

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>