



ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 378.12:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20624819>

Формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти на засадах демократичного управління

Іванов Євген Вікторович

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри
публічної служби й управління навчальними закладами, навчально-науковий
інститут бізнесу, менеджменту і публічного управління
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
м. Лубни, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6511-2474>

Прийнято: 18.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: у статті досліджено проблему формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти на засадах демократичного управління в умовах сучасних трансформацій системи вищої освіти. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю модернізації кадрової політики університетів відповідно до принципів відкритості, участі, прозорості та колегіальності управлінських процесів. Обґрунтовано, що кафедра як базова структурна одиниця закладу вищої освіти відіграє визначальну роль у забезпеченні якості освітньої та наукової діяльності, а ефективність її функціонування значною мірою залежить від рівня розвитку кадрового потенціалу, професійної компетентності та мотивації науково-педагогічних працівників.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення практичних підходів до формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти на засадах демократичного управління. Методологічну основу



дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Використано аналіз і синтез для узагальнення наукових підходів до кадрового менеджменту у сфері вищої освіти, порівняльний метод – для зіставлення вітчизняних і зарубіжних практик демократичного управління, системний аналіз – для розгляду кадрового потенціалу як цілісної соціально-управлінської системи, структурно-функціональний підхід – для визначення функцій і задач управління кадровими процесами. Контент-аналіз та інституційний підхід застосовано для оцінювання впливу організаційних і нормативних механізмів на розвиток кадрового потенціалу кафедр.

У результаті дослідження встановлено, що демократичне управління є важливою умовою ефективного формування кадрового потенціалу кафедр ЗВО. Визначено, що участь науково-педагогічних працівників у прийнятті управлінських рішень сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку організаційної культури, формуванню відповідальності та покращенню якості управлінських рішень. Доведено, що демократичні підходи забезпечують відкритість процедур добору та оцінювання кадрів, сприяють розвитку професійної компетентності викладачів, підтримують академічну доброчесність і стимулюють професійне зростання персоналу. Акцентовано увагу на необхідності створення сприятливого академічного середовища, заснованого на партнерстві, довірі та колегіальності.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між демократичним управлінням кафедрою та ефективністю формування кадрового потенціалу в умовах сучасних трансформацій вищої освіти; уточненні сутності кадрового потенціалу кафедри як інтегрованої соціально-управлінської системи; визначенні управлінських механізмів розвитку кадрового потенціалу на засадах партисипативного врядування; а також у виокремленні суперечностей між зовнішніми механізмами забезпечення якості освіти та внутрішньою автономією університетів.



Водночас виявлено суперечності між вимогами зовнішнього контролю якості освіти та внутрішньою автономією університетів, що може призводити до формалізації кадрових процесів. Обґрунтовано доцільність поєднання демократичних та ієрархічних підходів у межах гібридних моделей управління. Зроблено висновок, що ефективне формування кадрового потенціалу кафедр можливе за умов інтеграції демократичних принципів управління, інституційної автономії та систем забезпечення якості вищої освіти.

***Ключові слова:** кадровий потенціал, заклад вищої освіти, кафедра, демократичне управління, кадрова політика, академічне врядування, науково-педагогічні працівники, партисипативне управління.*

Formation of the Human Resource Capacity of University Departments Based on Principles of Democratic Governance

Yevhen Ivanov

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Service and Educational
Institution Management, Educational and Scientific Institute of Business,
Management and Public Administration,
State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University»,
Lubny, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6511-2474>

***Abstract:** The article examines the problem of forming the human resource capacity of university departments based on the principles of democratic governance in the context of contemporary transformations in higher education. The relevance of the study is determined by the need to modernize university personnel policy in accordance with the principles of openness, participation, transparency, and collegiality in managerial processes. It is substantiated that the department, as*



a basic structural unit of a higher education institution, plays a key role in ensuring the quality of educational and scientific activities, while the effectiveness of its functioning largely depends on the level of human resource capacity, professional competence, and motivation of academic staff.

The purpose of the article is to provide a theoretical justification and identify practical approaches to the formation of the human resource capacity of university departments based on democratic governance principles. The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and special research methods. Analysis and synthesis were used to generalize scientific approaches to human resource management in higher education; the comparative method was applied to compare domestic and foreign practices of democratic governance; system analysis was used to examine human resource capacity as an integral socio-managerial system; and the structural-functional approach was applied to determine the functions and tasks of personnel management. Content analysis and the institutional approach were employed to assess the influence of organizational and regulatory mechanisms on the development of departmental human resource capacity.

The study found that democratic governance is an important condition for the effective formation of the human resource capacity of university departments. It was determined that the participation of academic staff in managerial decision-making contributes to increased staff motivation, the development of organizational culture, greater responsibility, and improved quality of managerial decisions. The research proved that democratic approaches ensure transparency in staff selection and evaluation procedures, contribute to the development of professional competence, support academic integrity, and stimulate professional growth. Particular attention is paid to the importance of creating a favorable academic environment based on partnership, trust, and collegiality.

The scientific novelty of the study lies in substantiating the relationship between democratic department governance and the effectiveness of human



resource capacity formation under contemporary higher education transformations; clarifying the essence of departmental human resource capacity as an integrated socio-managerial system; identifying managerial mechanisms for human resource development based on participatory governance; and revealing contradictions between external quality assurance mechanisms and the internal autonomy of universities.

At the same time, contradictions between external quality assurance requirements and the internal autonomy of universities were identified, which may lead to the formalization of personnel processes. The expediency of combining democratic and hierarchical approaches within hybrid governance models is substantiated. It is concluded that the effective formation of the human resource capacity of university departments is possible through the integration of democratic governance principles, institutional autonomy, and higher education quality assurance systems.

Keywords: *human resource capacity, higher education institution, department, democratic governance, personnel policy, academic governance, academic staff, participatory management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи вищої освіти, зумовлених процесами демократизації, децентралізації та інтеграції у європейський освітній простір, особливої актуальності набуває проблема ефективного формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти. Кафедра як базова структурна одиниця університету виконує ключову роль у забезпеченні якості освітнього процесу та розвитку наукової діяльності, що безпосередньо залежить від рівня професійності, мотивації та залученості науково-педагогічних працівників.

Водночас традиційні адміністративно-ієрархічні моделі управління кадровими процесами дедалі більше втрачають ефективність, поступаючись місцем демократичним підходам, які передбачають відкритість, участь,



прозорість та колегіальність у прийнятті рішень. Проте на практиці формування кадрового потенціалу кафедр ЗВО часто залишається формалізованим, із недостатнім рівнем залучення викладачів до управлінських процесів, що знижує ефективність кадрової політики.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика формування кадрового потенціалу у вищій освіті є предметом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У працях українських дослідників значна увага приділяється питанням розвитку кадрової політики, професійного зростання викладачів та управління персоналом у ЗВО. Зокрема, обґрунтовується необхідність модернізації підходів до формування кадрового потенціалу в умовах реформування вищої освіти та впровадження європейських стандартів.

Зарубіжні дослідження акцентують увагу на ролі академічного врядування, демократичних практик управління, участі персоналу у прийнятті рішень та розвитку організаційної культури університетів. Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про те, що проблема формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти дедалі більше розглядається крізь призму демократичного врядування та участі академічної спільноти в управлінні. Зарубіжні дослідники акцентують увагу на трансформації моделей управління університетами від ієрархічних до партисипативних, де ключову роль відіграє залучення персоналу до прийняття рішень (Liu, Yang, Zhang, 2026). Важливим є підхід до розгляду управління вищою освітою як багаторівневої та багатосуб'єктної системи, що включає державу, інституції та академічний персонал (Chou, Jungblut, Ravinet, Vukasovic, 2017: 3). У цьому контексті концепція *shared governance* передбачає розширення участі викладачів у стратегічному управлінні та формуванні кадрової політики (Raza et al., 2025: 1595). Дослідження також підтверджують, що партисипативні моделі управління позитивно впливають на ефективність діяльності університетів, підвищуючи мотивацію персоналу та якість прийнятих рішень (Ahmadi, Nematollahi, Asadolahidehkordi, 2022: 110). Водночас сучасні університети



функціонують у межах гібридних моделей управління, які поєднують елементи ієрархічного та демократичного підходів (Qubahan Academic Journal, 2024). Окрему увагу дослідники приділяють впливу організаційного управління та інституційних практик на розвиток університетів (Niedlich et al., 2020), а також ролі демократичних принципів у забезпеченні ефективного функціонування системи вищої освіти (Sultana, 2012: 350).

Українські науковці акцентують увагу на необхідності розвитку лідерського потенціалу університетів та модернізації управлінських підходів (Калашнікова, Оржель, 2019). Водночас підкреслюється значення системи забезпечення якості освіти, яка визначає вимоги до кадрового забезпечення та стимулює розвиток персоналу (Луговий, 2020).

Таким чином, у науковому дискурсі сформовано підхід, відповідно до якого ефективне формування кадрового потенціалу ЗВО можливе лише за умов поєднання демократичного управління, інституційної автономії та систем забезпечення якості. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції демократичних принципів у систему формування кадрового потенціалу кафедр ЗВО, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення практичних підходів до формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти на засадах демократичного управління.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Застосовано аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до формування кадрового потенціалу та демократичного управління у вищій освіті. Порівняльний метод використано для виявлення особливостей вітчизняних і зарубіжних практик. Метод системного аналізу дозволив розглянути кадровий потенціал як цілісну соціально-управлінську систему, що охоплює добір, розвиток і оцінювання персоналу. Структурно-функціональний підхід застосовано для визначення



управлінських задач і розподілу функцій у межах кафедри. Контент-аналіз використано для узагальнення сучасних наукових підходів, а інституційний підхід – для оцінювання впливу організаційних та нормативних механізмів на формування кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти на засадах демократичного управління передбачає трансформацію традиційних підходів до управління персоналом у напрямі забезпечення відкритості, участі та відповідальності всіх суб'єктів освітнього процесу. У цьому контексті кадровий потенціал доцільно розглядати не лише як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, а як динамічну систему професійних, інтелектуальних і соціальних ресурсів, здатних до розвитку в умовах демократичного середовища.

Одним із ключових чинників модернізації системи вищої освіти є утвердження демократичних засад управління, що передбачають розширення автономії закладів вищої освіти, розвиток академічного самоврядування та посилення ролі науково-педагогічних працівників у прийнятті управлінських рішень. Закон України «Про вищу освіту» визначає автономію університету як самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у вирішенні питань організації освітнього процесу, кадрової політики, наукової діяльності та внутрішнього управління. У таких умовах кафедра виступає не лише структурним підрозділом університету, а й важливим осередком формування кадрового потенціалу, професійного розвитку викладачів та реалізації принципів демократичного врядування. Відповідно, ефективне формування кадрового потенціалу кафедр має здійснюватися в умовах реалізації принципів університетської автономії (Про вищу освіту, 2014).

Сучасні трансформації системи вищої освіти пов'язані також із переходом до компетентної моделі професійної підготовки фахівців. Національна рамка кваліфікацій визначає кваліфікаційні рівні через систему компетентностей і результатів навчання, що орієнтує заклади вищої освіти на



підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних до професійної діяльності в умовах динамічного суспільства. У зв'язку з цим особливого значення набуває якість кадрового потенціалу кафедр, оскільки саме науково-педагогічні працівники забезпечують реалізацію компетентнісного підходу в освітньому процесі. Формування кадрової політики кафедр має здійснюватися відповідно до сучасних кваліфікаційних вимог і принципів компетентнісного підходу (Про затвердження Національної, 2011).

Важливою методологічною основою демократизації управління у вищій освіті є людиноцентрична парадигма, у межах якої особистість визнається головною цінністю освітнього процесу. В. Кремень підкреслює, що сучасна освіта повинна бути спрямована не лише на передачу знань, а й на розвиток творчого потенціалу, самореалізації та академічної свободи особистості. У цьому контексті демократичне управління кафедрою передбачає створення умов для професійної самореалізації викладачів, розвитку партнерських відносин і формування сприятливого академічного середовища. Формування кадрового потенціалу кафедр на гуманістичних і демократичних засадах відповідає людиноцентричній парадигмі сучасної освіти (Кремень, 2011).

У сучасних умовах університети трансформуються у відкриті соціальні системи, де ефективність кадрової політики значною мірою залежить від рівня залучення академічного персоналу до управлінських процесів. Однією з ключових управлінських задач є забезпечення участі науково-педагогічних працівників у прийнятті рішень, що відповідає принципам партисипативного управління. Такий підхід дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, а й сприяє формуванню відповідальності та залученості персоналу (Liu, Yang, Zhang, 2026). У цьому контексті концепція *shared governance* виступає основою для побудови ефективної кадрової політики, оскільки передбачає розподіл управлінських повноважень між адміністрацією та академічною спільнотою (Raza et al., 2025: 1595).



Важливою задачею є формування прозорої системи добору та оцінювання кадрів, яка базується на чітких критеріях професійної компетентності, академічної доброчесності та наукової активності. Демократичні підходи передбачають відкритість конкурсних процедур та участь колективу у їх реалізації, що сприяє підвищенню довіри до управлінських рішень (Ahmadi, Nematollahi, Asadolahidehkordi, 2022: 110). У межах демократичного підходу важливим є не лише відповідність кандидатів формальним вимогам, а й їх здатність до командної роботи, академічної доброчесності та участі у розвитку кафедри.

Не менш важливою є задача розвитку кадрового потенціалу, яка реалізується через створення умов для безперервного професійного зростання, підвищення кваліфікації, участі у наукових дослідженнях та міжнародній співпраці. Демократичне управління передбачає індивідуалізацію професійного розвитку викладачів, врахування їхніх потреб і створення можливостей для самореалізації. У сучасних умовах це включає підвищення кваліфікації, участь у міжнародних проєктах, розвиток цифрових компетентностей та академічної мобільності. Дослідження Niedlich S., Bauer M., Doneliene M. підтверджують, що ефективні моделі управління сприяють створенню сприятливого середовища для професійного розвитку персоналу (Niedlich et al., 2020). У сучасних умовах професійне зростання викладача охоплює підвищення педагогічної майстерності, розвиток цифрових компетентностей, участь у міжнародній академічній мобільності, наукових дослідженнях та інноваційній діяльності. У наукових працях підкреслюється, що професійний розвиток викладачів є необхідною умовою забезпечення якості вищої освіти та ефективності кадрової політики університету. У зв'язку з цим демократичне управління кафедрою має бути орієнтоване на створення умов для безперервного професійного розвитку викладачів, підтримки їхньої ініціативності та академічної активності (Сич, 2021).



Особливого значення набуває задача забезпечення участі науково-педагогічних працівників у прийнятті управлінських рішень, що реалізується через колегіальні органи управління, робочі групи та механізми зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності, мотивації та залученості персоналу. Важливою складовою є формування організаційної культури кафедри, заснованої на довірі, партнерстві та взаємоповазі. Демократичне середовище сприяє розвитку комунікації, зниженню конфліктності та підвищенню ефективності взаємодії в колективі. Саме така культура створює умови для ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу та сприяє реалізації кадрового потенціалу (Калашнікова, Оржель, 2019).

Водночас сучасні університети функціонують у межах складної системи зовнішнього регулювання, зокрема акредитації освітніх програм, яка встановлює вимоги до кадрового забезпечення. Сучасні критерії акредитації передбачають оцінювання не лише змісту освітніх програм, а й рівня кадрового забезпечення, професійної компетентності викладачів, їхньої наукової активності та відповідності освітнім компонентам. Вимоги Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти акцентують увагу на необхідності розвитку внутрішніх систем забезпечення якості, академічної доброчесності та прозорості кадрових процедур. У таких умовах кадрова політика кафедр повинна формуватися відповідно до критеріїв забезпечення якості освітніх програм і принципів ефективного академічного врядування (Положення про акредитацію, 2024). Проте, з одного боку, акредитація стимулює підвищення якості освіти та професійного рівня викладачів, а з іншого – може призводити до формалізації кадрових процесів та орієнтації на кількісні показники. Українські вчені відмічають, що у «процесі акредитації професійна (педагогічна, а не наукова!). Кваліфікація викладачів оцінюється на основі відповідності тематики їхніх нових публікацій змісту дисциплін, які вони ведуть. Це, у свою чергу, сприяє збільшенню кількості публікацій, які



мають практично нульову наукову цінність» (Луговий, 2020). У цьому контексті важливим є баланс між зовнішніми вимогами та внутрішньою автономією університету, що забезпечує ефективне функціонування кадрової політики. Як зазначають дослідники, сучасне управління ЗВО має поєднувати ієрархічні та демократичні підходи, формуючи гібридні моделі управління (Qubahan Academic Journal, 2024).

Таким чином, ефективне формування кадрового потенціалу кафедр ЗВО на демократичних засадах передбачає поєднання внутрішніх управлінських механізмів із зовнішніми вимогами, орієнтованими на забезпечення якості освіти та розвиток академічного середовища.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що формування кадрового потенціалу кафедр закладів вищої освіти на засадах демократичного управління є важливим чинником підвищення якості освітнього процесу та ефективності діяльності ЗВО. Визначено, що демократичні підходи сприяють підвищенню прозорості кадрових процесів, залученню персоналу до прийняття рішень, розвитку професійного потенціалу та формуванню позитивної організаційної культури.

Водночас виявлено наявність проблем, пов'язаних із формалізацією управлінських процедур, впливом зовнішніх вимог та недостатнім рівнем розвитку механізмів участі. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення підходів до управління кадровим потенціалом на основі поєднання демократичних принципів та вимог забезпечення якості освіти.

Практичні рекомендації полягають у доцільності: запровадження партисипативних механізмів управління кафедрами через розширення участі науково-педагогічних працівників у прийнятті управлінських рішень; удосконалення системи добору та оцінювання персоналу на основі прозорих критеріїв професійної компетентності, академічної доброчесності та результативності науково-педагогічної діяльності; розвитку внутрішньої системи професійного зростання викладачів шляхом підтримки академічної



мобільності, міжнародного стажування, підвищення цифрових компетентностей та участі у міжуніверситетських проєктах; створення сприятливого академічного середовища, орієнтованого на партнерство, довіру, академічну свободу та колегіальність; упровадження гібридних моделей управління, які поєднують демократичні механізми участі з ефективними адміністративними процедурами забезпечення якості освіти; розроблення внутрішніх стратегій розвитку кадрового потенціалу кафедр відповідно до сучасних вимог європейського простору вищої освіти.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей демократичного управління кадровим потенціалом кафедр ЗВО та оцінюванні їх ефективності в умовах сучасних освітніх трансформацій.

Список використаних джерел

1. Акредитація навчальних програм: чи діє механізм забезпечення якості у вищій освіті? *Новини освіти*. <https://uhl-edu.kiev.ua/content/akreditaciya-osvitnih-program-chi-pracyue-filtr-yakosti-u-vischiy-osviti/> (дата звернення 17.04.2026).
2. Калашнікова С., Оржель О. University leadership development: lessons from Ukraine. *Університети і лідерство*. 2019. № 2(8). С. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-8-2-133-143>
3. Кремень, В. Г. (2011). Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. Київ: Знання України. 520 с. ULR: <http://library.hneu.edu.ua/storage/new-arrivals-books/March2021/kremen.pdf> (дата звернення 10.04.2026).
4. Луговий, В. І. (2020). Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні: Пропозиції підгрупі № 10 «Розбудова системи моніторингу і оцінки якості освіти» робочої групи з розроблення проєкту Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. *Вісник*



Національної академії педагогічних наук України, 2(2), 1–4.
<https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1>

5. Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: затверджено наказом Міністерства освіти і науки України 15 травня 2024 року № 686.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text>.

6. Про вищу освіту: Закон України (2014) № 1556-VII від 01.07.2014.
ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?utm_source=chatgpt.com
(дата звернення 10.04.2026).

7. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій України: постанова КМУ від 23.11.2011 № 1341. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>. (дата звернення 17.04.2026).

8. Сич Т.В. Управління людськими ресурсами закладу освіти: навч. посіб. Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», Старобільськ. 2021. 283 с.

9. Ahmadi, H., Nematollahi, H., Asadolahidehkordi, E. Participatory governance in higher education institutions. *Journal of Management Studies and Development*. 2022. Vol. 31(105). P. 103–135. DOI: <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65492.4075>

10. Chou, M.-H., Jungblut, J., Ravinet, P., Vukasovic, M. Higher education governance and policy: multi-level and multi-actor dynamics. *Policy and Society*. 2017. Vol. 36(1). P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1287999>

11. Liu, X., Yang, W., Zhang, J. Exploring participatory decision-making in higher education governance. *Sustainability*. 2026. Vol. 18(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/su18031538>

12. Niedlich, S., Bauer, M., Doneliene, M. et al. Assessment of sustainability governance in higher education institutions. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(5). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12051816>



13. Qubahan Academic Journal Governance in higher education: models and challenges. 2024. Vol. 6(1).DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v6n1a2062>
14. Raza, K., Roach, P., Hardcastle, L. et al. Shared governance in higher education: a systematic review. *Studies in Higher Education*. 2025. Vol. 50(8). P. 1591–1609.DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2388274>
15. Sultana, R. G. Higher education governance: key themes and issues. *European Journal of Higher Education*. 2012. Vol. 2(4). P. 345–369. DOI: <https://doi.org/10.1080/21568235.2012.719672>