

**В. В. Коврегін**кандидат технічних наук,  
доцент, перший проректор,  
Національного університету цивільного захисту України

## ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ Й ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО КОРПУСУ ВНЗ

*Визначено, що стабілізація діяльності ВНЗ – це стабільність високопрофесійного кадрового корпусу, здатного забезпечити високу фундаментальну й затребувану якість освітніх послуг і наукових досліджень. Основні напрями стабілізації кадрового корпусу полягають у забезпеченні престижності роботи у ВНЗ, створенні умов для задоволення творчих потреб працівників та їх професійної кваліфікації, зростанні реальних доходів, включаючи виплати з суспільних фондів ВНЗ, а також соціальних гарантій працівникам. Запропоновано вдосконалити контрактну систему організації праці, спрямовану як на стабілізацію наявного кадрового корпусу, так і на залучення висококласних фахівців до навчально-педагогічної та науково-технічної діяльності.*

**Ключові слова:** держава, управління, ВНЗ, кадровий корпус, стабілізація.

**Постановка проблеми.** Наявність в Україні значного інтелектуального потенціалу, який формувалася протягом досить великого історичного періоду, відзначається фахівцями всього світу. Водночас його використання на користь суспільства не завжди є ефективним і розумним. У значній мірі це стосується й системи освіти, яка покликана відтворювати інтелектуальний ресурс нації, і відповідати актуальним потребам суспільства. На жаль, під впливом шокової терапії в економіці вона втратила частину властивих їй історичних переваг, зокрема подекуди знизилася якість навчання та підготовки кадрів, була допущена невиправдана поспішність у розширенні мережі ВНЗ, насамперед недержавних, і їх територіальних підрозділів. Усе це зумовлює актуальність і необхідність визначення ролі держави в стабілізації кадрового корпусу ВНЗ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні принципи організації, державного управління, прогнозування й економіки освіти розкриваються в роботах В. Андрущенко, Л. Балабанової, С. Домбровської, М. Клименка, П. Надолішнього, Л. Приходченко, І. Романова, В. Садкового, В. Сиченка та інших вчених [1–5]. Досліджуючи сутність і зміст державного управління в освітній сфері у наявних ринкових умовах, слід застосовувати комплексний підхід до стабілізації кадрового корпусу ВНЗ, отже, і до

визначення системи управління економічною безпекою таких закладів.

**Мета статті.** Отже, метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад, проблем і особливостей стабілізації кадрового корпусу ВНЗ в Україні в умовах розвитку ринкових відносин, а також визначення ролі держави в цьому процесі стабілізації.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз основних тенденцій розвитку вітчизняної вищої освіти останніх десятиліть дає змогу виділити такі негативні особливості, облік яких є вкрай необхідним для стратегії розвитку вітчизняної вищої школи. Перш за все слід відзначити наростаючий розрив між потребами галузей у фахівців і можливостями ВНЗ задовольняти їх. Причин для цього досить багато, одна з них – вибір майбутньої професії абітурієнтом на основі її престижності та вигідності з точки зору можливих у майбутньому прибутків (фінансисти й юристи). Практично всі ВНЗ за єдиним шаблоном готують такого роду фахівців. Як наслідок цієї тенденції, відбуваються парадоксальні речі – багато організацій відчувають дефіцит кваліфікованих працівників технічного, інженерного та інших напрямів при надлишку на ринку трудових ресурсів бухгалтерів, фінансових аналітиків, податкових консультантів, юристів.

Крім того, зазначений вище розрив супроводжується автономним розвитком освіти шляхом самовививання, що цілком природно в умовах

періоду формування ринкових відносин. Нецільове використання навчальних площ ВНЗ, участь працівників і викладачів у непрофільних видах діяльності з метою отримання заробітку – усе це вельми негативні тенденції вітчизняної освіти. До них слід віднести також роботу частини викладачів відразу в декількох ВНЗ, що стає причиною зниження їх творчого ресурсу. Якщо до цього додати вкрай низьку престижність професії викладача ВНЗ, то напрашується висновок, що виживають найбільш стійкі, віддані своїй справі ентузіасти, для яких їхня праця важливіше всіх інших проблем. На жаль, подібна тенденція не сприяє оптимістичному погляду в майбутнє вітчизняної вищої школи, з точки зору розвитку її кадрового ресурсу. Слід також відзначити і той факт, що в сучасних умовах розвитку економіки цикл «старіння» знань обмежений 5–6 роками, що практично не враховується не тільки в змісті навчальних курсів, але і в принциповому підході до підготовки фахівців, готових працювати з новою інформацією, відкритих до інновацій, і які мають значний інтелектуальний ресурс.

Варто підкреслити, що в роботі більшості ВНЗ практично відсутній виховний компонент, який формує ставлення майбутніх фахівців до своєї роботи. Ідеологічна і виховна складові освітнього процесу сприяють формуванню високої мотивації до навчання, що позначається надалі на якості роботи випускників ВНЗ.

Вельми серйозними проблемами вітчизняної вищої школи є суттєвий дефіцит і тенденція до виснаження кадрового ресурсу ВНЗ. Це стосується перш за все викладацьких кадрів. Основним джерелом викладацьких кадрів є самі ВНЗ, які повинні звертати особливу увагу на політику залучення до викладацької роботи молодих і талановитих випускників.

Інша кадрова проблема пов'язана з управлінням ВНЗ – це відсутність кваліфікованих кадрів в області освітнього менеджменту, що мають не тільки наукові ступені і звання, але й навички ефективного управління таким закладом. Певною мірою навичкам управління ВНЗ можна навчитися, однак кінцевий результат діяльності ВНЗ визначається тільки особистістю його керівника. Підґрунтя для таких висновків становлять особливості української ментальності, орієнтованої на сильний авторитет і харизматичність лідера.

Через це цілком виправданим є шлях вибору керівника Вченою радою і трудовим колективом

ВНЗ. Інший підхід, заснований на призначенні керівника, може також бути вельми результативним. Проте в цьому випадку серйозним дезорганізуючим чинником може виступати відсутність впевненості в перспективах своєї роботи через «кон'юнктурність» інтересів недосконалої кадрової політики в зазначених закладах.

Не дивлячись на всі сучасні передові освітні технології, основна роль належить і буде належати живій інтелектуальній взаємодії викладача (наставника, консультанта) і студента (слухача). У процесі такої взаємодії у випускників ВНЗ формуються не тільки необхідний базис знань, а й ставлення до своєї майбутньої професії, харизма, критичне мислення, комунікабельність, відсутність страху перед аудиторією тощо. Стратегія вирішення проблеми формування кваліфікованого професорсько-викладацького складу включає в себе два напрями. Перший напрям пов'язаний із залученням викладацького складу, що має значний досвід роботи в ВНЗ і володіє високим рівнем компетенції у сфері своєї професійної діяльності. Щодо практичних занять, семінарів та інших форм розвитку практичних навичок роботи, то для їх успішного проведення мають бути залучені викладачі, які працюють безпосередньо у відповідних сферах діяльності. Важливо, що процес формування і вдосконалення професорсько-викладацького складу має бути постійним. Це дає змогу підтримувати досить високий професійний рівень і стабільність кадрового корпусу ВНЗ, для чого потрібна розробка стратегії залучення кадрів, орієнтованої на постійний аналіз відповідного сегмента ринку трудових ресурсів.

Другий напрям кадрового забезпечення ВНЗ кваліфікованими фахівцями орієнтований більшою мірою на перспективи розвитку ВНЗ, що вельми актуально і важливо в умовах крайнього виснаження і відсутності відтворення викладацьких кадрів. Основний зміст цього напрямку роботи пов'язаний із формуванням кадрового резерву викладацьких кадрів ВНЗ на основі використання власного ресурсу. Йдеться про цілеспрямовану роботу щодо виявлення найбільш перспективних студентів, які після закінчення навчання у ВНЗ могли б продовжити роботу в ньому як асистенти, викладачі, консультанти і організатори практичних занять.

Це один із найбільш перспективних напрямів у роботі вітчизняних ВНЗ щодо самовідтворення кадрового ресурсу, який має дві незаперечні переваги. Перша пов'язана з адекватним ро-

зумінням реальних здібностей і перспективних можливостей кандидатів. Друга стосується можливості в період завершення навчання у ВНЗ пройти додаткову практику у сфері викладацької діяльності. Безумовно, позитивним є також зміцнення загальної соціально-психологічної атмосфери ВНЗ, що виступає тим сполучним фактором, який сприяє розвитку загально-мотиваційного поля всього колективу ВНЗ.

Ринкові відносини, зміни мотивації студентів, інформатизація освіти вимагають виражених змін, подолання психологічної інерції не тільки в людській свідомості й поведінці викладачів і адміністрації ВНЗ, але і в їх взаєминах зі студентами. Проблема якості педагогічних кадрів у системі вищої освіти в умовах зміни її парадигм набуває особливої значущості для реалізації концепції модернізації освіти та забезпечення регіонального розвитку.

Нааявна десятилітня практика підготовки фахівців свідчить на користь формування типу навчання з авторитарних позицій викладачів, деканатів, ректорату по відношенню до студентів. Сьогодні така модель взаємин застаріла, необхідна орієнтація на колегіальність і демократизм. Крім того, існує проблема подолання психологічної інерції як частини професорсько-викладацького складу, так і адміністрацій вищих навчальних закладів. В її середовищі має спостерігатися стратегія цілеспрямованого застосування ринкових механізмів, що забезпечують і стимулюють до конкурентоспроможної поведінки.

Серйозним гальмом на шляху підвищення якості освіти, на нашу думку, є відсутність обмежень за термінами виконання обов'язків ректора у ВНЗ. Фактична «безстроковість» перебування ректора на посаді подекуди знижує його інноваційну сприйнятливість, підмінюючи механізми

Таблиця 1

## Чисельність студентів, аспірантів і докторантів в Україні (1990–2015 рр.)

| Рік               | Прийнято студентів, тис. |                           | Випущено фахівців, тис. |                           | Кількість аспірантів <sup>2</sup> | Кількість докторантів <sup>2</sup> |
|-------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
|                   | I–II рівнів акредитації  | III–IV рівнів акредитації | I–II рівнів акредитації | III–IV рівнів акредитації |                                   |                                    |
| 1990              | 241,0                    | 174,5                     | 228,7                   | 136,9                     | 13374                             | ...                                |
| 1991              | 237,5                    | 173,7                     | 223,0                   | 137,0                     | 13596                             | 503                                |
| 1992              | 212,6                    | 170,4                     | 199,8                   | 144,1                     | 13992                             | 592                                |
| 1993              | 198,9                    | 170,0                     | 198,0                   | 153,5                     | 14816                             | 765                                |
| 1994              | 194,0                    | 198,0                     | 204,3                   | 149,0                     | 15643                             | 927                                |
| 1995              | 188,8                    | 206,8                     | 191,2                   | 147,9                     | 17464                             | 1105                               |
| 1996              | 183,4                    | 221,5                     | 185,8                   | 155,7                     | 19227                             | 1197                               |
| 1997              | 166,2                    | 264,7                     | 162,2                   | 186,7                     | 20645                             | 1233                               |
| 1998              | 164,9                    | 290,1                     | 156,9                   | 214,3                     | 21766                             | 1247                               |
| 1999              | 170,1                    | 300,4                     | 156,0                   | 240,3                     | 22300                             | 1187                               |
| 2000              | 190,1                    | 346,4                     | 148,6                   | 273,6                     | 23295                             | 1131                               |
| 2001              | 201,2                    | 387,1                     | 147,5                   | 312,8                     | 24256                             | 1106                               |
| 2002              | 203,7                    | 408,6                     | 155,5                   | 356,7                     | 25288                             | 1166                               |
| 2003              | 202,5                    | 432,5                     | 162,8                   | 416,6                     | 27106                             | 1220                               |
| 2004              | 182,2                    | 475,2                     | 148,2                   | 316,2                     | 28412                             | 1271                               |
| 2005              | 169,2                    | 503,0                     | 142,7                   | 372,4                     | 29866                             | 1315                               |
| 2006              | 151,2                    | 507,7                     | 137,9                   | 413,6                     | 31293                             | 1373                               |
| 2007              | 142,5                    | 491,2                     | 134,3                   | 468,4                     | 32497                             | 1418                               |
| 2008              | 114,4                    | 425,2                     | 118,1                   | 505,2                     | 33344                             | 1476                               |
| 2009              | 93,4                     | 370,5                     | 114,8                   | 527,3                     | 34115                             | 1463                               |
| 2010              | 129,1                    | 392,0                     | 111,0                   | 543,7                     | 34653                             | 1561                               |
| 2011              | 105,1                    | 314,5                     | 96,7                    | 529,8                     | 34192                             | 1631                               |
| 2012              | 99,8                     | 341,3                     | 92,2                    | 520,7                     | 33640                             | 1814                               |
| 2013              | 93,9                     | 348,0                     | 91,2                    | 485,1                     | 31482                             | 1831                               |
| 2014 <sup>1</sup> | 69,5                     | 291,6                     | 79,1                    | 405,4                     | 27622                             | 1759                               |
| 2015 <sup>1</sup> | 63,2                     | 259,9                     | 73,4                    | 374,0                     | 28487                             | 1821                               |

**Примітка:**

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> На кінець 1990, 1991, ... 2015 років.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [2]

конкурентоспроможного розвитку вищої школи на звичну авторитарну модель «правління» з усіма наслідками, що випливають кількісними і якісними параметрами освітньої діяльності.

Сьогодні проблемою післявишівської підготовки, діагностики якості потенціалу підготовки наукових кадрів ВНЗ стурбовані як на загальнодержавному рівні, так і самі вищі навчальні заклади, які на підставі наукових досліджень пропонують модернізувати систему діагностики потенціалу підготовки наукових кадрів, розробити систему індикаторів її оцінки, створення алгоритму ранжирування ВНЗ за рівнем підготовки кадрів.

Підвищення якості підготовки фахівців вищої кваліфікації для наукової і науково-педагогічної діяльності, ефективності аспірантури – важлива проблема модернізації державної системи післявишівської освіти.

Падіння в останнє десятиліття соціального статусу, престижу науково-педагогічної і наукової діяльності в Україні створюють парадоксальну ситуацію (табл. 1). За даними Державної служби статистики України [2], (з 1990 р. по 2015 р.), число випускників ВНЗ, які поступили на навчання до аспірантури, становило в середньому 1% по Україні. При цьому останні 10 років спостерігається певне зростання контингенту аспірантів і докторантів, які навчаються у вищих навчальних закладах та працюють у вітчизняних наукових організаціях. З іншого боку, відбувається падіння інтересу молоді до точних наук і зниження її чисельності в структурі наукових кадрів.

Варто зауважити, що має місце істотна трансформація основних функцій аспірантури як джерела якісного поповнення кадрами вищої кваліфікації системи вищої освіти. Дослідники (В. Андрущенко, С. Домбровська, В. Садковий, В. Сиченко та ін.) виділяють три складові цього процесу:

- зміна галузевої структури підготовки кадрів – непропорційне, нетрадиційне для вітчизняної науки збільшення аспірантів в гуманітарних галузях знань, насамперед економістів, юристів, і відповідне скорочення їх числа в галузі природничих і точних наук;
- падіння якості дисертаційних робіт, однотипність вибору тематики дослідження, їх невисока практична орієнтованість;
- значний відтік фахівців, які закінчили аспірантуру, зі сфери освіти і науки для роботи на інших більш оплачуваних ринках праці тощо [1; 3; 4; 5].

Зростання чисельності аспірантів визначається також можливістю завдяки аспірантурі отримувати відстрочку від служби в армії.

Навчання в аспірантурі на сучасному етапі дає змогу задовольняти інтелектуальні потреби зацікавленої в цьому частини населення за рахунок або коштів держбюджету, або відносно невисокої, доступної для споживача оплати за навчання. Водночас її традиційна функція підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації в межах аспірантури мінімізована та входить у протиріччя з потребами розвитку системи вищої освіти. На наше переконання, перспективними є такі вимоги до високої якості підготовки випускників аспірантури:

- висока професійна компетентність, оволодіння сукупністю фундаментальних та спеціальних знань і практичних навичок, необхідних у трудовій діяльності;
- готовність, прагнення до професійного вдосконалення й інтелектуального розвитку і росту;
- вміння моделювати, прогнозувати і проєктувати нові інтелектуальні цінності та матеріальну продукцію;
- усвідомлення та розуміння тенденцій і перспектив розвитку науково-технічного прогресу, глобальних світових процесів, їх впливу на життєдіяльність людини, соціум, природну екологічну і соціальну середу;
- високий ступінь комунікаційної готовності та здатності, інформаційна сприйнятливість і мобільність до діяльності в професійній сфері і в соціальному середовищі.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи, зазначимо, що якість і результативність підготовки кадрів вищої кваліфікації мають багатовимірні характеристики, що включають кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, інфраструктурні ресурси, і можуть оцінюватися за ефективністю й інтенсивністю їх використання як за валовими кількісними параметрами, так і за особистим внеском викладача ВНЗ.

Якісно нові підходи до відбору викладацьких кадрів вищої школи, оцінки результативності їх професійної діяльності потребують пріоритетного вирішення таких завдань:

- забезпечення системно високої мотивації викладачів у вдосконаленні своєї професійної майстерності і педагогічної культури;

– створення спектра умов для постійного зростання професорсько-викладацького складу;

– системне залучення молодих кадрів у вищу школу.

Отже, стабілізація діяльності ВНЗ – це наперед стабільність високопрофесійного кадрового корпусу, здатного забезпечити високу фундаментальну й затребувану якість освітніх послуг і наукових досліджень. Основні напрями стабілізації кадрового корпусу полягають у забезпеченні престижності роботи у ВНЗ, створенні умов для задоволення творчих потреб працівників та їх професійної кваліфікації, зростанні реальних доходів, включаючи виплати з суспільних фондів ВНЗ, а також соціальних гарантій працівникам. Вважаємо, що слід удосконалити контрактну систему організації праці, спрямовану як на стабілізацію наявного кадрового корпусу, так і на залучення висококласних фахівців до навчально-педагогічної та науково-технічної діяльності.

#### Список використаної літератури:

1. Андрущенко В. Теоретико-методологічні засади модернізації вищої освіти в Україні на рубежі століть (за матеріалами доповіді, виголошеної на засіданні загальних зборів АПН України 23 листопада 2000 р.) / В. Андрущенко // Вища освіта України. – 2001. – № 2. – С. 5–13.
2. Демографічна та соціальна статистика / Освіта / Вищі навчальні заклади // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Домбровська С. Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних змін : [монографія] / С. Домбровська. – Х. : Оберіг, 2010. – 176 с.
4. Садковий В. Розвиток державного управління у сфері професійної підготовки кадрів цивільного захисту: теорія, практика, механізми : [монографія] / В. Садковий – Миколаїв, 2014. – 343 с.
5. Сиченко В. Система та механізми управління інноваційним розвитком вищої освіти в Україні / В. Сиченко // Економічний форум. – 2011. – № 2. – С. 34–40.

#### **Коврегин В. В. Государственно-управленческие аспекты и основные проблемы стабилизации кадрового корпуса ВУЗа**

*Определено, что стабилизация деятельности ВУЗа – это стабильность высокопрофессионального кадрового корпуса, способного обеспечить высокое фундаментальное и востребованное качество образовательных услуг и научных исследований. Основные направления стабилизации кадрового корпуса состоят в обеспечении престижности работы в ВУЗе, создании условий для удовлетворения творческих потребностей работников и их профессиональной квалификации, росте реальных доходов, включая выплаты из общественных фондов ВУЗов, а также социальных гарантий работникам. Предложено усовершенствовать контрактную систему организации труда, направленную как на стабилизацию имеющегося кадрового корпуса, так и на привлечение высококлассных специалистов в учебно-педагогическую и научно-техническую деятельность.*

**Ключевые слова:** государство, управление, ВУЗ, кадровый корпус, стабилизация.

#### **Kovrehin V. V. State administration aspects and main problems of stabilization of personnel structure of higher educational institution**

*It was determined that the stabilization of HEI's activity is, first of all, the stability of highly professional personnel structure being able to guarantee high fundamental and needed quality of educational services and scientific researches. The main directions of stabilization of personnel structure are in the prestige value of work in a higher educational institution, in the creation of conditions to satisfy the needs of workers and their professional skills, in the increase of real incomes including the payments from HEI's social funds, as well as in social guarantees for the workers. It was proposed to improve the contract system of labour organization directed at both stabilization of available personnel structure, and attraction of high-class specialists to educational-pedagogical and scientific-technical activity.*

**Key words:** state, administration, higher educational institution, personnel structure, stabilization.