25 призових місць здобувачів на конкурсах, організація Всеукраїнського фестивалю-конкурсу «Обдарована молодь» (з 1998 р., понад 1000 учасників щорічно) та функціонування 5 творчих колективів свідчать про виключно високий виконавський та мистецько-педагогічний потенціал кафедри.

Кафедра лідирує за часткою докторів наук (25%), має верифіковані публікації у Scopus та Web of Science, забезпечує підготовку аспірантів (8 дисертацій). За критеріями мотивації до педагогічної діяльності, наукових досліджень та участі в організаційному житті кафедра демонструє високі показники (24 НМК, 2 конференції, регіональний семінар). Функціонування Сектору психолого-педагогічної підтримки забезпечує рівень психологічної безпеки в академічному середовищі.

За управлінськими критеріями ефективності формування кадрового потенціалу кафедра демонструє низку переваг. На відміну від трьох порівнюваних кафедр, що функціонують на стаціонарних територіях, Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ зберегла кадрове ядро та функціональну спроможність в умовах подвійного переміщення закладу, що свідчить про високу адаптивну стійкість підрозділу. На рівні нормативно-документального забезпечення перевагою кафедри є нещодавно затверджене

Положення про факультет мистецтв, яке відображає актуальну організаційну структуру з урахуванням специфіки переміщеного закладу. На процедурному рівні позитивними є систематичне колегіальне обговорення кадрових питань на засіданнях кафедри, інтеграційне використання рейтингової системи для оцінювання наукової, педагогічної та творчої діяльності, а також практичне поєднання атестаційних процедур відповідно до Наказу Міністерства культури України від 12.07.2018 №628 для НПП мистецького профілю. Функціонування Соціокультурного центру, Творчої лабораторії вокального виконавства та Сектору психолого-педагогічної підтримки створює унікальне адаптивне середовище, яке забезпечує інтеграцію кафедри у нове регіональне культурне поле та підтримує психологічну стійкість колективу в умовах війни.

Водночас аналіз виявив комплекс наступних проблем, які створюють системні ризики для подальшого розвитку кадрового потенціалу кафедри та потребують першочергового вирішення:

- низька частка працівників із науковим ступенем (56%), що є найнижчим показником серед усіх чотирьох аналізованих кафедр, обумовлена суперечністю між формальними академічними вимогами та реаліями мистецької освіти, де визнані виконавці-практики забезпечують високий рівень фахової підготовки здобувачів без наукового ступеня;

- недостатня частка штатних НПП (62,5%), яка поступається показникам кафедр ПНПУ (93%) та ВДПУ (90%), що частково обумовлено умовами функціонування переміщеного закладу вищої освіти та обмежує стабільність забезпечення навчального процесу;

- виражена нерівномірність наукової активності серед НПП (діапазон рейтингових балів від 790 до 18), що свідчить про зосередження наукової продуктивності серед 3-4 найбільш активних працівників, тоді як решта НПП компенсує це значним обсягом методичної та виконавської роботи (10 із 24 НМК розроблені НПП із рейтинговими балами менше 40);

- обмежений масштаб академічної мобільності (3 країни-партнери), що поступається кафедрам ПНПУ (6+ країн) та ДДПУ (9 країн) і звужує можливості інтеграції кафедри у міжнародний освітній простір;
- відсутність інституціоналізованих форм наукової діяльності, оскільки кафедра поступається ПНПУ (4 наукові школи, 3 фахові видання) та ДДПУ (2 фахові збірники, науково-дослідна лабораторія), що обмежує публікаційні можливості науково-педагогічного персоналу та знижує видимість кафедри у науковому просторі;
- галузева неадаптованість системи КРІ кадрового потенціалу:, оскільки рівень міжнародних концертних виступів, лауреатство на профільних конкурсах, наявність державних мистецьких звань і художньо-інтерпретаційні досягнення викладачів не отримують диференційованої вагової оцінки, що знижує мотиваційний потенціал рейтингової системи для НПП-практиків;
- недостатня формалізація процедур диференційованого оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей НПП;
- відсутність окремого документа стратегічного планування кадрового розвитку на рівні самої кафедри, який системно поєднував би показники наукової, педагогічної та мистецько-виконавської активності з урахуванням специфіки музично-педагогічного профілю. Цей документ відсутній на всіх чотирьох порівнюваних кафедрах, однак для ЛНУ як переміщеного закладу його розроблення є особливо актуальним;
- неформалізованість адаптивних управлінських інструментів у вигляді окремої антикризової програми кафедри, що передбачала б механізми утримання провідних викладачів через гнучкий графік і додаткові стимули, систему психологічної підтримки колективу, програму збереження виконавських традицій через систему наставництва й архівацію репертуарного фонду та педагогічних методик.

Слід відмітити, що виявлені проблеми мають взаємопов'язаний характер. Низька частка НПП із науковим ступенем відображає характерну для мистецьких кафедр суперечність між академічними кваліфікаційними

вимогами та специфікою фахової підготовки, ця суперечність прямо посилюється галузевою неадаптованістю системи КРІ, яка не валоризує виконавські та мистецько-творчі здобутки НПП-практиків на рівні, співмірному з науковими публікаціями. Нерівномірність наукової активності частково компенсується значним обсягом методичної роботи менш наукового активних працівників, проте відсутність формалізованих процедур диференційованого оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей не дозволяє системно врахувати цей внесок в управлінському циклі. Конкурсно-виконавська діяльність, яка формує 34% рейтингових балів кафедри, є специфічною рисою мистецького підрозділу, що потребує окремого нормативного закріплення у вигляді спеціалізованого Положення про оцінювання мистецько-виконавської діяльності. Обмежена міжнародна мобільність науково-педагогічного персоналу частково компенсується активною конкурсною діяльністю здобувачів на міжнародному рівні (Іспанія, Польща та інші країни), що забезпечує опосередкований міжнародний обмін виконавським досвідом. Недостатня частка штатних НПП і неформалізованість адаптивних інструментів, своєю чергою, є двома сторонами одного управлінського виклику, який пов'язаний із функціонуванням кафедри в умовах подвійно переміщеного закладу.

Таким чином, подальший розвиток кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ потребує комплексного підходу, який зберігав би унікальні переваги кафедри у виконавській, мистецько-педагогічній та адаптивній площинах і водночас спрямовував системні зусилля у трьох взаємопов'язаних напрямках: підвищення наукового компоненту діяльності всього науково-педагогічного персоналу та інституціоналізація наукової діяльності; розширення міжнародних контактів і академічної мобільності; удосконалення управлінського забезпечення формування кадрового потенціалу через розроблення Стратегії кадрового розвитку кафедри, адаптацію системи КРІ до специфіки музично-педагогічного профілю, формалізацію процедур оцінювання мистецько-

виконавської діяльності та запровадження антикризової програми збереження кадрового ядра в умовах переміщеного закладу вищої освіти.

2.2. Обґрунтування моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти

Розроблення конкретних рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ здійснено з урахуванням виявлених проблем. Методологічною основою запропонованих рекомендацій слугують концептуальні положення щодо пріоритетних напрямів якісних змін у вищій освіті України, серед яких дослідники виокремлюють досягнення європейських стандартів якості, забезпечення мобільності працівників ЗВО та розвиток суспільства на основі нових знань (Нагаєв, Портян, 2018:5). Визначальними аспектами практичної реалізації зазначених пріоритетів є гарантування належного рівня підготовки фахівців, активізація дослідницької діяльності та забезпечення академічної мобільності (Шишка, Бородін, Лазарев, 2024:479). Водночас сучасний кадровий ресурс ЗВО потребує збагачення цифровими компетентностями, посилення дослідницького складника та наближення результатів підготовки до вимог першого робочого місця випускників (Анічкіна, 2025:993).

При розробленні рекомендацій враховано тривимірну модель розвитку науково-педагогічного персоналу, запропоновану В. Данюком зі співавторами, згідно з якою вертикальний вимір відображає послідовне сходження працівника в академічній ієрархії (від асистента до професора), горизонтальний охоплює набуття нових компетентностей у суміжних предметних або методичних сферах (наприклад, опанування цифрових інструментів або навичок проєктного менеджменту), а глибинний характеризує поглиблення фахової спеціалізації у межах конкретної наукової проблематики. Дослідники наголошують, що адекватна оцінка динаміки

кадрового потенціалу можлива лише за умови одночасного врахування показників усіх трьох вимірів (Данюк та ін., 2013:276). Для кафедр музично-педагогічного профілю ця модель потребує доповнення четвертим, мистецько-виконавським виміром, який відображає зростання рівня виконавської майстерності НПП, здобуття мистецьких звань, участь у конкурсах, фестивалях та концертній діяльності. Наявність цього виміру є принциповою відмінністю кафедр мистецького профілю від кафедр інших спеціалізацій, оскільки виконавська компетентність є невід'ємною складовою професійної кваліфікації педагога-музиканта. Як засвідчив проведений аналіз, конкурсно-виконавська діяльність формує 34% рейтингових балів Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ, що підтверджує необхідність врахування мистецько-виконавського виміру при оцінюванні кадрового потенціалу.

Також враховано положення О. Грішнєвої про деструктивний вплив на кадровий потенціал таких системних чинників, як неадекватна оплата праці, надмірне педагогічне навантаження та брак ресурсів для проведення досліджень. На думку дослідниці, ці фактори здатні нейтралізувати навіть високий рівень внутрішньої мотивації працівника, оскільки за умов хронічного ресурсного дефіциту інтелектуальний та творчий потенціал НПП залишається нереалізованим незалежно від його особистої готовності до продуктивної діяльності (Грішнова, 2011:178). Ця теза набуває особливої актуальності для мистецьких кафедр, де значна частина навчального процесу побудована на ресурсоємних індивідуальних заняттях (спеціальний інструмент, сольний спів, диригування), що суттєво збільшує фактичне педагогічне навантаження порівняно з кафедрами загальнопедагогічного профілю.

З метою формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ були розроблені наступні рекомендації:

1) Зміцнення штатного ядра кафедри та оптимізація залученості сумісників. Встановлена у ході аналізу частка штатних НПП на рівні 62,5% (10 із 16 осіб) поступається показникам кафедр ПНПУ (93%) та ВДПУ (90%) і

створює ризик кадрової нестабільності, оскільки серед сумісників працюють два доктори наук, а також два народних артисти України. Це означає, що частина найбільш кваліфікованих працівників кафедри за формальним статусом є зовнішніми фахівцями, для яких робота на кафедрі є додатковою, що знижує їхню залученість до колективної організаційної та наукової діяльності підрозділу. Подолання цієї диспропорції потребує цілеспрямованих дій за кількома напрямками.

Передусім завідувачу кафедри доцільно протягом II семестру 2025/2026 навчального року провести індивідуальні бесіди із сумісниками, які мають ступінь доктора наук (А. Сташевський та І. Сташевська), з метою з'ясування їхньої готовності до переведення на основне місце роботи. Вибір конкретної кандидатури має здійснюватися з урахуванням відповідності профілю дисциплін кафедри, готовності працівника до збільшення обсягу організаційної та методичної роботи, а також перспектив його подальшого внеску у наукову діяльність підрозділу. Важливо враховувати, що обидва доктори наук-сумісники є одночасно заслуженими діячами мистецтв України та здійснюють наукове керівництво 2 із 8 аспірантських досліджень на кафедрі, що свідчить про їхній високий рівень фактичної залученості до наукового життя підрозділу, яка може бути формалізована через зміну статусу зайнятості.

За результатами бесід завідувач кафедри готує обґрунтоване клопотання на ім'я декана факультету мистецтв про переведення щонайменше одного доктора наук на штатну посаду професора. Реалізація цього заходу дозволить збільшити частку штатних НПП до рівня 68,8% та забезпечити наявність щонайменше трьох докторів наук серед працівників за основним місцем роботи, що суттєво знизить кваліфікаційну залежність від сумісників.

Паралельно необхідно вирішити питання підвищення залученості зовнішніх сумісників до колективної діяльності кафедри. Для цього при укладанні або поновленні контрактів із зовнішніми сумісниками доцільно включити до контрактних зобов'язань конкретні вимоги, що виходять за межі

суто навчального навантаження, наприклад, участь щонайменше у одній спільній публікації з колегами по кафедрі протягом навчального року, відвідування щонайменше половини засідань кафедри (у тому числі в онлайн-форматі), залучення до рецензування або наукового консультування щонайменше двох кваліфікаційних робіт здобувачів за рік, проведення щонайменше одного відкритого майстер-класу або творчої зустрічі зі здобувачами на семестр. Останній пункт є особливо важливим для мистецької кафедри, оскільки сумісники із мистецькими званнями (народні артисти, заслужені діячі мистецтв) мають унікальний виконавський досвід, передача якого здобувачам через майстер-класи є одним із найбільш ефективних форматів мистецької педагогіки. Значущість такого формату підтверджується дослідженнями музично-виконавської майстерності як художньо-педагогічної проблеми, відповідно до яких передача виконавського досвіду відбувається переважно через безпосередню демонстрацію та спільне музикування, які неможливо повноцінно замінити вербальними методами навчання (Корзун, 2013:81).

Підготовку розширених контрактів рекомендовано здійснити до початку 2026/2027 навчального року. Формалізація очікувань щодо внеску сумісників сприятиме подоланню структурної нерівномірності колективу, за якої штатне ядро та сумісники функціонують у різних режимах залученості.

Водночас специфіка мистецької кафедри об'єктивно обумовлює необхідність залучення сумісників, оскільки підготовка за 4 напрямками музичного мистецтва (вокал, інструментальне виконавство, хорове диригування, оркестрові духові та ударні інструменти) та за спеціальністю перформативних мистецтв (хореографія) потребує фахівців принципово різних виконавських спеціалізацій, забезпечити які виключно штатним складом є об'єктивно складним. Ця специфіка є характерною для мистецьких кафедр загалом, що підтверджується наявністю сумісників і на інших порівнюваних кафедрах: ДДПУ (28%), ВДПУ (10%). Тому цільовий показник частки штатних НПП рекомендовано визначити на рівні 70-75%, що є

реалістичним з урахуванням мистецької специфіки та забезпечує достатню стабільність кадрового забезпечення навчального процесу.

Крім того, для стабільного забезпечення освітніх програм за трьома спеціальностями на двох рівнях при значній частці індивідуальних занять рекомендовано розглянути можливість залучення одного молодого викладача з кадрового резерву (наприклад, із числа випускників магістратури кафедри або аспірантів, які продемонстрували високий рівень виконавської та педагогічної компетентності) на штатну посаду асистента з подальшим науковим зростанням.

2) Підвищення частки НПП із науковим ступенем. Встановлена у ході аналізу частка НПП із науковим ступенем на рівні 56% (9 із 16 осіб) є найнижчою серед усіх чотирьох порівнюваних кафедр і суттєво поступається ПНПУ (93%), ДДПУ (75%) та ВДПУ (70%). Ця ситуація обумовлена тим, що 7 НПП кафедри працюють без наукового ступеня, зосереджуючи діяльність на виконавському компоненті, що є характерною суперечністю для мистецьких кафедр, де визнані виконавці-практики забезпечують високий рівень фахової підготовки здобувачів завдяки своїй мистецькій майстерності.

Подолання цієї проблеми потребує диференційованого підходу, який враховує специфіку мистецької освіти та уникає формального підходу, за якого наукова ступінь розглядається як єдиний критерій професійної цінності НПП.

Передусім рекомендовано визначити з-поміж НПП без наукового ступеня тих, хто має потенціал та мотивацію для вступу до аспірантури або підготовки дисертації на здобуття ступеня доктора філософії. Аналіз рейтингових показників дозволив виокремити першочергових кандидатів:

– Ю. Данильченко (рейтинговий бал 357) демонструє високу комплексну активність, яка включає організацію конференцій, зарубіжні публікації та керівництво переможцями конкурсів; теми його наукових інтересів (організація конкурсно-фестивальної діяльності, методика

підготовки виконавців на духових інструментах) можуть стати основою для дисертаційного дослідження;

– Е. Головашич (рейтинговий бал 395) має значний досвід публікацій у фахових виданнях та міжнародну виконавську активність (участь у параді диригентів у Замбруві, Польща); його практичний досвід керівництва Духовим оркестром «AirBand» та підготовки переможців конкурсів може бути осмислений у дослідницькому ключі.

Для кожного з визначених кандидатів завідувач кафедри спільно з потенційним науковим керівником розробляє індивідуальну траєкторію підготовки до вступу в аспірантуру із визначенням теми дослідження, переліку необхідних публікацій та часових орієнтирів. Такий підхід узгоджується із засадами формування системи безперервного професійного розвитку науково-педагогічних працівників, відповідно до яких індивідуалізована траєкторія зростання є дієвим інструментом планомірного підвищення кваліфікаційного рівня кадрового складу закладу вищої освіти (Грабовська, Залуцька, 2023:66).

За наявності на кафедрі чотирьох докторів наук забезпечено достатній потенціал наукового керівництва, причому доцільно розподілити потенційних аспірантів між різними керівниками для уникнення перевантаження окремих докторів наук.

Окрему увагу слід приділити К. Крепаку, який має вчене звання доцента та є заслуженим діячем мистецтв України, членом НСКУ, з рейтинговим балом 190. Його унікальний профіль (композитор, виконавець, педагог) та систематична творча діяльність (авторські концерти, збірник «Дитячі розваги», семінари для викладачів мистецьких шкіл) формують підґрунтя для здобуття ступеня доктора мистецтвознавства, що одночасно підвищить і кваліфікаційні показники кафедри, і наукову валоризацію композиторсько-педагогічної практики.

Водночас для НПП-практиків, чий основний внесок полягає у виконавській та методичній роботі (О. Кириченко, З. Цибульник, Т. Вільховченко, В. Новохатько), доцільно використовувати можливості,

передбачені Стандартом вищої освіти за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво», щодо зарахування мистецьких здобутків (концертних програм, авторських творів, сценічних постановок) як еквівалентів наукових публікацій. Теоретичним обґрунтуванням такого підходу слугує концепція художньо-ментального досвіду, відповідно до якої мистецько-творча діяльність педагога-музиканта є самостійною формою професійного пізнання, що має не меншу евристичну цінність, ніж академічне дослідження (Реброва, 2023:54).

Такий підхід дозволяє валоризувати виконавський внесок цих НПП у кваліфікаційних показниках кафедри, уникаючи ситуації, за якої визнані практики вимушені імітувати наукову діяльність замість зосередження на своїй основній компетенції. Цільовий показник частки НПП із науковим ступенем рекомендовано визначити на рівні 70% (11-12 із 16) у середньостроковій перспективі (2027-2029 рр.), що є досяжним за умови вступу 2-3 викладачів до аспірантури та успішного захисту дисертації PhD Л. Яременком (вже відбувся у 2024 р., що підтверджує ефективність наукового керівництва на кафедрі).

Також потребує управлінський механізм мінімізації ризику «вимивання» та демотивації унікальних виконавців-практиків, носіїв державних почесних звань («Народний артист України», «Заслужений діяч мистецтв України», «Заслужений працівник культури України», членів НСКУ), під впливом адміністративного тиску щодо обов'язкового здобуття наукового ступеня доктора філософії або доктора наук. Підвищення частки НПП із науковим ступенем має реалізовуватися виключно на засадах добровільності та індивідуальних траєкторій академічного зростання, без застосування примусових кадрових рішень до визнаних митців-педагогів, чия виконавська майстерність є самостійною та незамінною професійною кваліфікацією. Збереження цієї категорії НПП забезпечується системою мотивування та заохочення, що передбачає диференційоване рейтингове оцінювання із зарахуванням мистецьких здобутків (концертних програм,

авторських творів, сценічних постановок) як еквівалентів наукових публікацій відповідно до стандарту спеціальності 025 «Музичне мистецтво»; створення організаційних умов для повноцінної творчої діяльності (гнучкий графік, можливість поєднання педагогічної та концертної роботи); цільове виділення коштів на відрядження для участі у творчих конкурсах, фестивалях та мистецьких заходах; публічне визнання внеску митців-практиків у формування репутації та соціокультурного капіталу кафедри. Такий механізм дозволяє підвищувати наукову складову кадрового потенціалу без знецінення мистецько-виконавського ядра кафедри, яке становить її унікальну конкурентну перевагу.

3) Вирівнювання наукової активності працівників кафедри. Виявлена нерівномірність наукової активності (діапазон рейтингових балів від 790 у Т. Мольдерф до 18 у О. Кириченко) свідчить про зосередження наукової продуктивності серед 3-4 найбільш активних працівників. Група високої комплексної активності (понад 300 балів мають Т. Мольдерф – 790, Е. Головашич – 395, Ю. Данильченко – 357, І. Цебрій – 341) характеризується поєднанням наукових публікацій із конкурсно-виконавською та організаційною роботою. Натомість група невисокої активності (менше 100 балів мають Т. Вільховченко – 40, Г. Полянська – 35, З. Цибульник – 23, О. Кириченко – 18) зосереджує зусилля переважно на методичній та виконавській роботі. Подолання цієї диспропорції потребує системних заходів, що враховують специфіку мистецької кафедри та уникають знецінення методичного та виконавського внеску менш науково активних НПП.

Передусім рекомендовано запровадити практику наукового тандему, коли кожен НПП із групи невисокої наукової активності закріплюється за науково активним колегою з групи високої активності для підготовки щонайменше однієї спільної публікації у фаховому виданні категорії «Б» протягом навчального року.

Конкретні тандеми можуть формуватися за принципом тематичної спорідненості, наприклад:

– З. Цибульник (розробниця НМК із сольфеджіо, гармонії, аналізу музичних форм) із Г. Полянською (кандидат мистецтвознавства, музична естетика, історія музичної культури) можуть підготувати спільну публікацію, що узагальнює методичний досвід викладання музично-теоретичних дисциплін;

– Т. Вільховченко (розробниця 4 НМК із хореографічних дисциплін) може працювати у тандемі з одним із науково активних колег для осмислення хореографічної педагогіки у дослідницькому ключі.

Такий формат дозволяє поєднати практичний виконавський та методичний досвід менш наукового активних НПП із дослідницькою методологією активних колег, що збагачує зміст публікацій та одночасно розвиває дослідницькі навички НПП-практиків; відповідає концепції організаційного навчання, відповідно до якої спільна рефлексивна діяльність учасників сприяє переходу від поодинокого до подвійного циклу навчання, за якого переглядаються самі засади професійної діяльності (Argyris, Schön, 1996:21).

Важливим заходом є визначення для кожного НПП мінімального порогового значення наукової активності, диференційованого залежно від виконавського навантаження. Для НПП із переважно виконавським профілем (керівники творчих колективів «Viva», «AirBand», «LNU CREW», «Розмай», Оперної студії, а також концертмейстери) мінімальний поріг може бути нижчим, проте має включати щонайменше одну публікацію у фаховому виданні або збірнику конференцій на рік. Для НПП із переважно науковим профілем мінімальний поріг має передбачати щонайменше дві публікації, з яких одна у виданні, включеному до міжнародних наукометричних баз. Таке диференційоване нормування забезпечить адекватне врахування різних профілів діяльності НПП мистецької кафедри.

Доцільно також активізувати роботу з фіксації та оформлення методичного досвіду НПП із нижчими рейтинговими балами у формі наукових публікацій. Зокрема:

- З. Цибульник, яка розробила 3 НМК (сольфеджіо – 26 арк., гармонія – 26 арк., аналіз музичних форм – 30 арк., загальний обсяг 82 арк.), має достатній методичний матеріал для підготовки серії публікацій, що узагальнюють авторську методику викладання музично-теоретичних дисциплін в умовах мистецької кафедри педагогічного ЗВО;

- Г. Полянська (3 НМК загальним обсягом 100 арк., з яких музична естетика – 32 арк., історія музичної культури – 35 арк., музична критика – 33 арк.) може трансформувати цей доробок у публікації, присвячені методологічним засадам формування мистецтвознавчої компетентності здобувачів;

- Т. Вільховченко (4 НМК із хореографічних дисциплін) має потенціал для підготовки публікацій, що розкривають специфіку інтеграції хореографічної підготовки у структуру мистецьких кафедр педагогічних ЗВО.

Завідувач кафедри проводить щорічну індивідуальну бесіду з кожним НПП із групи невисокої активності (у жовтні кожного року) для оцінки досягнутого прогресу, виявлення перешкод та коригування плану наукової роботи.

4) Розширення масштабу академічної мобільності та конвертація її результатів в інституційні продукти. Встановлений обмежений масштаб академічної мобільності (3 країни-партнери: Китай, Польща, Італія) суттєво поступається кафедрам ПНПУ (6+ країн) та ДДПУ (9 країн) і звужує можливості інтеграції кафедри у міжнародний освітній та мистецький простір.

Водночас кафедра має визначені партнерські зв'язки із:

- Коледжем мистецтв м. Яньтай (Китай), Університетом ім. Яна Кохановського (Польща);

- Осередком культури м. Замбрув (Польща);

- Conservatorio di Musica «Cesare Pollini» (Італія, Еразмус+);

– програму внутрішньої мобільності з Університетом Григорія Сковороди в Переяславі (Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ...), що є потенціалом для розширення співпраці.

Крім того, здобувачі кафедри вже активно беруть участь у міжнародних конкурсах (Іспанія, Польща, Київ та інші міста), що створює додаткові канали для встановлення міжнародних контактів.

Для розширення географії академічної мобільності рекомендовано протягом 2026-2027 навчального року ініціювати підписання щонайменше двох нових меморандумів про співпрацю з мистецькими ЗВО європейських країн. З урахуванням наявних контактів перспективними партнерами є:

– Музична академія ім. Ігнація Яна Падеревського в Познані (Польща), з якою вже встановлено контакт через участь Т. Мольдерф у майстер-класі проф. Єремус-Левандовської у листопаді 2024 р. (Звіт про наукову роботу кафедри...);

– мистецькі ЗВО Хорватії, Німеччини або Литви, де функціонують програми підготовки музикантів-виконавців та хореографів педагогічного спрямування;

– мистецькі ЗВО Іспанії, з якими здобувачі кафедри вже мають конкурсні контакти (зокрема, участь студента Д. Комолова у конкурсі «Formula Fest "Fiesta Fest Valencia"», Іспанія, де він здобув лауреатство I ступеня);

Також доцільно використати діючу програму Еразмус+ із Conservatorio di Musica «Cesare Pollini» для розширення мобільності як НПП, так і здобувачів, ініціювавши проведення спільного майстер-класу або творчого проєкту.

Для забезпечення конвертації результатів мобільності в конкретні наукові та освітні продукти рекомендовано запровадити обов'язкову «Карту конвертації результатів мобільності», яку кожен працівник кафедри заповнює протягом тридцяти днів після повернення зі стажування, конкурсної поїздки

або майстер-класу та подає завідувачу кафедри для затвердження. Карта має містити такі обов'язкові розділи:

- перелік контактів щонайменше трьох потенційних співавторів або партнерів у приймаючому ЗВО чи мистецькій установі із зазначенням прізвища, посади, електронної пошти та напрямів діяльності;
- конкретний план спільної публікації або творчого проєкту із визначенням робочої назви, цільового видання чи формату реалізації та дедлайну;
- пропозиція щодо залучення зарубіжного колеги до освітнього процесу кафедри із конкретизацією формату (гостьовий майстер-клас із зазначенням теми та орієнтовної дати, вебінар, COIL-модуль, спільне керівництво кваліфікаційною роботою або участь у журі конкурсу «Обдарована молодь») (рис. 2.6).

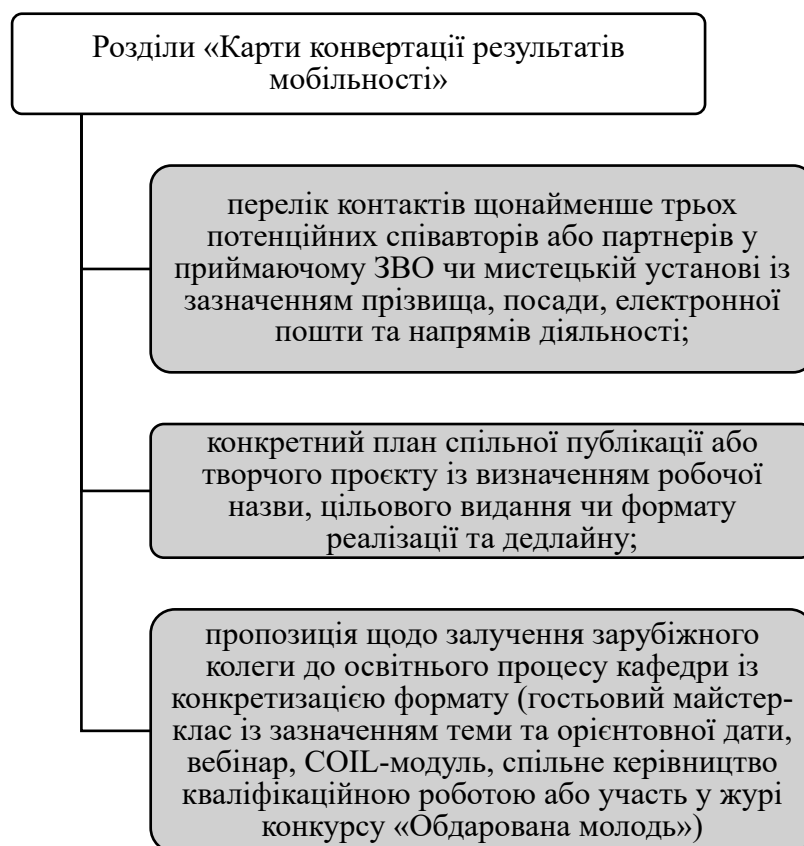


Рисунок 2.6. Зміст «Карти конвертації результатів мобільності»

Включення можливості запрошення зарубіжних партнерів до участі у фестивалі-конкурсі «Обдарована молодь» (з 1998 р., понад 1000 учасників

щорічно) як членів журі є специфічним для мистецьких кафедр каналом інтернаціоналізації, що одночасно підвищує статус конкурсу та забезпечує міжнародний професійний обмін. Затверджена Карта включається до портфоліо викладача, а виконання зафіксованого у ній плану перевіряється на засіданні кафедри через шість місяців після стажування. Такий механізм забезпечить системність та підзвітність у використанні результатів мобільності.

З урахуванням наявної мережі партнерів доцільно сформувати стабільні дослідницько-творчі тандеми, наприклад:

- з колегами з Conservatorio di Musica «Cesare Pollini» (Італія) для спільних проєктів у сфері вокального та інструментального виконавства та порівняльного дослідження систем підготовки музикантів-виконавців в Україні та Італії;

- з колегами з Музичної академії ім. Падеревського в Познані (Польща) для порівняльного дослідження вокально-педагогічних шкіл, що безпосередньо кореспондує з тематикою аспірантського дослідження Л. Борисенко «Вокально-педагогічна школа Володимира Путька та її місце в європейському просторі»;

- з партнерами з Коледжу мистецтв м. Яньтай (Китай) для дослідження взаємодії європейської та східноазійської музичних традицій у сучасній мистецькій освіті, що кореспондує з діяльністю Соціокультурного центру «Полікультурні традиції сучасної України в процесі її інтеграції до європейського простору».

Створення таких тандемів сприятиме досягненню цільового показника щонайменше двох-трьох спільних публікацій у міжнародних наукометричних виданнях на рік, що суттєво перевищить поточний рівень (5 наукометричних праць кафедри за звітний період, з яких 3 у Scopus та 2 в Index Copernicus).

Окремим перспективним напрямом інтернаціоналізації є використання активної конкурсної діяльності здобувачів на міжнародному рівні як каналу для встановлення нових інституційних контактів. За звітний період здобувачі

кафедри здобули понад 25 призових місць на міжнародних та всеукраїнських конкурсах, зокрема в Іспанії, Польщі, Києві, Харкові, Переяславі (Звіт про наукову роботу кафедри...).

Рекомендовано формалізувати процедуру, за якою викладачі, що супроводжують здобувачів на міжнародні конкурси та фестивалі, одночасно здійснюють контактну роботу з представниками приймаючих ЗВО та мистецьких установ і подають звіт із переліком потенційних партнерів (рис. 2.7).



Рисунок 2.7. Оптимізована процедура участі здобувачів у міжнародних конкурсах і фестивалях

Такий механізм дозволить перетворити вже існуючу міжнародну конкурсну активність здобувачів на інструмент розширення партнерської мережі кафедри.

Також рекомендовано запуск програми віртуальної мобільності COIL (Collaborative Online International Learning), що поєднує студентів і викладачів з різних країн для спільної навчальної діяльності. Протягом першого семестру

2026/2027 навчального року рекомендовано визначити одну вибіркову дисципліну для пілотного COIL-модулю та узгодити з одним із партнерських ЗВО формат модулю тривалістю 4-6 тижнів із 2-3 спільними онлайн-заняттями для змішаних груп українських та іноземних здобувачів та спільним фінальним творчим проєктом. Для мистецької кафедри такий проєкт може набувати специфічних форм, наприклад:

- підготовка спільного онлайн-концерту із програмою, що включає твори національних композиторських шкіл обох країн-учасниць;
- порівняльний аналіз виконавських традицій;
- спільна аранжування музичного твору з використанням цифрових інструментів.

Пілотний модуль рекомендовано провести у другому семестрі 2026-2027 навчального року, а за його результатами підготувати звіт із пропозицією щодо масштабування на інші дисципліни. Фінансові витрати на запуск COIL є мінімальними, оскільки використовується наявна технічна інфраструктура (платформа MOODLE та Zoom).

5) Інституціоналізація наукової діяльності кафедри. Порівняння з іншими кафедрами засвідчило суттєве відставання Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ за рівнем організаційного оформлення дослідницької роботи, кафедра поступається ПНПУ (4 наукові школи, 3 фахові видання, лабораторія «Інновації мистецької освіти») та ДДПУ (2 фахові збірники, науково-дослідна лабораторія мистецької освіти, створена у 2022 р.). Водночас на кафедрі вже функціонують організаційні структури, які можуть стати основою для інституціоналізації, такі як Соціокультурний центр «Полікультурні традиції сучасної України в процесі її інтеграції до європейського простору», учасники якого досліджують культурну спадщину європейських меншин Полтавщини (План роботи соціокультурного центру...), та Творча лабораторія вокального виконавства. Ці структури є важливими першими кроками, які потребують послідовного розвитку за чітко визначеним планом.

На першому етапі (2026-2027 навчальний рік) необхідно забезпечити системну роботу Соціокультурного центру та Творчої лабораторії через затвердження на засіданні кафедри тематичних планів із визначенням щоквартальних контрольних точок, проведення щонайменше чотирьох робочих засідань з протоколюванням результатів, залучення до роботи щонайменше трьох аспірантів та п'яти магістрантів в якості молодших дослідників із персоніфікованими завданнями. Тематичний план Соціокультурного центру доцільно розширити за рахунок включення дослідження музичних традицій етнічних спільнот Полтавщини, що дозволить інтегрувати музично-етнографічний компонент із загальнокультурним (План роботи соціокультурного центру...). Тематичний план Творчої лабораторії вокального виконавства має бути орієнтований на систематизацію та узагальнення вокально-педагогічного досвіду кафедри, що безпосередньо пов'язане з аспірантським дослідженням Л. В. Борисенко. За підсумками року рекомендовано підготувати колективну публікацію у фаховому виданні категорії «Б» із зазначенням усіх активних членів як співавторів, що одночасно посилить і публікаційні показники кафедри, і командну згуртованість колективу.

На другому етапі (2027-2028 навчальний рік) доцільно подати заявку на реєстрацію науково-дослідної лабораторії (далі – НДЛ) (орієнтовна назва «Музично-педагогічна освіта та виконавське мистецтво: традиції та інновації»). Обґрунтованість створення НДЛ підтверджується наявністю комплексної теми дослідження «Музичне мистецтво сучасності: історичний, теоретичний та практичний вектори дослідження» (державний реєстраційний номер: 0119U100598), 8 аспірантських досліджень, що виконуються на кафедрі, та верифікованих публікацій у Scopus та Web of Science (Звіт про наукову роботу кафедри...). Кадровий потенціал для НДЛ забезпечується наявністю 4 докторів наук та 4 кандидатів наук. Після отримання рішення вченої ради факультету та університету НДЛ реєструється у відповідних базах даних НДДКР.

Структура НДЛ може включати три секції, що відповідають основним напрямам досліджень кафедри:

- секція історії та теорії музичної педагогіки (тематично пов'язана з аспірантськими дослідженнями А. Оріщенко, Л. Яременка, В. Белоглазова);
- секція виконавського мистецтва та методики підготовки музикантів (пов'язана з дослідженнями Ю. Данильченко, В. Смірніцького, Л. Борисенко);
- секція полікультурних досліджень у мистецькій освіті (розвиток тематики Соціокультурного центру) (рис. 2.8).



Рисунок 2.8. Структура НДЛ

На третьому етапі (2028-2029 навчальний рік) рекомендовано трансформувати збірник матеріалів фестивалю-конкурсу «Обдарована молодь» або конференцій кафедри у фахове електронне видання. Створення власних інституційних структур наукової діяльності відповідає завданням інституційного забезпечення формування людського капіталу в системі вищої освіти, де наявність розвиненої дослідницької інфраструктури визначається одним із чинників відтворення та нарощування інтелектуального потенціалу закладу (Шепеленко, Карпінська, 2023:98). Інституціоналізація наукової

діяльності через створення власних дослідницьких структур та фахових видань відповідає засадам управління якістю освіти, відповідно до яких сталий розвиток підрозділу забезпечується інтеграцією наукової, методичної та організаційної складових у єдину систему (Сергєєва, Стойчик, 2021:42).

Для цього необхідно змінити формат збірника на науковий журнал із піврічною періодичністю (два випуски на рік), запровадити подвійне сліпе рецензування із залученням щонайменше двох зовнішніх рецензентів на кожну статтю, забезпечити присвоєння DOI кожній публікації через реєстрацію у CrossRef, створити вебсайт журналу на безкоштовній платформі Open Journal Systems з повнотекстовим відкритим доступом. Орієнтовна назва видання «Музично-педагогічні студії» або «Мистецька освіта: теорія, практика, інновації».

Після запуску видання слід подати заявку на включення до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», а протягом року після отримання статусу фахового подати заявку на індексування в Index Copernicus International. Наявність власного фахового видання дозволить подолати одну з ключових проблем кафедри, зафіксовану у порівняльному аналізі, оскільки ПНПУ має 3 фахові збірники, а ДДПУ є співзасновником фахового збірника «Актуальні питання гуманітарних наук».

Методологічно важливою для побудови системи моніторингу є позиція В. Смірної, яка наголошує на необхідності оцінювання дослідницької активності в динаміці, а тому одноразовий «сплеск» публікаційної продуктивності навколо захисту дисертації свідчить про ситуативну, а тому нестійку мотивацію (Смірнова, 2020:135). Ця теза безпосередньо підтверджується ситуацією на кафедрі, де найвищий рейтинговий бал (790) отримала Т. Мольдерф, яка у звітному році захистила дисертацію PhD, що суттєво підвищило її показники за рахунок одноразових бонусів (захист дисертації, цитування). Відповідно до цієї позиції, рекомендовано до першого жовтня кожного року формувати зведену таблицю наукової та мистецько-виконавської активності усіх викладачів за попередній навчальний рік

(кількість публікацій за категоріями видань, показники цитування, динаміка h-індексу, кількість конкурсних перемог здобувачів, концертні виступи) та подавати її для обговорення на першому засіданні кафедри нового навчального року, що забезпечить прозорість та дозволить своєчасно виявляти зони відставання.

6) Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву. Специфічні умови функціонування Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ як підрозділу переміщеного закладу (відсутність власної матеріальної бази, дистанційний характер переважної частини комунікацій, невизначеність перспектив повернення) створюють додаткові психологічні навантаження та підвищують ризики професійного вигорання. Функціонування Сектору психолого-педагогічної підтримки при кафедрі (Положення про сектор соціально-психологічної допомоги НН ІКМ, с. 1) частково компенсує ці ризики, проте його діяльність спрямована переважно на здобувачів, тоді як НПП також потребують системної підтримки. Психолого-педагогічні засади професійного розвитку науково-педагогічних працівників передбачають урахування когнітивного, емоційного та вольового складників особистості, що актуалізує потребу в системних заходах підтримки викладацького колективу, особливо в умовах підвищеного психоемоційного навантаження (Піддячий, 2023:158). Водночас умови переміщення формують унікальні компетентності (адаптивність, досвід роботи в дистанційних та змішаних форматах, стресостійкість), які за умови цілеспрямованого використання можуть стати конкурентною перевагою кафедри.

Формування кадрового резерву рекомендовано розпочати протягом першого семестру 2026-2027 навчального року через визначення завідувачем кафедри спільно з науковими керівниками трьох-п'яти найбільш перспективних магістрантів та аспірантів, які демонструють педагогічні здібності, виконавську майстерність та дослідницький потенціал. При відборі кандидатів доцільно враховувати специфіку мистецької кафедри та забезпечити представництво різних виконавських спеціалізацій (вокал, духові

інструменти, фортепіано, хорове диригування, хореографія), що дозволить у перспективі забезпечити наступність кадрового потенціалу за всіма напрямками підготовки. За кожним відібраним кандидатом закріплюється наставник зі штатних НПП. Дієвість такого механізму підтверджується дослідженнями менторства та коучингу в системі професійного розвитку науково-педагогічних працівників, відповідно до яких інституціоналізоване наставництво забезпечує передачу професійного досвіду, прискорює адаптацію молодих викладачів та сприяє формуванню стабільного кадрового резерву (Кулікова, 2023:124). Кандидати кадрового резерву залучаються до проведення практичних занять на умовах погодинної оплати (4-6 годин на тиждень), включаються до роботи Соціокультурного центру або Творчої лабораторії вокального виконавства та до керівництва підготовкою здобувачів до конкурсів під наглядом досвідченого НПП.

Перелік кадрового резерву та закріплення наставників затверджуються наказом по кафедрі до листопада 2026 року. Досвід кафедри у цьому напрямі вже є позитивним, так Т. Мольдерф, яка захистила PhD та отримала найвищий рейтинговий бал (790), є прикладом успішного внутрішнього кадрового відтворення, що підтверджує ефективність стратегії «виращування» кадрів зсередини.

Превентивне планування заміщення вакансій є актуальним з огляду на вікову структуру кафедри, де працівники 58 років і старше складають близько 31% (5 осіб). Для кожної дисципліни, яку викладає працівник передпенсійного або пенсійного віку, рекомендовано визначити потенційного наступника зі штатних працівників або кадрового резерву та забезпечити спільне проведення щонайменше 30% занять із цієї дисципліни протягом 2026-2027 та 2027-2028 навчальних років у форматі, коли наступник проводить заняття під наглядом досвідченого викладача з подальшим обговоренням методичних аспектів.

Для дисциплін, пов'язаних із індивідуальним виконавським навчанням (спеціальний інструмент, сольний спів, диригування), передача педагогічних

традицій потребує тривалішого періоду наставництва, оскільки виконавська школа педагога формується десятиліттями та включає унікальні технічні прийоми, інтерпретаційні підходи та артистичну індивідуальність, які неможливо передати через формальні документи. Тому планування заміщення за цими дисциплінами має розпочинатися щонайменше за 3-4 роки, а наставництво має включати спільну роботу зі здобувачами, відвідування занять наставника наступником та поступову передачу окремих здобувачів під самостійне керівництво наступника. Затверджений на засіданні кафедри план наступності має стати внутрішнім документом, що забезпечує безперервність кадрового забезпечення.

Система нематеріальної мотивації має включати щомісячне висвітлення на вебсайті кафедри та у соціальних мережах досягнень НПП та здобувачів (конкурсних перемог, концертних виступів, публікацій) за визначеним шаблоном, щорічне подання завідувачем кафедри клопотань про нагородження двох-трьох найбільш результативних працівників почесними грамотами університету або подяками МОН, забезпечення пріоритетного доступу до міжнародних стажувань та конкурсних поїздок для НПП із рейтингом вище середнього по кафедрі. Для мистецької кафедри важливим елементом нематеріальної мотивації є забезпечення можливостей для підтримання та розвитку виконавського рівня НПП:

- доступ до якісних репетиційних приміщень;
- підтримка участі у мистецьких конкурсах та фестивалях;
- сприяння організації авторських концертів (за прикладом концертів «Кобзарські вечори»).

Окремо рекомендовано позиціонувати досвід роботи в умовах переміщеного ЗВО як унікальну компетентність при поданні заявок на міжнародні програми підтримки закладів, що постраждали від конфліктів (програми DAAD, British Council, спеціальні конкурси Erasmus+ для українських ЗВО), що дозволить перетворити інституційну вразливість на конкурентну перевагу при залученні грантового фінансування.

7) Оптимізація системи рейтингового оцінювання діяльності НПП. Аналіз чинної системи рейтингового оцінювання засвідчує значну диференціацію рівнів активності (від 790 до 18 балів). Характерною особливістю рейтингу кафедри є вагома роль конкурсно-виконавської складової, яка формує найбільшу частку рейтингових балів (34%): Т. Мольдерф отримала 485 із 790 балів за керівництво студенткою Я. Ціуліною (11 перемог); Е. Головашич – 160 із 395 балів; Ю. Данильченко – 105 із 357 балів. Це свідчить про те, що система рейтингового оцінювання вже певною мірою враховує мистецьку специфіку, проте потребує подальшої адаптації для стимулювання збалансованого розвитку всіх вимірів кадрового потенціалу.

Мотиваційна складова формування кадрового потенціалу невід'ємно пов'язана з організаційними умовами діяльності НПП, і навіть досконала система рейтингування втрачає стимулювальну функцію, якщо не забезпечено зв'язок між результатами оцінювання та реальними наслідками для працівника (Грішнова, 2011:178). Класична управлінська теорія обґрунтовує, що дієвість будь-якої системи оцінювання визначається її інтеграцією у механізм управління за цілями, за якого результати оцінювання безпосередньо впливають на управлінські рішення щодо працівника (Drucker, 2006:128).

Для посилення спрямованості рейтингової системи на формування кадрового потенціалу рекомендовано реалізувати три конкретні механізми:

- встановлення щорічних базових значень рейтингу для кожної категорії НПП з урахуванням мистецької специфіки. Рекомендовані мінімальні порогові значення, наприклад, завідувач кафедри – 250 балів, штатний професор – 150 балів, штатний доцент – 100 балів, штатний викладач – 50 балів, сумісник – 30 балів. Порогові значення визначені з урахуванням реальних показників кафедри, так, середній рейтинговий бал по кафедрі за 2024 рік складає приблизно 223 бали (сумарно приблизно 2456 балів на 11 оцінених НПП), що робить запропоновані пороги досяжними, проте стимулюючими для НПП із низькою активністю. Недосягнення базового

значення протягом двох років поспіль має розглядатися як підстава для аналізу доцільності продовження контракту. Диференціація порогових значень для штатних працівників та сумісників забезпечить адекватне врахування різного обсягу залученості до діяльності кафедри;

– подання на розгляд кафедри пропозиції про включення до системи рейтингування трьох додаткових індикаторів, спрямованих на стимулювання командної роботи та кадрового відтворення. Індикатор «Спільна публікація з колегою по кафедрі» (додаткові бали за кожного співавтора з тієї самої кафедри) стимулюватиме подолання нерівномірності наукової активності та залученість менш активних НПП до спільних досліджень, що безпосередньо підсилює рекомендацію щодо наукових тандемів (пункт 3). Позитивний досвід співавторських публікацій на кафедрі вже існує, так, І. Цебрій та Е. Головашич мають 3 спільні статті за звітний період. Індикатор «Формалізоване наставництво» (бали за кожного менті за наявності затвердженого плану менторства та річного звіту) сприятиме передачі виконавського та педагогічного досвіду й формуванню кадрового резерву, що є особливо важливим з огляду на необхідність передачі унікальних виконавських традицій від НПП із мистецькими званнями. Індикатор «Підготовка кандидата кадрового резерву» (бали за підготовку магістранта або аспіранта до самостійної викладацької та виконавської діяльності за наявності акту передачі дисципліни) забезпечить зацікавленість досвідчених НПП у кадровому відтворенні;

– запровадження щорічної публічної презентації результатів рейтингування НПП кафедри на підсумковому засіданні (червень кожного року) із визначенням трьох НПП із найвищими рейтинговими показниками та обговоренням індивідуальних планів розвитку на наступний рік. НПП із рейтингом вище середнього по кафедрі отримують пріоритетне право на участь у міжнародних стажуваннях та конкурсних поїздках, а викладачі із найвищими показниками рекомендуються до нагород та відзнак університету. При проведенні презентації доцільно окремо відзначати досягнення за

мистецько-виконавським виміром (конкурсні перемоги здобувачів, концертні виступи, композиторська діяльність), що підкреслить рівноцінність наукового та мистецького внеску у загальний кадровий потенціал кафедри.

8) Формування цифрових компетентностей НПП кафедри. Цифрова трансформація академічного середовища зумовлює необхідність систематичного розвитку інформаційно-технологічних навичок усього складу кафедри.

Для Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ ця потреба має подвійний характер: з одного боку, цифрові інструменти необхідні для наукової та методичної роботи (ведення наукометричних профілів, підготовка публікацій, аналіз даних), з іншого, мистецька специфіка потребує опанування спеціалізованих програм для звукозапису, аранжування, створення відеоконтенту та онлайн-виконавства. Актуальність цього напряму підтверджується тим, що Т. Мольдерф вступила до магістратури ЛНУ за спеціальністю «Філологія (англійська мова)» (Звіт про наукову роботу кафедри...), що свідчить про усвідомлення НПП кафедри необхідності горизонтального розвитку компетентностей.

Рекомендовано запровадити програму «Цифрова кафедра» у форматі щомісячних внутрішніх семінарів-воркшопів тривалістю дві академічні години кожен, що проводяться онлайн через Zoom із записом. Під «Цифровою кафедрою» у дослідженні розуміється цілісна програма системного розвитку цифрових компетентностей науково-педагогічних працівників кафедри, що поєднує загальноакадемічний складник (ведення наукометричних профілів, підготовка публікацій, аналіз даних, організація дистанційного навчання) та мистецько-специфічний складник (опанування програм звукозапису, нотного набору, аранжування, відеомонтажу та онлайн-виконавства) і реалізується внутрішніми ресурсами кафедри у форматі регулярних навчально-практичних заходів (Додаток Д).

Протягом 2026-2027 навчального року доцільно провести вісім семінарів (один на місяць впродовж жовтня–травня) за тематикою, яка

послідовно охоплює як загальноакадемічні, так і мистецько-специфічні цифрові компетентності:

- воркшоп із створення інтерактивних тестів та завдань у MOODLE для музично-теоретичних дисциплін (сольфеджіо, гармонія, аналіз музичних форм), із залученням як тренера З. Цибульник або Г. Полянської, які мають найбільший досвід роботи з НМК цих дисциплін;

- воркшоп із покрокового ведення наукометричних профілів Google Scholar, ORCID та Scopus Author ID, що є особливо актуальним для НПП із групи невисокої наукової активності, які можуть мати публікації, проте відсутні у наукометричних базах;

- воркшоп із знайомства із менеджерами бібліографії Zotero та Mendeley для підготовки публікацій, спрямований на підвищення ефективності підготовки наукових статей та мінімізацію часу на оформлення бібліографічних посилань;

- семінар із використання програм для звукозапису та аранжування (Audacity, MuseScore, Sibelius) у педагогічній діяльності та створення цифрових навчальних матеріалів із демонстрацією виконавської техніки, що дозволить НПП-виконавцям створювати відеоуроки та аудіоприклади для дистанційного навчання;

- воркшоп про можливості та обмеження використання інструментів штучного інтелекту для підвищення ефективності наукової та педагогічної діяльності, зокрема використання AI-інструментів для транскрипції музики, аналізу виконавської техніки та підготовки наукових текстів. Формування культури безпечного користування цифровим середовищем є необхідним складником цифрової компетентності педагога, що передбачає усвідомлене ставлення до інформаційних ризиків та відповідальне використання мережевих ресурсів (Кочарян, Гущина, 2011:14). Необхідним є також формування критичного ставлення до цифрового контенту та дотримання норм цифрової етики (Петренко, Султанова, 2024:21);

– воркшоп про технічні та методичні аспекти організації COIL-модулів, віртуальної мобільності та онлайн-виконавства (проведення дистанційних майстер-класів, організація онлайн-конкурсів, стрімінг концертних виступів), що безпосередньо пов'язане з рекомендацією щодо запуску COIL-модулю (пункт 4). Цифрова грамотність викладача закладу вищої освіти постає визначальним чинником інноваційної педагогічної діяльності, оскільки рівень опанування цифрових інструментів безпосередньо впливає на здатність педагога оновлювати методи навчання та інтегрувати сучасні технології в освітній процес (Кушнір та ін., 2024:53);

– семінар із створення мультимедійних навчальних матеріалів (Canva, Genially, інтерактивні презентації) та відеоконтенту для демонстрації виконавської техніки, що є особливо актуальним для дисциплін зі спеціального інструменту, сольного співу та диригування;

– підсумковий воркшоп, на якому кожен НПП презентує результати впровадження щонайменше одного нового цифрового інструменту у власну педагогічну або наукову практику.

Участь у шести з восьми семінарів зараховується як 0,5 кредиту ЄКТС підвищення кваліфікації. Результати впровадження цифрових інструментів фіксуються у річному звіті викладача та враховуються при рейтинговому оцінюванні. Така організаційна форма забезпечує систематичність цифрового розвитку, залучення молодих колег як тренерів (що зміцнює їхній статус у колективі та сприяє міжпоколінній взаємодії) та мінімізацію фінансових витрат, оскільки усі семінари проводяться внутрішніми ресурсами кафедри. Для хореографічних дисциплін додатково доцільно розглянути опанування програм для відеоаналізу рухів та створення хореографічних партитур у цифровому форматі.

Запровадження цифрового складника в модель системи управління формуванням кадрового потенціалу узгоджується із засадами управління інноваційним розвитком вищої освіти України в умовах цифровізації, відповідно до яких технологічна модернізація діяльності науково-

педагогічних працівників є необхідною умовою конкурентоспроможності закладу (Долинський, 2024:35).

9) Удосконалення управлінського забезпечення формування кадрового потенціалу кафедри. Управлінські умови формування кадрового потенціалу кафедри являють собою сукупність організаційно-управлінських чинників, що забезпечують цілеспрямованість, керованість та результативність цього процесу, а саме: нормативно-документальне забезпечення (наявність стратегії кадрового розвитку, положень про оцінювання діяльності, зокрема мистецько-виконавської); процедурне забезпечення (регулярність та формалізованість процедур рейтингування, моніторингу та самооцінювання кадрового потенціалу); результативно-показникове забезпечення (функціонування системи КРІ кадрового потенціалу з диференційованим блоком профільних мистецьких індикаторів); адаптивне забезпечення (наявність антикризових інструментів, механізмів дистанційно-розподіленої праці, психологічної підтримки та наставництва). Узгоджена дія цих умов створює керований організаційний контекст, у якому реалізуються змістові напрями формування кадрового потенціалу. Проведений аналіз стану формування кадрового потенціалу за управлінськими критеріями (нормативно-документальний, процедурний, результативно-показниковий, адаптивний) виявив необхідність системного посилення управлінського супроводу кадрової роботи. На відміну від кафедр-бенчмарків ПНПУ та ВДПУ, де мистецькі показники мають диференційовану вагу в системі КРІ, та кафедри ДДПУ з її сформованою практикою диференційованого оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей, у Кафедрі ЛНУ управлінське забезпечення потребує модернізації за чотирма взаємопов'язаними напрямками.

За нормативно-документальним напрямом рекомендовано розроблення та затвердження на засіданні кафедри з подальшим винесенням на вчену раду факультету мистецтв Стратегії кадрового розвитку Кафебри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ на 2026-2031 рр., яка системно поєднає показники наукової, педагогічної та мистецько-виконавської активності з

урахуванням специфіки музично-педагогічного профілю. Розроблення такого документа спирається на засади стратегічного менеджменту, відповідно до яких стратегія є інструментом узгодження довгострокових цілей організації з наявними ресурсами та визначення пріоритетних напрямів їх розподілу (Бутко та ін., 2020:47).

Документ має містити цільові показники кадрового забезпечення; перелік профільних КРІ кафедри; план професійного розвитку викладачів; програму підвищення кваліфікації з обов'язковим мистецько-виконавським компонентом; алгоритм формування кадрового резерву з врахуванням спеціалізації виконавських шкіл. Доцільним є також затвердження окремого Положення про оцінювання мистецько-виконавської діяльності викладачів кафедри, що деталізує процедуру обліку концертних виступів, лауреатств на конкурсах, мистецьких звань і керівництва творчими проєктами.

За процедурним напрямом рекомендовано унормувати періодичне оцінювання якості кадрового потенціалу за такими процедурами, як щорічне рейтингування з оновленою профільною шкалою; піврічний моніторинг виконання індивідуальних планів за участю завідувача кафедри; біанальне самооцінювання кафедри за визначеним переліком КРІ; зовнішній аудит кадрової роботи в межах акредитаційних процедур. Календарна циклічність процедур має передбачати щорічне рейтингування (вересень – грудень), піврічний моніторинг (січень, червень), періодичну атестацію раз на п'ять років, конкурсні обрання на посади за календарем закінчення контрактів. Для забезпечення диференційованого оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей НПП рекомендовано розробити дві паралельні шкали оцінювання, які застосовуються відповідно до основного профілю діяльності кожного працівника, що дозволить адекватно врахувати внесок як науково-педагогічних, так і виконавсько-педагогічних кадрів. Така диференціація відповідає сформованій практиці кафедри ДДПУ та усуває виявлене відставання Кафедри ЛНУ за процедурним критерієм.

За результативно-показниковим напрямом рекомендовано розширити чинну рейтингову систему ЛНУ диференційованим блоком профільних індикаторів для кафедр мистецького профілю. До такого блоку віднесено показники кількості та рівня концертно-виконавської активності (із градацією за міжнародним, всеукраїнським та регіональним рівнями); результати участі в конкурсах і фестивалях як виконавця та члена журі; рівень присвоєних державних мистецьких звань; обсяг творчого керівництва студентами-конкурсантами та призерство підопічних; наявність та якість художньо-інтерпретаційних проєктів. Розрахунок інтегрального індексу КРІ кадрового потенціалу кафедри здійснюється як зважена сума бальних оцінок за кожним профільним індикатором із подальшою нормалізацією до 100-бальної шкали; динамічний аналіз річних значень уможливорює ідентифікацію критичних точок і своєчасне коригування кадрової політики. Запровадження таких індикаторів усуває виявлене відставання Кафедри ЛНУ від кафедр ПНПУ та ВДПУ за галузевою адаптованістю КРІ.

За адаптивним напрямом рекомендовано формалізувати антикризову програму кадрової стабілізації кафедри в умовах переміщеного закладу, яка містить договори дистанційно-розподіленої праці для викладачів, що проживають у різних регіонах; програму утримання провідних викладачів через гнучкий графік, додаткові стимули, підтримку творчих ініціатив; розширені умови співробітництва із сумісниками-практиками; систему психологічної підтримки колективу; програму збереження виконавських традицій через систему наставництва й архівацію репертуарного фонду і педагогічних методик. Така формалізація адаптивних інструментів перетворить наявну фактичну адаптивність кафедри на структуроване управлінське рішення з вимірюваними результатами, що є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності переміщеного закладу вищої освіти.

Розподіл повноважень в управлінні кадровим потенціалом кафедри визначається таким чином: ректорат та проректор з науково-педагогічної

роботи здійснюють стратегічне керівництво, затверджують положення про конкурс і рейтингування, забезпечують ресурсне підпорядкування; декан факультету мистецтв координує кадрову політику на рівні факультету, рекомендує кандидатів до конкурсу, контролює виконання плану розвитку кадрового потенціалу; завідувач кафедри несе безпосередню відповідальність за організацію роботи з кадровим потенціалом, моніторинг профільних КРІ, формування кадрового резерву, наставництво та підтримку психологічної стійкості колективу. Така вертикальна координація забезпечує цілісність управлінського циклу формування кадрового потенціалу та узгоджується з вимогами зовнішнього рівня управління (Міністерство освіти і науки України, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти).

Запропонована система рекомендацій спрямована на подолання виявлених проблем формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ. Реалізація рекомендацій потребує поетапного підходу з визначенням пріоритетів на кожному етапі:

- на короткостроковому етапі (2026-2027 рр.) пріоритетними є ініціювання переведення щонайменше одного доктора наук-сумісника на штатну посаду; формування наукових тандемів для вирівнювання наукової активності НПП із визначенням конкретних пар та тематик спільних публікацій; визначення кандидатів для вступу до аспірантури з-поміж НПП без наукового ступеня (передусім Ю. Данильченко та Е. Головашич); формування 2-3 дослідницько-творчих тандемів із зарубіжними партнерами (Італія, Польща, Китай); запуск пілотного проєкту COIL з одним із партнерських ЗВО; ініціювання підписання щонайменше двох нових меморандумів про міжнародну співпрацю; проведення серії внутрішніх семінарів «Цифрова кафедра»; формалізація кадрового резерву з 3-5 перспективних магістрантів та аспірантів із закріпленням наставників; розроблення проєкту Стратегії кадрового розвитку Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ на 2026-2031 рр.; затвердження Положення про оцінювання мистецько-виконавської діяльності викладачів кафедри;

формалізація антикризової програми кадрової стабілізації кафедри в умовах функціонування переміщеного закладу вищої освіти;

- на середньостроковому етапі (2027-2029 рр.) рекомендовано зосередитися на реєстрації науково-дослідної лабораторії «Музично-педагогічна освіта та виконавське мистецтво: традиції та інновації»; підвищенні частки НПП із науковим ступенем до 70% через вступ 2-3 НПП до аспірантури та захист дисертацій; трансформації збірника конференції у фахове електронне видання з подальшою реєстрацією в Index Copernicus; розширенні мережі міжнародних партнерів до 6-8 країн; досягненні цільового показника щонайменше 2-3 публікацій у Scopus/WoS на рік; внесенні доповнень до системи рейтингування (показники командної співпраці, наставництва, кадрового відтворення); впровадженні адаптованої системи КРІ з диференційованим блоком профільних мистецьких індикаторів; реалізації піврічного моніторингу та біанального самооцінювання кафедри за управлінськими критеріями; затвердженні диференційованих шкал оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей НПП;

- на довгостроковому етапі (2029-2031 рр.) стратегічними завданнями є оформлення наукової школи на базі Соціокультурного центру та НДЛ; досягнення частки штатних НПП на рівні 70-75%; включення фахового видання кафедри до міжнародних наукометричних баз; реалізація програми спільних творчих проєктів із щонайменше двома партнерськими ЗВО; формування стабільного потоку іноземних здобувачів, зокрема з Китаю через наявне партнерство з Коледжем мистецтв м. Яньтай; ініціювання відкриття Освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії PhD за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво» або 014 «Середня освіта (Музичне мистецтво)» (Додаток Б); повна інтеграція управлінських процедур у систему якості освітньої діяльності кафедри; досягнення цільових значень управлінських критеріїв (нормативно-документального, процедурного, результативно-показникового, адаптивного) на рівні кафедр-бенчмарків.

Реалізація зазначеної «дорожньої карти» має бути інтегрована до Програми розвитку кафедри із щорічним моніторингом виконання та коригуванням за результатами аналізу досягнутих показників. Відповідальність за координацію реалізації рекомендацій доцільно покласти на завідувача кафедри із залученням усіх штатних НПП до виконання конкретних заходів відповідно до їхньої кваліфікації, виконавської спеціалізації та кар'єрних планів.

На рис. 2.9 представлена модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю.



Результат: стабільно високий рівень кадрового потенціалу кафедри

Рисунок 2.9. Модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедри музично-педагогічного профілю

Запропонована модель складається із шести взаємопов'язаних компонентів, які у сукупності забезпечують цілісність процесу формування

кадрового потенціалу, й орієнтована на досягнення стабільно високого рівня кадрового потенціалу кафедри. Управлінський аспект як організаційно-управлінська рамка реалізації системи присутній у всіх компонентах моделі: у змістовому компоненті він представлений дев'ятим напрямом удосконалення управлінського забезпечення; у компоненті механізмів та інструментів – стратегічним плануванням, формалізованими процедурами оцінювання, профільним блоком КРІ та антикризовою програмою кадрової стабілізації; в оцінювально-результативному компоненті – управлінськими критеріями (нормативно-документальним, процедурним, результативно-показниковим, адаптивним); у компоненті дорожньої карти – поетапним впровадженням управлінських заходів від короткострокового до довгострокового горизонту. Важливо підкреслити, що отриманий результат є динамічним, а тому якщо моніторинг засвідчує недостатню динаміку за окремими показниками, система потребує коригування відповідних складових або перегляду цільових орієнтирів. Таке уявлення про систему свідчить про її динамічний та адаптивний характер.

Цільовий компонент моделі конкретизує мету системи, яка полягає у формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю у закладах вищої освіти. Досягнення цієї мети передбачає забезпечення оптимальної кадрової структури підрозділу, підвищення кваліфікаційного рівня науково-педагогічного персоналу, активізацію наукової та міжнародної діяльності, збереження та примноження виконавського потенціалу, створення умов для професійного зростання кожного НПП та формування стабільного кадрового резерву.

Стратегічне оновлення вітчизняної вищої школи базується на реалізації комплексу пріоритетів, серед яких дослідники виокремлюють досягнення європейських стандартів якості та відкритості освіти, забезпечення гідного становища наукових і педагогічних кадрів, а також побудову суспільства, заснованого на інноваційному знанні (Нагаєв, Портян, 2018:5). Практична реалізація зазначених пріоритетів передбачає гарантування належного рівня

підготовки фахівців, активізацію дослідницького складника діяльності ЗВО та забезпечення академічної мобільності (Шишка, Бородин, Лазарев, 2024:479). Для кафедр музично-педагогічного профілю ці пріоритети набувають специфічного змісту, оскільки якість підготовки фахівців безпосередньо залежить від виконавського рівня працівників, а дослідницька діяльність охоплює як академічні наукові дослідження, так і мистецько-творчу практику.

Компонент вимірів розвитку НПП визначає теоретичні засади, на яких побудовано систему рекомендацій. Комплексний характер професійного зростання науково-педагогічних працівників розкривається через тривимірну модель розвитку, запропоновану В. Данюком, А. Колотом та ін., вертикальний вимір відображає послідовне сходження в академічній ієрархії (від асистента до професора), горизонтальний охоплює набуття нових компетентностей у суміжних предметних або методичних сферах, а глибинний характеризує поглиблення фахової спеціалізації у межах конкретної наукової проблематики (Данюк, Колот та ін., 2013:276).

Для кафедр музично-педагогічного профілю ця модель доповнена четвертим, мистецько-виконавським виміром, який відображає зростання рівня виконавської майстерності НПП, здобуття мистецьких звань, участь у конкурсах, фестивалях та концертній діяльності. Наявність цього виміру є принциповою відмінністю кафедр мистецького профілю, де виконавська компетентність є невід'ємною складовою професійної кваліфікації. Як засвідчив проведений аналіз, на Кафедрі музичного мистецтва та хореографії ЛНУ мистецько-виконавський вимір виявляється через унікальну концентрацію мистецьких звань (2 народних артисти, 3 заслужених діячі мистецтв, 3 члени НСКУ), конкурсно-виконавську активність (34% рейтингових балів) та функціонування 5 творчих колективів. Одночасне врахування показників усіх чотирьох вимірів забезпечує комплексну картину динаміки кадрового потенціалу.

Змістовий компонент визначає дев'ять напрямів формування кадрового потенціалу, розроблених за результатами порівняльного аналізу чотирьох

кафедр та виявлених проблем Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ.

Перші п'ять напрямів спрямовані на подолання структурних обмежень кафедри через зміцнення штатного ядра та оптимізацію залученості сумісників, що передбачає досягнення збалансованого співвідношення штатних працівників та сумісників на рівні 70-75% штатних; підвищення частки НПП із науковим ступенем через диференційований підхід, що враховує специфіку мистецьких кафедр та передбачає як стимулювання вступу НПП до аспірантури, так і валоризацію мистецьких здобутків НПП-практиків; вирівнювання наукової активності НПП через систему наукових тандемів, визначення мінімальних порогових значень та стимулювання трансформації методичного досвіду у наукові публікації; розширення масштабу академічної мобільності та конвертацію її результатів в інституційні продукти через «Карту конвертації», формування дослідницько-творчих тандемів та використання конкурсної діяльності здобувачів як каналу інтернаціоналізації; інституціоналізацію наукової діяльності через послідовне створення НДЛ, фахового видання та розвиток Соціокультурного центру і Творчої лабораторії.

Наступні три напрями спрямовані на розвиток людського капіталу кафедри за рахунок стабілізації кадрового складу та формування кадрового резерву із системою наставництва, що враховує специфіку передачі виконавських традицій; оптимізації рейтингування через включення індикаторів командної співпраці, наставництва та кадрового відтворення із встановленням диференційованих порогових значень; формування цифрових компетентностей через програму «Цифрова кафедра», що охоплює як загальноакадемічні (наукометричні профілі, менеджери бібліографії), так і мистецько-специфічні цифрові інструменти (програми звукозапису, відеоаналізу, онлайн-виконавства).

Дев'ятий напрям спрямований на удосконалення управлінського забезпечення формування кадрового потенціалу кафедри через посилення

нормативно-документальної бази (розроблення Стратегії кадрового розвитку кафедри, затвердження Положення про оцінювання мистецько-виконавської діяльності), формалізацію процедур оцінювання (диференційовані шкали оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей, біанальне самооцінювання), адаптацію КРІ до специфіки мистецької кафедри (диференційований блок профільних індикаторів виконавської активності) та запровадження антикризової програми кадрової стабілізації в умовах функціонування переміщеного закладу. Цей напрям безпосередньо відображає управлінську спеціалізацію дисертаційного дослідження та забезпечує інституційну керованість усіх попередніх напрямів. Введення дев'ятого напрямку перетворює модель з опису бажаних результатів кадрової роботи на повноцінну управлінську систему з нормативними, процедурними, аналітичними та адаптивними інструментами реалізації.

Усі дев'ять напрямів є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими, наприклад, вирівнювання наукової активності через наукові тандеми одночасно сприяє підвищенню частки НПП із науковим ступенем (оскільки спільні публікації формують доробок, необхідний для вступу до аспірантури), а формування кадрового резерву забезпечує кадрове відтворення для дослідницьких груп та творчих колективів.

Для кафедр музично-педагогічного профілю змістовий компонент має специфічні особливості, зумовлені подвійною природою підготовки фахівців у цій галузі. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво» передбачає можливість зарахування мистецьких здобутків (концертних програм, авторських творів, сценічних постановок) як еквівалентів наукових публікацій, що створює альтернативний шлях кваліфікаційного зростання для НПП мистецького профілю. Ця специфіка має бути повною мірою використана при розробленні індивідуальних траєкторій розвитку для НПП-практиків. Формування цифрових компетентностей на кафедрах такого типу додатково включає опанування спеціалізованих програм для звукозапису та аранжування, платформ для онлайн-виконавства, інструментів створення

відеоконтенту для демонстрації виконавської техніки. Міжнародна мобільність набуває специфічних форм, зокрема участі у складі журі міжнародних конкурсів та фестивалів, проведення майстер-класів у зарубіжних ЗВО, виконавських гастролей як форми презентації педагогічної школи кафедри, що підтверджується досвідом Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ (участь Е. Головашича у параді диригентів у Польщі, участь Т. Мольдерф у майстер-класі в Познані, участь Л. Сбітневої у журі конкурсу «PALETERUM»).

Компонент механізмів й інструментів реалізації конкретизує організаційні засоби впровадження рекомендацій, визначаючи наступні системні організаційні дії:

- переведення ключових сумісників (докторів наук) на штатні посади для зменшення кваліфікаційної залежності;
- формування наукових тандемів між НПП із високою та низькою науковою активністю для вирівнювання дослідницького потенціалу;
- створення дослідницько-творчих тандемів із зарубіжними партнерами для підготовки спільних публікацій та реалізації творчих проєктів;
- формування кадрового резерву із числа перспективних магістрантів та аспірантів із закріпленням наставників зі штатних НПП;
- запровадження розширених контрактів сумісників, які, окрім навчального навантаження, передбачають участь у спільних публікаціях, проведення майстер-класів та організаційній діяльності кафедри; стратегічне планування кадрового розвитку через розроблення Стратегії кадрового розвитку кафедри на середньостроковий період; формалізація процедур періодичного оцінювання якості кадрового потенціалу за визначеним календарним циклом (рейтингування, моніторинг, атестація, самооцінювання); вертикальна координація управлінських дій між ректоратом, деканатом та кафедрою.

Інструменти забезпечують операціоналізацію механізмів через конкретні документи та процедури, такі як:

- «Карта конвертації результатів мобільності», яку кожен НПП заповнює після стажування, конкурсної поїздки або майстер-класу з зазначенням контактів потенційних партнерів, плану спільної публікації або творчого проєкту та пропозицій щодо залучення зарубіжних колег до освітнього процесу;
- індивідуальні траєкторії підготовки до аспірантури для НПП без наукового ступеня із визначенням теми дослідження та контрольних точок;
- програма «Цифрова кафедра» у форматі щомісячних внутрішніх семінарів та воркшопів;
- СОІЛ-модулі як ресурсно ефективний засіб інтернаціоналізації освітнього процесу через спільні онлайн-заняття та творчі проєкти із здобувачами партнерських ЗВО; Стратегія кадрового розвитку кафедри як основний документ стратегічного планування; Положення про оцінювання мистецько-виконавської діяльності викладачів кафедри; диференційовані шкали оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей; профільний блок КРІ кадрового потенціалу кафедри з інтегральним індексом за 100-бальною шкалою; антикризова програма кадрової стабілізації, що включає договори дистанційно-розподіленої праці, програму утримання провідних викладачів, систему психологічної підтримки колективу та архівацію репертуарного фонду й педагогічних методик.

Оцінювально-результативний компонент визначає систему критеріїв оцінювання кадрового потенціалу та методи апробації запропонованої системи. Критерії оцінювання охоплюють показники, за якими здійснено порівняльний аналіз чотирьох кафедр (кількісні, кваліфікаційні, структурні, наукової активності, професійного розвитку, мотивації та соціально-психологічного клімату, результативності), доповнені критеріями музично-педагогічного профілю (виконавська компетентність НПП, концертно-виконавська та художньо-творча діяльність, наявність мистецьких звань та конкурсно-рейтингових досягнень, участь у конкурсах і фестивалях, художньо-інтерпретаційна діяльність та рівень інструментально-виконавської

або вокально-хорової підготовки). Апробація запропонованої системи здійснюється за допомогою експертного оцінювання із залученням двадцяти науково-педагогічних працівників різних ЗВО та прогнозного оцінювання на основі порівняння з кафедрами-бенчмарками (ПНПУ, ДДПУ, ВДПУ).

Компонент дорожньої карти визначає часовий горизонт та етапність реалізації рекомендацій. Короткостроковий етап (2026-2027 рр.) зосереджений на заходах, що можуть бути реалізовані переважно внутрішніми ресурсами кафедри, таких як переведення щонайменше одного доктора наук на штатну посаду, формування наукових та дослідницько-творчих тандемів, визначення кандидатів для аспірантури, підписання нових міжнародних меморандумів, запуск пілотного COIL-модулю, початок програми «Цифрова кафедра», формування кадрового резерву, розроблення Стратегії кадрового розвитку кафедри на 2026-2031 рр., затвердження Положення про оцінювання мистецько-виконавської діяльності, формалізація антикризової програми кадрової стабілізації. Середньостроковий етап (2027-2029 рр.) передбачає інституційні перетворення, такі як реєстрація НДЛ, заснування фахового видання, підвищення частки НПП із науковим ступенем до 70%, розширення мережі міжнародних партнерів до 6-8 країн, вдосконалення рейтингової системи, впровадження адаптованої системи КРІ кадрового потенціалу з диференційованим блоком профільних мистецьких індикаторів, реалізація піврічного моніторингу та біанального самооцінювання кафедри за управлінськими критеріями. Довгостроковий етап (2029-2031 рр.) спрямований на досягнення таких стратегічних цілей, як оформлення наукової школи на базі Соціокультурного центру та НДЛ, досягнення цільової частки штатних НПП на рівні 70-75%, реалізація програми спільних творчих проєктів із зарубіжними партнерами, залучення іноземних здобувачів, ініціювання відкриття PhD-програми за спеціальністю 025, повна інтеграція управлінських процедур у систему якості освітньої діяльності кафедри, досягнення цільових значень управлінських критеріїв на рівні кафедр-бенчмарків. Поетапність

реалізації забезпечує поступове нарощування інституційної спроможності кафедри без надмірного навантаження на наявний кадровий склад.

Прогнозованим результатом реалізації моделі є досягнення стабільно високого рівня кадрового потенціалу кафедри в порівнянні з показниками кафедр-лідерів серед аналізованих підрозділів, із збереженням та примноженням унікальних конкурентних переваг кафедри у мистецько-виконавській площині, що є визначальною для кафедр музично-педагогічного профілю.

Таким чином, модель забезпечує внутрішню цілісність усіх компонентів, послідовність від мети через теоретичне обґрунтування та конкретні напрями діяльності до оцінювання результатів та їх коригування, і є придатною для впровадження у процес формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю з відповідною адаптацією до специфіки конкретного підрозділу.

2.3. Експертна верифікація й апробація моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти

Апробація запропонованої системи рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу кафедр у закладах вищої освіти здійснювалася у два етапи. На першому етапі проведено експертне оцінювання обґрунтованості, реалістичності та очікуваної ефективності розроблених рекомендацій із залученням науково-педагогічних працівників різних ЗВО. На другому етапі виконано прогнозне оцінювання ефективності системи на основі порівняння поточних показників кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ з показниками кафедр-бенчмарків (ПНПУ, ДДПУ, ВДПУ) та визначення цільових орієнтирів.

Поєднання двох підходів дозволяє отримати комплексну оцінку запропонованої системи, оскільки експертне оцінювання забезпечує

верифікацію доцільності та практичної придатності рекомендацій з позиції фахівців-практиків, тоді як прогнозне оцінювання визначає кількісні параметри очікуваних змін та горизонт їх досягнення. Такий двоетапний метод апробації забезпечує триангуляцію результатів, коли якісні судження експертів доповнюються кількісними розрахунками прогнозних значень, а розбіжності між ними дозволяють ідентифікувати зони підвищеної невизначеності.

Для проведення експертного оцінювання було розроблено спеціальну анкету (додаток В), яка включає три розділи:

- відомості про експерта (науковий ступінь, вчене звання, посада, стаж науково-педагогічної роботи);
- оцінювання рекомендацій за трьома критеріями (доцільність, реалістичність, очікувана ефективність), реалістичності досягнення кожного з наведених цільових показників за п'ятибальною шкалою Лайкерта (де 1 відповідає мінімальному, а 5 максимальному значенню). Методологічним підґрунтям обраної процедури слугує кваліметричний підхід, що передбачає кількісне оцінювання якісних характеристик складних педагогічних та управлінських об'єктів за допомогою бальних шкал та згортання експертних суджень в інтегральний показник (Лукіна, 2021:355). Застосування цього підходу забезпечує переведення суб'єктивних оцінок експертів у формалізовані числові значення, придатні для статистичного опрацювання та зіставлення;
- відкриті запитання щодо пріоритетності рекомендацій, додаткових заходів, бар'єрів формування кадрового потенціалу та наявного досвіду впровадження аналогічних заходів.

Критерій «доцільність» відображає оцінку обґрунтованості та необхідності рекомендації для підвищення кадрового потенціалу кафедри. Критерій «реалістичність» характеризує можливість впровадження рекомендації в умовах сучасного українського ЗВО з урахуванням ресурсних, нормативних та організаційних обмежень. Критерій «очікувана ефективність» визначає прогнозований вплив рекомендації на формування кадрового

потенціалу у разі її реалізації. Такий тривимірний підхід дозволяє диференціювати рекомендації, які є теоретично обґрунтованими, проте складними у впровадженні, від тих, що поєднують високу доцільність із практичною досяжністю.

Для експертної верифікації розробленої моделі було сформовано групу з 20 експертів, до складу якої увійшли завідувачі кафедр музично-педагогічного профілю, гаранті освітніх програм, декани факультетів мистецької освіти, науковці у галузі управління освітою та експерти із забезпечення якості вищої освіти. Середній стаж професійної діяльності експертів становив понад 15 років, а більшість із них мала досвід участі в процедурах акредитації освітніх програм.

За кваліфікаційними характеристиками до експертної групи увійшли 16 докторів наук (80%) та 4 кандидати наук (20%). За професійними ролями групу утворюють завідувачі кафедр музично-педагогічного профілю (4 особи), гаранті освітніх програм мистецького та музично-педагогічного спрямування (4 особи), декани факультетів мистецької освіти (2 особи), доктори наук зі спеціальності «Теорія і методика управління освітою» або «Освітні, педагогічні науки» (5 осіб), представники НАЗЯВО, галузевих експертних рад та експерти з акредитації (2 особи), а також провідні професори музично-педагогічних кафедр (4 особи). За стажем професійної діяльності 8 експертів (40%) мають понад 20 років досвіду, 6 (30%) – від 15 до 20 років і 6 (30%) – від 10 до 15 років. Такий розподіл забезпечує представленість різних рівнів академічної ієрархії та різного досвіду, що підвищує репрезентативність отриманих оцінок. Характеристику експертної групи систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика експертної групи

Показник	Категорія	Кількість	Частка, %
Науковий ступінь,	Доктор наук	16	80
	Кандидат наук	4	20

вчене звання, посада	Завідувачі кафедр музично-педагогічного профілю	4	20
	Гаранти освітніх програм мистецького або музично-педагогічного спрямування	4	20
	Декани факультетів мистецької освіти	2	10
	Доктори наук зі спеціальності «Теорія і методика управління освітою» або «Освітні, педагогічні науки»	5	25
	Представники НАЗЯВО, галузевих експертних рад або експерти з акредитації	2	10
	Провідні професори музично-педагогічних кафедр	4	20
Посада	Понад 20 років	8	40
	15-20 років	6	30
	10-15 років	6	30

Узагальнені результати оцінювання восьми рекомендацій представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати експертного оцінювання рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу кафедри (середні бали за п'ятибальною шкалою, $n = 20$), бали

Рекомендація	Доцільність	Реалістичність	Ефективність	Середній інтегральний бал
1. Зміцнення штатного ядра та оптимізація залученості сумісників	4,50	3,70	4,50	4,23
2. Підвищення частки НПП із науковим ступенем	4,50	3,30	4,40	4,07
3. Вирівнювання наукової активності НПП	4,70	4,20	4,70	4,53
4. Розширення та конвертація мобільності	4,50	3,80	4,40	4,23
5. Інституціоналізація наукової діяльності	4,20	2,60	4,00	3,60
6. Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву	5,00	4,60	5,00	4,87

7. Оптимізація рейтингового оцінювання	4,70	4,20	4,70	4,53
8. Формування цифрових компетентностей	4,90	4,80	4,90	4,87
Середнє за критерієм	4,63	3,90	4,58	4,37

Аналіз результатів за критерієм доцільності свідчить про те, що усі вісім рекомендацій отримали високі оцінки (від 4,20 до 5,00 за п'ятибальною шкалою), що підтверджує визнання експертами обґрунтованості та необхідності запропонованих заходів. Середнє значення за цим критерієм становить 4,61, що відповідає рівню «висока доцільність».

Найвищі оцінки доцільності отримали рекомендації «Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву» (5,00) та «Формування цифрових компетентностей» (4,90), що свідчить про консенсус фахівців щодо того, що забезпечення наступності поколінь та розвиток цифрових навичок є найбільш нагальними завданнями кадрової політики кафедр. Високу оцінку доцільності також отримали рекомендації «Вирівнювання наукової активності НПП» та «Оптимізація рейтингового оцінювання» (по 4,70 бали), що відображає актуальність подолання нерівномірності наукової активності, зафіксованої на Кафедрі музичного мистецтва та хореографії ЛНУ (діапазон рейтингових балів від 790 до 18). Дещо нижчу, проте все ще високу оцінку доцільності отримала рекомендація «Інституціоналізація наукової діяльності» (4,20 балів), що може свідчити про сприйняття частиною експертів створення НДЛ та фахових видань як довгострокового, а тому менш невідкладного завдання.

За критерієм реалістичності оцінки виявилися суттєво нижчими та більш диференційованими (від 2,60 до 4,70), що є закономірним, оскільки цей критерій враховує ресурсні, нормативні та організаційні обмеження реальних ЗВО. Середнє значення за реалістичністю становить 3,88 (рівень «вище середнього»). Найвищу реалістичність експерти визнали за рекомендаціями «Формування цифрових компетентностей» (4,70) та «Стабілізація кадрового

складу» (4,60), що підтверджує практичну досяжність цих заходів навіть в умовах обмежених ресурсів, оскільки вони реалізуються переважно внутрішніми ресурсами кафедри (наявна інфраструктура MOODLE та Zoom для цифрових воркшопів, організаційні рішення завідувача для формування кадрового резерву). Найнижчу реалістичність отримала рекомендація «Інституціоналізація наукової діяльності» (2,60), що пояснюється складністю процедур реєстрації НДЛ, заснування фахового видання та потребою у значних організаційних і часових ресурсах. Рекомендація «Підвищення частки НПП із науковим ступенем» також отримала помірну оцінку реалістичності (3,20), що відображає характерну для мистецьких кафедр суперечність між академічними кваліфікаційними вимогами та специфікою фахової підготовки, де визнані виконавці-практики (народні артисти, заслужені діячі мистецтв, члени НСКУ) забезпечують високий рівень підготовки здобувачів без наукового ступеня.

За критерієм очікуваної ефективності оцінки є високими з середнім значенням 4,56. Структура оцінок ефективності значною мірою корелює з оцінками доцільності, проте має певні відмінності. Зокрема, рекомендація «Інституціоналізація наукової діяльності» при відносно нижчій доцільності (4,20 балів) отримала ще нижчу оцінку ефективності (4,00 бали), що може свідчити про скептицизм частини експертів щодо безпосереднього впливу формальних інституційних структур (НДЛ, наукова школа) на реальне підвищення кадрового потенціалу мистецької кафедри.

Характерним результатом є виявлення розриву між доцільністю та реалістичністю для окремих рекомендацій (рис. 2.10).

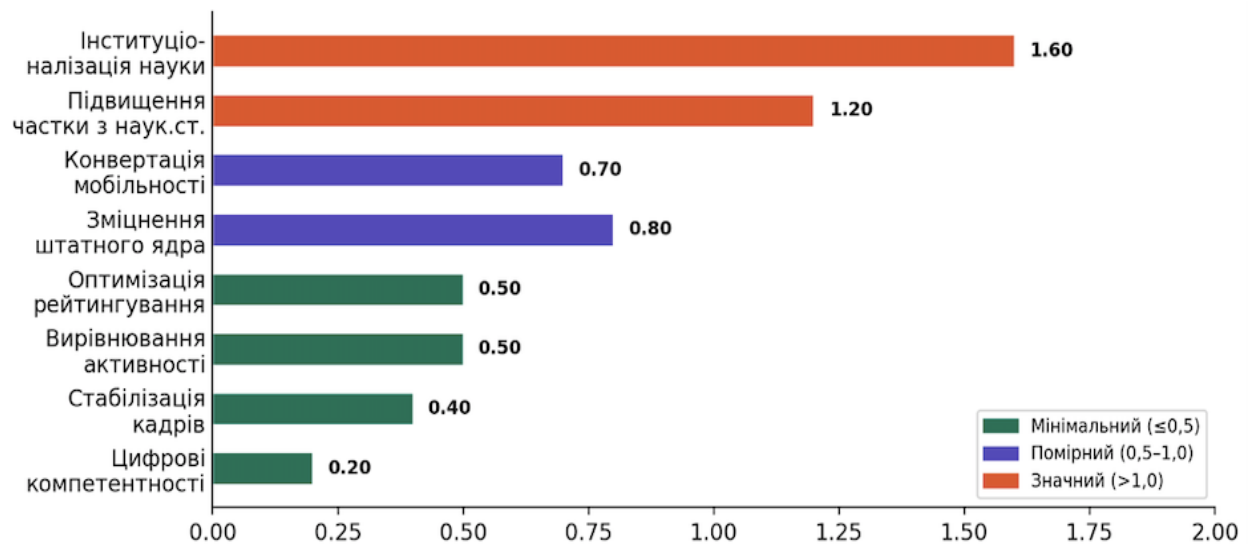


Рисунок 2.10. Розрив між доцільністю та реалістичністю рекомендацій (різниця в балах за п'ятибальною шкалою), бали

Найбільший розрив зафіксовано для рекомендації «Інституціоналізація наукової діяльності» (різниця 1,60 бали), що свідчить про визнання експертами її необхідності при одночасному усвідомленні значних організаційних перешкод. Другий за величиною розрив виявлено для рекомендації «Підвищення частки НПП із науковим ступенем» (1,20 бали), що підтверджує специфіку мистецьких кафедр. Найменший розрив зафіксовано для рекомендацій «Формування цифрових компетентностей» (0,20 бали) та «Стабілізація кадрового складу» (0,40 бали), що кваліфікує їх як рекомендації з найвищим потенціалом реалізації.

Для оцінювання ступеня узгодженості думок експертів було обчислено коефіцієнт конкордації Кендалла (W) за кожним із трьох критеріїв: за критерієм доцільності:

– за критерієм доцільності:

$$W = 0,74 \cdot (x^2 = 51,8; df = 7; p < 100);$$

– за критерієм реалістичності:

$$W = 0,71 \cdot (x^2 = 49,7; df = 7; p < 100);$$

– за критерієм ефективності:

$$W = 0,76 \cdot (x^2 = 53,2; df = 7; p < 100).$$

Усі три значення перевищують поріг 0,70, який у літературі з експертного оцінювання кваліфікується як високий рівень узгодженості, і є статистично значущими ($p < 0,001$), що підтверджує невипадковість збігу експертних оцінок та надійність отриманих результатів. Найвищий рівень узгодженості зафіксовано за критерієм ефективності ($W = 0,76$), що свідчить про найбільш одностайне розуміння експертами очікуваних результатів реалізації рекомендацій. Дещо нижчий рівень узгодженості за критерієм реалістичності ($W = 0,71$) пояснюється тим, що оцінка реалістичності більшою мірою залежить від індивідуального досвіду експерта та умов конкретного ЗВО, у якому він працює, що природно збільшує варіативність оцінок.

Відповідаючи на відкрите запитання щодо трьох найбільш пріоритетних рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу кафедри, експерти надали результати, які дозволяють побудувати рейтинг пріоритетності (табл. 2.6).

Рейтинг пріоритетності виявляє чітку ієрархію, що узгоджується з кількісними оцінками.

Таблиця 2.6

Рейтинг пріоритетності рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу кафедри за оцінками експертів

№ з/п	Рекомендація	Кількість згадувань	Частка експертів
6	Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву	16	80%
8	Формування цифрових компетентностей	12	60%
3	Вирівнювання наукової активності НПП	12	60%
7	Оптимізація рейтингового оцінювання	6	30%
4	Розширення та конвертація мобільності	4	20%
1	Зміцнення штатного ядра та оптимізація залученості сумісників	4	20%
2	Підвищення частки НПП із науковим ступенем	2	10%
5	Інституціоналізація наукової діяльності	2	10%

Рекомендація «Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву» визнана пріоритетною шістнадцятьма із двадцяти експертів (80%), що підтверджує дані щодо ключової ролі забезпечення наступності поколінь та подолання вікової вразливості кафедр (на Кафедрі музичного мистецтва та хореографії ЛНУ працівники 58 років і старше складають близько 31%). Рекомендації «Формування цифрових компетентностей» та «Вирівнювання наукової активності НПП» поділили другу та третю позиції (по 60%), що відображає усвідомлення експертами як зростаючої ролі цифрової трансформації в академічному середовищі, так і необхідності подолання значної диференціації наукової активності серед НПП (від 790 до 18 рейтингових балів). Рекомендації «Підвищення частки НПП із науковим ступенем» та «Інституціоналізація наукової діяльності кафедри», які отримали нижчі оцінки реалістичності, були названі серед пріоритетних лише 10% експертів, що підтверджує тенденцію надавати перевагу практично досяжним заходам.

Зіставлення рейтингу пріоритетності з інтегральними балами виявляє високу кореляцію: три рекомендації з найвищими інтегральними балами

(стабілізація кадрів – 4,87, цифрові компетентності – 4,83, вирівнювання активності та оптимізація рейтингування – по 4,53) є одночасно найбільш згадуваними у відповідях на відкрите запитання. Ця збіжність підтверджує внутрішню узгодженість експертних оцінок та посилює надійність отриманих результатів.

Відповіді на відкрите запитання анкети дозволяють доповнити кількісні результати якісними спостереженнями та виявити додаткові аспекти, які не охоплені основними рекомендаціями.

Щодо додаткових заходів (запитання 2 Анкети) експерти запропонували низку конструктивних доповнень. Найчастіше згадуваними є:

- формування бази кадрового резерву саме з випускників магістратури із потенціалом до академічної кар'єри, що деталізує та посилює рекомендацію щодо стабілізації кадрового складу (досвід Т. Мольдерф, яка захистила PhD та отримала найвищий рейтинговий бал 790, підтверджує ефективність такого підходу);

- створення системи адаптації нових НПП із урахуванням мистецької специфіки (включення до творчих колективів, спільна концертна практика з досвідченими колегами, поступова передача здобувачів під керівництво), що є важливим доповненням до системи наставництва;

- розширення гнучких форм зайнятості для залучення виконавців-практиків і молодих науковців, що актуалізує проблему балансу між академічною та виконавською складовими кадрового складу мистецької кафедри;

- запровадження внутрішньокафедральних мінігрантів для підтримки молодих викладачів;

- підтримка підготовки грантових заявок;

- формування міжкафедральних дослідницьких команд;

- впровадження індикаторів командної результативності кафедри.

Останнє кореспондує із запропонованим у рекомендації щодо оптимізації системи рейтингового оцінювання діяльності НПП індикатором

«спільна публікація з колегою по кафедрі» та підтверджує обґрунтованість включення командних показників до системи рейтингування. Результати аналізу додаткових заходів систематизовано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Додаткові заходи, запропоновані експертами

Захід	Кількість згадувань	Кореспондуюча рекомендація
Формування кадрового резерву з випускників магістратури	4	Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву
Система адаптації нових НПП з мистецькою специфікою	4	Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву
Гнучкі форми зайнятості для виконавців-практиків	4	Зміцнення штатного ядра та оптимізація залученості сумісників
Внутрішньокафедральні мінігранти	2	Вирівнювання наукової активності НПП
Підтримка підготовки грантових заявок	2	Розширення та конвертація мобільності
Міжкафедральні дослідницькі команди	2	Інституціоналізація наукової діяльності
Індикатори командної результативності	2	Оптимізація рейтингового оцінювання

Щодо основних бар'єрів формування кадрового потенціалу (запитання 3 Анкети) експерти найчастіше називали:

- недостатній рівень фінансування та низьку конкурентоспроможність оплати праці у вищій освіті;
- високе навчальне навантаження, особливо індивідуальних занять на мистецьких кафедрах (спеціальний інструмент, сольний спів, диригування), що обмежує наукову діяльність;
- нерівномірний рівень цифрових компетентностей працівників;
- відтік молодих кадрів за межі академічного сектору та за кордон
- недостатню кількість мотивованих здобувачів, готових до академічної кар'єри;
- формалізм у внутрішніх системах оцінювання НПП;

- обмежені можливості міжнародної співпраці через ресурсні та мовні бар'єри;
- суперечність між формальними вимогами щодо наукового ступеня та специфікою мистецьких кафедр, де виконавська майстерність є визначальною компетентністю.

Зазначені бар'єри підтверджують актуальність запропонованих рекомендацій, зокрема щодо оптимізації рейтингування (подолання формалізму), формування цифрових компетентностей, конвертації мобільності та підвищення частки НПП із науковим ступенем із урахуванням мистецької специфіки.

Ранжування бар'єрів за частотою згадувань представлено на рисунку 2.11.

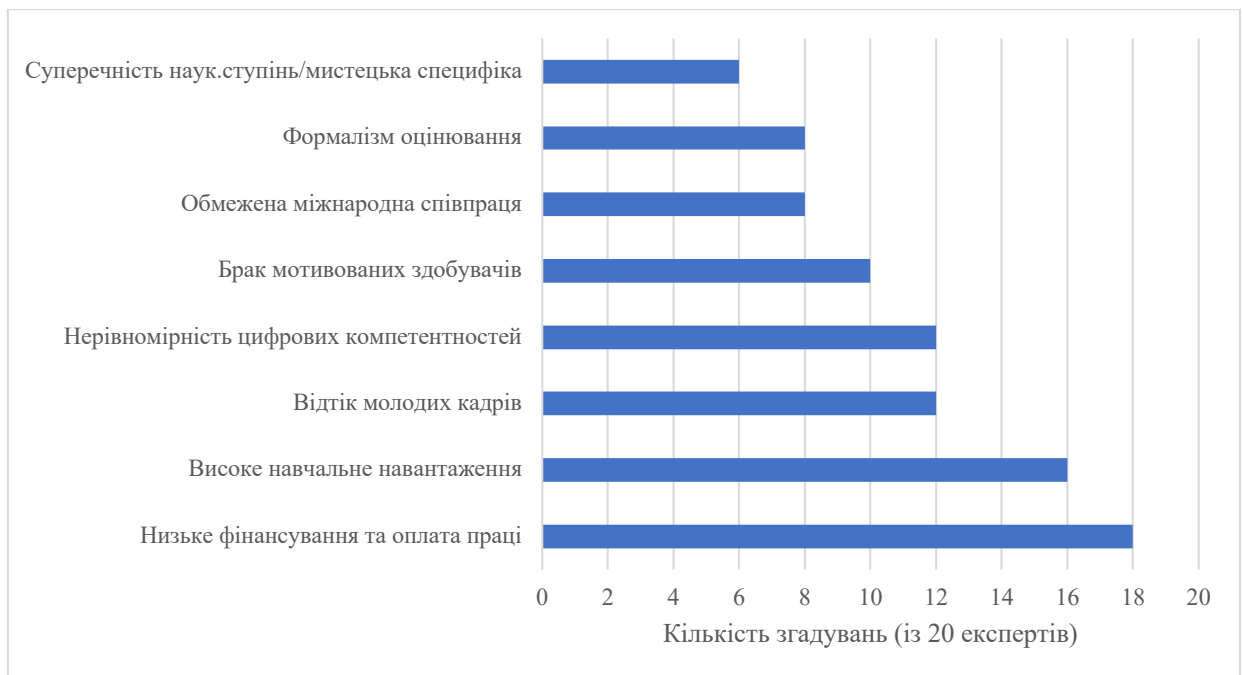


Рисунок 2.11. Бар'єри формування кадрового потенціалу за оцінками експертів (кількість згадувань із 10 експертів)

Зіставлення ідентифікованих бар'єрів із запропонованими рекомендаціями дозволяє оцінити ступінь адресності розробленої системи (табл. 2.8).

Для кожного бар'єру визначено рекомендації, що безпосередньо або опосередковано спрямовані на його подолання.

Таблиця 2.8

Відповідність рекомендацій ідентифікованим бар'ерам

Бар'єр	Рекомендації, що адресують бар'єр	Тип впливу
Низьке фінансування та оплата праці	Зміцнення штатного ядра та оптимізація залученості сумісників	Опосередкований
	Оптимізація рейтингового оцінювання	
Високе навчальне навантаження	Вирівнювання наукової активності НПП	Прямий
	Зміцнення штатного ядра та оптимізація залученості сумісників	
Нерівномірність цифрових компетентностей	Формування цифрових компетентностей	Прямий
Відтік молодих кадрів	Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву	Прямий
Брак мотивованих здобувачів	Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву	Прямий
	Розширення та конвертація мобільності	
Формалізм оцінювання НПП	Оптимізація рейтингового оцінювання	Прямий
Обмежена міжнародна співпраця	Розширення та конвертація мобільності	Прямий
Суперечність наук. ступінь / мистецька специфіка	Підвищення частки НПП із науковим ступенем	Прямий

Представлені дані свідчать про те, що запропонована система рекомендацій адресує всі ідентифіковані експертами бар'єри, причому сім із восьми бар'єрів мають рекомендації з прямим впливом. Лише бар'єр «Низьке фінансування та оплата праці» адресується опосередковано, що є закономірним, оскільки рівень оплати праці визначається на рівні державної політики та бюджету університету та перебуває за межами компетенції кафедри.

Відповіді на запитання Анкети про наявний досвід впровадження аналогічних заходів засвідчують, що більшість елементів запропонованої системи вже реалізуються у різних ЗВО, проте фрагментарно та без системної інтеграції. Зокрема, експерти підтвердили часткову реалізацію системи наставництва (з позитивним впливом на адаптацію молодих викладачів), запровадження внутрішнього рейтингу НПП (з підвищенням публікаційної активності, проте з ризиком формалізації), проведення цифрових воркшопів для викладачів (з підвищенням якості онлайн-курсів), формування кадрового

резерву з випускників магістратури, створення міжкафедральних дослідницьких груп та апробацію командних індикаторів у рейтинговій системі.

Водночас три експерти зазначили, що відповідні заходи впроваджуються фрагментарно за відсутності єдиної цілісної кадрової стратегії кафедри. Це підтверджує ключову тезу дисертаційного дослідження про необхідність системного, а тому комплексного та стратегічно зорієнтованого підходу до формування кадрового потенціалу. Результати аналізу досвіду впровадження систематизовано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Досвід впровадження аналогічних заходів на кафедрах експертів

Захід	Експерти з досвідом	Позитивні ефекти	Ризики та обмеження
Система наставництва	4	Адаптація молодих НПП, передача досвіду	Формалізація, залежність від мотивації наставника
Внутрішній рейтинг НПП	6	Підвищення публікаційної активності	Ризик формалізації, імітація активності
Цифрові воркшопи	3	Підвищення якості онлайн-курсів	Нерівномірне засвоєння, опір старших колег
Кадровий резерв з магістрантів	3	Забезпечення наступності	Відтік кандидатів після магістратури
Міжкафедральні дослідницькі групи	2	Міждисциплінарні публікації	Складність координації
Командні індикатори	2	Підвищення співпраці	Складність вимірювання індивідуального внеску

Другий етап апробації передбачав прогнозне оцінювання очікуваних змін показників кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ у разі послідовної реалізації розроблених рекомендацій. Методологічною основою прогнозного оцінювання є порівняння поточних показників кафедри із показниками кафедр-бенчмарків (ПНПУ, ДДПУ, ВДПУ), які виступають як емпірично підтверджені орієнтири досяжного рівня за відповідними критеріями. Доцільність зіставлення з кафедрами-

бенчмарками узгоджується з підходами до картографування освітнього лідерства та менеджменту, відповідно до яких порівняльний аналіз інституційних практик є дієвим засобом виявлення орієнтирів розвитку та поширення ефективного управлінського досвіду (Hallinger, Bryant, 2013:620).

Прогнозне оцінювання здійснюється за горизонтом реалізації дорожньої карти (три етапи) та охоплює ключові кількісні та якісні показники кадрового потенціалу, за якими виявлено відставання Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ від кафедр-бенчмарків, а також показники, за якими кафедра є лідером (мистецькі звання). Результати прогнозного оцінювання систематизовано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Прогнозне оцінювання ефективності системи рекомендацій за рахунок порівняння поточного стану кафедри, прогнозних показників та бенчмарків

Показник	Поточний стан кафедри (2024-2025 н.р.)	Прогноз на 2027 р.	Прогноз на 2029 р.	Прогноз на 2031 р.	Бенчмарк (ПНПУ)
Частка штатних НПП	62,5%	68,8%	75,0%	75,0%	93,0%
Частка НПП з науковим ступенем	56,0%	56,0%	70,0%	75,0%	93,0%
Частка НПП з вченим званням	62,5%	68,8%	75,0%	81,0%	71,0%
Публікації Scopus/WoS на рік	5	7-8	8-10	10+	н/д (>2)
Наукові школи / НДЛ	Соціокульт. центр + Творча лаб.	Центр + Лаб.	1 НДЛ	1 наук. школа	4 школи + 1 лаб.
Власне фахове видання	відсутнє	відсутнє	кат. «Б»	Index Copernicus	3 (кат. «Б»)
Країни-партнери	3	5	6-8	8-10	6+
Кадровий резерв	не сформований	3-5 чол.	5-7 чол.	7-10 чол.	н/д
Дослідн.-творчі тандеми	0 формалізованих	3	3-4	4-5	н/д
COIL-модулі	0	1 пілот	2-3	3-5	н/д
Частка НПП із мистецькими званнями	37,5%	37,5%	37,5%	40,0%+	14%
Інтегральна конкурентна позиція	висока за мистецькими, обмежена за науковими	зміщена	перехідна	стабільно висока	стабільно висока

Динаміку прогнозних змін ключових кількісних показників представлено на рисунку 2.12, який наочно демонструє траєкторії зростання за трьома етапами реалізації дорожньої карти.

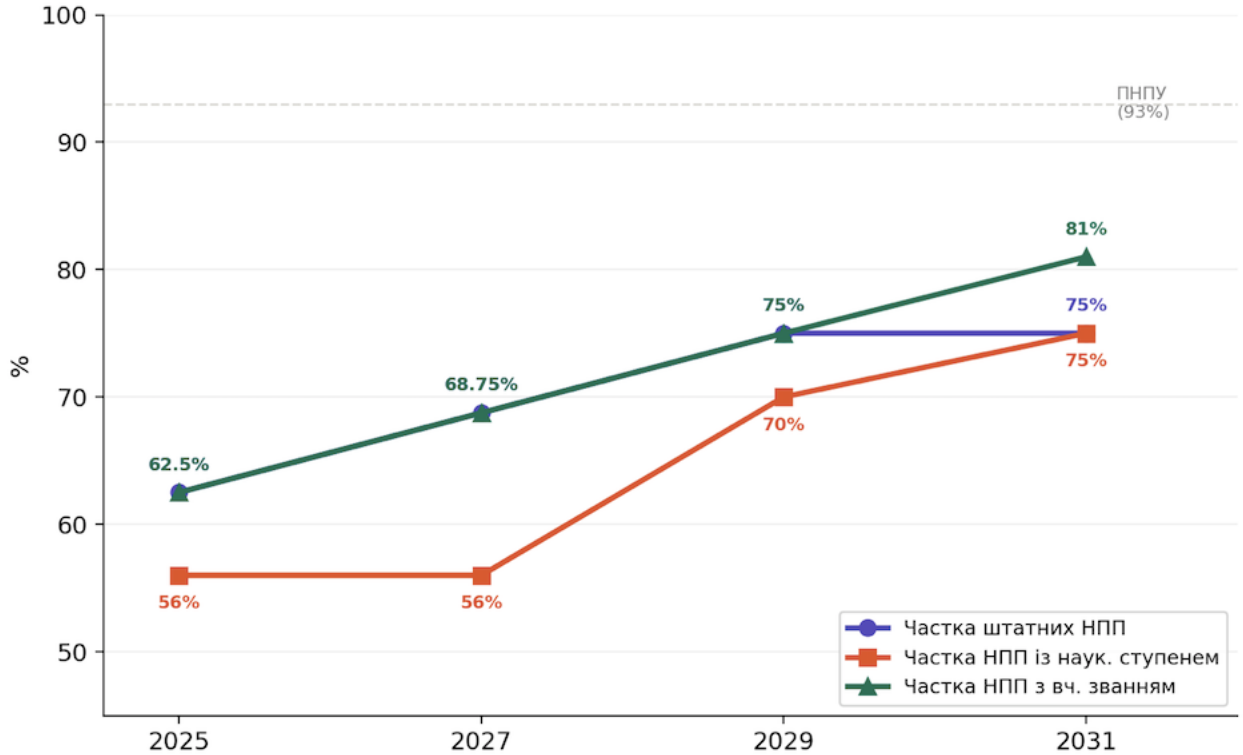


Рисунок 2.12. Прогнозна динаміка ключових показників кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ (2025-2031 рр.)

Для кількісної оцінки прогнозованого скорочення розриву між показниками кафедри та бенчмарками проведено GAP-аналіз за ключовими показниками (табл. 2.11). Розрив (GAP) обчислено як різницю між показником бенчмарка та поточним (прогнозним) показником кафедри.

Таблиця 2.11

GAP-аналіз: скорочення розриву між Кафедрою музичного мистецтва та хореографії ЛНУ та бенчмарком (ПНПУ)

Показник GAP	2025 (поточний)	GAP 2027	GAP 2029	GAP 2031	Скорочення GAP, %
Частка штатних НПП	30,5 п.п.	24,2 п.п.	18,0 п.п.	18,0 п.п.	41,0%
Частка НПП з науковим ступенем	37.0 п.п.	37,0 п.п.	23,0 п.п.	18,0 п.п.	51,0%

Частка НПП з вченим званням	8,5 п.п.	2,3 п.п.	-4,0 п.п.	-10,0 п.п.	Перевищення бенчмарку
Мистецькі звання НПП	-23,5 п.п.	-23,5 п.п.	-23,5 п.п.	-26,0 п.п.	Лідерство збережено

Від'ємні значення GAP означають, що Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ перевищує бенчмарк за відповідним показником.

GAP-аналіз засвідчує, що за показником частки НПП з вченим званням кафедра вже до 2029 року перевищить бенчмарк ПНПУ (71%), досягнувши 75%. За показником мистецьких звань кафедра зберігає та посилює своє безумовне лідерство. За показниками частки штатних НПП та частки НПП із науковим ступенем розрив скорочується на 41% та 51% відповідно, проте повне досягнення паритету з ПНПУ (93%) залишається за межами п'ятирічного горизонту. Це є закономірним, оскільки цільове значення 75% штатних НПП враховує об'єктивну специфіку мистецької кафедри, що потребує залучення фахівців різних виконавських спеціалізацій як сумісників.

Обґрунтування прогностичних значень здійснено за трьома взаємодоповнюючими методами, а саме арифметичним розрахунком цільових показників на основі конкретних заходів дорожньої карти, порівнянням із емпірично підтвердженими показниками кафедр-бенчмарків та експертною валідацією досяжності кожного цільового значення. Методологічним орієнтиром для структурування багатокритеріальних експертних оцінок слугує метод аналізу ієрархій, що дозволяє декомпонувати складну управлінську проблему на ієрархію критеріїв та забезпечити узгоджене зважування експертних суджень (Saaty, 2008:85).

Для реалізації третього методу до анкети експертного оцінювання було включено запитання, у якому двадцять експертів оцінили реалістичність досягнення кожного з цільових показників за п'ятибальною шкалою (1 означає «нереалістично», 5 означає «цілком реалістично»). Результати експертної валідації цільових показників систематизовано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

*Експертна валідація реалістичності цільових показників формування
кадрового потенціалу кафедри
(середні бали за п'ятибальною шкалою, $n = 20$)*

Цільовий показник	Термін досягнення	Середній бал реалістичності	Механізм досягнення (заходи дорожньої карти)	Формула розрахунку
Частка штатних НПП 75%	5 років	4,10	Переведення 1 сумісника-доктора наук на штат + залучення 1 НПП з кадрового резерву	$(10 + 1 + 1) / 16 \times 100\% = 75\%$

Продовження таблиці 2.12

Цільовий показник	Термін досягнення	Середній бал реалістичності	Механізм досягнення (заходи дорожньої карти)	Формула розрахунку
Частка НПП з науковим ступенем 75%	5 років	3,20	Вступ 2–3 НПП до аспірантури (Данильченко Ю.А., Головашич Е.А., Крепак К.В.) та захист дисертацій	$(9 + 3) / 16 \times 100\% = 75\%$
Частка НПП з вченим званням 81%	5 років	4,40	Отримання звання доцента 3 НПП (у т.ч. Мольдерф Т.М., Данильченко Ю.А. після захисту)	$(10 + 3) / 16 \times 100\% = 81\%$
Публікації Scopus/WoS 10+ на рік	5 років	3,60	3 тандеми $\times$ 1 стаття + 3 індивід. статті штатних + 2 статті аспірантів + 2 спільні з колегами по кафедрі	$3 + 3 + 2 + 2 = 10$
Створення НДЛ	3 роки	4,00	Оформлення на базі Соціокультурного центру та Творчої лабораторії вокального виконавства	Аналог: НДЛ ДДПУ створена у 2022 р. за 1 рік
Оформлення наукової школи	5 років	3,10	За умови 5+ захищених дисертацій під керівництвом НПП кафедри	8 аспірантів $\times$ 75% завершення = 6 захистів (з урахуванням Яременка Л.М., 2024 р.)
Власне фахове видання кат. «Б»	3 роки	3,40	Трансформація збірника; CrossRef, OJS, подання до МОН	Аналог: ДДПУ – 2 видання; ПНПУ – 3 видання
Розширення мережі партнерів до 8-10 країн	5 років	3,80	Підписання 2 нових меморандумів на рік + використання конкурсних контактів здобувачів	$3 + 2 + 2 + 2 + 1 = 10$ (максимум)

Кадровий резерв 7-10 осіб	5 років	4,80	Щорічний відбір 2-3 магістрантів / аспірантів різних виконавських спеціалізацій	2-3 особи/рік × 4 роки – природний відтік = 7-10
3-5 COIL-модулів	5 років	4,30	1 пілотний модуль + масштабування на 1–2 дисципліни щорічно	1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 5 (максимум)
Стабільно висока конкурентна позиція	5 років	3,40	Інтегральний результат реалізації усіх рекомендацій із збереженням лідерства	Сукупність показників

Аналіз результатів експертної валідації дозволяє класифікувати цільові показники за ступенем досяжності на три групи.

Перша група об'єднує показники з високою досяжністю (середній бал 4,00 та вище):

- формування кадрового резерву із 7-10 осіб (4,80);
- досягнення частки НПП із вченим званням 81% (4,40);
- запровадження 3-5 COIL-модулів (4,30);
- досягнення частки штатних НПП 75% (4,10);
- створення НДЛ (4,00).

Висока оцінка цих показників пояснюється тим, що їх досягнення залежить переважно від внутрішніх ресурсів кафедри та завідувача й потребує мінімального зовнішнього фінансування. Зокрема, формування кадрового резерву є організаційним заходом, що потребує лише управлінського рішення та наставницької роботи штатних НПП; отримання вчених звань залежить від індивідуальних зусиль НПП при організаційній підтримці кафедри; COIL-модулі реалізуються на базі наявної цифрової інфраструктури (MOODLE, Zoom) без додаткових витрат. Показник частки штатних НПП (4,10) отримав вищу оцінку порівняно з аналогічними показниками для кафедр інших профілів, оскільки вихідний рівень Кафедри ЛНУ (62,5%) є вищим, а цільове значення (75%) враховує об'єктивну специфіку мистецьких кафедр.

Друга група включає показники із середньою досяжністю (3,40-3,80):

- розширення мережі партнерів до 8-10 країн (3,80);
- досягнення 10+ публікацій Scopus/WoS на рік (3,60);

- заснування фахового видання категорії «Б» (3,40);
- досягнення стабільно високої конкурентної позиції (3,40).

Оцінка на рівні 3,40-3,80 відображає визнання експертами наявності об'єктивних обмежень, наприклад, розширення партнерської мережі залежить від зовнішніх контактів та ресурсних можливостей; публікації у Scopus/WoS потребують тривалого часу на підготовку та рецензування рукописів; заснування фахового видання передбачає адміністративну процедуру реєстрації у МОН. Водночас усі показники перевищують середнє значення шкали (3,00), що кваліфікує їх як «скоріше реалістичні, ніж ні».

Арифметичне обґрунтування показника публікацій базується на поелементному розрахунку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Поелементний розрахунок цільового показника публікацій Scopus/WoS

Джерело публікацій	Кількість на рік	Обґрунтування
Дослідницько-творчі тандеми із зарубіжними партнерами (Conservatorio di Musica «Cesare Pollini», Музична академія ім. Падеревського, Коледж мистецтв м. Яньтай)	3	1 спільна стаття на тандем на рік
Індивідуальна наукова активність штатних НПП (Сбітнева Л.М. – Scopus Q1/Q2 та Q4, Плохотнюк О.С. – WoS та Scopus Q1, Цебрій І.В. – IC та фахові видання)	3	Продовження поточного рівня найбільш продуктивних НПП
Публікації аспірантів під керівництвом НПП кафедри (8 аспірантських досліджень)	2	2 із 8 аспірантів на завершальному етапі
Спільні публікації в рамках наукових тандемів між НПП кафедри (вирівнювання наукової активності)	2	4 пари × 0,5 статті на пару
Разом	10	Приблизно 0,6 статті на 1 штатного НПП

Обґрунтування показника частки штатних НПП побудовано на покроковому розрахунку. Зараз кафедра налічує 10 штатних працівників із 16 НПП (62,5%). На короткостроковому етапі (2027 р.) прогнозується переведення 1 сумісника-доктора наук (А. Я. Сташевський або І. О. Сташевська) на штат, що забезпечить 11 штатних із 16 (68,8%). На середньостроковому етапі (2029 р.) планується залучення 1 молодого викладача з кадрового резерву, тоді кафедра налічуватиме 12 штатних НПП із

16 (75%). На довгостроковому етапі (2031 р.) за умови збереження загальної чисельності 16 НПП та з урахуванням можливого природного відтоку одного сумісника пенсійного віку частка штатних НПП стабілізується на рівні 75% (12 із 16). Цільове значення 75% враховує об'єктивну специфіку мистецької кафедри, яка потребує залучення фахівців різних виконавських спеціалізацій (вокал, духові інструменти, фортепіано, хорове диригування, хореографія), частина яких працює як сумісники. Покроковий розрахунок систематизовано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Покроковий розрахунок прогнозної частки штатних НПП

Етап	Штатні	Сумісники	Загалом	Частка штатних, %	Ключовий захід
Поточний стан (2025 р.)	10	6	16	62,5%	—
Короткостроковий (2027 р.)	11	5	16	68,8%	Переведення 1 доктора наук
Середньостроковий (2029 р.)	12	4	16	75%	Залучення 1 НПП з резерву
Довгостроковий (2031 р.)	12	4	16	75%	Стабілізація

Обґрунтування показника частки НПП із науковим ступенем базується на тому, що наразі 7 осіб із 16 НПП (44%) працюють без наукового ступеня. Розроблені індивідуальні траєкторії передбачають вступ до аспірантури 2-3 НПП (передусім Ю. Данильченко з рейтинговим балом 357, Е. Головашич з балом 395, К. Крепак з балом 190) та підготовку дисертацій протягом 3-4 років. За умови захисту 3 дисертацій до 2031 р. частка НПП із науковим ступенем зросте до 75% (12 із 16). Цей показник наблизиться до рівня ДДПУ (75%) та перевищить поточний показник ВДПУ (70%), хоча залишиться нижчим за ПНПУ (93%). Помірна оцінка реалістичності цього показника (3,20) відображає характерну для мистецьких кафедр суперечність, проте можливість зарахування мистецьких здобутків як еквівалентів наукових

публікацій (відповідно до Стандарту вищої освіти за спеціальністю 025) полегшує підготовку до захисту для НПП-виконавців.

Обґрунтування показника частки НПП із вченим званням базується на тому, що наразі 10 осіб мають вчене звання (62,5%). Індивідуальні траєкторії передбачають отримання звання доцента Т. Мольдерф (PhD, 2023 р., рейтинговий бал 790), а також двома іншими НПП після захисту дисертацій та виконання необхідних вимог. Це доведе кількість НПП зі званням до 13 із 16 (81%). Цей показник перевищить рівень кафедри ПНПУ (71%) та ВДПУ (40%).

До третьої групи відносяться показники з підвищеним ризиком (середній бал 3,00-3,20):

- підвищення частки НПП із науковим ступенем до 75% (3,20);
- оформлення наукової школи (3,10).

Оцінка на рівні 3,10-3,20 відображає усвідомлення експертами того, що досягнення цих показників залежить від значної кількості зовнішніх чинників (індивідуальна мотивація НПП-виконавців до наукової роботи, достатня кількість захищених дисертацій, загальна інституційна динаміка переміщеного ЗВО), які перебувають за межами прямого впливу кафедри. Показово, що жоден з експертів не оцінив ці показники як «нереалістичні» (оцінка 1), а мінімальна індивідуальна оцінка становила 2 бали («скоріше нереалістично»), що свідчить про визнання принципової можливості їх досягнення за сприятливих умов.

Для комплексної оцінки прогностичних показників було проведено сценарний аналіз, що враховує різні умови реалізації рекомендацій (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Сценарний аналіз досягнення ключових показників на 2031 р.

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Частка штатних НПП	65%	75%	81%
Частка НПП з науковим ступенем	62%	75%	81%

Частка НПП з вченим званням	75%	81%	87%
Публікації Scopus/WoS на рік	6	10	14
Країни-партнери	5	8-10	12+
Кадровий резерв	3-5 чол.	7-10 чол.	10-12 чол.
Наукова школа / НДЛ	НДЛ створена	НДЛ + наукова школа	НДЛ + наукова школа + 2-й центр
Фахове видання	подано до МОН	кат. «Б» + подано до IC	IC + подано до Scopus

Песимістичний сценарій передбачає реалізацію лише заходів, що залежать виключно від внутрішніх ресурсів кафедри, за умови обмеженої підтримки з боку адміністрації університету, збереження воєнних дій та обмеженого фінансування. Реалістичний сценарій базується на помірній підтримці адміністрації, стабільних умовах функціонування переміщеного ЗВО та послідовній реалізації дорожньої карти. Оптимістичний сценарій передбачає повну підтримку адміністрації, сприятливу грантову кон'юнктуру та високу мотивацію всіх НПП.

Зіставлення прогнозних значень із показниками кафедр-бенчмарків підтверджує помірність та обґрунтованість обраних цільових орієнтирів:

- за показником частки штатних НПП цільове значення 75% залишається нижчим за рівень ПНПУ (93%) та ВДПУ (90%), проте перевищує показник ДДПУ (72%) і є оптимальним для мистецької кафедри;
- за показником наукової інфраструктури цільовий стан (1 НДЛ, 1 наукова школа, 1 фахове видання) поступається ПНПУ (4 школи, 1 лабораторія, 3 видання), проте відповідає рівню ДДПУ (1 НДЛ, 2 видання);
- за показником мистецьких звань (37,5-40%) кафедра зберігає безумовне лідерство серед усіх порівнюваних підрозділів (ПНПУ – 14%, ДДПУ – 0%), що є її ключовою конкурентною перевагою.

Таким чином, прогнозні значення орієнтовані на подолання критичних розривів у науковій та інституційній площинах за умови збереження та примноження унікальних переваг кафедри у мистецько-виконавській сфері.

Загальний коефіцієнт експертної підтримки прогнозних значень (середнє арифметичне усіх оцінок реалістичності за 11 показниками) становить 3,83, що перевищує середнє значення шкали (3,00) та кваліфікується як «помірно реалістичний» рівень прогнозу. Найвища узгодженість експертів (мінімальний розкид оцінок) зафіксована для показників формування кадрового резерву (усі оцінки 4-5) та частки НПП із вченим званням (усі оцінки 4-5), що підтверджує високу надійність саме цих прогнозів. Найбільший розкид оцінок (від 2 до 4) виявлено для показників оформлення наукової школи та підвищення частки НПП із науковим ступенем, що відображає невизначеність зовнішніх умов та специфіку мистецьких кафедр, де частина НПП об'єктивно зосереджена на виконавській діяльності.

На момент проведення аналізу конкурентна позиція кафедри характеризується як подвійна: безумовне лідерство за мистецько-виконавськими показниками (2 народних артисти України, 3 заслужених діячі мистецтв, 3 члени НСКУ, понад 25 призових місць здобувачів на конкурсах, 5 творчих колективів, Всеукраїнський фестиваль-конкурс «Обдарована молодь» з 1998 р.) поєднується з відставанням за науковими та інституційними показниками (найнижча частка НПП із науковим ступенем серед порівнюваних кафедр – 56%, обмежена міжнародна мобільність – 3 країни-партнери, відсутність фахового видання). Реалізація рекомендацій послідовно усуває це відставання при збереженні унікальних мистецьких переваг. Прогнозну динаміку конкурентної позиції кафедри за етапами представлено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Прогнозна динаміка конкурентної позиції Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ

Етап	Характеристика позиції	Ключові зміни	Позиція щодо бенчмарку
Поточний стан (2025 р.)	Подвійна: лідерство за мистецькими показниками,	-	Нижче ПНПУ за науковими, вище за мистецькими

	відставання за науковими		
Короткостроковий (2027 р.)	Зміцнена: зростання наукових при збереженні мистецьких	+1 доктор наук на штаті, 3 тандеми, 5 країн-партнерів	Скорочення GAP за науковими
Середньостроковий (2029 р.)	Перехідна: вихід на новий рівень інституційної зрілості	НДЛ, фахове видання, 70% з наук. ступенем, 6–8 країн	Досягнення рівня ДДПУ за науковими
Довгостроковий (2031 р.)	Стабільно висока: збалансований профіль	Наукова школа, 75% з наук. ступенем, 10+ публікацій, 8–10 країн	Порівняння з ПНПУ за сукупністю показників

Водночас слід зазначити ряд ризиків, які можуть уповільнити або унеможливити досягнення прогнозних показників. Результати ідентифікації та оцінки ризиків систематизовано у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Матриця ризиків реалізації рекомендацій

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рекомендації під загрозою	Заходи мінімізації
Продовження воєнних дій та невизначеність переміщеного ЗВО	Висока	Високий	P1, P4, P6	Посилення дистанційних форматів, COIL, позиціонування досвіду переміщення для грантів
Скорочення бюджетного фінансування	Середня	Високий	P1, P5	Розширені контракти сумісників, безкоштовні платформи (OJS, MOODLE)
Відтік молодих кадрів	Середня	Середній	P6	Наставництво, мотивація, залучення до творчих колективів
Низька мотивація НПП-виконавців до наукової роботи	Середня	Середній	P2, P3	Валоризація мистецьких здобутків, наукові тандеми, диференційовані пороги
Організаційні затримки адміністрації	Низька	Середній	P5	Поетапна реалізація, використання наявних структур (Соціокультурний центр)

Для мінімізації зазначених ризиків рекомендовано:

- зосередити першочергові зусилля на рекомендаціях із найвищою оцінкою реалістичності, таких як: формування цифрових компетентностей НПП кафедри (4,70), стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву (4,60), вирівнювання наукової активності НПП (4,20) та оптимізація рейтингового оцінювання (4,20), які можуть бути реалізовані переважно внутрішніми ресурсами кафедри;

- розглядати рекомендації з нижчою реалістичністю (інституціоналізація наукової діяльності – 2,60, підвищення частки НПП із

науковим ступенем – 3,20) як довгострокові стратегічні орієнтири, реалізація яких залежить від сприятливих інституційних умов та індивідуальної мотивації НПП;

– передбачити альтернативні сценарії досягнення цільових показників у разі настання ризиків (наприклад, за неможливості переведення сумісника на штат посилити механізми їхньої залученості через розширені контракти та проведення майстер-класів; за обмеженої мотивації НПП-виконавців до наукової роботи активніше використовувати можливості зарахування мистецьких здобутків як еквівалентів наукових публікацій).

Окремим блоком експертного оцінювання було оцінено дев'яту рекомендацію щодо удосконалення управлінського забезпечення формування кадрового потенціалу, яка інтегрує чотири управлінські напрями (нормативно-документальний, процедурний, результативно-показниковий та адаптивний). Двадцять експертів оцінили цю рекомендацію за середньою доцільністю 4,55 бала, реалістичністю 3,85 бала та очікуваною ефективністю 4,45 бала (середній інтегральний бал 4,28). Високий рівень доцільності пояснюється усвідомленням експертами того, що управлінська спеціалізація проблематики кадрового потенціалу потребує самостійного організаційно-управлінського супроводу. Помірна реалістичність відображає визнання експертами потреби у залученні зусиль кафедри, факультету та університету одночасно, що потребує адміністративної координації. У межах цієї рекомендації найвищу реалістичність експерти визнали за розробленням Стратегії кадрового розвитку кафедри (4,30) та за формалізацією антикризової програми кадрової стабілізації (4,10), що пояснюється можливістю реалізації цих заходів безпосередньо завідувачем кафедри. Найнижчу реалістичність отримало запровадження диференційованого блоку профільних мистецьких індикаторів у систему КРІ закладу (3,40), оскільки це потребує погодження з адміністрацією університету та внесення змін до загальноуніверситетського Положення про рейтингування.

У межах прогнозного оцінювання визначено цільові значення за управлінськими критеріями ефективності формування кадрового потенціалу кафедри (нормативно-документальним, процедурним, результативно-показниковим, адаптивним). За нормативно-документальним критерієм цільовим значенням є наявність повної базової документації на всіх рівнях управління, що передбачає затвердження Стратегії кадрового розвитку кафедри на 2026-2031 рр. та Положення про оцінювання мистецько-виконавської діяльності викладачів у 2027 р. За процедурним критерієм цільовим значенням є виконання 100 відсотків запланованих процедур (щорічне рейтингування, піврічний моніторинг, біанальне самооцінювання) у звітному періоді з 2028 р. За результативно-показниковим критерієм цільовим значенням є інтегральний індекс КРІ кадрового потенціалу кафедри не нижче 70 балів за 100-бальною шкалою до 2031 р., що відповідає рівню кафедр-бенчмарків. За адаптивним критерієм цільовим значенням є наявність 100 відсотків необхідних адаптивних інструментів у переліку (антикризова програма, договори дистанційно-розподіленої праці, система психологічної підтримки, програма наставництва) до 2029 р.

Зіставлення Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ з кафедрами-бенчмарками за управлінськими критеріями засвідчує необхідність випереджального розвитку управлінського забезпечення кафедри. Кафедри ПНПУ та ВДПУ мають диференційовану вагу мистецьких показників у системі КРІ, тоді як Кафедра ДДПУ реалізує сформовану практику диференційованого оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей НПП. Поточний стан Кафедри ЛНУ за управлінськими критеріями характеризується як перехідний, з чітко окресленими можливостями для удосконалення. Послідовна реалізація дев'ятої рекомендації дозволить вирівняти управлінське забезпечення кафедри з рівнем кафедр-бенчмарків та забезпечити інституційну керованість усіх попередніх восьми напрямів формування кадрового потенціалу.

Таким чином, проведена апробація системи рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю у закладах вищої освіти підтвердила її обґрунтованість, практичну придатність та очікувану ефективність.

Експертне оцінювання, здійснене двадцятью науково-педагогічними працівниками різних ЗВО, засвідчило високий рівень доцільності (середній бал 4,61 із 5,00) та очікуваної ефективності (4,56) усіх рекомендацій. Реалістичність оцінена на рівні 3,88, що відображає об'єктивні ресурсні та організаційні обмеження сучасних українських ЗВО. Узгодженість думок експертів підтверджена високими значеннями коефіцієнта конкордації Кендалла ($W = 0,71-0,76$, $p < 0,001$). Найвищу інтегральну оцінку отримали рекомендації щодо стабілізації кадрового складу та формування кадрового резерву (4,87), формування цифрових компетентностей (4,83), вирівнювання наукової активності НПП (4,53) та оптимізації рейтингового оцінювання (4,53), що визначає їх як першочергові для впровадження.

Прогнозне оцінювання на основі порівняння з кафедрами-бенчмарками засвідчило, що послідовна реалізація рекомендацій протягом п'яти років дозволить суттєво покращити ключові показники кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ за рахунок збільшення частки штатних НПП з 62,5% до 75%, підвищення частки НПП із науковим ступенем з 56% до 75%, підвищення частки НПП із вченим званням з 62,5% до 81%, збільшення кількості публікацій у Scopus/WoS з 5 до 10+ на рік, розширення мережі міжнародних партнерів з 3 до 8-10 країн, створення НДЛ та наукової школи, заснування фахового електронного видання та формування кадрового резерву із 7-10 осіб.

GAP-аналіз засвідчив скорочення розриву з бенчмарком ПНПУ на 41-51% за ключовими показниками, а за часткою НПП із вченим званням кафедра перевищить бенчмарк уже до 2029 р. Сценарний аналіз підтвердив, що навіть за песимістичного сценарію кафедра досягне суттєвого покращення показників (частка штатних НПП 65%, 6 публікацій Scopus/WoS на рік).

Запропонована поетапність узгоджується зі стратегічними орієнтирами розвитку національної системи вищої освіти, визначеними у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, що передбачає послідовне нарощування інституційної спроможності закладів та підвищення якості кадрового забезпечення (Стратегія розвитку вищої освіти..., 2022).

Інтегральним результатом реалізації дорожньої карти має стати перехід кафедри від подвійної конкурентної позиції (лідерство за мистецько-виконавськими показниками при відставанні за науковими) до стабільно високого рівня кадрового потенціалу, який поєднує збереження унікальних переваг у мистецько-виконавській площині з досягненням наукових та інституційних показників, порівнянних із кафедрами-лідерами серед аналізованих підрозділів.

Достовірність та практичну значущість результатів проведеної апробації підтверджено довідками про впровадження результатів дисертаційного дослідження, які засвідчують використання розроблених критеріїв, моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу та рекомендацій у діяльності закладів вищої освіти, залучених до експертного оцінювання.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі дисертаційного дослідження проведено перевірку моделі системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

Здійснено порівняльний аналіз стану формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ та трьох кафедр музично-педагогічного профілю (ПНПУ, ДДПУ, ВДПУ). Встановлено, що досліджувана кафедра демонструє безумовне лідерство за критеріями музично-педагогічного профілю, а саме найвищий показник частки докторів наук (25%), унікальну концентрацію НПП із державними мистецькими званнями (2 народних артисти України, 3 заслужених діячі мистецтв, 1

заслужений працівник культури, 3 члени НСКУ, загалом 37,5% НПП із мистецькими званнями), понад 25 призових місць здобувачів на міжнародних та всеукраїнських конкурсах, функціонування 5 творчих колективів, організацію Всеукраїнського фестивалю-конкурсу «Обдарована молодь» (з 1998 р., понад 1000 учасників щорічно), наявність верифікованих публікацій у Scopus та Web of Science (5 наукометричних праць за звітний період), керівництво 8 аспірантськими дослідженнями та найбільш диверсифіковані напрями підготовки (4 напрями музичного мистецтва та хореографія).

Водночас виявлено комплекс взаємопов'язаних проблем, а саме низьку частку НПП із науковим ступенем (56%, найнижчий показник серед чотирьох кафедр при 93% у ПНПУ, 75% у ДДПУ та 70% у ВДПУ); недостатню частку штатних НПП (62,5% при показниках 90-93% на кафедрах ПНПУ та ВДПУ), що частково обумовлено умовами функціонування переміщеного ЗВО та специфікою мистецької кафедри, яка потребує фахівців різних виконавських спеціалізацій; виражену нерівномірність наукової активності серед НПП (діапазон рейтингових балів від 790 до 18), при тому що конкурсно-виконавська діяльність формує приблизно 34% рейтингових балів кафедри; обмежений масштаб академічної мобільності (3 країни-партнери при 6+ у ПНПУ та 9 у ДДПУ); відсутність інституціоналізованих форм наукової діяльності (кафедра поступається ПНПУ з 4 науковими школами та 3 фаховими виданнями і ДДПУ з 2 фаховими збірниками та НДЛ).

Обґрунтовано модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти, методологічною основою якої стали тривимірна модель розвитку НПП (В. Данюк та ін.), доповнена мистецько-виконавським виміром для кафедр мистецького профілю (що відображає зростання рівня виконавської майстерності НПП, здобуття мистецьких звань, участь у конкурсах, фестивалях та концертній діяльності), та положення О.Грішнєвої про деструктивний вплив системних чинників на кадровий потенціал. Модель складається із шести компонентів: цільового, компонента вимірів розвитку

НПП, змістового, компонента механізмів й інструментів реалізації, оцінювально-результативного та компонента дорожньої карти. Змістовий компонент охоплює дев'ять напрямів: зміцнення штатного ядра та оптимізацію залученості сумісників, підвищення частки НПП із науковим ступенем, вирівнювання наукової активності НПП, розширення та конвертацію міжнародної мобільності, інституціоналізацію наукової діяльності, стабілізацію кадрового складу та формування кадрового резерву, оптимізацію рейтингового оцінювання та формування цифрових компетентностей та удосконалення управлінського забезпечення формування кадрового потенціалу кафедри (нормативно-документальний, процедурний, результативно-показниковий, адаптивний напрями). Дорожню карту структуровано у три етапи: короткостроковий (2026-2027 рр.), середньостроковий (2027-2029 рр.) та довгостроковий (2029-2031 рр.). Запропоновано конкретні інструменти реалізації, зокрема «Карту конвертації результатів мобільності», програму «Цифрова кафедра» (із мистецько-специфічними компонентами: звукозапис, аранжування, онлайн-виконавство), наукові тандеми для вирівнювання наукової активності, індивідуальні траєкторії підготовки до аспірантури, COIL-модулі та розширені контракти сумісників.

Представлено результати двоетапної апробації запропонованої системи. Експертне оцінювання із залученням двадцяти НПП різних ЗВО засвідчило високий рівень доцільності (4,61 із 5,00), очікуваної ефективності (4,56) та помірну реалістичність (3,88) рекомендацій. Узгодженість думок підтверджена коефіцієнтом конкордації Кендалла ($W = 0,71-0,76$, $p < 0,001$). Найвищу інтегральну оцінку отримали рекомендації щодо стабілізації кадрового складу (4,87), формування цифрових компетентностей (4,83), вирівнювання наукової активності (4,53) та оптимізації рейтингування (4,53). Виявлено закономірний розрив між доцільністю та реалістичністю для ресурсоемних рекомендацій (інституціоналізація наукової діяльності отримала найнижчу оцінку реалістичності 2,60, підвищення частки НПП із

науковим ступенем – 3,20, що відображає характерну для мистецьких кафедр суперечність між академічними вимогами та виконавською специфікою). GAP-аналіз засвідчив скорочення розриву з бенчмарком ПНПУ на 41-51% за ключовими показниками, а за часткою НПП із вченим званням кафедра перевищить бенчмарк уже до 2029 р. Сценарний аналіз підтвердив, що навіть за песимістичного сценарію кафедра досягне суттєвого покращення показників.

Прогнозне оцінювання на основі порівняння з кафедрами-бенчмарками засвідчило, що реалізація рекомендацій протягом п'яти років дозволить збільшити частку штатних НПП з 62,5% до 75%, підвищити частку НПП із науковим ступенем з 56% до 75%, підвищити частку НПП із вченим званням з 62,5% до 81%, збільшити кількість публікацій у Scopus/WoS з 5 до 10+ на рік, розширити мережу міжнародних партнерів з 3 до 8-10 країн, створити НДЛ та наукову школу, заснувати фахове видання та сформувати кадровий резерв із 7-10 осіб. Експертна валідація підтвердила найвищу досяжність формування кадрового резерву (4,80) та частки НПП із вченим званням (4,40), тоді як найбільші ризики пов'язані з оформленням наукової школи (3,10) та підвищенням частки НПП із науковим ступенем (3,20). Загальний коефіцієнт експертної підтримки прогнозних значень становить 3,83, що кваліфікується як помірно реалістичний рівень прогнозу. Експертне оцінювання дев'ятої рекомендації щодо удосконалення управлінського забезпечення формування кадрового потенціалу засвідчило середній інтегральний бал 4,28 із 5,00 (доцільність 4,55, реалістичність 3,85, очікувана ефективність 4,45), що підтверджує практичну досяжність управлінських заходів. Цільовими значеннями за управлінськими критеріями визначено затвердження Стратегії кадрового розвитку кафедри та Положення про оцінювання мистецько-виконавської діяльності до 2027 р., виконання 100 відсотків запланованих процедур із 2028 р., досягнення інтегрального індексу КРІ кадрового потенціалу не нижче 70 балів за 100-бальною шкалою до 2031 р. та наявність 100 відсотків необхідних адаптивних інструментів до 2029 р. Запровадження

управлінських критеріїв забезпечує фіксацію організаційно-управлінської керованості процесу формування кадрового потенціалу та відповідає управлінській спеціалізації дисертаційного дослідження.

Інтегральним результатом реалізації дорожньої карти визначено перехід кафедри від подвійної конкурентної позиції (лідерство за мистецько-виконавськими показниками при відставанні за науковими) до стабільно високого рівня кадрового потенціалу, який поєднує збереження унікальних переваг у мистецько-виконавській площині з досягненням наукових та інституційних показників, порівнянних із кафедрами-лідерами серед аналізованих підрозділів.

Результати дослідження другого розділу знайшли висвітлення в публікації автора (Кравченко, Кабушка, 2023), (Кабушка, 2025), (Кабушка, 2026).

ВИСНОВКИ

Дослідження проблеми формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти дало підстави зробити висновки, що підтверджують вирішення поставлених завдань.

1. Встановлено, що методологічну основу дослідження формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю становить інтегрована система взаємодоповнювальних підходів, а саме системного, синергетичного, ресурсного, компетентнісного, аксіологічного, соціокультурного, інституційно-управлінського, порівняльно-змістового та модернізаційного. Обґрунтовано, що жоден із зазначених підходів окремо не є самодостатнім для досягнення досліджуваного феномену, оскільки кафедра музично-педагогічного профілю є одночасно освітнім підрозділом, науковою спільнотою та культурно-мистецьким осередком, що зумовлює необхідність аналізу одночасно на структурно-організаційному, змістово-компетентнісному та культурно-символічному рівнях.

Встановлено, що системний підхід, який задає онтологічні засади аналізу, забезпечує розгляд кафедри як цілісної соціально-педагогічної системи зі своїми внутрішніми закономірностями, зворотними зв'язками та динамікою розвитку, яка функціонує як підсистема закладу вищої освіти. Синергетичний підхід дозволяє врахувати нелінійний характер кадрового розвитку, виявити аттрактори як стійкі стани, до яких тяжіє розвиток кадрової системи, точки можливої біфуркації та роль колективної творчої діяльності у якісному збагаченні кадрового потенціалу, що є особливо продуктивним для кафедр мистецького профілю, де спільне виконання музичних творів та підготовка концертних програм породжують якісний ефект, принципово відмінний від суми індивідуальних компетентностей. Ресурсний підхід розглядає кадровий потенціал як стратегічний нематеріальний ресурс кафедри, що включає формально підтверджені академічні здобутки, а також виконавський досвід, репертуарний багаж, мистецькі зв'язки і творчу

репутацію. Компетентнісний підхід переосмислює поняття «кваліфікованого фахівця» через систему компетентностей, що забезпечують ефективне виконання педагогічних, наукових і мистецьких функцій, охоплюючи педагогічну майстерність, виконавську компетентність, науково-методичну підготовленість та мистецтвознавчу ерудицію. Аксіологічний підхід переносить фокус на ціннісні засади педагогічної та мистецької діяльності, що є особливо значущим для музично-педагогічної освіти, де ціннісна проблематика є центральною, оскільки викладач музичних дисциплін впливає на особистість студента через залучення до художньої культури та формування естетичних орієнтирів. Соціокультурний підхід осмислює формування кадрового потенціалу як процес включення нового викладача в академічну й мистецьку спільноту кафедри, засвоєння норм, репертуарних традицій, виконавських шкіл та педагогічних методик, що становлять унікальний соціокультурний капітал підрозділу. Концептуальне підґрунтя такого розуміння закладено в теорії організаційної культури Е. Шейна, відповідно до якої глибинні цінності, норми та базові уявлення колективу формують стійке середовище, що визначає поведінку та професійну ідентичність його членів (Schein, 2017:18). Для кафедри музично-педагогічного профілю цей рівень організаційної культури втілюється у виконавських традиціях, репертуарних канонах та етиці мистецької комунікації.

Інституційно-управлінський підхід фокусує увагу на формальних правилах і процедурах, що регламентують формування кадрового потенціалу, враховуючи структурні особливості інституціонального середовища як на макрорівні, так і на мікрорівні конкретного підрозділу. Порівняльно-змістовий підхід забезпечує виявлення кращих практик та механізмів, що можуть бути адаптовані до конкретних умов функціонування кафедр. Модернізаційний підхід орієнтує аналіз у контексті динамічних змін, яких зазнає вища освіта, та виконує проспективну функцію, окреслюючи напрями розвитку кадрового потенціалу відповідно до вимог часу. Саме поєднання цих підходів у єдину

методологічну систему забезпечує всебічне дослідження формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю.

2. Визначено сутність формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти. Встановлено, що семантика категорії «кадровий потенціал» інтегрує два складники, де «потенціал» тлумачиться як сукупність ресурсів і можливостей, придатних для мобілізації задля досягнення визначених цілей, а «кадри» розуміються як штатні кваліфіковані працівники з відповідною професійною підготовкою. З'ясовано, що категорія «кадровий потенціал» пройшла еволюцію від ресурсно-описових трактувань 1980-1990-х рр., коли кадровий потенціал ототожнювався з сукупністю кількісних і якісних характеристик персоналу, через стратегічні інтерпретації, що пов'язують його з перспективами довгострокового зростання організації, до сучасних системних визначень, які включають динамічний, мотиваційний та інноваційний виміри. На основі проведеного аналізу уточнено поняття сутності кадрового потенціалу як динамічної системної характеристики організації, що відображає інтегровану сукупність наявних і прихованих можливостей, компетентностей, мотиваційних ресурсів та здатностей до розвитку всіх людських ресурсів організації, реалізація яких через цілеспрямований управлінський вплив забезпечує ефективне виконання поточних функцій та досягнення стратегічних цілей.

Виявлено три основні напрями наукового осмислення формування кадрового потенціалу. Перший, економічний, напрям трактує формування кадрового потенціалу як інвестиційний процес нагромадження знань та компетентностей, що у стратегічній перспективі генерують економічну віддачу для працівника та організації. Другий, стратегічно-управлінський, напрям визначає цей процес як систему узгодження індивідуальних фахових прагнень, здібностей та мотивації працівників із довгостроковими стратегічними пріоритетами організації. Третій, соціально-компетентнісний, напрям розширює розуміння за рахунок включення адаптивних, компетентнісних та організаційно-культурних компонентів, розглядаючи

формування кадрового потенціалу як глибоко інтегрований соціальний процес, у якому фахові компетентності органічно поєднуються з поведінковими установками та неформальними практиками міжособистісної взаємодії. Спільним для всіх підходів є визнання системності, цілеспрямованості та безперервності цього процесу.

Визначено, що специфіка формування кадрового потенціалу у сфері вищої освіти детермінована поліфункціональністю діяльності науково-педагогічних працівників, які поєднують викладацьку, дослідницьку та адміністративну функції, впливом академічних традицій, університетською автономією та входженням у міжнародний освітній простір. Встановлено, що на відміну від інших секторів, заклади вищої освіти розвивають фахові навички працівників, водночас культивуючи наукові, педагогічні, інноваційні та етичні складові кадрового потенціалу.

Встановлено також, що формування кадрового потенціалу на рівні кафедри представлено в наукових джерелах значно слабше порівняно з інституційним рівнем закладів вищої освіти, що зумовлює актуальність дослідження цього процесу саме на рівні структурного підрозділу.

Сформульовано поняття «формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти» як цілеспрямований, системно організований і безперервний процес створення, розвитку та відтворення сукупності професійних, наукових, педагогічних, інноваційних і ціннісних характеристик науково-педагогічних працівників, що реалізується на рівні кафедри музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти.

3. Розроблено систему критеріїв оцінювання формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю, що має комплексний характер та об'єднує три основні групи. Кількісні критерії, до яких віднесено загальну чисельність науково-педагогічних працівників, частку штатних працівників, частку сумісників, коефіцієнт плинності кадрів та співвідношення «студент – викладач», утворюють формалізований базис системи оцінювання та безпосередньо пов'язані з нормативними вимогами і

ліцензійними умовами провадження освітньої діяльності. Встановлено, що кількісні параметри необхідно аналізувати в динаміці, оскільки лише порівняння показників за кілька звітних періодів дозволяє виявляти стійкі тенденції у розвитку кадрового складу.

Якісні критерії охоплюють кваліфікаційні показники, зокрема частку НПП із науковими ступенями та вченими званнями і відповідність наукової спеціальності дисциплінам, що розглядаються у горизонтальному (тематична спеціалізація) та вертикальному (рівень в академічній ієрархії) вимірах. До цієї групи входять також структурні показники, передусім вікова збалансованість колективу, що передбачає наявність представників трьох поколінь для забезпечення відтворення наукових шкіл. Критерії наукової активності включають публікаційну продуктивність у виданнях Scopus та Web of Science, наукометричні індекси та грантову діяльність з урахуванням їхньої галузевої специфіки. Критерії професійного розвитку охоплюють регулярність і якість підвищення кваліфікації у формальних, неформальних та інформальних форматах, а також академічну мобільність як вхідну, так і вихідну, що є важливим показником подолання «академічної ендогамії» та забезпечення різноманітності наукових підходів. Мотиваційні критерії та критерії соціально-психологічного клімату відображають готовність персоналу реалізовувати наявні компетентності, зокрема рівень психологічної безпеки, довіри між працівниками та адміністрацією, а також ступінь командної згуртованості у дослідницьких групах. Критерії результативності характеризують здатність персоналу досягати стратегічних інституційних цілей на рівнях безпосередньої, інституційної та суспільної результативності, включаючи рейтингові позиції та акредитаційні показники.

Визначено, що специфіка музично-педагогічного профілю потребує додаткових критеріїв, які відображають подвійну природу діяльності викладача-музиканта як педагога та виконавця-митця. До таких профільних критеріїв віднесено виконавську компетентність, що поєднує теоретичну підготовку з практичними виконавськими вміннями та є обов'язковою умовою

відповідності посаді, оскільки педагог-музикант зобов'язаний демонструвати студентам зразки виконавської майстерності безпосередньо в навчальному процесі. Концертно-виконавська та художньо-творча діяльність слугує доказом збереження виконавської форми та актуального мистецького досвіду. Наявність мистецьких почесних звань (народного артиста, заслуженого артиста, заслуженого діяча мистецтв) є об'єктивним індикатором мистецького статусу педагога. Участь у конкурсах і фестивалях як виконавця або члена журі підтверджує актуальну конкурентоспроможність у мистецькому середовищі. Художньо-інтерпретаційна діяльність та здатність до демонстрації сценічної індивідуальності передбачає органічну єдність педагогічного і виконавського складників професійної діяльності. Рівень інструментально-виконавської або вокально-хорової підготовки включає широту репертуарного охоплення та здатність до стильової гнучкості при виконанні творів різних епох та жанрів. Зазначені критерії нормативно закріплені Стандартом вищої освіти за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво», який передбачає можливість зарахування мистецьких здобутків як еквівалентів наукових публікацій, що створює альтернативний шлях кваліфікаційного зростання для НПП мистецького профілю. Запропонована система критеріїв створює методологічну основу для проведення порівняльного аналізу стану формування кадрового потенціалу кафедр та розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо його вдосконалення. З огляду на управлінську спеціалізацію дисертаційного дослідження, систему критеріїв доповнено окремим блоком управлінських критеріїв ефективності формування кадрового потенціалу кафедр, що охоплює нормативно-документальний критерій (наявність та якість локальних нормативних актів кадрового спрямування), процедурний критерій (регулярність застосування процедур добору, оцінювання, рейтингування, атестації, моніторингу), результативно-показниковий критерій (KPI кадрового потенціалу кафедри як систему кількісних і якісних індикаторів) та адаптивний критерій (наявність управлінських інструментів реагування на кризові ситуації, зокрема

функціонування переміщеного закладу). Введення управлінських критеріїв забезпечує фіксацію організаційно-управлінської керованості процесу формування кадрового потенціалу і відповідає управлінській природі досліджуваної проблематики.

4. Проведено порівняльний аналіз стану формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ та трьох кафедр музично-педагогічного профілю (ПНПУ, ДДПУ, ВДПУ) за розробленою системою критеріїв. Було встановлено, що досліджувана кафедра демонструє суттєві конкурентні переваги за критеріями музично-педагогічного профілю, зокрема найвищий показник частки докторів наук (25%), що перевищує відповідні значення за всіма порівнюваними кафедрами; унікальну концентрацію НПП із державними мистецькими званнями (2 народних артисти України, 3 заслужених діячі мистецтв, 1 заслужений працівник культури, 3 члени НСКУ, загалом 37,5% НПП із мистецькими званнями), що є абсолютним лідерством серед усіх аналізованих підрозділів (ПНПУ – 14%, ДДПУ – 0%); понад 25 призових місць здобувачів на міжнародних та всеукраїнських конкурсах за звітний період; організацію єдиного серед порівнюваних кафедр Всеукраїнського фестивалю-конкурсу «Обдарована молодь» (з 1998 р., понад 1000 учасників щорічно); функціонування 5 творчих колективів (Студія хорового співу «Viva», Оперна студія, Духовий оркестр «AirBand», Ансамбль сучасного танцю «LNU CREW», Ансамбль народного танцю «Розмай»); наявність верифікованих публікацій у Scopus та Web of Science (5 наукометричних праць за звітний період); керівництво 8 аспірантськими дослідженнями; найбільш диверсифіковані напрями підготовки (4 напрями музичного мистецтва та хореографія на двох рівнях освіти).

Водночас аналіз виявив комплекс взаємопов'язаних проблем, які створюють системні ризики для подальшого розвитку кадрового потенціалу кафедри. Найбільш критичною є низька частка НПП із науковим ступенем (56%), що є найнижчим показником серед чотирьох кафедр і суттєво

поступається ПНПУ (93%), ДДПУ (75%) та ВДПУ (70%), яка зумовлена характерною для мистецьких кафедр суперечністю між формальними академічними вимогами та реаліями мистецької освіти, де визнані виконавчі-практики забезпечують високий рівень фахової підготовки здобувачів без наукового ступеня. Встановлено недостатню частку штатних НПП (62,5% при показниках 90-93% на кафедрах ПНПУ та ВДПУ), що частково обумовлено умовами функціонування переміщеного ЗВО та специфікою мистецької кафедри. Виявлено виражену нерівномірність наукової активності серед НПП (діапазон рейтингових балів від 790 до 18), при тому що конкурсно-виконавська діяльність формує приблизно 34% рейтингових балів кафедри. Зафіксовано обмежений масштаб академічної мобільності (3 країни-партнери при 6+ у ПНПУ та 9 у ДДПУ) та відсутність інституціоналізованих форм наукової діяльності порівняно з ПНПУ (4 наукові школи, 3 фахові видання, лабораторія) та ДДПУ (2 фахові збірники, НДЛ). Окремий аналіз за управлінськими критеріями засвідчив, що Кафедра ЛНУ перебуває на спільному рівні з порівнюваними кафедрами за нормативно-документальним та процедурним критеріями (наявна базова документація, реалізуються обов'язкові процедури), проте поступається ПНПУ та ВДПУ за результативно-показниковим критерієм через відсутність диференційованого блоку профільних мистецьких індикаторів у системі КРІ, а кафедрі ДДПУ – за процедурним критерієм через недостатню формалізацію диференційованого оцінювання теоретичної та виконавської компетентностей. Водночас за адаптивним критерієм кафедра ЛНУ функціонує в принципово відмінних умовах подвійного переміщення та демонструє високу фактичну адаптивність, яка потребує формалізації у вигляді антикризової програми кадрової стабілізації.

5. Обґрунтовано модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти, методологічною основою якої стали тривимірна модель розвитку НПП (В. Данюк та ін.), доповнена мистецько-виконавським виміром для кафедр

мистецького профілю (що відображає зростання рівня виконавської майстерності НПП, здобуття мистецьких звань, участь у конкурсах, фестивалях та концертній діяльності), та положення О. Грішнєвої про деструктивний вплив системних чинників на кадровий потенціал.

Розроблено модель системи управління формуванням кадрового потенціалу, що складається із шести взаємопов'язаних компонентів: цільового, компонента вимірів розвитку НПП, змістового, компонента механізмів й інструментів реалізації, оцінювально-результативного та компонента дорожньої карти. Змістовий компонент охоплює такі напрями формування кадрового потенціалу:

- зміцнення штатного ядра та оптимізацію залученості сумісників;
- підвищення частки НПП із науковим ступенем;
- вирівнювання наукової активності працівників кафедри;
- розширення масштабу академічної мобільності та конвертація її результатів в інституційні продукти;
- інституціоналізація наукової діяльності кафедри;
- стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву;
- оптимізація системи рейтингового оцінювання діяльності НПП;
- формування цифрових компетентностей (включаючи мистецько-специфічні інструменти);
- удосконалення управлінського забезпечення формування кадрового потенціалу кафедри (розроблення Стратегії кадрового розвитку, формалізація процедур диференційованого оцінювання, адаптація системи КРІ до специфіки мистецької кафедри, формалізація антикризової програми кадрової стабілізації).

Для кожного напрямку визначено конкретні заходи, терміни та контрольні показники. Дорожню карту структуровано у три етапи: короткостроковий (2026-2027 рр.), зосереджений на заходах, що реалізуються внутрішніми ресурсами кафедри; середньостроковий (2027-2029 рр.), спрямований на інституційні перетворення; довгостроковий (2029-2031 рр.),

орієнтований на досягнення стратегічних цілей. Запропоновано конкретні інструменти реалізації рекомендацій, зокрема «Карту конвертації результатів мобільності», програму «Цифрова кафедра» (із компонентами звукозапису, аранжування, онлайн-виконавства), наукові тандеми для вирівнювання наукової активності, індивідуальні траєкторії підготовки до аспірантури, COIL-модулі зі спільними творчими проєктами та розширені контракти сумісників. Обґрунтовано доцільність включення до системи рейтингування додаткових індикаторів командної співпраці, наставництва та кадрового відтворення.

6. Представлено результати практичної апробації та оцінки ефективності запропонованої моделі системи, яка здійснювалася у два етапи. Експертне оцінювання, проведене із залученням двадцяти науково-педагогічних працівників різних ЗВО, засвідчило високий рівень доцільності (середній бал 4,61 із 5,00) та очікуваної ефективності (4,56) запропонованих рекомендацій. Реалістичність оцінена на рівні 3,88, що відображає об'єктивні ресурсні та організаційні обмеження сучасних українських ЗВО. Узгодженість думок експертів підтверджена високими значеннями коефіцієнта конкордації Кендалла ($W = 0,71-0,76$, $p < 0,001$ за усіма трьома критеріями). Найвищу інтегральну оцінку отримали рекомендації щодо стабілізації кадрового складу та формування кадрового резерву (4,87 балів), формування цифрових компетентностей (4,83), вирівнювання наукової активності НПП (4,53) та оптимізації рейтингового оцінювання (4,53), що визначає їх як першочергові для впровадження. Характерним результатом є виявлення розриву між доцільністю та реалістичністю для рекомендацій, що потребують значних інституційних ресурсів (інституціоналізація наукової діяльності отримала найнижчу оцінку реалістичності 2,60, підвищення частки НПП із науковим ступенем – 3,20, що відображає характерну для мистецьких кафедр суперечність).

Прогнозне оцінювання на основі порівняння з кафедрами-бенчмарками засвідчило, що послідовна реалізація рекомендацій протягом п'яти років

дозволить суттєво покращити ключові показники кадрового потенціалу кафедри, а саме збільшити частку штатних НПП з 62,5% до 75%, підвищити частку НПП із науковим ступенем з 56% до 75%, підвищити частку НПП із вченим званням з 62,5% до 81%, збільшити кількість публікацій у Scopus/WoS з 5 до 10+ на рік, розширити мережу міжнародних партнерів з 3 до 8-10 країн, створити науково-дослідну лабораторію та наукову школу, заснувати фахове електронне видання та сформувати кадровий резерв із 7-10 осіб. GAP-аналіз засвідчив скорочення розриву з бенчмарком ПНПУ на 41-51% за ключовими показниками, а за часткою НПП із вченим званням кафедра перевищить бенчмарк уже до 2029 р.

Сценарний аналіз підтвердив, що навіть за песимістичного сценарію кафедра досягне суттєвого покращення показників (частка штатних НПП 65%, 6 публікацій Scopus/WoS на рік). Експертна валідація цільових показників підтвердила найвищу досяжність формування кадрового резерву (4,80 балів), досягнення частки НПП із вченим званням 81% (4,40) та запровадження COIL-модулів (4,30), тоді як найбільші ризики пов'язані з оформленням наукової школи (3,10) та підвищенням частки НПП із науковим ступенем (3,20), що зумовлено як залежністю від зовнішніх інституційних чинників, так і специфікою мистецьких кафедр. Загальний коефіцієнт експертної підтримки прогнозних значень становить 3,83, що кваліфікується як помірно реалістичний рівень прогнозу.

Інтегральним результатом реалізації дорожньої карти визначено перехід кафедри від подвійної конкурентної позиції (лідерство за мистецько-виконавськими показниками при відставанні за науковими) до стабільно високого рівня кадрового потенціалу, який поєднує збереження унікальних переваг у мистецько-виконавській площині з досягненням наукових та інституційних показників, порівнянних із кафедрами-лідерами серед аналізованих підрозділів.

Дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми. Перспективним для майбутніх досліджень може стати порівняльне дослідження моделей

формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти різних країн Європейського Союзу з метою адаптації найбільш ефективних зарубіжних практик до умов української вищої школи в контексті євроінтеграційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина Т. В., Бондарцова В. М. Кадровий потенціал підприємства як ключовий фактор розвитку. *Національна економіка та інфраструктурні проекти*. 2023. № 1. С. 54-55.
2. Анічкіна О. В. Професія викладача закладу вищої освіти: нормативні вимоги, структура, зміст, особливості підготовки. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5 (45). С. 990-1002. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-990-1002](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-990-1002)
3. Анненкова І. П. Система критеріїв оцінювання якості освіти у вищому навчальному закладі. *Наука і освіта*. 2011. № 8. С. 4-8.
4. Багрій Т. Виконавська компетентність як ресурс творчого розвитку майбутнього педагога-музиканта. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка*. 2021. № 1. С. 53-59.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
6. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
7. Білик В. В., Озеран С. А. Елементи та чинники управління кадровим потенціалом. *Модернізація освіти та соціальної роботи в контексті глобальних викликів*. 2023. № 1. С. 7-10.
8. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
9. Бондар Д. В. Державне управління науковою діяльністю закладів вищої освіти : монографія. Київ : НУЦЗУ. 2020. 229 с.
10. Бутенко А., Єременко О., Стукало Н. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку

суспільства у 2022 році. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2023. 59 с.

11. Бутенко А. Забезпечення якості вищої освіти в Україні : навчально-метод. посіб. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2025. 76 с.

12. Бутко М. П., Бутко І. М., Мурашко М. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 376 с.

13. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

14. Викладачі Кафедри музикознавства, інструментальної підготовки та хореографії ВДПУ. URL: <https://sites.google.com/vspu.edu.ua/dep-muz-instrument/pr> (дата звернення: 13.02.2026).

15. Викладачі Факультету мистецтв і художньо-освітніх технологій ВДПУ. URL: <https://vspu.edu.ua/faculty/fmhot/?p=kmpm&s=teach> (дата звернення: 17.02.2026).

16. Волянська-Савчук Л., Глушко Т., Орбатюк О., Кошонько О. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у сучасних бізнес-економічних процесах за компетентнісним підходом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 6 (2), С. 362-369. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-61](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-61)

17. Воробйова О., Дебич М., Луговий В. Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції. Київ : ІВО НАПН України, 2020. 220 с.

18. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Вісник ПДАТУ*. 2012. № 14. С. 72-78.

19. Георгієва А. П. Теоретичні засади управління розвитком кадрового потенціалу університету. *Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу*. 2018. № 1. С. 109-112.

20. Головна сторінка. Факультет мистецтв і художньо-освітніх технологій ВДПУ. URL: <https://sites.google.com/vspu.edu.ua/fmhot> (дата звернення: 21.01.2026).
21. Гончаренко С. У. Про критерії оцінювання педагогічних досліджень. *Шлях освіти*. 2004. № 1. С. 2-6.
22. Гордійчук А. І. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
23. Грабовська І. В., Залуцька Х. Я. Формування системи безперервного професійного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 64-69. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-12>
24. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. 5-те вид., оновл. Київ : Знання, 2011. 390 с.
25. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 308 с.
26. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
27. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
28. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п> (дата звернення: 18.01.2026).
29. Долинський Є. В. Управління інноваційним розвитком вищої освіти України в умовах цифровізації. *Економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 33-37.
30. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 15-20. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.2>

31. Дрогобицький університет посів друге місце серед найкращих педагогічних вишів. URL: https://zaxid.net/naykrashhi_pedagogichni_universiteti_ukrayini_2025_roku_hto_ocholiv_reyting_n1615348 (дата звернення: 03.01.2026).

32. Звіт про наукову роботу кафедри. URL: <https://drive.google.com/file/d/154LB5buvBwndiKDCRfAB6ZhEDhEPymjH/view> (дата звернення: 12.12.2025).

33. Зінченко В., Мелков Ю., Гаврилюк А. Розвиток університетів: теоретичні та методичні засади забезпечення синергії соціальних і інституційних трансформацій вищої освіти, науки та економіки : монографія. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 102 с.

34. Зязюн І. А., Крамущенко Л. В., Кривонос І. Ф. та ін. Педагогічна майстерність : підручник / за ред. І. А. Зязюна. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Вища школа, 1997. 349 с.

35. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>

36. Історія Кафедри музично-теоретичних дисциплін ДДПУ. URL: <https://dspu.edu.ua/fakultet-pochatkovoyi-osvity-ta-mystecztva/kafedra-muzychno-teoretychnyh-dysczyplin-ta-instrumentalnoyi-pidgotovky/> (дата звернення: 14.01.2026).

37. Кабушка О. М. Методологічні підходи до дослідження формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2026. № 26. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18526725>

38. Кабушка О. М. Модель системи управління формуванням кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка та психологія*. 2026. № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2026-12-04-01>

39. Кабушка О. М. Основні принципи формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*. 2025. № 1. С. 427-431.
40. Кабушка О. М. Підходи до формування кадрової політики кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. *Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту*. 2025. № 1. С. 159-161.
41. Кабушка О. М. Проблеми формування кадрового потенціалу кафедри та рекомендації з їх вирішення. *Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту*. 2026. № 1. С. 79-81.
42. Кабушка О. М. Сутність формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти. *Педагогічні науки*. 2026. № 113. С. 7-13.
<https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2026-113-1>
43. Каленюк І. С., Куклін О. В. Розвиток вищої освіти та економіка знань : монографія. Київ : Знання, 2012. 343 с.
44. Кафедра музичного мистецтва та хореографії ЛНУ. URL: <https://luguniv.edu.ua/pages/kafedra-muzychnoho-mystetstva-ta-khoreohrafiyi> (дата звернення: 14.01.2026).
45. Кафедра музичного мистецтва і хореографії ПНПУ : Загальні відомості. URL: <https://pdpu.edu.ua/kaf-muz-hor/kafedra-muzichnogo-mistetstva-i-khoreografiji> (дата звернення: 15.01.2026).
46. Кафедра музично-теоретичних дисциплін та інструментальної підготовки ДДПУ. URL: https://fpom.dspu.edu.ua/?page_id=94 (дата звернення: 18.01.2026).
47. Кафедра теоретичної, музично-інструментальної та вокальної підготовки ПНПУ. URL: <https://pdpu.edu.ua/kaf-muz-hor/kafedra-muzichno-instrumentalnoji-pidgotovki> (дата звернення: 09.01.2026).
48. Качмар О. О. Теорія музики як основа та складова музично-теоретичної підготовки майбутнього спеціаліста. *Гірська школа Українських Карпат*. 2015. № 12-13. С. 262-265.

49. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675>
50. Ковтуненко К. В., Мамонтенко Н. С. Формування кадрового потенціалу ЗВО: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 1. С. 19-25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3402690>
51. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
52. Корзун В. В. Музично-виконавська майстерність як художньо-педагогічна проблема. *Наукові записки*. 2013. № 111. С. 79-85.
53. Кочарян А. Б., Гущина Н. І. Виховання культури користувача Інтернету. Безпека у всесвітній мережі : навч. посіб. Київ, 2011. 100 с.
54. Кравченко М. В. Андрагогічні засади професійного розвитку науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти педагогічного профілю. *Вісник науки та освіти*. 2025. № 10. С. 1795-1808. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-10\(40\)-1795-1808](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-10(40)-1795-1808)
55. Кравченко О. І., Кабушка О. М. Шляхи формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*. 2023. № 1. С.343-346.
56. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
57. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ : Педагогічна думка, 2009. 520 с.
58. Кулікова А. О. Менторство та коучинг у системі професійного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. № 89. С. 122-127.

59. Курило В. С., Савченко С. В., Караман О. Л. Переміщені університети як новий тип закладів вищої освіти України. *Education and Pedagogical Sciences (Освіта та педагогічна наука)*. 2019. № 3 (172). С. 3-9. [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2019-3\(172\)-3-9](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2019-3(172)-3-9).
60. Кушнір А. С., Алексеєнко-Лемовська Л. В., Левчук О. М. Цифрова грамотність викладача закладу вищої освіти як чинник інноваційної педагогічної діяльності. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. Т. 12, № 4. С. 51–58.
61. Лабунець В. М., Карташова Ж. Ю., Маринін І. Г. Професійно-педагогічна підготовка майбутнього вчителя музичного мистецтва : монографія. Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2020. 240 с.
62. Лавріненко О. А. Педагогічна майстерність як домінуючий складник педагогічної дії. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 3. С. 102-106.
63. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26-31.
64. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 709-715.
65. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4 (221). С. 19-26.
66. Луговий В. І., Слюсаренко О. М., Таланова Ж. В. Вимірювання якості діяльності університетів: методологія і практика. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2021. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-3-5>
67. Луговий В. І., Слюсаренко О. М., Таланова Ж. В. Моніторинг, мотивація, мобілізація університетського потенціалу. *Вісник Національної*

академії педагогічних наук України. 2020. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-1>

68. Лукіна Т. О. Кваліметрія. Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. 2-ге вид., допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. С. 354-356.

69. Молнар Т. І. Педагогічна майстерність: опорні конспекти. Мукачево : МДУ, 2016. 69 с.

70. Морзе Н. В., Буйницька О. П. Система рейтингових показників оцінювання діяльності викладачів сучасних університетів. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*. 2017. № 19 (26). С. 34-44.

71. Морозова М. Е. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності навчального закладу. *Розвиток педагогічної майстерності майбутнього педагога в умовах освітніх трансформацій*. 2021. № 1. С. 112-114.

72. Навчально-науковий інститут музичного і перформативного мистецтва та соціокультурних практик ПНПУ. URL: <https://pdpu.edu.ua/fakultet-muzichnoji-ta-khoreografichnoji-osviti> (дата звернення: 23.02.2026).

73. Нагаєв В. М., Портян М. О. Методика викладання у вищій школі : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Харків : Стильна типографія, 2018. 289 с.

74. Ничкало Н. Г. Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів : монографія. Київ : Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. 125 с.

75. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>

76. Олексюк О. М. Музична педагогіка : навч. посіб. Київ : КНУКіМ, 2006. 188 с.

77. Павлов І. М., Скупський Р. М. Теоретичні аспекти формування кадрового потенціалу. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності соціально-економічної системи країни*. 2019. № 1. С. 89-92.
78. Падалка Г. М. Педагогіка мистецтва (Теорія і методика викладання мистецьких дисциплін) : монографія. Київ : Освіта України, 2008. 274 с.
79. Пасько М. І. Концептуальні засади формування та управління потенціалом підприємства і його складовими. *Modern foundations of economics, management and tourism* : колективна монографія. Бостон : Primedia eLaunch, 2022. 386 с.
80. Петренко Л. М., Султанова Л. Ю. Підготовка викладача закладу вищої педагогічної освіти до цифрової безпеки у повоєнний час. Київ : Видавництво ТОВ «Юрка Любченка», 2024. 88 с.
81. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
82. Петровська Т. В., Жукова Г. В. Педагогічна майстерність: підручник. Київ : Видавець Позднишев, 2024. 402 с.
83. Підвищення кваліфікації та академічна мобільність викладачів Кафедри музичного мистецтва і хореографії ПНПУ. URL: <https://pdpu.edu.ua/kaf-muz-hor/kafedra-muzichnogo-mistetstva-i-khoreografiji/pivdyshchennia-kvalifikatsii-ta-akademichna-mobilnist-vykladachiv> (дата звернення: 14.01.2026).
84. Підборський Ю. Г. Хмельницька О.С. Педагогічна майстерність викладача: навчальний посібник. Переяслав : Домбровська Я. М., 2020. 156 с.
85. Піддячий В. М. Психолого-педагогічні засади професійного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти: мислення, почуття та воля. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2023. Т. 24, № 2. С. 154-166.
86. Питання атестації педагогічних працівників закладів (установ) освіти сфери культури : Наказ Міністерства культури України від 12.07.2018

№628 в ред. від 22.01.2026 р. URL: <https://ksbc.com.ua/public-information/certification-of-teaching-staff/nakaz-mk%D1%96p,-polozhennya-v%D1%96d-12.07.2018-%E2%84%96-628> (дата звернення: 20.02.2026).

87. План роботи соціокультурного центру. URL: <https://sites.google.com/view/departmentsmusicartchoreography/> (дата звернення: 14.01.2026).

88. Положення про рейтингування науково-педагогічних працівників ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». URL: https://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/polozh_pro_reitynhuvannia_2024.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

89. Положення про Сектор соціально-психологічної допомоги ЛНУ. Затверджено в.о. директора від 29.03.2022 №8, 2022. 4 с.

90. Положення про факультет мистецтв ЛНУ. Затверджено Наказом ректора від 23.12.2025 №166-ОД, 2025. 21 с.

91. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682> (дата звернення: 12.02.2026).

92. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>

93. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 №1556-VII в ред. від 01.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

94. Про внесення змін до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2025 №1726. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1726-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.02.2026).

95. Про заклад освіти. URL: <https://abiturients.info/uk/university/poltavskaya-oblast-lubny/luganskiy-nacionalniy-universitet-imeni-tarasa-shevchenka> (дата звернення: 12.02.2026).
96. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 24.05.2019 №727. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-025-muzichne-mistectvo-dlya-pershogo-bakalavrskogo-rivnya-vishoyi-osviti> (дата звернення: 11.02.2026).
97. Про затвердження стандарту вищої освіти зі спеціальності 025 «Музичне мистецтво» для другого (магістерського) рівня вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 04.03.2020 р. № 368. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/03/025-myzichne-mystectvo-M.pdf> (дата звернення: 19.01.2026).
98. Про затвердження стандарту вищої освіти зі спеціальності 025 «Музичне мистецтво» третього (освітньо-творчого) рівня вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 19.03.2024 р. № 358. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-zi-specialnosti-025-muzichne-mistectvo-tretogo-osvitno-tvorchogo-rivnya-vishoyi-osviti> (дата звернення: 20.01.2026).
99. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.12.2015 №848-VIII в ред. від 03.12.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 10.11.2025).
100. Професійна освіта: словник : навч. Посіб. / уклад. С. У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Г. Ничкало. Київ : Вища школа, 2000. 380 с.
101. Профіль Шип С. В. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?user=oZ8_G_4AAAAAJ (дата звернення: 12.02.2026).

102. Профіль Реброва О. Є. URL:
<https://scholar.google.ru/citations?user=9uZRZP0AAAAJ> (дата звернення:
 12.02.2026).

103. Реброва О. Є. Теоретичне дослідження художньо-ментального досвіду у проєкції педагогіки мистецтва : монографія. 2-ге вид., перероб. і допов. Суми : ФОП Цьома С. П., 2023. 310 с.

104. Результати анкетування щодо якості навчання випускників ЛНУ. URL:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oVCNqbdZQCij257MBhOKSNb_ftwFyQqU/edit?gid=746871679#gid=746871679 (дата звернення: 12.02.2026).

105. Результати анкетування щодо якості навчання здобувачів ОС «Бакалавр» ПНПУ. URL:
<https://ftp.pdpu.edu.ua/index.php/s/4t8wE2ZHaU1ZoyR?path=%2F2025-2026#pdfviewer> (дата звернення: 12.02.2026).

106. Результати анкетування щодо якості навчання здобувачів ОС «Магістр» ПНПУ. URL:
<https://ftp.pdpu.edu.ua/index.php/s/4t8wE2ZHaU1ZoyR?path=%2F2025-2026#pdfviewer> (дата звернення: 12.02.2026).

107. Результати анонімного опитування здобувачів щодо конфліктів у ЗВО. URL:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rssyG3UaTe_QdU2apTulsXNsWEUwwmUQ/edit?rtpof=true&sd=true (дата звернення: 12.02.2026).

108. Ростовський О. Я. Теорія і методика музичної освіти : навчально-метод. посіб. Тернопіль : Навчальна книга «Богдан», 2011. 640 с.

109. Рудницька О. П. Педагогіка: загальна та мистецька: навч. посіб. Тернопіль : Навчальна книга «Богдан», 2005. 360 с.

110. Рязанов М. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (40). С. 336-345.

111. Савельєв Ю. Принципи оцінювання якості наукових публікацій і побудови рейтингів наукових та науково-педагогічних працівників. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2021. № 1. С. 151-159. <https://doi.org/10.15407/sociology2021.01.151>.
112. Сергеева Л. М., Стойчик Т. І. Конкурентоздатність як умова професійного становлення фахівців: монографія. Дніпро: Журфонд, 2020. 181 с.
113. Сіренко О. М. Освітній потенціал вищого навчального закладу як об'єкт економічного управління. *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2012. № 12. С. 162-169.
114. Сидоренко В. В. Розвиток професійної компетентності сучасного педагога в умовах відкритої освіти : кластерний аналіз. *Професійна компетентність педагога в умовах оновленого змісту освіти та вимог ринку праці*. 2017. № 1. С. 8-17.
115. Сич Т. В., Кабушка О. М. Сучасні проблеми що виникають при формуванні кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти. *Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference. Stockholm, Sweden*. 2024. № 1. С. 140-142.
116. Сич Т. В. Розвиток методології дослідження проблем управління освітою в історії вітчизняної педагогічної науки (друга половина ХХ – початок ХХІ століття): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06. Старобільськ: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2020. 466 с.
117. Сич Т. В., Хриков Є. М. Система управління якістю освітньої діяльності кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами. *Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій*. 2020. № 1. С. 296-309.
118. Скиба Ю. А. Розвиток науково-педагогічного потенціалу університетів України в контексті розширення інституційної автономії. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 99 с.

119. Склад кафедри. URL: <https://sites.google.com/view/departmentsmusicartchoreography/%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4-%D0%BA%D0%B0%D1%84%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B8> (дата звернення: 23.02.2026).
120. Слатвінський М., Цимбал-Слатвінська С. Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. *Економічні горизонти*. 2023. № 4 (26). С. 19–26. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291784](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291784).
121. Слободянюк В. Економічний потенціал підприємства: економічний зміст та складові. *Економіка та суспільство*. 2025. № 83. С. 1-10.
122. Словник іншомовних слів / уклад. : С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ : Наукова думка, 2000. 680 с.
123. Слюсаренко О. М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації : монографія. Київ : Пріоритети, 2015. 384 с.
124. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53-65.
125. Смачило В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1 (87). С. 29-35.
126. Смірнова В. А. Оцінювання дослідницької діяльності науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти у відкритих цифрових системах. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2021. № 11. С. 146-157. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2021.1113>
127. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p> (дата звернення: 18.03.2026).
128. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою*. 2018. № 1. С. 116-129.

129. Топчій О. В. Кваліфікаційні вимоги до науково-педагогічного працівника вищого юридичного навчального закладу. *Імперативи розвитку цивілізації*. 2016. № 4. С. 1-7.

130. Франт Ю. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3867> (дата звернення: 23.02.2026).

131. Хромушина Л. А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 25 (53). С. 49-55.

132. Черкасов В.Ф. Теорія і методика музичної освіти : навч. посіб. Тернопіль : Навчальна книга «Богдан», 2014. 472 с.

133. Читаєва К. Г. Аналіз забезпеченості закладів вищої освіти науково-педагогічними кадрами в умовах воєнного стану в Україні. *Освітня аналітика України*. 2024. № 3 (29). С. 88-97.

134. Шабельник С. О. Оцінка ефективності моделей управління в закладах вищої освіти. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. № 8 (4). <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.09>

135. Швець В., Лабза О. Роль кадрового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності закладу вищої освіти. *Grail of Science*. 2024. № 37. С. 88-90.

136. Шевченко К. В., Білаш С. М., Коптев М. М. Наставництво на кафедрі гістології, цитології та ембріології як головна складова в системі фахової підготовки молодого викладача. *Актуальні проблеми сучасної медицини: Вісник Української медичної стоматологічної академії*. 2022. Т. 22, № 3-4 (79-80). С. 218-222.

137. Шевчук Н. В., Колос І. В. Кадровий потенціал системи освіти і його роль у підготовці фахівців для інноваційної економіки. 2014. URL:

https://knutd.edu.ua/publications/conference/27.03.2014/Kolos_Shevchuk_54.pdf
(дата звернення: 23.02.2026).

138. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. 2020. № 17 (67). С. 277-285.

139. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ЛНТУ, 2018. 404 с.

140. Шепеленко О. В., Карпінська О. Ю. Інституційне забезпечення формування людського капіталу в системі вищої освіти. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 96-101.

141. Яковенко О., Маркова А. Теоретико-методичні засади оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-25>

142. Ярошенко О. Г. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників у контексті забезпечення якості вищої освіти. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2022. № 2. С. 5-12.
<https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-2-5-12>

143. Altbach P. G. The Global Future of Higher Education and the Academic Profession. London : Palgrave Macmillan, 2015. 214 p.

144. Argyris C., Schön D. A. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading, MA : Addison-Wesley, 1996. 305 p.

145. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p.

146. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17 (1). P. 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

147. Barney J. B., Clark D. N. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford : Oxford University Press, 2007. 249 p.

148. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
149. Bennett D., Rowley J., Schmidt P. Leadership and Musician Development in Higher Music Education. Vol. 1. London : Routledge, 2019. 232 p.
150. Bergee M. J. Faculty Interjudge Reliability of Music Performance Evaluation. *Journal of Research in Music Education*. 2003. № 51 (2). P. 137-150. <https://doi.org/10.2307/3345847>
151. Bournier T., Bowden R., Laing S. Professional Doctorates in England. *Studies in Higher Education*. 2001. № 26 (1). P. 65-83. <https://doi.org/10.1080/03075070124819>
152. Boyer E. L. Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate. Princeton, NJ : Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1990. 147 p.
153. Buhrov V., Hozhyk A., Starostina A., Bilovodska O., Kochkina N. Taras Shevchenko National University of Kyiv: managing education on the frontline during the war. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. № 21 (2). P. 162-171. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.19](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.19)
154. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 2006. 416 p.
155. Enders J. Academic Staff in Europe: Changing Contexts and Conditions. Westport, CT : Greenwood Press, 2001. 288 p.
156. Fraumann G., Güney I. Human Resources Management, Internationalization and Academic Staff Mobility. In: Pausits A. (Ed.). *Human Resource Management in Higher Education. Case Studies and Future Scenarios*. 2015. № 1. P. 51-75.
157. Greshta V., Shylo S., Korolkov V., Kulykovskyi R., Kapliienko O. Universities during the war: challenges and solutions for ensuring the educational process. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. № 21 (2). P. 80-86. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.10](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.10)

158. Habib M. Digital transformation strategy for higher education development in conflict-affected societies. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. № 8. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100627>
159. Haken H. Synergetics: Introduction and Advanced Topics. Berlin; Heidelberg : Springer-Verlag, 2004. 758 p.
160. Haken H., Schiepek G. Synergetik in der Psychologie: Selbstorganisation verstehen und gestalten. 2nd ed. Göttingen : Hogrefe, 2010. 688 p.
161. Hallinger P., Bryant D. A. Mapping the Terrain of Educational Leadership and Management in East Asia. *Journal of Educational Administration*. 2013. № 51 (5). P. 618-637. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2012-0066>
162. Hicks D., Wouters P., Waltman L., De Rijcke S., Rafols I. Bibliometrics: the Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*. 2015. Vol. 520, № 7548. P. 429-431. <https://doi.org/10.1038/520429a>.
163. Jacobs R. L. System Theory Applied to Human Resource Development. In: Swanson, R. A., Holton, E. F. (eds.) Foundations of Human Resource Development. 2nd ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2014. P. 21-40.
164. Kiryakova A. V., Olkhovaya T. A. The Axiological Approach to the Analysis of the Problems of Modern University Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. № 6 (3). P. 60-65. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s3p22>
165. Kudaibergenov Z., Abilkassym A. Analysis of Human Resources Management Practices in Higher Education Institutions: A Study on Kazakh Universities. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. № 20. P. 1-28.
166. Lakusha N., Krokhmal N., Iehupov M. The role of higher education in shaping the future of Ukraine: challenges and prospects. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2024. № 18. P. 119-137. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-119-137>
167. stor A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human*

Resource Management Review. 2011. № 21 (4). P. 243-255.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

168. Liening A. Synergetics – Fundamental Attributes of the Theory of Self-Organization and Its Meaning for Economics. *Modern Economy*. 2014. № 5. P. 841-847. <https://doi.org/10.4236/me.2014.58077>

169. Lopatina H., Tsybuliak N., Popova A., Bohdanov I., Suchikova Y. University without Walls: Experience of Berdyansk State Pedagogical University during the War. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. № 2. P. 4-14. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.02](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.02).

170. Ma X., Hryshova I., Koshkalda I., Suska A., Hryshova R., Riasnianska A., Tupchii O. The need for post-war renewal of university teachers' potential in the context of Ukraine's sustainable development. *Sustainability*. 2022. № 14 (19). <https://doi.org/10.3390/su141912598>

171. Matviichuk L., Ferilli S., Hnedko N. Study of the organization and implementation of e-learning in wartime inside Ukraine. *Future Internet*. 2022. № 14 (10). <https://doi.org/10.3390/fi14100295>

172. Mazurkiewicz M., Liuta O., Kyrychenko K. Internal Quality Assurance System for the Higher Education: Experience of Ukraine and Poland. *Business Ethics and Leadership*. 2017. № 4. P. 74-83. [https://doi.org/10.21272/bel.1\(4\).74-83.2017](https://doi.org/10.21272/bel.1(4).74-83.2017)

173. McPherson G. E., Thompson W. F. Assessing Music Performance: Issues and Influences. *Research Studies in Music Education*. 1998. № 10. P. 12-24. <https://doi.org/10.1177/1321103X9801000102>

174. Milton S., Barakat S. Higher education as the catalyst of recovery in conflict-affected societies. *Globalisation, Societies and Education*. 2016. № 14 (3). P. 403-421. <https://doi.org/10.1080/14767724.2015.1127749>

175. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1979. 512 p.

176. Moura N., Dias P. Solo Music Performance Assessment Criteria: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*. 2024. № 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1467434>
177. National Research Council Evaluating and Improving Undergraduate Teaching in Science, Technology, Engineering, and Mathematics. Washington, DC : The National Academies Press, 2003. 232 p.
178. Orzhel O., Trofymenko M., Porkuian O., Drach I., Halkhash R., Stoika A. Displaced universities in Ukraine: challenges and optimal development models. *European Journal of Education*. 2023. № 58 (4). P. 629-646. <https://doi.org/10.1111/ejed.12581>
179. Pinheiro R., Young M. The University as an Adaptive Resilient Organization: A Complex Systems Perspective. In: Huisman J., Tight M. (Eds.). *Theory and Method in Higher Education Research*. Bingley: Emerald Publishing, 2017. Vol. 3. P. 119-136. <https://doi.org/10.1108/S2056-375220170000003007>.
180. Phuong T. T., Duong B. H. Toward a Competency-Based Professional Development Framework for Faculty Members: Insiders' Perspectives. *Tertiary Education and Management*. 2022. № 29. P. 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09103-w>
181. Sizer J., Spee A., Bormans R. The Role of Performance Indicators in Higher Education. *Higher Education*. 1992. Vol. 24, № 2. P. 133-155. <https://doi.org/10.1007/BF00129438>.
182. Sladić G., Milosavljević B., Konjović Z. A Meta-Model for Key Performance Indicators in Higher Education. *IPSI Transactions on Internet Research*. 2023. Vol. 19, № 2. P. 76-91. <https://doi.org/10.58245/ipsi.tir.2302.09>.
183. Smyrnova T. A., Bilova N. K. Axiological Approach to the System of Higher Music and Pedagogical Education. *Universal Journal of Educational Research* 8(11D). 2020. P. 94-100. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082413>
184. Robertson M. L., Levine R. B. Transforming Individuals and Institutions Through Competency-Based Faculty Development. *Frontiers in Medicine*. 2025. № 12. 1621376. <https://doi.org/10.3389/fmed.2025.1621376>

185. Saaty T. L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*. 2008. № 1. P. 83-98. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>
186. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2017. 416 p.
187. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. № 51 (1). P. 1-17.
188. Shabani K. Applications of Vygotsky's Sociocultural Approach for Teachers' Professional Development. *Cogent Education*. 2016. № 3 (1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1252177>
189. Stanley M., Brooker R., Gilbert R. Examiner Perceptions of Using Criteria in Music Performance Assessment. *Research Studies in Music Education*. 2002. № 18. P. 46-56. <https://doi.org/10.1177/1321103X020180010601>
190. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. 5th ed. London : Cengage Learning, 2019. 496 p.
191. Swanson R. A. Human Resource Development and Its Underlying Theory. *Human Resource Development International*. 2001. № 4 (3). P. 299-312. <https://doi.org/10.1080/13678860110059311>
192. Sych T. Ensuring psychological health of the participants in the educational process in the crisis wartime conditions. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2024. № 18. P. 138-152. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-138-152>
193. Sych T., Panchenko L., Saienko O., Ptakhina O., Ivanov Y. The impact of the forced displacement of universities due to the occupation of certain territories of Ukraine on the effectiveness of their activities: «Top 200 Ukraine» universities ranking. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23. № 2 (spec. issue). P. 176-197. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.12)
194. Texas A&M University Corpus Christi Section III. Faculty Performance, Development and Evaluation. Faculty Handbook. 2025. URL: https://www.tamucc.edu/science/handbook-files/section_iii.1_-

_performance_criteria_for_faculty_final-03-07-25.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

195. Trowler P. R. Academic Tribes and Territories: The Theoretical Trajectory. *Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften*. 2014. № 25 (3). P. 17-26.

196. UNESCO. Rethinking Education: Towards a Global Common Good? Paris : UNESCO Publishing, 2015. 97 p.

197. Vygotsky L. S. Mind in Society: Development of Higher Psychological Processes. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1978. 159 p.

198. Wang X. et al. A Faculty Performance Evaluation Model Based on MACBETH and Fuzzy Filter Ranking Methods. *Scientific Reports*. 2025. № 15. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-17537-6>

199. Wenger E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. New York : Cambridge University Press, 1998. 318 p.

200. Yuzkiv H., Slipchuk V., Batechko N., Mykhailichenko M., Yanchytska K. Internal Quality Assurance of the Education Program at Higher Educational Institutions. *Journal of Curriculum and Teaching*. 2022. № 9. P. 98-106. doi:10.5430/jct.v11n9p98

201. Zayachuk Y. Ensuring quality higher education in Ukraine in times of war. *Policy Futures in Education*. 2024. № 31 (1). <https://doi.org/10.1177/14779714241270254>

ДОДАТКИ**Дисертація**

на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему:

**«ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАФЕДР МУЗИЧНО-
ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ»**

Зміст додатків

<i>Додаток А</i>	Критерії оцінки формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти
<i>Додаток Б</i>	Дорожня карта реалізації рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ
<i>Додаток В</i>	Анкета експертного оцінювання системи рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу кафедр у закладах вищої освіти
<i>Додаток Г</i>	Результати експертного оцінювання системи рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу кафедр у закладах вищої освіти
<i>Додаток Д</i>	Програма «Цифрова кафедра»

Критерії оцінки формування кадрового потенціалу кафедр музично-педагогічного профілю в закладах вищої освіти

Група критеріїв	Підгрупа	Критерії оцінювання кадрового потенціалу	Опис критерію	Методика обчислення
Кількісні критерії		Загальна чисельність НПП та адміністративно-управлінського персоналу ЗВО	Абсолютний показник, що фіксує кількість осіб у штатному розписі ЗВО, які забезпечують освітній процес та управління закладом	Визначається за штатним розписом ЗВО: підрахунок усіх посад НПП та АУП на визначену дату
		Частка штатних НПП та АУП у загальній чисельності осіб, залучених до освітнього процесу	Відносний показник, що характеризує рівень кадрової стабільності ЗВО та ступінь залежності від зовнішніх виконавців	Обчислюється за формулою: (кількість штатних НПП та АУП / загальна кількість осіб, залучених до освітнього процесу) $\times 100\%$
		Частка сумісників серед НПП	Відносний показник, що відображає ступінь залучення зовнішніх фахівців та рівень кадрової автономності кафедри	Обчислюється за формулою: (кількість сумісників / загальна кількість НПП) $\times 100\%$. Дані з кадрових наказів та трудових договорів
		Співвідношення кількості студентів до кількості НПП	Показник інтенсивності навчального навантаження, що непрямо характеризує індивідуалізованість освітнього процесу	Обчислюється як відношення загальної кількості здобувачів освіти (приведений контингент) до кількості штатних НПП кафедри
		Дисфункціональна плинність кадрів	Показник відтоку найбільш кваліфікованих та конкурентоспроможних НПП до	Обчислюється за формулою: (кількість звільнених кваліфікованих та конкурентоспроможних НПП /

			інших ЗВО або позаакадемічної сфери, що сигналізує про системні кадрові проблеми	середньоспискова чисельність НПП) $\times$ 100%. Дані кадрового обліку
Якісні критерії	Кваліфікаційні критерії	Частка НПП із науковим ступенем	Показник рівня наукової підготовки кадрового складу, що відображає відсоток працівників зі ступенем доктора філософії або доктора наук	Обчислюється за формулою: (кількість НПП зі ступенем кандидата/доктора наук, доктора філософії / загальна кількість НПП) $\times$ 100%. Дані з особових справ
		Частка НПП із вченими званнями	Показник рівня академічної зрілості кадрового складу, що фіксує відсоток працівників зі званням доцента або професора	Обчислюється за формулою: (кількість НПП зі званням доцента або професора / загальна кількість НПП) $\times$ 100%. Дані атестатів, особових справ
		Відповідність наукової спеціальності викладачів дисциплінам, за якими вони здійснюють педагогічну діяльність	Показник змістової адекватності кадрового забезпечення, що характеризує ступінь збігу фахової підготовки НПП та закріплених за ними навчальних дисциплін	Визначається шляхом порівняння шифру наукової спеціальності (за дипломом) кожного НПП із переліком закріплених за ним дисциплін. Результат – частка дисциплін, забезпечених фахівцями відповідної спеціальності
	Структурні критерії	Вікова структура	Показник розподілу НПП за віковими когортами, що характеризує здатність кафедри до безперервного відтворення кадрового потенціалу та передачі досвіду між поколіннями	Визначається шляхом групування НПП за віковими категоріями та обчислення частки кожної групи у загальній кількості НПП. Дані особових справ
	Критерії наукової активності	Публікаційна активність	Кількісний та якісний показник дослідницької продуктивності НПП, що вимірюється через наукометричні індикатори та обсяг наукових публікацій	Визначається за кількістю публікацій у виданнях, індексованих у Scopus, Web of Science, фахових виданнях категорій А і Б. Дані наукометричних баз та звітів НПП

		Якість організації освітнього процесу	Комплексний показник здатності НПП проектувати та реалізовувати навчальні курси відповідно до сучасних стандартів, що охоплює документальну базу та реальну практику викладання	Результати анкетування здобувачів освіти, спостереження за навчальними заняттями (взаємовідвідування), результати зовнішньої експертизи
Критерії професійного розвитку	Регулярність і якість підвищення кваліфікації	Показник систематичності та змістовності оновлення компетентностей НПП у формальному (акредитовані програми з документами встановленого зразка), неформальному (конференції, семінари, воркшопи, онлайн-курси) та інформальному (самоосвіта, читання фахової літератури, рефлексія практики) форматах	Кількість програм підвищення кваліфікації за 5 років, кількість сертифікатів, зміст пройдених програм та їхня відповідність фаховим потребам. Дані кадрового відділу та звітів НПП	
	Академічна мобільність	Показник участі НПП у програмах міжуніверситетського обміну, стажуваннях, спільних дослідницьких проєктах, що характеризує відкритість кафедри до зовнішніх наукових контактів	Визначається за кількістю випадків стажування, гостьового викладання, участі у міжнародних проєктах. Дані наказів, договорів, звітів про відрядження	
Критерії мотивації та соціально-психологічного клімату	Мотивація до педагогічної діяльності	Суб'єктивний показник внутрішньої та зовнішньої спонукальної готовності НПП до якісного здійснення викладацької роботи	Вимірюється через анонімне анкетування та психологічне тестування НПП (шкали задоволеності, шкала внутрішньої мотивації). Об'єктивними індикаторами є	

				розробка нових курсів з власної ініціативи, участь у наставництві
		Мотивація до наукових досліджень	Показник внутрішньої спрямованості НПП на дослідницьку діяльність, що визначає інтенсивність і систематичність наукової роботи	Вимірюється через анкетування (суб'єктивна оцінка) та об'єктивні індикатори, такі як ініціативна наукова активність понад план, подання грантових заявок, керівництво аспірантами, участь у наукових заходах
		Мотивація до участі в організаційному житті університету	Показник готовності НПП долучатися до позааудиторної організаційної та суспільної діяльності ЗВО	Визначається через фіксацію участі у роботі вчених рад, комісій, робочих груп, організації заходів
		Рівень психологічної безпеки в академічному середовищі	Показник сприйняття НПП робочого середовища як такого, в якому можна вільно висловлювати думки, ідеї та зауваження без ризику негативних наслідків	Вимірюється через анонімне анкетування НПП за стандартизованими опитувальниками (шкала психологічної безпеки Едмондсон або адаптовані аналоги)
		Рівень довіри між працівниками та адміністрацією	Показник якості вертикальних комунікацій у колективі, що характеризує ступінь відкритості, прозорості та взаємоповаги у відносинах НПП з керівництвом	Вимірюється через анонімне опитування НПП (шкали організаційної довіри), аналіз кількості скарг та конфліктних ситуацій за звітний період
		Ступінь командної згуртованості у дослідницьких групах	Показник рівня взаємодії, координації та взаємопідтримки серед НПП у рамках спільної наукової та навчальної діяльності	Вимірюється за допомогою соціометричних методик, анкетування членів кафедри, аналізу кількості спільних публікацій та проєктів НПП підрозділу

	Критерії результативності	Рейтингові позиції	Агрегований показник зовнішньої оцінки результативності кафедри академічною та суспільною спільнотами	Визначається за позиціями в внутрішньоуніверситетських рейтингах кафедр. Дані офіційних рейтингових таблиць
		Акредитаційні показники	Сукупність індикаторів відповідності освітніх програм кафедри встановленим стандартам якості, що підтверджуються результатами зовнішньої експертизи	Визначаються за результатами акредитаційної експертизи НАЗЯВО (оцінки за критеріями стандарту, зауваження та рекомендації експертів, рішення акредитаційної комісії). Дані звітів про самооцінювання та висновків експертних груп
Критерії музично-педагогічного профілю		Виконавська компетентність	Інтегральний показник рівня практичної виконавської підготовки педагога-музиканта, що поєднує технічне опанування інструмента (голосу), здатність до художньої інтерпретації та педагогічну демонстраційну готовність	Оцінюється експертною комісією за результатами прослуховувань, відкритих занять, аналізу репертуарного списку педагога та відгуків студентів
		Концертно-виконавська та художньо-творча діяльність	Показник систематичності та рівня участі НПП у концертному та мистецькому житті, що підтверджує збереження виконавської форми та актуальний мистецький досвід	Визначається за кількістю та рівнем концертних виступів (сольних, ансамблевих, оркестрових) за звітний період, участю у мистецьких проєктах, випуском аудіо- та відеозаписів. Дані з афіш, програмок, звітів кафедри
		Наявність мистецьких звань та конкурсно-рейтингових досягнень	Формально верифікований показник державного та професійного визнання виконавської майстерності педагога (народний артист, заслужений	Фіксується за наявністю відповідних указів Президента України, дипломів, посвідчень. Дані особових справ НПП

			артист, заслужений діяч мистецтв тощо)	
		Участь у конкурсах і фестивалях як виконавця чи члена журі	Показник актуальної конкурентоспроможності педагога у мистецькому середовищі та визнання його фахового авторитету професійною спільнотою	Визначається за кількістю участей у міжнародних та всеукраїнських конкурсах і фестивалях, здобутими нагородами, кількістю запрошень до складу журі
		Художньо-інтерпретаційна діяльність викладача	Показник здатності НПП до самостійного емоційно-образного осмислення музичного матеріалу, створення та реалізації власних художніх концепцій у виконавській діяльності, демонстрації артистизму та сценічної індивідуальності	Оцінюється експертно через аналіз інтерпретаційних рішень у концертних програмах, рецензій та відгуків фахівців, записів виступів; через спостереження за майстер-класами та відкритими заняттями
		Рівень інструментально-виконавської або вокально-хорової підготовки педагога	Показник технічної досконалості, широти репертуарного охоплення та стильової гнучкості НПП при виконанні творів різних епох і жанрів, включно зі здатністю до імпровізації та творчого музикування	Оцінюється експертною комісією через прослуховування, аналіз репертуарного списку (кількість та різноманітність творів), результати участі в конкурсах, відгуки колег та студентів
Управлінські критерії ефективності формування кадрового потенціалу		Нормативно-документальний критерій	Показник наявності та якості локальних нормативних актів, які регламентують кадрову роботу кафедри на загальноуніверситетському, факультетському та кафедральному рівнях	Інвентаризація нормативних документів (положення про конкурс, рейтингування, підвищення кваліфікації, кадрову стратегію, положення про кафедру та факультет, індивідуальні плани НПП, плани розвитку); експертна оцінка змістової повноти та актуальності

		Процедурний критерій	Показник наявності та регулярного застосування процедур добору, оцінювання, рейтингування, атестації, моніторингу виконання індивідуальних планів НПП	Аудит проведених процедур за календарний рік; підрахунок частки виконаних процедур від запланованих; аналіз протоколів засідань кафедри, наказів та рішень рад
		Результативно-показниковий критерій (КРІ кадрового потенціалу кафедри)	Система кількісних і якісних індикаторів, що характеризують динаміку професійного розвитку, наукової активності, мотивації, кадрової стабільності та ефективності управління персоналом кафедри з урахуванням специфіки мистецько-педагогічної діяльності	Розрахунок інтегрального індексу КРІ за бальною шкалою; зіставлення фактичних значень із цільовими орієнтирами; динамічний аналіз річних змін кожного індикатора
		Адаптивний критерій	Показник наявності управлінських інструментів реагування на кризові ситуації, серед яких функціонування переміщеного закладу вищої освіти, втрата матеріально-технічної бази, географічна розосередженість викладацького складу	Контент-аналіз кадрових антикризових програм; аналіз показників утримання провідних викладачів у переміщеному закладі; експертна оцінка адекватності управлінських рішень

Дорожня карта реалізації рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ

Етап	Заходи	Цільові показники
Короткостроковий 2026-2027 рр.	Переведення щонайменше 1 доктора наук-сумісника (Сташевський А. Я. або Сташевська І. О.) на штатну посаду професора Формування 3 дослідницько-творчих тандемів із зарубіжними партнерами (Conservatorio di Musica «Cesare Pollini», Італія; Музична академія ім. Падеревського, Познань; Коледж мистецтв м. Яньтай, Китай) Запуск пілотного СОІЛ-модулю з 1 партнерським ЗВО (спільний онлайн-концерт або порівняльний аналіз виконавських традицій) Запуск програми «Цифрова кафедра» (8 семінарів-воркшопів, включаючи мистецько-специфічні: звукозапис, аранжування, онлайн-виконавство) Визначення 2–3 кандидатів для вступу до аспірантури з-поміж НПП без наукового ступеня (передусім Данильченко Ю. А. та Головашич Е. А.), розроблення індивідуальних траєкторій підготовки Формування кадрового резерву: відбір 3–5 магістрантів / аспірантів різних виконавських спеціалізацій, закріплення наставників Запровадження «Карті конвертації результатів мобільності» для всіх стажувань та конкурсних поїздок Формування наукових тандемів для вирівнювання наукової активності НПП (закріплення кожного НПП із групи невисокої активності за науково активним колегою) Ініціювання підписання щонайменше 2 нових меморандумів про міжнародну співпрацю з мистецькими ЗВО	Частка штатних НПП: зростання з 62,5% до 68,75% Публікації Scopus/WoS: збільшення з 5 до 7-8 на рік Кадровий резерв: 3-5 осіб Цифрова грамотність: 100% НПП пройшли базовий рівень Карті конвертації мобільності: 100% стажувань та конкурсних поїздок Кількість країн-партнерів: зростання з 3 до 5 Наукові тандеми: 4 пари сформовано
Середньостроковий 2027-2029 рр.	Реєстрація науково-дослідної лабораторії «Музично-педагогічна освіта та виконавське мистецтво: традиції та інновації»	НДЛ: зареєстрована Фахове видання: отримано статус категорії «Б»

	Трансформація збірника конференції / фестивалю «Обдарована молодь» у фахове електронне видання (реєстрація CrossRef, OJS, подання до переліку МОН кат. «Б») Подання пропозицій щодо вдосконалення рейтингової системи (3 нових індикатори: командна співпраця, наставництво, кадрове відтворення) Затвердження базових значень рейтингу для категорій НПП з урахуванням мистецької специфіки Масштабування COIL на 2–3 дисципліни Забезпечення вступу 2–3 НПП до аспірантури та початок роботи над дисертаціями Розширення мережі міжнародних партнерів до 6–8 країн Залучення зарубіжних фахівців до журі конкурсу «Обдарована молодь» та проведення міжнародних майстер-класів на базі кафедри	Публікації Scopus/WoS: 7-10 на рік (з урахуванням спільних із зарубіжними тандемами) Частка НПП із науковим ступенем: зростання з 56% до 70% Частка штатних НПП: зростання з 68,75% до 75% COIL-модулі: 2-3 дисципліни Кількість країн-партнерів: 6-8 Спільні публікації з колегами по кафедрі: щонайменше 4 на рік
Довгостроковий 2029-2031 рр.	Оформлення наукової школи на базі Соціокультурного центру та НДЛ (за наявності 5+ захищених дисертацій під керівництвом НПП кафедри) Подання заявки на індексування фахового видання в Index Copernicus International Реалізація програми спільних творчих проєктів із щонайменше 2 партнерськими ЗВО Ініціювання відкриття ОНП PhD за спеціальністю 025 «Музичне мистецтво» або 014 «Середня освіта (Музичне мистецтво)» Залучення іноземних здобувачів, зокрема з Китаю через партнерство з Коледжем мистецтв м. Яньтай Досягнення цільової частки штатних НПП на рівні 70-75%	Наукова школа: оформлена Видання: індексується в IC PhD-програма: подано документи на ліцензування Спільні творчі проєкти: 2+ програми Іноземні здобувачі: 3-5 осіб Частка штатних НПП: 70–75% Частка НПП із науковим ступенем: 75%+ Публікації Scopus/WoS: 10+ на рік Конкурентна позиція: стабільно висока із збереженням лідерства за мистецько-виконавськими показниками

АНКЕТА

експертного оцінювання системи рекомендацій щодо формування
кадрового потенціалу кафедр у закладах вищої освіти

Шановний експерте!

Просимо Вас оцінити запропоновані рекомендації щодо формування кадрового потенціалу кафедр у закладах вищої освіти. Рекомендації розроблені за результатами порівняльного аналізу стану кадрового потенціалу чотирьох кафедр українських ЗВО. Ваша експертна думка є надзвичайно важливою для оцінки обґрунтованості та практичної придатності запропонованої системи.

Опитування є анонімним. Результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Розділ 1. Відомості про експерта

(заповніть, будь ласка, або підкресліть відповідний варіант)

Науковий ступінь	доктор наук / кандидат наук / доктор філософії
Вчене звання	професор / доцент / без звання
Посада	_____
Стаж науково-педагогічної роботи	10-15 р. / 15-20 р. / понад 20 р.

Розділ 2. Оцінювання рекомендацій

Оцініть, будь ласка, кожну з наведених рекомендацій за трьома критеріями, обвівши відповідний бал (1 – мінімальний, 5 – максимальний).

Доцільність	Наскільки дана рекомендація є обґрунтованою та необхідною для підвищення кадрового потенціалу кафедри
Реалістичність	Наскільки реально впровадити дану рекомендацію в умовах сучасного українського ЗВО (з урахуванням ресурсних, нормативних та організаційних обмежень)
Ефективність	Наскільки значним буде очікуваний вплив цієї рекомендації на формування кадрового потенціалу кафедри у разі її реалізації

№	Рекомендація	Доціль- ність	Реаліс- тичність	Ефектив- ність
1	Оптимізація кадрової структури кафедри. Переведення ключових сумісників (докторів наук) на штатні посади; включення до контрактів сумісників зобов'язань щодо участі у спільних публікаціях, засіданнях кафедри та наставництві; досягнення частки штатних НПП на рівні 70-80%	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	Розширення спектру освітніх програм. Ініціювання відкриття ОНП PhD; розроблення англomовних компонентів ОП (2-3 дисципліни); залучення іноземних здобувачів через партнерські ЗВО та платформи академічної мобільності	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	Інституціоналізація наукової діяльності. Послідовне створення: дослідницька група → науково-дослідна лабораторія → наукова школа; заснування фахового електронного видання з реєстрацією CrossRef, OJS та включенням до Index Copernicus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	Конвертація міжнародної мобільності в інституційні продукти. Запровадження обов'язкової «Карти конвертації результатів мобільності»; формування дослідницьких тандемів із зарубіжними партнерами; запуск програми віртуальної мобільності COIL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	Стабілізація кадрового складу та формування кадрового резерву. Відбір 3-5 перспективних магістрантів/аспірантів із закріпленням наставників; складання плану наступності для НПП передпенсійного віку; система нематеріальної мотивації	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	Оптимізація системи рейтингового оцінювання НПП. Встановлення базових значень рейтингу для різних категорій НПП; додавання індикаторів командної співпраці (+0,5 бала за співавтора по кафедрі), наставництва (1,5 бала) та кадрового відтворення (2 бали)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	Забезпечення академічного зростання НПП. Розроблення індивідуальних траєкторій отримання вчених звань із контрольними точками; щорічні індивідуальні бесіди завідувача з кожним НПП; зменшення навантаження на період підготовки дисертації	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8	Формування цифрових компетентностей НПП. Програма «Цифрова кафедра» (8 семінарів-воркшопів на рік); триступеневий розвиток (базовий → професійний → дослідницький рівень); залучення	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

	молодих НПП як тренерів; зарахування участі як підвищення кваліфікації			
--	--	--	--	--

«Оцініть, будь ласка, реалістичність досягнення кожного з наведених цільових показників для кафедри ЗВО протягом зазначеного терміну (1 – нереалістично, 5 – цілком реалістично)»

Цільовий показник	Термін досягнення	Реалістичність досягнення
Частка штатних НПП 70%	5 років	
Частка НПП з вч. званням 85%	5 років	
Публікації Scopus/WoS 7 на рік	5 років	
Створення НДІ	3 роки	
Оформлення наукової школи	5 років	
Фахове видання кат. «Б»	3 роки	
Ліцензування PhD	4 роки	
Кадровий резерв 7-10 осіб	5 років	
3-5 СОІЛ-модулів	5 років	
Досягнення стабільно високої конкурентної позиції кафедри	5 років	

Розділ 3. Відкриті запитання

1. Які з наведених рекомендацій, на Вашу думку, є найбільш пріоритетними для впровадження? (зазначте номери 1–3 рекомендацій)

2. Які додаткові заходи щодо формування кадрового потенціалу кафедр Ви вважаєте доцільними?

3. Які основні бар'єри, на Вашу думку, перешкоджають ефективному формуванню кадрового потенціалу кафедр у сучасних умовах?

4. Чи є у Вашому ЗВО досвід впровадження аналогічних заходів? Якщо так, коротко опишіть результати.

Дякуємо за участь в експертному оцінюванні!

Таблиця Г.1

[illegible]

Таблиця Г.2

Результати оцінювання реалістичності цільових показників

Цільовий показник	Термін	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	Середнє
Частка штатних НПП 75 %	5 р.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10
Частка НПП із наук. ступенем 75%	5 р.	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3,20
Частка НПП з вч. званням 81%	5 р.	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4,40
Публікації Scopus/WoS 10+ на рік	5 р.	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3,60
Створення НДІ	3 р.	4	4	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4,00
Оформлення наукової школи	5 р.	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,10
Фахове видання кат. «Б»	3 р.	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3,40
Кадровий резерв 7-10 осіб	5 р.	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,80
Розширення мережі партнерів до 8-10 країн	5 р.	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,80
3-5 COIL-модулів	5 р.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4,30
Досягнення стабільно високої конкурентної позиції	5 р.	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3,40

Результати відповіді експертів на відкриті питання

Експерт	Які рекомендації є найбільш пріоритетними?	Які додаткові заходи є доцільними?	Які основні бар'єри перешкоджають формуванню кадрового потенціалу?	Чи є у Вашому ЗВО досвід впровадження аналогічних заходів?
E1	6, 8, 7	Запровадження внутрішньокафедральних мінігрантів для підтримки молодих викладачів та аспірантів	Недостатній рівень фінансування та низька конкурентоспроможність оплати праці у вищій освіті	Впроваджена частина заходів
E2	6, 3, 7	Формування бази кадрового резерву з випускників магістратури з потенціалом до академічної кар'єри, із залученням до творчих колективів кафедри	Високе навчальне навантаження, особливо індивідуальних занять на мистецьких кафедрах (спеціальний інструмент, сольний спів, диригування), що обмежує наукову діяльність	Частково реалізовано систему наставництва для молодих викладачів; позитивно вплинуло на адаптацію
E3	6, 8, 7	Запровадження внутрішньокафедральних мінігрантів для підтримки молодих викладачів та аспірантів	Недостатній рівень фінансування та низька конкурентоспроможність оплати праці у вищій освіті	Впроваджена частина заходів
E4	6, 3, 7	Формування бази кадрового резерву з випускників магістратури з потенціалом до академічної кар'єри, із залученням до творчих колективів кафедри	Високе навчальне навантаження, особливо індивідуальних занять на мистецьких кафедрах (спеціальний інструмент, сольний спів, диригування), що обмежує наукову діяльність	Частково реалізовано систему наставництва для молодих викладачів; позитивно вплинуло на адаптацію
E5	6, 4, 8	Створення системи адаптації нових НПП із урахуванням мистецької специфіки (включення до творчих колективів, спільна концертна практика з досвідченими колегами)	Відтік молодих кадрів за межі академічного сектору та за кордон	Запроваджено внутрішній рейтинг НПП; підвищилась публікаційна активність, але є ризик формалізації

Продовження таблиці Г.3

Експерт	Які рекомендації є найбільш пріоритетними?	Які додаткові заходи є доцільними?	Які основні бар'єри перешкоджають формуванню кадрового потенціалу?	Чи є у Вашому ЗВО досвід впровадження аналогічних заходів?
E6	1, 6, 3	Підтримка підготовки грантових заявок і навчання проєктному менеджменту	Недостатня кількість мотивованих здобувачів, готових до академічної кар'єри	Певні заходи впроваджуються фрагментарно, але відсутня єдина цілісна кадрова стратегія кафедри
E7	6, 3, 8	Підтримка міжкафедральних дослідницьких команд та спільних творчих проєктів	Формалізм у внутрішніх системах оцінювання НПП	Є досвід міжнародної мобільності, однак механізми конвертації результатів поки недостатньо формалізовані
E8	1, 3, 8	Розширення гнучких форм зайнятості для залучення виконавців-практиків і молодих науковців	Високе навчальне навантаження; суперечність між формальними вимогами щодо наукового ступеня та специфікою мистецьких кафедр, де виконавська майстерність є визначальною компетентністю	Проводяться цифрові воркшопи для викладачів; спостерігається підвищення якості онлайн-курсів
E9	6, 4, 8	Створення системи адаптації нових НПП із урахуванням мистецької специфіки (включення до творчих колективів, спільна концертна практика з досвідченими колегами)	Відтік молодих кадрів за межі академічного сектору та за кордон	Запроваджено внутрішній рейтинг НПП; підвищилась публікаційна активність, але є ризик формалізації
E10	1, 6, 3	Підтримка підготовки грантових заявок і навчання проєктному менеджменту	Недостатня кількість мотивованих здобувачів, готових до академічної кар'єри	Певні заходи впроваджуються фрагментарно, але відсутня єдина цілісна кадрова стратегія кафедри

E11	6, 3, 8	Підтримка міжкафедральних дослідницьких команд та спільних творчих проєктів	Формалізм у внутрішніх системах оцінювання НПП	Є досвід міжнародної мобільності, однак механізми конвертації результатів поки недостатньо формалізовані
-----	---------	---	--	--

Продовження таблиці Г.3

Експерт	Які рекомендації є найбільш пріоритетними?	Які додаткові заходи є доцільними?	Які основні бар'єри перешкоджають формуванню кадрового потенціалу?	Чи є у Вашому ЗВО досвід впровадження аналогічних заходів?
E12	1, 3, 8	Розширення гнучких форм зайнятості для залучення виконавців-практиків і молодих науковців	Високе навчальне навантаження; суперечність між формальними вимогами щодо наукового ступеня та специфікою мистецьких кафедр, де виконавська майстерність є визначальною компетентністю	Проводяться цифрові воркшопи для викладачів; спостерігається підвищення якості онлайн-курсів
E13	6, 7, 8	Впровадження індикаторів командної результативності кафедри, а не лише індивідуальної	Обмежені можливості міжнародної співпраці через ресурсні й мовні бар'єри	Частково впроваджуються деякі заходи
E14	6, 5, 8	Розширення гнучких форм зайнятості для залучення виконавців-практиків і молодих науковців; активніше використання можливостей зарахування мистецьких здобутків як еквівалентів наукових публікацій	Низький рівень цифрових компетентностей працівників; суперечність між вимогами щодо наукового ступеня та виконавською специфікою мистецьких кафедр	Формується кадровий резерв із випускників магістратури, однак система ще не є сталою
E15	6, 3, 7	Формування бази кадрового резерву з випускників магістратури різних виконавських спеціалізацій із	Недостатній рівень фінансування та низька конкурентоспроможність оплати праці	Є позитивний досвід створення міжкафедральних дослідницьких груп

		потенціалом до академічної кар'єри		
E16	6, 7, 8	Впровадження індикаторів командної результативності кафедри, а не лише індивідуальної	Обмежені можливості міжнародної співпраці через ресурсні й мовні бар'єри	Частково впроваджуються деякі заходи

Продовження таблиці Г.3

Експерт	Які рекомендації є найбільш пріоритетними?	Які додаткові заходи є доцільними?	Які основні бар'єри перешкоджають формуванню кадрового потенціалу?	Чи є у Вашому ЗВО досвід впровадження аналогічних заходів?
E17	6, 5, 8	Розширення гнучких форм зайнятості для залучення виконавців-практиків і молодих науковців; активніше використання можливостей зарахування мистецьких здобутків як еквівалентів наукових публікацій	Низький рівень цифрових компетентностей працівників; суперечність між вимогами щодо наукового ступеня та виконавською специфікою мистецьких кафедр	Формується кадровий резерв із випускників магістратури, однак система ще не є сталою
E18	6, 3, 7	Формування бази кадрового резерву з випускників магістратури різних виконавських спеціалізацій із потенціалом до академічної кар'єри	Недостатній рівень фінансування та низька конкурентоспроможність оплати праці	Є позитивний досвід створення міжкафедральних дослідницьких груп
E19	4, 3, 2	Створення системи адаптації нових НПП із мистецькою специфікою (спільна концертна практика, наставництво у виконавській діяльності)	Різний рівень цифрових компетентностей працівників; суперечність між вимогами щодо наукового ступеня та виконавською специфікою	Було апробовано командні індикатори в рейтинговій системі, що покращило внутрішню кооперацію
E20	4, 3, 2	Створення системи адаптації нових НПП із мистецькою	Різний рівень цифрових компетентностей працівників;	Було апробовано командні індикатори в рейтинговій системі,

		специфікою (спільна концертна практика, наставництво у виконавській діяльності)	суперечність між вимогами щодо наукового ступеня та виконавською специфікою	що покращило внутрішню кооперацію
--	--	---	---	-----------------------------------

Програма «Цифрова кафедра»

1. Загальні положення

Під «Цифровою кафедрою» розуміється цілісна програма системного розвитку цифрових компетентностей науково-педагогічних працівників, що поєднує загальноакадемічний та мистецько-специфічний складники й реалізується переважно внутрішніми ресурсами кафедри у форматі регулярних навчально-практичних заходів. Загальноакадемічний складник охоплює ведення наукометричних профілів, підготовку публікацій, аналіз даних та організацію дистанційного навчання. Мистецько-специфічний складник передбачає опанування програм звукозапису, нотного набору, аранжування, відеомонтажу та онлайн-виконавства, що відображає фахову специфіку музично-педагогічної кафедри.

2. Мета

Метою програми є формування у науково-педагогічних працівників сталого та рівномірного рівня цифрових компетентностей, достатнього для повноцінної наукової, освітньої та мистецько-виконавської діяльності в умовах цифрової трансформації вищої освіти, а також подолання нерівномірності цифрової підготовки кадрового складу кафедри.

3. Завдання

Програма передбачає виконання таких завдань:

- діагностувати наявний рівень цифрових компетентностей працівників та виявити індивідуальні дефіцити;
- сформувати наукометричну та публікаційну культуру, що забезпечує досягнення цільового показника публікаційної активності (10 і більше публікацій у виданнях Scopus / Web of Science на рік);
- розвинути навички роботи в системах дистанційного та змішаного навчання;
- опанувати цифрові інструменти мистецько-виконавської діяльності з урахуванням специфіки музично-педагогічної підготовки;
- створити умови для взаємного навчання та наставництва цифрово компетентних працівників щодо колег із нижчим рівнем підготовки;
- інтегрувати цифрові досягнення працівників у систему рейтингового оцінювання діяльності кафедри.

4. Змістові модулі

Зміст програми структуровано за п'ятьма модулями.

Модуль 1. Наукометрична та публікаційна культура. Створення й ведення профілів ORCID, Google Scholar, Publons, робота з базами Scopus та Web of Science, добір видань і дотримання редакційних вимог, використання сервісів перевірки на академічну доброчесність.

Модуль 2. Цифрові технології дистанційного та змішаного навчання. Розроблення електронних курсів у системі MOODLE, організація синхронних занять засобами Zoom та Google Meet, створення інтерактивних завдань і систем оцінювання.

Модуль 3. Цифрові технології мистецько-виконавської діяльності. Звукозапис та опрацювання звуку (Audacity, Reaper), нотний набір та аранжування (MuseScore, Sibelius / Finale), підготовка цифрових навчально-методичних матеріалів мистецького спрямування.

Модуль 4. Відеопродукція та онлайн-виконавство. Відеозйомка та монтаж концертних і навчальних виступів, потокова трансляція заходів (OBS Studio), ведення відеоресурсів кафедри.

Модуль 5. Аналіз даних та цифрова безпека. Опрацювання й візуалізація результатів опитувань і моніторингів, основи захисту персональних даних та безпечної роботи в цифровому середовищі.

5. Форми реалізації

Кожен модуль реалізується через поєднання чотирьох взаємодоповнювальних форм.

1) Серія вебінарів становить теоретико-оглядові онлайн-заняття, що знайомлять працівників із призначенням, можливостями та логікою застосування цифрових інструментів відповідного модуля. Вебінари проводяться щомісяця та супроводжуються відеозаписом для самостійного опрацювання.

2) Практичні воркшопи передбачають відпрацювання навичок на власних матеріалах працівників (підготовка публікації, розроблення електронного курсу, запис власного виконавського номера). Воркшопи проводяться щокварталу в малих групах із безпосереднім супроводом координатора.

3) Консультаційна підтримка забезпечує індивідуальний супровід працівників між заходами, зокрема через наставництво цифрово компетентних колег, що актуалізує внутрішній кадровий ресурс кафедри та сприяє вирівнюванню рівня підготовки.

4) Оцінювання цифрових компетентностей здійснюється на вхідному, проміжному та підсумковому етапах і поєднує самооцінювання, виконання практичних завдань та формування цифрового портфоліо працівника.

6. Логічна послідовність заходів

Реалізація програми відбувається за послідовним циклом, що повторюється для кожного модуля.

На першому етапі проводиться вхідне діагностичне оцінювання цифрових компетентностей та формування індивідуальних освітніх траєкторій.

На другому етапі відбувається серія вебінарів, що забезпечує теоретичне підґрунтя.

На третьому етапі проводяться практичні воркшопи з відпрацюванням навичок на робочих матеріалах.

На четвертому етапі надається консультаційна підтримка та реалізується наставництво.

На п'ятому етапі здійснюється проміжне оцінювання й коригування траєкторій.

На шостому етапі працівник створює цифровий продукт (профіль, електронний курс, медіазапис), що засвідчує закріплення компетентності.

Завершується цикл підсумковим оцінюванням та поповненням цифрового портфоліо.

7. Очікувані результати

Унаслідок реалізації програми передбачається досягнення наступних результатів:

- подолання нерівномірності цифрових компетентностей працівників кафедри та формування сталого базового рівня підготовки;
- зростання публікаційної активності й поступове досягнення цільового показника 10 і більше публікацій Scopus / Web of Science на рік;
- створення електронних курсів у системі MOODLE за основними дисциплінами кафедри;
- формування цифрових портфоліо працівників;
- створення медіапродуктів кафедри (записи концертів, навчальні відео, потокові трансляції);
- закріплення культури академічної доброчесності та цифрової безпеки.

8. Механізми реалізації

Запровадження програми унормовується рішенням кафедри та наказом завідувача, у якому визначаються координатор програми, графік заходів та склад наставників із числа цифрово компетентних працівників.

Реалізація спирається на наявну цифрову інфраструктуру кафедри (системи MOODLE та Zoom) і переважно безкоштовне програмне забезпечення, що мінімізує фінансові витрати.

Цифрові досягнення працівників інтегруються в систему рейтингового оцінювання діяльності, що створює мотиваційний механізм участі. Координатор здійснює

щоквартальний моніторинг виконання програми з поданням узагальнених результатів на засіданні кафедри.

9. Критерії оцінювання ефективності

Ефективність програми оцінюється за поєднанням кількісних та якісних критеріїв.

Кількісні критерії охоплюють частку працівників, які пройшли програму, кількість створених електронних курсів та цифрових портфоліо, динаміку публікацій у виданнях Scopus / Web of Science, а також кількість підготовлених медіапродуктів кафедри.

Якісні критерії охоплюють приріст рівня цифрових компетентностей за результатами вхідного й підсумкового оцінювання, рівень задоволеності учасників та ступінь самостійного застосування опанованих інструментів у професійній діяльності. Для зіставності оцінювання рівнів цифрової компетентності доцільно застосовувати градацію за рамкою цифрової компетентності педагогів DigCompEdu (новачок, дослідник, інтегратор, експерт, лідер, новатор).

10. Ресурсне забезпечення

Кадрове забезпечення передбачає координатора програми, наставників із числа працівників кафедри та за потреби запрошених фахівців.

Матеріально-технічне забезпечення охоплює комп'ютерну техніку, мікрофони й аудіоінтерфейси для запису, а також програмне забезпечення, переважно безкоштовне (MuseScore, Audacity, OBS Studio) або наявне в університеті (MOODLE, Zoom).

Програмно-методичне забезпечення складають методичні матеріали, відеозаписи вебінарів, шаблони цифрових портфоліо та інструкції.

Часове забезпечення передбачає регулярність заходів (щомісячні вебінари та щоквартальні воркшопи).

Фінансове забезпечення є мінімальним, оскільки програма реалізується переважно внутрішніми ресурсами кафедри.