

В. В. Палюх,
д. філос. з публічного управління та адміністрування" старший дослідник, начальник
докторантури — ад'юнктури, НУЦЗУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9429-2013>
О. І. Василенко,
к. держ. упр., Голова черкаської районної ради
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3624-4204>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.231

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СПЕЦИФІЧНИМИ УМОВАМИ НАВЧАННЯ: ВІД ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО КОНТРОЛЮ ДО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ

V. Palyukh,
PhD in Public Administration, Senior Researcher, Head of Doctoral and Adjuncture Studies,
National University of Civil Defence of Ukraine
O. Vasylenko,
PhD in Public Administration, Chairman of Cherkasy District Council

IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS WITH SPECIFIC LEARNING CONDITIONS: FROM CENTRALIZED
CONTROL TO EFFECTIVE DEVELOPMENT

У статті досліджується актуальна проблема модернізації системи управління кадровим потенціалом у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання в контексті впровадження підготовки докторів філософії та розвитку науково-педагогічного потенціалу відповідно до європейських стандартів. Проведено комплексний аналіз системних недоліків традиційної системи підготовки управлінських кадрів, яка сформувалася в умовах централізованої планової економіки та не адаптована до сучасних реалій функціонування спеціалізованих закладів вищої освіти в умовах автономії та академічної свободи. Обґрунтовано необхідність застосування інноваційного комбінованого підходу до стимулювання наукової діяльності через взаємопов'язані фінансові, соціальні та професійні механізми мотивації. Розкрито критичну проблему обмеженого доступу до наукової діяльності для кваліфікованих практиків різного рівня та статусу в системі спеціалізованих закладів освіти, що призводить до втрати цінного практичного досвіду. На основі ґрунтовного аналізу міжнародного досвіду провідних країн світу та результатів власних емпіричних досліджень запропоновано механізми трансформації управління кадровим потенціалом від застарілого централізованого адміністративного контролю до сучасної системи ефективного розвитку, що передбачає всебічну підтримку науково-педагогічних колективів,

демократизацію доступу до наукової діяльності та забезпечення наступності передачі унікального практичного досвіду. Доведено, що системне реформування управління має базуватися на принципах відкритості, меритократії та неперервного професійного розвитку з обов'язковим урахуванням специфіки підготовки висококваліфікованих фахівців для силових відомств та служб безпеки держави.

The article examines in detail the problem of modernizing the human resources management system in higher education institutions with specific learning conditions in the context of PhD training and the development of scientific and pedagogical potential. Particular attention is paid to the shortcomings of the traditional management training system, which remains largely formalized and is not sufficiently adapted to the modern realities and challenges faced by specialized higher education institutions. It is emphasized that such institutions operate under special statutory requirements and social expectations, which significantly influence the approaches to training managerial and academic staff.

The necessity of applying a combined approach to stimulating scientific activity through financial, social, and professional mechanisms is substantiated, with a focus on creating conditions for sustainable motivation of young scientists and experienced practitioners. The article reveals the problem of limited access to scientific activity for practitioners of different levels and status in the system of specialized educational institutions, which leads to a decrease in the overall effectiveness of knowledge transfer and reduces opportunities for innovative development.

Based on the analysis of international experience and empirical research, conceptual foundations are proposed for transforming human resources management from a rigid model of centralized administrative control into an effective system of professional development and academic support. Such a system should provide comprehensive assistance to scientific and pedagogical teams, ensure democratization of access to research activities, create transparent mechanisms for career growth, and promote the continuity of practical experience transfer into the educational and scientific environment.

It is argued that the reform of the management system must be based on the principles of openness, academic freedom, meritocracy, and professional development. At the same time, special attention should be given to the specifics of training specialists for law enforcement agencies and security services, where the balance between academic standards, professional ethics, and the requirements of state security becomes especially important. The article thus outlines the directions for building a flexible and innovative management model capable of strengthening the scientific and pedagogical potential of specialized higher education institutions and ensuring their sustainable integration into the global educational and research space.

Ключові слова: кадровий потенціал, заклади вищої освіти зі специфічними умовами навчання, публічне управління, наукова діяльність, доктор філософії, професійний розвиток.

Key words: human resources, higher education institutions with specific learning conditions, public management, scientific activity, Doctor of Philosophy, professional development.

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

Трансформація системи вищої освіти України, розпочата у 2016 році з впровадженням підготовки докторів філософії [2], актуалізувала питання модернізації управління кадровим потенціалом у закладах зі специфічними умовами навчання. Згідно з Законом України "Про

вищу освіту" [1], існуюча модель управління, орієнтована на адміністративний контроль, не забезпечує ефективного розвитку наукового потенціалу та потребує кардинальної трансформації відповідно до сучасних викликів освітньо-наукової сфери. Національна стратегія розвитку освіти в Україні [9] визначає пріоритетність підвищення якості підготовки кадрів та їх відповідності європейським стандартам, що особливо актуально для спеціалізованих закладів освіти силових відомств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження проблем управління в системі вищої освіти представлені у працях В. Лугового [4], С. Калашнікової [3], Т. Фінікова [5]. Як зазначає В.І. Луговий [4, с. 127], ефективне управління освітою потребує застосування сучасних підходів до організації навчального процесу та розвитку кадрового потенціалу. Специфіку ЗВО силових відомств вивчали О. Бандурка [6], В. Плішкін [7], А. Мовчан [8]. Дослідження С.А. Калашнікової [3] показують необхідність професіоналізації управління на засадах лідерства та інноваційних підходів. Однак питання модернізації управління кадровим потенціалом у контексті підготовки докторів філософії в спеціалізованих ЗВО залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність даної роботи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у виявленні проблемних аспектів централізованого управління кадровим потенціалом у ЗВО зі специфічними умовами навчання, аналізі міжнародного досвіду та обґрунтуванні механізмів демократизації доступу до наукової діяльності для фахівців-практиків.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження базується на комплексному підході, що поєднує теоретичний аналіз наукової літератури, аналіз нормативно-правових актів, емпіричні методи збору та обробки даних. Використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу міжнародного досвіду, експертного опитування науково-педагогічних працівників п'яти провідних ЗВО зі специфічними умовами навчання та статистичної обробки даних.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз сучасного стану управління кадровим потенціалом у ЗВО зі специфічними умовами навчання свідчить про системні недоліки, що накопичувалися протягом десятиліть. Передусім, це стосується застарілої парадигми підготовки управлінців, яка формувалася в умовах централізованої планової економіки та не адаптована до реалій сучасного освітнього простору. Ключовою проблемою є домінування адміністративно-командного підходу до управління науковою діяльністю [6, с. 45], що проявляється у "ручному управлінні" з боку центральних органів виконавчої влади. Це призводить до формалізації наукових процесів, зниження мотивації науково-педагогічних працівників та втрати автономії закладів освіти у прийнятті стратегічних рішень.

Особливо гостро ця проблема проявилася після 2016 року, коли розпочалася підготовка докторів філософії у ЗВО зі специфічними умовами навчання [2]. Результати нашого дослідження показують, що 78% опитаних науково-педагогічних працівників вказують на недосконалість існуючих механізмів управління науковою діяльністю, а 65% відзначають обмеженість можливостей для професійного розвитку.

Відсутність адаптованих до нових реалій механізмів управління призвела до неефективного використання ресурсів та зниження якості підготовки наукових кадрів.

Аналіз досвіду провідних країн світу демонструє різноманітність підходів до організації підготовки кадрів для силових структур та ефективність децентралізованих моделей управління кадровим потенціалом.

Досвід США. Американська модель характеризується високим рівнем автономії спеціалізованих навчальних закладів. Академія ФБР у Квантіко та Національна академія поліції застосовують гнучкі програми підготовки, що поєднують академічну освіту з практичним тренінгом. Ключовими принципами є конкурентний відбір, меритократія та постійне професійне вдосконалення. Система грантової підтримки досліджень забезпечує фінансування інноваційних проектів, а міжуніверситетська співпраця сприяє обміну досвідом.

Британська модель. Великобританія розвинула унікальну систему поєднання університетської освіти з професійною підготовкою через мережу поліцейських коледжів. College of Policing забезпечує стандартизацію освітніх програм при збереженні гнучкості у їх реалізації. Особливістю є активне залучення практиків до викладацької діяльності та дослідницьких проектів.

Німецький досвід. Федеральна академія безпеки та поліцейські університети землі Німеччини демонструють ефективність дуальної системи освіти. Студенти поєднують теоретичне навчання з практичною службою, що забезпечує органічне поєднання знань та навичок. Система наставництва та менторства є обов'язковою складовою освітнього процесу.

Французька модель. Ecole nationale supérieure de police (ENSP) застосовує інтегрований підхід до підготовки керівних кадрів, що включає міжнародні стажування, дослідницьку діяльність та безперервний професійний розвиток. Особливістю є тісна співпраця з університетами та науковими центрами.

Спільними рисами успішних зарубіжних моделей є: гнучкість у формах підготовки наукових кадрів; тісна інтеграція з практичними потребами відомств; розвинена система грантової підтримки досліджень; міжнародна академічна мобільність; система оцінки якості наукової діяльності на основі об'єктивних критеріїв.

Заклади вищої освіти зі специфічними умовами навчання мають унікальні характеристики, що вимагають особливого підходу до управління кадровим потенціалом [7, с. 234]. Ці заклади готують фахівців для силових відомств, служб безпеки, рятувальних служб та інших спеціалізованих структур держави відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні [10].

Специфіка полягає у поєднанні академічної освіти з практичною підготовкою, що потребує залучення дослідчених практиків до освітнього процесу. За результатами нашого дослідження, 89% експертів вважають, що практичний досвід є критично важливим для ефектної підготовки фахівців силових структур. Водночас, саме ці практики часто обмежені у доступі до наукової діяльності через формальні вимоги щодо статусу та займаної посади.

Традиційна система підготовки наукових кадрів в таких ЗВО орієнтована переважно на осіб, які вже мають академічну кар'єру, що призводить до втрати цінного практичного досвіду та обмежує інноваційний потенціал закладів [8, с. 67]. Це суперечить принципам ефективного управління людськими ресурсами та не відповідає сучасним тенденціям розвитку освіти.

Проведене дослідження показало критичні недоліки існуючої системи. Серед основних проблем респонденти відзначили: обмеженість доступу до наукової діяльності для практиків (82%), недосконалість системи мотивації (75%), формалізацію наукових процесів (71%), недостатність фінансування досліджень (68%). Водночас, 94% опитаних підтримують необхідність модернізації системи управління кадровим потенціалом. Найбільший запит існує на: створення гнучких програм підготовки (87%), запровадження системи грантової підтримки (79%), розширення можливостей для міжнародної співпраці (74%), демократизацію доступу до наукової діяльності (71%).

Ефективне управління кадровим потенціалом у ЗВО зі специфічними умовами навчання потребує застосування комбінованого підходу, що включає різноманітні механізми стимулювання наукової діяльності [3, с. 89]. Фінансові механізми повинні передбачати диференційовану систему оплати праці з урахуванням наукових досягнень, грантову підтримку досліджень, додаткове фінансування за публікації у високореєтингових виданнях. Важливим є створення фондів підтримки молодих науковців та забезпечення конкурентної заробітної плати для утримання талановитих кадрів.

Соціальні механізми включають створення сприятливого корпоративного середовища, систему професійного визнання, можливості для стажування та підвищення кваліфікації. Особливого значення набуває формування культури наукової співпраці та взаємопідтримки в колективах. Професійні механізми стосуються створення прозорих критеріїв кар'єрного зростання, забезпечення академічної свободи, надання автономії у виборі напрямків досліджень [4, с. 156]. Важливим є розвиток системи наставництва та менторства для молодих науковців.

Одним із ключових напрямків модернізації управління є демократизація доступу до наукової діяльності у ЗВО зі специфічними умовами навчання. Існуюча практика обмеження доступу за формальними критеріями посади чи статусу не відповідає принципам меритократії та призводить до втрати цінного людського потенціалу [8, с. 123]. Необхідно забезпечити рівні можливості для всіх кваліфікованих фахівців-практиків, незалежно від їх поточного статусу в структурі відомства. Критеріями відбору повинні стати професійна компетентність, мотивація до наукової діяльності та потенціал розвитку, а не формальні показники службового становища. Особливе значення має створення гнучких програм підготовки, що дозволяють поєднувати практичну діяльність з науковою роботою. Це може включати модульну систему навчання, дистанційні форми освіти, індивідуальні графіки та інші інноваційні підходи.

Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає створення системи всебічної підтримки науково-педагогічних колективів, що включає як заохочення досягнень, так і допомогу у корекції напрямків діяльності [5, с. 67]. Підтримка успішних напрямків повинна включати додаткове ресурсне забезпечення, розширення можливостей для міжнародної співпраці, створення дослідницьких центрів та лабораторій. Важливим є публічне визнання досягнень та формування позитивного іміджу успішних науковців. Корекція відстаючих напрямків має здійснюватися через систему консультування, надання методичної допомоги, перерозподіл ресурсів, зміну тематики досліджень. При цьому важливо уникати карального підходу та зосереджуватися на конструктивній підтримці.

Критично важливим аспектом управління кадровим потенціалом є забезпечення наступності та ефективної передачі практичного досвіду від досвідчених фахівців до молодого покоління [7, с. 178]. Фахівці, які завершили підготовку в ад'юнктурі та захистили дисертації, повинні залишатися в системі ЗВО для передачі свого унікального поєднання практичного та наукового досвіду. Це може реалізовуватися через: науково-педагогічні посади для безпосередньої участі у підготовці майбутніх фахівців; наукові посади для продовження досліджень у галузі професійної діяльності; адміністративно-управлінські посади для забезпечення ефективного функціонування закладів.

Така модель забезпечує органічне поєднання теоретичних знань з практичним досвідом, що є особливо важливим для підготовки фахівців силових структур.

Модернізація системи управління кадровим потенціалом повинна базуватися на сучасних принципах публічного управління [9]:

Принцип відкритості передбачає прозорість процедур відбору, оцінювання та просування кадрів, відкритість інформації про можливості професійного розвитку.

Принцип меритократії означає пріоритет професійних якостей та досягнень над формальними статусами та зв'язками.

Принцип професійного розвитку вимагає створення умов для постійного вдосконалення компетенцій та набуття нових знань.

Принцип автономії передбачає надання ЗВО більшої самостійності у прийнятті рішень щодо управління кадровим потенціалом.

На основі проведеного дослідження пропонується поетапний план трансформації системи управління кадровим потенціалом:

Перший етап (1—2 роки): Розробка нормативно-правової бази, створення системи грантової підтримки, запровадження гнучких форм підготовки наукових кадрів.

Другий етап (2—3 роки): Імплементация нових механізмів стимулювання, розширення міжнародної співпраці, створення дослідницьких центрів.

Третій етап (3—5 років): Повна інтеграція нової моделі управління, оцінка ефективності запроваджених змін, корекція стратегії розвитку.

Індикаторами ефективності запроваджених змін мають стати: збільшення кількості захищених дисер-

тацій на 40%; підвищення рівня задоволеності науково-педагогічних працівників умовами праці до 80%; зростання кількості міжнародних публікацій у 2,5 рази; залучення додаткового фінансування через гранти на 200%.

ВИСНОВКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Дослідження показало, що існуюча система управління кадровим потенціалом у ЗВО зі специфічними умовами навчання потребує кардинальної модернізації. Перехід від централізованого адміністративного контролю до системи ефективного розвитку є об'єктивною необхідністю, зумовленою викликами сучасного освітнього простору.

Ключовими напрямками трансформації є: демократизація доступу до наукової діяльності для всіх кваліфікованих практиків; запровадження комбінованих механізмів стимулювання через фінансові, соціальні та професійні інструменти; створення системи всебічної підтримки науково-педагогічних колективів; забезпечення наступності передачі практичного досвіду через утримання випускників ад'юнктури в системі ЗВО.

Аналіз міжнародного досвіду підтверджує ефективність запропонованих підходів та можливість їх адаптації до українських реалій з урахуванням специфіки національної системи освіти та функціонування силових структур. Реалізація запропонованих засад дозволить підвищити ефективність підготовки кадрів для силових структур, покращити якість наукових досліджень та забезпечити сталий розвиток ЗВО зі специфічними умовами навчання.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка детальних механізмів реалізації запропонованих принципів, створення системи індикаторів оцінки ефективності управління кадровим потенціалом, а також поглиблене вивчення можливостей цифровізації процесів управління в спеціалізованих закладах освіти.

Література:

1. Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)" від 23.03.2016 № 261. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2016-p>
3. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010. 379 с.
4. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. 235 с.
5. Фініков Т. В. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес: монографія. Київ: Таксон, 2004. 583 с.
6. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України: підручник. Харків: Ун-т внутр. справ, 1998. 480 с.

7. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник. Київ: Національна академія внутрішніх справ України, 1999. 702 с.

8. Мовчан А. В. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Харк. нац. ун-т внутр. справ, 2005. 189 с.

9. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, схвалена Указом Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

10. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021—2031 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 996-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2021-p>.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Higher Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Accessed 19 Sept 2025).
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On approval of the Procedure for training applicants for higher education of the degree of Doctor of Philosophy and Doctor of Science in higher education institutions (scientific institutions)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2016-p> (Accessed 19 Sept 2025).
3. Kalashnikova, S.A. (2010), *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadaakh liderstva* [Educational paradigm of management professionalization based on leadership], Kyivskyi universytet imeni Borysa Hrinchenka, Kyiv, Ukraine.
4. Luhovyi, V.I. (2007), *Upravlinnia osvitoiu* [Education Management], NPU imeni M.P. Drahomanova, Kyiv, Ukraine.
5. Finikov, T.V. (2004), *Modernizatsiia vyshchoi osvity Ukrainy i Bolonskyi protses* [Modernization of higher education in Ukraine and the Bologna process], Takson, Kyiv, Ukraine.
6. Bandurka, O.M. (1998), *Upravlinnia v orhanakh vnutrishnikh sprav Ukrainy* [Management in the internal affairs bodies of Ukraine], Un-t vnutr. sprav, Kharkiv, Ukraine.
7. Plishkin, V.M. (1999), *Teoriia upravlinnia orhanamy vnutrishnikh sprav* [Theory of management of internal affairs bodies], Natsionalna akademiia vnutrishnikh sprav Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
8. Movchan, A.V. (2005), *Kadrove zabezpechennia orhaniv vnutrishnikh sprav: orhanizatsiino-pravovi zasady* [Staffing of internal affairs bodies: organizational and legal principles], Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, Ukraine.
9. President of Ukraine (2013), Decree "National Strategy for Education Development in Ukraine until 2021", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (Accessed 19 Sept 2025).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021—2031", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2021-p> (Accessed 19 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.