

**Безтелесна Л.І.,**

д-р екон. наук, проф.,  
Національний університет водного господарства  
та природокористування  
[ecoluda@ukr.net](mailto:ecoluda@ukr.net)

**Безтелесная Л.И.,**

д-р экон. наук, проф.,  
Национальный университет водного хозяйства  
и природопользования

**Beztelesna L.I.,**

ScD in Economics, Professor  
National University of Water Management  
and Nature Resources Use

## **СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

## **STRATEGIC APPROACHES TO BUILDING EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*Автором розроблено стратегічні підходи до побудови ефективної системи управління персоналом вищих навчальних закладів. У статті розроблено принципи реалізації кадрової політики за сучасних умов. Окреслено основні положення щодо управління персоналом ВНЗ, мотивації праці викладача, формування кадрового резерву у ВНЗ та ін.*

*Автором разработаны стратегические подходы к построению эффективной системы управления персоналом высших учебных заведений. В статье разработаны принципы реализации кадровой политики в современных условиях. Определены основные аспекты в управлении персоналом вузов, мотивации труда преподавателя, формирования кадрового резерва в вузах и др.*

*Due to the country's transition to an innovative path of development should increase the effectiveness of training, which in turn requires a transition to innovative teaching methods, enhance scientific, technological and innovation in higher education and, therefore, that without qualified personnel university it is almost impossible.*

*Author has developed a strategic approach to building effective personnel management system of higher education institutions*

*Given the active transformation of higher education in modern conditions of demographic and socio-economic crisis, it is particularly important to develop strategies of university oriented not for «survival» and «development» which will occupy a prominent place personnel policy and personnel management system. The main objective in the design and implementation of effective personnel management system is to prevent any form of outflow of personnel, the formation of an effective system of motivation to encourage scientific activity, corporate culture and values. Achieving this is possible due to the formation of personnel reserve the university. Of course, that its formation is not only a sign of his professionalism university administration and implementation of innovative forms of personnel management, but also the strategic guidelines.*

**Ключові слова.** Управління персоналом ВНЗ, мотивація праці викладача, кадровий резерв у вузі, вища освіта, стратегічні підходи до побудови ефективної системи управління персоналом ВНЗ.

**Ключевые слова.** Управление персоналом вузов, мотивация труда преподавателя, кадровый резерв в вузе, высшее образование, стратегические подходы к построению эффективной системы управления персоналом вуза.

**Key words.** Universities Personnel Management, motivation of teachers, staff reserve the university, higher education, strategic approaches to building an effective personnel management system in universities.

**Вступ.** Система вищої освіти у значній мірі визначає траєкторію суспільного розвитку, а саме динаміку політичних, соціальних і економічних змін, забезпечує кількісні та якісні параметри відтворення кваліфікованих кадрів. Сучасний розвиток вищої освіти, пов'язаний з її активним реформуванням, що передбачає проведення докорінних змін у ВНЗ. Успіх впроваджених змін безпосередньо залежить від діяльності персоналу ВНЗ. Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до управління ним є необхідними атрибутами успішного функціонування ВНЗ у сучасних умовах.

У зв'язку з переходом країни на інноваційний шлях розвитку необхідно підвищити ефективність підготовки спеціалістів, що, в свою чергу, вимагає переходу до інноваційних методів навчання, активізації наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у вузах і, відповідно, що без наявності кваліфікованого персоналу вузу це практично неможливо.

Для отримання максимальної віддачі від персоналу вузу необхідно розробити таку систему методів управління, яка сприяла б реалізації стратегічної цілі і завдань вузу. Основу системи управління персоналом вузу в нинішній час становить зростаюча роль особистостей співробітників, знання їх мотиваційних установок, вмінні їх формувати і направляти згідно з завданнями, які стоять перед вузами.

Процес управління персоналом буде ефективним лише в тому випадку, коли наявна стратегія, а також взаємозв'язок між стратегією, політикою і системою управління персоналом. У зв'язку з цим формування ефективної системи управління є найбільш актуальним завданням сучасного управління вузом.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Тематиці управління персоналом вищих навчальних закладів присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Так, серед вітчизняних можна виділити праці Н. Кудрявцевої [1], Б. Камінського [2], Б. Мокіна [3], в яких акцентується увага на удосконаленні стимулювання і мотивації персоналу; А. Рибнікова [4], де розглядається формування та використання трудового потенціалу, й О. Скібіцької [5], яка доводить необхідність стимулювання розвитку творчого потенціалу працівників вищої школи. Серед зарубіжних В. Лазарева, Є. Пирогової [6], які пропонують управління конкурентоспроможністю персоналу вищого навчального закладу.

**Постановка завдання.** І хоча досліджень щодо управління персоналом ВНЗ є чимало, проте жодне з них не розкриває стратегічних підходів до побудови ефективної системи управління ним, що намагається зробити автор.

**Результати дослідження.** Специфікою функціонування вищої освіти є те, що стратегія її розвитку відміну від інших галузей національної економіки визначається, по-перше, не лише платоспроможністю замовника (фізичної особи, роботодавця, держави), але й бажанням і здатністю споживача освітніх послуг після завершення виробничого процесу (навчання) продати здобуті компетенції на ринку праці або ж впровадити отримані результати наукових досліджень. По-друге, ключовою фігурою у проектуванні стратегії ВНЗ все ж таки був і залишається не просто викладач, а управлінський персонал або ж з аналогією з бізнесом топ-менеджмент.

Майже енциклопедичним є те, що побудова стратегії за класичною схемою завжди розпочинається із аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Принагідно зазначу, що зовнішнє середовище ВНЗ України проаналізовано досить детально і якісно у проекті Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року [7].

В аналітичних матеріалах проекту стратегії розкривають проблеми демографічні, яка потенційно загрожує для ВНЗ скороченням кількості абітурієнтів, а згодом і студентів.

За прогнозом ООН в Україні й далі буде розвиватися демографічна криза, що відобразиться національній системі вищої освіти (рис. 1) [7, с. 62], а крім того буде зменшуватися і кількість вступників до 2018 року за рахунок скорочення народжень у період незалежності, а поступове зростання відбудеться лише з 2025 року (рис. 2) [7, с. 64].

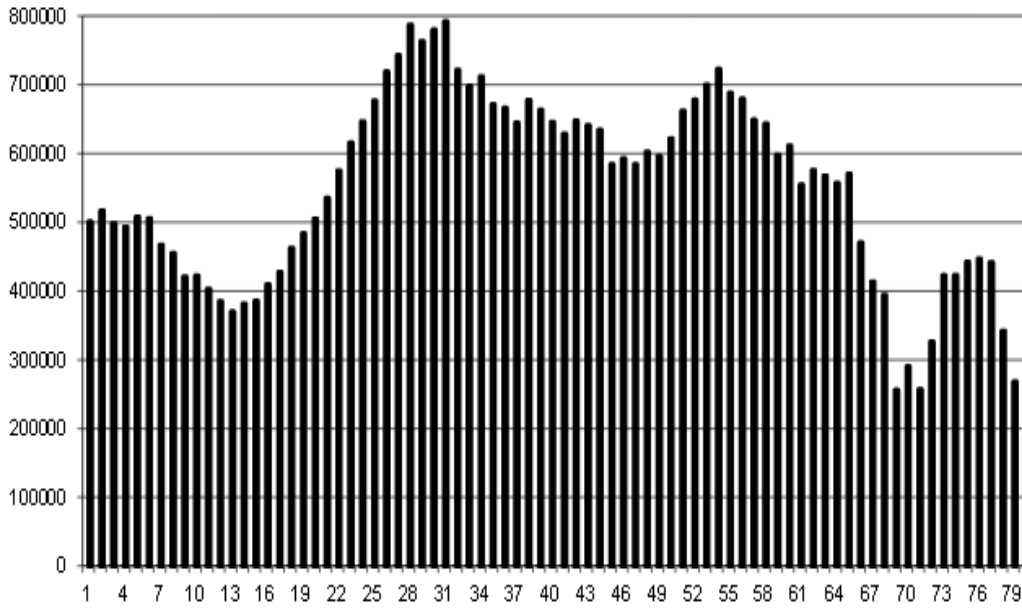


Рис. 1. Розподіл постійного населення за віком станом на 1 січня 2014 року

Доведено, що вітчизняна система освіти має низький експортний потенціал (табл. 1) [7, с. 73].

Отож, у майбутньому зовнішнє середовище для всіх ВНЗ буде потенційно несприятливим.

Проте, майбутній розвиток системи вищої освіти буде, в основному, визначатися, на моє переконання, внутрішніми факторами, а саме побудованою кожним ВНЗ стратегією, політикою і системою управління персоналом. Якщо стратегія розвитку вузу буде вибудована правильно, то це не призведе до як «відкритого», так і «скритого відтоку» персоналу.

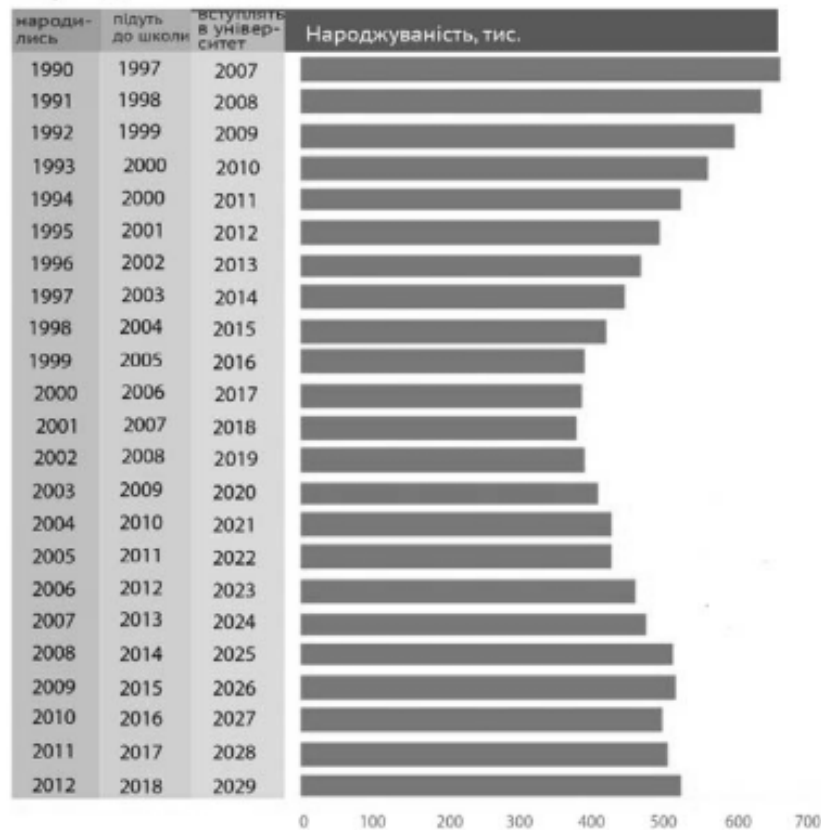


Рис. 2. Народжуваність в Україні за період незалежності

## ОБСЯГИ ЕКСПОРТУ ТА ІМПОРТУ ПОСЛУГ УКРАЇНИ У СФЕРІ ОСВІТИ, тис. дол. США

Рік	Послуги у сфері освіти, всього			З них — послуги у сфері вищої освіти			Послуги, пов'язані з навчанням дорослих та інші послуги у сфері освіти		
	Експорт	Імпорт	Сальдо	Експорт	Імпорт	Сальдо	Експорт	Імпорт	Сальдо
2000	18540,5	3229,9	15310,6	17614,8	845,5	16769,3	646,6	1962,9	-1316,4
2001	23082,7	2573,0	20509,8	21324,7	274,0	21050,7	1528,7	2019,7	-491,0
2002	22994,9	2000,1	20994,8	21435,8	505,5	20930,3	1408,6	1239,5	169,0
2003	240018,1	2243,7	21774,3	22802,9	341,5	22461,5	127,0	1664,9	-458,0
2004	28244,7	3392,8	24851,9	26865,6	303,0	26562,6	1054,5	2615,6	-1561,1
2005	36030,7	4043,9	31986,8	31664,1	292,0	31372,2	3153,0	3536,9	-383,9
2006	49198,0	6612,5	42585,5	44692,5	329,1	44363,4	3797,1	5533,9	-1736,9
2007	60540,4	9890,8	50649,6	55943,3	521,3	55421,9	3466,5	9110,4	-5643,9

Відкритий відтік персоналу — це вивільнення наймолодших працівників з метою приведення штатної чисельності до обсягів навчального навантаження, що відображається на зростанні середнього віку викладача вузу. Під «скритим відтоком» персоналу розуміємо поєднання роботи в ВНЗ у режимі неповної зайнятості з іншим місцем роботи, що спричиняє зменшення обсягу виконання науково-дослідної роботи, методичної та інших видів робіт, а в підсумку знижує якість освіти.

Ключовою фігурою у системі вищої освіти є особистість науково-педагогічного працівника. Проте, успішна наукова та викладацька діяльність є результатом не чисто індивідуальної, а індивідуально-колективної діяльності. Підтвердженням цієї тези є те, що досягнення вузу визначаються спроектованою та реалізованою адміністрацією кадровою стратегією, політикою і системою.

Абсолютно розділяємо точку зору [8], що при реалізації кадрової політики за сучасних умов доцільно керуватися такими принципами:

1. стержнем кадрової роботи у ВНЗ повинна стати «стратегія розвитку», а не «стратегія виживання»;

2. подолання підходу до викладацьких кадрів як «кадрового забезпечення» навчального процесу. Кадрову роботу варто сфокусувати на підтримці таких цінностей професії викладача, як схильність до творчого самовираження через свою професію викладача вищої школи, прагнення до постійного удосконалення процесу викладання, почуття відповідальності за якість викладання;

3. системне використання параметричного і облікового описання кадрового складу вузів. Для нинішньої управлінської практики характерним є перегин у напрямку кількісних оцінок і надзвичайна віра в силу оптимізаційних механізмів при прийнятті управлінських рішень;

4. застосування методології багатокритеріальної постановки і рішення кадрових проблем у різних їх зрізах, визнання поліваріантності рішення кадрових проблем на рівні вищих навчальних закладів;

5. діалогова взаємодія викладачів і керівників ВНЗ, прозорість цілей і засобів освітньої політики.

Взявши за основу викладені принципи побудови кадрової політики, доцільно у кожному вузі проектувати власну стратегію розвитку з виділенням окремої складової — управління персоналом.

Вважаю, що за сучасних умов ефективною лише та система, у якій буде добре побудована система мотивації праці викладача. Нинішня система оплати праці у переважній більшості державних ВНЗ функціонує за принципом не винагородження результатів інноваційної праці, а займання певної посади. Досягнення високих результатів науково-педагогічної діяльності є не результатом добре побудованої системи, а наслідком

виконання певного обсягу завдань, які самостійно визначає кожний викладач на початку навчального року, які узгоджуються із завданнями навчального структурного підрозділу — кафедри, факультету.

Зважаючи на те, що викладацька діяльність за свою суттю є творчою та інноваційною, то, вважаємо, що кожний вуз повинен будувати власну систему управління персоналом, яка б стимулювала б науково-педагогічну активність персоналу. Досягти цього можна шляхом впровадження рейтингової оцінки праці викладача, структурних підрозділів і вузу в цілому. Побудова рейтингу викладачів дасть можливість використовувати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації.

Впровадження рейтингової оцінки є основою для диференціації розміру винагороди персоналу залежно від його досягнутих наукових результатів роботи і стимулюватиме його до досягнення кращих. Разом з тим, справедлива політика винагороди сприяє підвищенню якості вирішення системи професійних задач у ВНЗ.

Іншою нематеріальною складовою рейтингу є можливість формування кадрового резерву. У багатьох вузах формується кадровий резерв з метою виявлення молодих лідерів, які в найближчій перспективі повинні зіграти ключову роль у педагогічній, науковій та адміністративній сферах діяльності вузу. Під процесом формування кадрового резерву ВНЗ розуміємо створення такого резерву, який володіє достатнім рівнем мобільності, активності, фізичного і психічного здоров'я і здатний найшвидше пристосовуватися до нових умов праці. У ВНЗ доцільно формувати два види кадрового резерву: розвитку та функціонування. Працівники резерву розвитку готуються з метою роботи за новими напрямками у вузі, а функціонування — для забезпечення ефективного роботи вузу в майбутньому. Після навчання у групі кадрового резерву розвитку працівники зможуть у майбутньому претендувати на заміщення посад на вибір: науково-педагогічних чи керівних. А ті, які готуватимуться в резерві функціонування, мають бути зорієнтовані виключно на адміністративну кар'єру. Формування в університеті такого резерву дозволяє досягнути стабільної, осмисленої та прогнозованої кадрової політики.

У період скорочення кількості студентів ВНЗ повинен знаходити інноваційні напрямки діяльності, впровадження яких ліквідувало б дефіцит фінансових ресурсів. Відомо, що молоді працівники найбільш інноваційні. Формування кадрового резерву дає можливість для вузу як зберегти талановитих і кваліфікованих працівників, так і для молодих працівників — можливість як з інтелектуальної, так і моральної сторони присвячувати свою діяльність виконанню конкретної роботи. Прикладені ними зусилля визначаються на їх власний розсуд, тобто вони не прописуються в контракті, а є бажанням співробітника.

Звісно, що ВНЗ не може підтримувати людей, які не роблять внеску в його стратегічні цілі та показники. Тому при формуванні кадрового резерву необхідно ставити ціль: орієнтувати людей на максимально ефективне рішення задач, що стоять перед університетом.

Тобто, кадрову систему необхідно ув'язати зі стратегічними цілями вузу. Для будь-якого вищого навчального закладу стратегічними цілями є привнесення в світ знань і досвіду, які дозволятимуть особистості, суспільству і державі бачити і використовувати кращі взірці підготовки висококваліфікованих спеціалістів і здійснювати ефективну реалізацію нововведень у сфері науки і вищої освіти. Досягнення таких стратегічних цілей неможливо без наявної підготовленої команди управлінців і висококваліфікованих викладачів. Наявність кадрового резерву дозволяє досягти цієї цілі в найкоротші терміни.

Вивчення зарубіжного досвіду організації кадрового резерву у ВНЗ дає право стверджувати, що з однієї сторони його функціонування накладає певні зобов'язання і на адміністрацію. Так, для працівників кадрового резерву університет створює нові можливості, а саме: участі в грантах, підвищення кваліфікації, можливість скорочення навчального навантаження, поглибленого вивчення курсу іноземної мови в межах вузу, оплати публікацій, у цитованих і фахових виданнях, участі в конференціях, розвитку через постановку нових завдань. Проте, з іншої сторони, адміністрація до резервістів висуває і певні зобов'язання, а саме: подання річного звіту резервіста, заявки на грант, господоговірної тематики, публікацій у фахових і цитованих виданнях, виступів з доповідями на конференціях, участі в наукових школах, лідерства у своїй галузі, участі в проектах кадрового резерву, кураторство груп і студентських проектів.

Окрім того, формування відкритого кадрового резерву дає можливість для ВНЗ створити внутрішній і зовнішній імідж привабливого роботодавця, сформувати кадровий бренд та оперативний доступ до внутрішньої кадрової бази даних. Для резервістів дає можливість

просування свого власного професійного іміджу за рахунок розміщення на сайті персональних кар'єрних портфоліо, відкритість інформації про досягнення для зовнішнього середовища [9].

Іншим стратегічним кроком ВНЗ є формування корпоративних цінностей і культури як основного критерію кадрової стабільності. Саме мотивовані співробітники, які пов'язують свою подальшу трудову кар'єру з вузом можуть демонструвати поважне, коректне і доброзичливе ставлення до нього, а такими є резервісти, адже вони особисто зацікавлені в успішному розвитку вузу.

Саме реалізація активної кадрової політики у відношенні до молодих співробітників, усвідомлений підхід до створення системи роботи з кадрами, яка здатна мотивувати їх до досягнення вищих професійних рівнів, — це і є основа реалізації успішної стратегії діяльності вузу в умовах демографічної та економічної кризи.

**Висновки.** Зважаючи на активне реформування вищої освіти, за сучасних умов демографічної та соціально-економічної кризи, особливо важливим є розробка стратегій діяльності вузів, зорієнтованих не на «виживання», а «розвиток» у яких чільне місце займатиме кадрова політика і система управління персоналом. Головним завданням при проектуванні та реалізації ефективної системи управління персоналом є недопущення будь-яких форм відтоку персоналу, формування дієвої системи мотивації зі стимулювання наукової активності, корпоративної культури і цінностей. Досягнення цього можливе за рахунок формування кадрового резерву у вузі. Звісно, що його формування є не лише ознакою його професійності та реалізації адміністрацією вузу інноваційних форм управління персоналом, але й стратегічних настанов.

### **Література**

1. Кудрявцева Н. Особливості мотивації праці педагогічних працівників в сучасних умовах // Україна : аспекти праці. — 2003. — № 1 — С. 48–50.
2. Камінський Б. А. Управління персоналом вищих навчальних закладів: Автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. — Л., 2006. — 21 с.
3. Мокін Б. І., Маримончик Ю. В. Методологічні основи матеріального стимулювання ефективної діяльності персоналу ВНЗ із підготовки науково-педагогічних кадрів та створення якісної наукової продукції // Вісник ВПІ. — 2004. — № 2. — С. 26–31.
4. Рибніков А. М. Формування та використання трудового потенціалу у вищих навчальних закладах: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.07 / Донецький національний ун-т. — Донецьк, 2009.
5. Скібіцька В. С. Стимулювання розвитку творчого потенціалу працівників вищої школи : автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.09.01 / НАН України, Рада по вивченню продукт. сил України. — К., 2004. — 19 с.
6. Управление конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения / В. Н. Лазарева, Е. В. Пирогова. — Ульяновск: УлГТУ, 2010. — 204 с.
7. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (проект). Проект розроблено робочою групою під керівництвом Міністерства освіти і науки України. [Електронний ресурс] — Режим доступу [http://www.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE %20Reforms %20Strategy %2011\\_11\\_2014.pdf](http://www.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011_11_2014.pdf).
8. Асаул А. Н., Капаров Б. М. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики под ред. д.э.н., проф. А. Н. Асаула — СПб.: Гуманистика, 2007. — 280 с.
9. Кадровий резерв ВГУЭС [Електронний ресурс] — Режим доступу <http://www.vvsu../C790E280-DCE2-4CED-8FBC>.

### **References**

1. Kudriavtseva, N. (2003), «Features motivation of teaching staff in modern conditions», *Ukraina : aspekty pratsi*. Vol. 1, pp. 48–50.
2. Kaminskyi, B. A. (2006), “Personnel management of higher education institutions”, PhD Thesis, Economics, organization and management of enterprises, SI «Institute of Regional Research n.a. M. I. Dolishniy of the NAS Ukraine», L., Ukraine.
3. Mokin, B. I. and Marymonchuk, Yu. V. (2004), “Methodological basis of material incentives for effective operation of the university staff training of the teaching staff and the creation of high-quality scientific production”, *Visnyk VPI*, Vol.2, pp. 26–31.

4. Rybnikov, A.M. (2009) "Formation and use of labor potential in higher education", PhD Thesis, Demography, labor economics, social economics and politics, Donetsk National University, Donetsk, Ukraine.
5. Skibitska, O.V. (2004) "Promote the development of creative potential of employees of high school", PhD Thesis, Demography, Economics Labor and Social Policy, Council of Productive Forces of Ukraine of the NAS Ukraine, Kiev, Ukraine.
6. Lazareva, V.N. and Pyrohova, E.V. (2010), Upravlenye konkurentosposobnosti personala vyssheho uchebnoho zavedeniya [Management of competitiveness of higher education staff], UIHTU, Ulianovsk, Russia.
7. Ministry of Education and Science of Ukraine (2014), "The strategy of reforming higher education in Ukraine 2020 (draft)", available at: [http://www.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011\\_11\\_2014.pdf](http://www.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011_11_2014.pdf).
8. Asaul, A.N. and Kaparov, B. M. (2007), Upravlenye vysshym uchebnym zavedenyem v uslovyakh ynnovatsyonnoi ekonomyy [Management of higher education institution in the innovation economy], «Humanistyka», St. Pererburge, Russia.
9. "Personnel reserve VSUES" (2013), available at: <http://www.vvsu/.../C790E280-DCE2-4CED-8FBC>.

Стаття надійшла до редакції 19.06.2015 р.