

УДК 331.2:658.336

*Герасименко О.О., канд. екон. наук, доцент
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

*Oksana Gerasimenko, Cand. of Econ. Sciences,
SHEE «Vadym Hetman
Kyiv National Economic University»*

LABOR PAYMENT AS A MANAGEMENT TOOL FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF ACADEMIC STAFF

Виокремлено напрями та характерні риси науково-педагогічної діяльності. Визначено місце оплати праці в системі управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників. Обґрунтовано сутність, структуру та диференціацію заробітної плати як інструмента стимулювання професійного розвитку науково-педагогічного персоналу. Розкрито значення авторських гонорарів і контрактної системи наймання й оплати праці.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Науково-педагогічні працівники, управління професійним розвитком, оплата праці, диференціація заробітної плати, авторський гонорар, контрактна система наймання й оплати праці.

Выделены направления и характерные черты научно-педагогической деятельности. Определено место оплаты труда в системе управления профессиональным развитием научно-педагогических работников. Обосновано сущность, структуру и дифференциацию заработной платы как инструмента стимулирования профессионального развития научно-педагогического персонала. Раскрыто значение авторских гонораров и контрактной системы найма и оплаты труда.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Научно-педагогические работники, управление профессиональным развитием, оплата труда, дифференциация заработной платы, авторский гонорар, контрактная система найма и оплаты труда.

In the article was determined the trends and characteristics of the academical activity. The author identified the labor payment place of academic staff for the professional development in management system. The nature, structure and wages differentiation were proved as a stimulus tool of the professional development for academic staff. The author has justified the nature of a author's fee, contract employment and contract payment.

KEY WORDS. Academic staff, professional development management, labor payment, wages and salaries differentiation, author's fee, contract employment and contract payment.

Вступ. Перехід вітчизняної вищої освіти на європейські стандарти підготовки фахівців супроводжується різновекторними та масштабними трансформаціями механізмів управління вищими навчальними закладами. Високий рівень якості освітніх послуг вимагає досконалого кадрового забезпечення навчального процесу. Професійна майстерність науково-педагогічного корпусу вищих навчальних закладів пов'язана, передусім, з розробленням і використанням фундаментального за рівнем наукового опрацювання, інноваційно орієнтованого за змістом, педагогічно та методично вивіреного за формами та методами подання навчального матеріалу, що сприятиме формуванню професійних компетенцій випускників. Вимоги до якості трудового потенціалу науково-педагогічних працівників зумовлюють необхідність створення та функціонування ефективної системи управління їх професійним розвитком.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Дослідженню різноспрямованих теоретико-методологічних і прикладних проблем управління у сфері вищої освіти присвячено праці українських учених — Ареф'євої О. В., Борової Т. А., Гуменюка В. Я., Домбровської С. М., Каленюк І. С., Карліна М. І., Ломоносова А. В., Новікової Л. М., Огаренка В. М., Родіонова О. В., Рощик І. А., Хомерікі О. А. та інших. Зокрема, досліджено процеси ринкового трансформування макроекономічного механізму управління вищою освітою [3]; виокремлено проблеми функціонування та розвитку вищої освіти в сучасному глобальному середовищі, визначено напрями трансформації механізму фінансування ВНЗ за умов диференціації фінансових джерел і підходи до вдосконалення державної політики фінансового управління вищою освітою в Україні [5]; висвітлено особливості модернізації розвитку вищої освіти України у контексті Болонського процесу [8; 15]; розглянуто напрями та фактори, що визначають попит на продукцію ВНЗ, досліджено стан і динаміку розвитку вищої освіти в Україні, проаналізовано сучасні підходи щодо формування та відтворення людського капіталу в системі вищої освіти [1]; обґрунтовано теоретичні та методологічні основи управління якістю вищої освіти, розроблено пропозиції щодо механізму та інструментарію управління якістю вищої освіти як процесу та кінцевого продукту на різних рівнях і різними засобами [4; 13]; запропоновано методи регулювання маркетингової діяльності вищих навчальних закладів, розглянуто питання формування конкурентоспроможності навчально-методичної системи у ВНЗ [9]; запропоновано інтегровану модель і механізми адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів [2]; розглянуто теоретичні та практичні проблеми стимулювання й оплати праці в освітньо-науковій сфері за умов переходу до ринкової економіки [6]; проаналізовано соціально-економічні передумови формування організаційно-економічного механізму управління оплатою праці у ВНЗ України та концептуальні підходи щодо його вдосконалення на основі регулювання кількості штатних посад науково-педагогічних працівників [7].

Узагальнення наукового доробку зазначених авторів засвідчило, що назріла потреба комплексного дослідження системи та окремих інструментів управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників в умовах модернізації вищої освіти України.

Постановка завдання. Виходячи з актуальності теми, головною метою статті є дослідження оплати праці як інструменту управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників.

Результати. Сфера вищої освіти як вид економічної діяльності інтегрує в собі три головні компоненти: проведення досліджень фундаментального та прикладного характеру, підготовку фахівців для потреб економіки, інноваційну діяльність і бізнес, пов'язаний із трансфертом розробок і кадровим супроводом бізнес-проектів.

Науково-педагогічній діяльності притаманна низка специфічних рис, серед яких: переважно індивідуальний характер, складність оцінювання результатів праці у кількісних показниках, висока частка творчих видів діяльності, відсутність пропорційної залежності та значний розрив у часі між затратами та результатами праці, професійна відповідальність за передачу системи знань теоретичного та емпіричного характеру, важливість статусної позиції, професійного визнання колег і суспільної значущості.

Важливим моментом праці у сфері вищої освіти є підвищення якості підготовки фахівців на основі використання в освітньому процесі результатів інноваційної діяльності науково-педагогічного персоналу. Тому на практиці освітні функції та наукова робота повинні бути невіддільними, що значною мірою має забезпечити стимулювання наукової творчості викладацького корпусу. Сучасний викладач має бути успішним науковцем, аби черпати принципи нові знання та інформацію інноваційного змісту, призначені для студентської аудиторії, з результатів власних наукових досліджень. Викладацька діяльність, по суті, має стати своєрідним

підсумком наукової роботи. Отже, однією з передумов високої якості освітніх послуг є забезпечення компетентності науково-педагогічного персоналу на основі здобуття наукового ступеня. Проте, в більшості вітчизняних закладів вищої освіти наукова діяльність здійснюється без додаткового матеріального заохочення. Головний мотив публікаційної активності та технічної винахідливості викладачів — виконання умов контракту в частині наукової діяльності. Найвищий рівень наукової активності характерний для періоду підготовки дисертаційних робіт. Тому винятковно важливе значення серед інструментів стимулювання професійного розвитку працівників як системно організованого процесу підготовки до виконання складніших функцій і професійно-кваліфікаційного просування належить оплаті праці.

Механізми та системи оплати праці у сфері вищої освіти формуються як державою, так і окремим вищим навчальним закладом. Зокрема, державою формується нормативно-правове поле, за рахунок коштів державного бюджету здійснюється оплата праці працівників державних навчальних закладів. З боку освітніх установ можуть створюватись такі умови організації та оплати праці, що спроможні посилити інтерес найманих працівників щодо роботи саме в цьому закладі вищої освіти, зокрема порівняно високий розмір заробітної плати, що забезпечується виплатою частини винагород за працю за рахунок чистого прибутку.

Всю систему стимулів, що застосовується у практиці оплати праці науково-педагогічних працівників, можна розподілити на дві підсистеми:

- 1) підсистема стимулів, орієнтованих на виконання посадових функцій та обов'язків;
- 2) підсистема стимулів, спрямованих на досягнення особливих результатів інноваційної діяльності.

В основу формування дієвого механізму оплати праці у сфері вищої освіти має бути покладена ринкова теорія заробітної плати. Вдосконалення системи оплати праці можливе за умови залежності величини заробітної плати від складності виконуваних функцій і результатів діяльності. Такий підхід дозволяє визначити заробітну плату як ціну послуг з праці, що сплачується за використання найманої праці у процесі надання освітніх послуг і створення інноваційних продуктів.

В силу особливостей змісту та результатів праці науково-педагогічного персоналу у сфері вищої освіти поширена почасова форма оплати. Для її систем характерна типова структура заробітної плати — основна та додаткова заробітна плата, кожна з яких виконує певні функції. Посадовий оклад, як основна заробітна плата науково-педагогічних працівників державних закладів вищої освіти, має певні особливості: регулюється державою і є гарантованою величиною доходу, що залежить від рівня кваліфікації. Розміри посадових окладів визначаються на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників бюджетних установ, закладів і організацій, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298. Досвід оплати праці працівників вищих навчальних закладів на основі Єдиної тарифної сітки виявив як переваги, так і недоліки даної системи. До переваг слід віднести спробу ув'язати розміри заробітної плати з темпами інфляції не шляхом коригування посадових окладів, а визначення їх величини через підвищення розміру мінімальної заробітної плати. Хоча, на жаль, розмір мінімальної заробітної плати як державної соціальної гарантії, що затверджується урядом, не відображує реального мінімуму на відтворення робочої сили, що прямим чином залежить від високих темпів інфляції. Окрім того, впродовж останніх кількох років розмір тарифної ставки (посадового окладу) першого тарифного розряду встановлювався менше розміру мінімальної заробітної плати. Так станом на 1 січня 2010 р. розмір тарифної ставки (посадового окладу) першого тарифного розряду складав 63 % мінімальної заробітної плати, станом на 1 січня 2011 р. — 65 %, станом на 1 січня 2012 р. — 72 %, станом на 1 січня 2013 р. — 74 %, станом на 1 січня 2014 р. — 70 %. Лише з 1 жовтня 2014 р. розмір тарифної

ставки (посадового окладу) першого тарифного розряду доведено до розміру мінімальної заробітної плати [10].

Чинній Єдиній тарифній сітці притаманний прогресивно-регресивний принцип збільшення тарифних коефіцієнтів, що не можна визнати раціональним підходом у побудові тарифної системи оплати праці. Окрім того, порушено вимоги «порогу відчутності» як мінімально необхідного (нижнього) рівня різниці між тарифними ставками (посадовими окладами) двох суміжних розрядів (кваліфікаційних груп), що є свідченням неадекватного відображення в тарифних умовах відмінностей у складності праці (кваліфікації працівників) та наявності перекосів у диференціації основної заробітної плати.

Незначний розрив у розмірі тарифної ставки (посадового окладу) за суміжними посадами науково-педагогічних працівників виступає демотиватором підвищення рівня кваліфікації шляхом здобуття наукового ступеня. Елементи додаткової заробітної плати — надбавки, доплати, премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати — є гнучкішими елементами заробітної плати, які дозволяють стимулювати як підвищення рівня компетентності, так і результативність праці науково-педагогічних працівників.

Згідно з положеннями Постанови Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» передбачено встановлення та виплату надбавок за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання), за складність, напруженість у роботі — у розмірі до 50 % посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки); за знання та використання в роботі однієї іноземної мови — 10–15 %, двох і більше мов — 25 % посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки). При цьому надбавка не встановлюється працівникам, для яких вимогами для зайняття посади передбачено знання іноземної мови, що підтверджено відповідним документом. Розмір передбачених доплат становить: 50 % посадового окладу (тарифної ставки) — за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, за суміщення професій (посад), за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; за вчене звання професора — 33 % посадового окладу (ставки заробітної плати), доцента, старшого наукового співробітника — 25 % посадового окладу (ставки заробітної плати); за науковий ступінь доктора наук — 25 % посадового окладу (ставки заробітної плати), кандидата наук — 15 % посадового окладу (ставки заробітної плати). Згідно з положеннями нового закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII науково-педагогічним працівникам вищих навчальних закладів встановлюються доплати за науковий ступінь доктора філософії та доктора наук у розмірах відповідно 15 і 20 % посадового окладу, а також за вчене звання доцента і старшого дослідника — 25 % посадового окладу, професора — 33 % посадового окладу. При цьому передбачено, що керівництво вищого навчального закладу може встановити більший розмір доплат за рахунок власних надходжень, а також відповідно до законодавства, статуту та колективного договору визначає порядок, встановлює розміри доплат, надбавок, премій, матеріальної допомоги та заохочення для науково-педагогічних та інших працівників вищих навчальних закладів [11].

Щодо окреслених положень нормативно-правового поля оплати праці науково-педагогічних працівників, на думку автора, неправомірно відносити елементи заробітної плати, що мають соціально-економічну природу надбавок, передбачаючи додаткове заохочення за підвищення рівня професійної компетентності шляхом здобуття наукового ступеня та вченого звання, до доплат, оскільки доплати — це виплати компенсаційного характеру, які дозволяють нівелювати відхилення від нормальних умов праці. Окрім того, зниження розміру надбавки за науковий ступінь доктора наук виступатиме дестимулюючим фактором у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня викладачів вищої школи.

В умовах становлення нової економіки, в якій посилюється роль і значення знаннєвої та інтелектуальної компоненти, важливим економічним ресурсом стає інтелектуальна власність та зумовлена нею система гонорарів та авторських виплат. Навіть в умовах кризової економіки та недосконалої нормативно-правової бази, коли гонорар автора становить лише 10–20 % від величини чистого доходу, власники інтелектуальних продуктів отримують суттєву грошову винагороду. В системі оплати творчої науково-педагогічної праці авторський гонорар та авторська винагорода стає індикатором визнання інноваційної діяльності працівника, результатом якої є науковий твір, запатентований винахід, корисна модель, промисловий зразок. Трансформація соціально-економічної природи авторського гонорару та авторської винагороди в ціну інтелектуального продукту, що формується з урахуванням кон'юнктури ринку ідей, дозволить посилити зацікавленість науково-педагогічного персоналу у створенні інноваційних продуктів. Окрім того, визнання авторських прав — це додаткове моральне стимулювання науково-педагогічних працівників навіть у тому разі, якщо розмір гонорару чи авторської винагороди не компенсує повною мірою затрати праці та відтворення інтелектуальних зусиль.

Дієвим інструментом управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників є контрактна система наймання та оплати праці. Узагальнення наукового доробку та законодавчих положень дозволяє характеризувати контракт як різновид трудового договору, що укладається в письмовій формі на певний термін на основі взаємних зобов'язань і являє собою угоду між найманим працівником і роботодавцем, згідно якої одна сторона зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою або з певними результатами, а інша — виплачувати заробітну плату та забезпечувати належні умови праці. Контракт, на відміну від трудового договору, укладається в тих випадках, коли виконувана робота за своїм характером та очікуваними результатами вимагає від виконавця особливих професійних якостей, здібностей, ініціативи та самостійності.

Переведення науково-педагогічних працівників на контрактну систему наймання переслідує три головні цілі: максимальне розкриття творчих здібностей працівника, надання керівникові широких прав у вирішенні кадрових питань; конкретизація прав та обов'язків сторін і визначення санкцій за їх порушення; оптимізація використання ресурсів.

При найманні на роботу науково-педагогічних працівників на умовах контракту важливо враховувати, що контрактна угода спрямована на залучення до діяльності даного роду найкваліфікованіших працівників, на забезпечення умов для ініціативності та самостійності з урахуванням індивідуальних здібностей її професійних навичок, на підвищення взаємної відповідальності сторін контракту. Специфіка укладання контрактних договорів з науково-педагогічними працівниками визначається динамізмом виконуваних ними трудових функцій, оскільки індивідуальні плани роботи змінюються щорічно. При формуванні дієвих систем матеріального стимулювання ступінь змін у величині та структурі педагогічного навантаження, наукової, методичної та організаційної роботи слід враховувати як підставу для додаткової винагороди. У контракті, що укладається між адміністрацією вищого навчального закладу та науково-педагогічним працівником, визначається форма та конкретні розміри заробітної плати, основою для встановлення яких слугують фіксовані посадові оклади, що в даному випадку є лише орієнтиром у системі матеріального стимулювання. Оплата праці кожного науково-педагогічного працівника певної кваліфікаційної категорії повинна змінюватись під впливом низки факторів: рейтингу співробітника за результатами роботи в розрізі різних компонент діяльності, його кваліфікації, фінансових можливостей вищого навчального закладу, кон'юнктури на ринку праці тощо. Контрактна система дозволяє встановлювати розміри заробітної плати з урахуванням рівня ділового потенціалу фахівців та показників результативності їхньої праці.

Висновки. Модернізація вищої освіти в Україні в умовах євроінтеграційних процесів зумовлює необхідність комплексних управлінських трансформацій. Одним з викликів сучасності стає підвищення якості освітніх послуг, що в свою чергу вимагає забезпечення належної компетентності науково-педагогічних працівників як суб'єкта навчального процесу. Серед системи заходів, спрямованих на поліпшення трудового потенціалу професорсько-викладацького складу, провідне місце належить професійному розвитку. До механізму управління професійним зростанням науково-педагогічних працівників мають ввійти інструменти, які не тільки створюють передумови для професійного розвитку, а й посилюють мотивованість персоналу щодо подальшого підвищення рівня компетентності. Сильним мотиваційним потенціалом серед таких інструментів наділена оплата праці, на пряму вдосконалення якої є актуальною проблемою для подальших досліджень.

Література

1. *Ареф'єва О. В.* Управління розвитком людського капіталу в системі вищої освіти : монографія / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук; Європейський ун-т. — К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2008. — 207 с.
2. *Борова Т. А.* Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу : монографія / Т. А. Борова; МОНМС України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2011. — 384 с.
3. *Гуменюк В. Я.* Трансформування економічних механізмів управління вищою освітою: монографія / В. Я. Гуменюк, І. А. Рощик; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. — Рівне: НУВГП, 2012. — 219 с.
4. *Домбровська С. М.* Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних перетворень : моногр. / С. М. Домбровська. — Х.: Оберіг, 2010. — 176 с.
5. Інтеграція вищої освіти України в європейський та світовий освітній простір: економічний вимір : монографія / Каленюк І. С. [та ін.]; Черніг. держ. ін-т економіки і упр. — Чернігів: РВК «Деснянська правда», 2011. — 165 с.
6. *Карлін М. І.* Стимулювання праці в освітньо-науковій сфері: проблеми теорії та практики. — Луцьк: Ред.-вид. відділ «Вежа» Волинського держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. — 192 с.
7. *Ломоносов А. В.* Управління оплатою праці у вищій освіті : монографія / А. В. Ломоносов. — Миколаїв: Іліон, 2012. — 719 с.
8. *Новікова Л. М.* Модернізація вищої освіти в Україні у контексті Болонського процесу : монографія / Новікова Л. М.; Західнодонбас. ін-т економіки і упр. — Д.: ІМА-прес, 2009. — 180 с.
9. *Огаренко В. М.* Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг : монографія / В. М. Огаренко; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. — К.: Вид-во НАДУ, 2005. — 326 с.
10. Питання оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2014 р. № 110 — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
11. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
12. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298 — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
13. *Родіонов О. В.* Управління якістю вищої освіти : монографія / Родіонов О. В.; Полтав. держ. аграр. акад. — Полтава: Вид-во ПДАА, 2012. — 375 с.
14. *Савченко В. А.* Розвиток персоналу : підручник / В. А. Савченко; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К., 2008. — 512 с.

15. *Хомерікі О. А.* Модернізація вищої освіти в Україні: соціологічний аналіз : монографія / О. А. Хомерікі; Нац. авіац. ун-т, гуманіт. ін-т. — К. : Едельвейс і К, 2013. — 374 с.

References

1. *Aref'ieva, O. V. and Kharchuk, T. V.* (2008), *Upravlinnia rozvytkom liuds'koho kapitalu v systemi vyschoi osvity* [Management of human resources in higher education], Vydavnytstvo Yevropejs'koho un-tu, Kyiv, Ukraine.
2. *Borova, T. A.* (2011), *Teoretychni zasady adaptivnoho upravlinnia profesijnym rozvytkom naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vyschoho navchal'noho zakladu* [The theoretical basis of adaptive management professional development scientific and pedagogical staff of higher educational institution], MONMS Ukrainy, Khark. nats. ekon. un-t., Kharkiv, Ukraine.
3. *Humeniuk, V. Ya. and Roschuk, I. A.* (2012), *Transformuvannia ekonomichnykh mekhanizmiv upravlinnia vyschoiu osvitoiu: monohrafiia* [Transforming economic instruments higher education management], Nats. un-t vod. hosp-va ta pryrodokorystuvannia, NUVHP, Rivne, Ukraine.
4. *Dombrovs'ka, S. M.* (2010), *Derzhavne upravlinnia vyschoiu osvitoiu v umovakh transformatsijnykh peretvoren'* [State higher education management in terms of transformational changes], Oberih, Kharkiv, Ukraine.
5. *Kaleniuk, I. S. and other* (2011), *Intehratsiia vyschoi osvity Ukrainy v ievropejs'kyj ta svitovyj osvitnij prostir: ekonomichnyj vymir* [Integration of Higher Education of Ukraine into the European and world educational space: the economic dimension], RVK Desnians'ka Pravda, Chernihiv, Ukraine.
6. *Karlin, M. I.* (2000), *Stymuliuvannia pratsi v osvitn'o-naukovij sferi: problemy teorii ta praktyky* [Incentive of labor in field of education and research: problems of theory and practice], Red.-vyd. viddil Vezha Volyns'koho derzh. un-tu im. Lesi Ukrainky, Luts'k, Ukraine.
7. *Lomonosov, A. V.* (2012), *Upravlinnia oplatoiu pratsi u vyschij osviti* [Management of wages in higher education], Ilion, Mykolaiv, Ukraine.
8. *Novikova, L. M.* (2009), *Modernizatsiia vyschoi osvity v Ukraini u konteksti Bolons'koho protsesu* [Modernisation of higher education Ukraine in the context of Bologna process], IMA-pres, Donets'k, Ukraine.
9. *Oharenko, V. M.* (2005), *Derzhavne rehuliuвання diial'nosti vyschykh navchal'nykh zakladiv na rynku osvitnykh posluh* [State regulation of higher education in the educational market], Vyd-vo NADU, Kyiv, Ukraine.
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), «Postanova» The issue of wages for employees of institutions and organizations of budget sphere» available at: <http://zakon4.rada.gov.ua> (Accessed 25 March 2014).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine About higher education», available at: <http://zakon4.rada.gov.ua> (Accessed 01 July 2014).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), «Postanova»About for employees on the basis of Unified tariff categories and coefficients for employees of institutions and organizations of budget sphere», available at: <http://zakon4.rada.gov.ua> (Accessed 30 august 2002).
13. *Rodionov, O. V.* (2012), *Upravlinnia iakistiu vyschoi osvity* [Quality Management of Higher Education], Vyd-vo PDAA, Poltava, Ukraine.
14. *Savchenko V. A.* (2008), *Rozvytok personalu* [Development of personnel], Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Het'mana, Kyiv, Ukraine.
15. *Khomeriki, O. A.* (2013), *Modernizatsiia vyschoi osvity v Ukraini: sotsiolohichnyj analiz* [Modernisation of higher education Ukraine: a sociological analysis], Edel'vejs i K, Kyiv, Ukraine.