



## Новіков В.М.

д.е.н., проф., завідувач відділу Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України

## Ломоносов А.В.

д.е.н., Член-кореспондент Академії наук суднобудування України  
Директор Херсонської філії Національного університету  
кораблебудування імені адмірала Макарова

## Ломоносова О. Е.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, Херсонська філія  
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

# Система регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів України в умовах обмеженого фінансування / *The System of Regulation of Academic Staff Workload at Higher Education Institutions of Ukraine in Conditions of Limited Funding*

## Abstract

The necessity of establishing the academic staff workload regulation system at higher educational institutions of Ukraine, which is particularly relevant in conditions of limited funding for higher education has been shown. The system structure and the characteristics of its basic components have been given. This system is sufficient to create a powerful information base for the preparation and management decision making concerning the planning and organization of educational process, as well as to analyze and assess the impact of management decisions on the value of academic staff labor costs and university costs as a whole.

**Keywords:** higher educational institutions, academic staff, the regulation of workload, reserves of reducing the number of the academic staff positions, academic staff labor costs, university costs, the labor intensity of teaching, the standard number of students per one full-time academic staff position.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах недостатнього фінансування вищої освіти України, намагаючись зберегти контингент студентів і кадровий потенціал, атакож знайти додаткові джерела фінансування, вищі навчальні заклади (ВНЗ) збільшують число спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців, часто за рахунок непрофільних, але головне – «популярних» спеціальностей, які приваблюють абітурієнтів. Такі дії являють собою об'єктивну реакцію ВНЗ на зміни зовнішнього середовища. Їх наслідком є диверсифікація підготовки фахівців, яка означає розвиток діяльності ВНЗ за рахунок організації навчання студентів за новими для ВНЗ спеціальностями з метою залучення більшої кількості абітурієнтів.

Крім диверсифікації, яка призводить до розподілення студентів між більшим числом напрямів підготовки та спеціальностей, в останні роки додався ще один достатньо потужний чинник, пов'язаний з негативними демографічними тенденціями, що впливає на діяльність ВНЗ, – скорочення чисельності випускників загальноосвітніх шкіл. Так, виходячи зі статистичної інформації, наведеної в [4], можна стверджувати, що кількість випускників шкіл III ступеня у 2015 році у порівнянні з 2004 роком скоротилася на 56,5 %. До цього слід додати тенденцію збільшення кількості випускників загальноосвітніх шкіл, від'їжджаючих для здобуття вищої освіти за кордон, що також зменшує чисельність абітурієнтів, які вступають до ВНЗ України.

Таким чином, спеціальностей стає більше, а студентів – менше. Поступове скорочення кількості студентів I курсу, які розподіляються між більшим числом спеціальностей, зумовлює розповсюдження дрібносерійної підготовки фахівців, яка полягає у тому, що за більшістю спеціальностей у кожному ВНЗ навчається невелика кількість студентів.

Внаслідок цього з'являються такі напрями підготовки, за якими на I курсі створюється лише одна академічна група. З метою визначення масштабів і темпів поширення дрібносерійної підготовки фахівців авторами статті виконані дослідження 54-х функціонуючих у цей час в Україні державних технічних ВНЗ [9; 10]. Аналіз проводився на основі даних інформаційної системи «Конкурс» Міністерства освіти і науки України.

Про масштаби поширення дрібносерійної підготовки фахівців свідчить те, що у 2014 році в 54-х технічних ВНЗ загальна кількість напрямів підготовки за чисельністю студентів розподілилася приблизно на три частини [9]. До першої третини напрямів підготовки в усіх ВНЗ було зараховано від 1 до 15 студентів, до другої – від 16 до 30 студентів і до третьої – більше 30 студентів (табл. 1). Тобто за двома третинами напрямів підготовки у переважній більшості випадків створена лише одна академічна група. При цьому більше 60 осіб зараховано тільки на 10,2 % напрямів підготовки з їх загальної кількості.

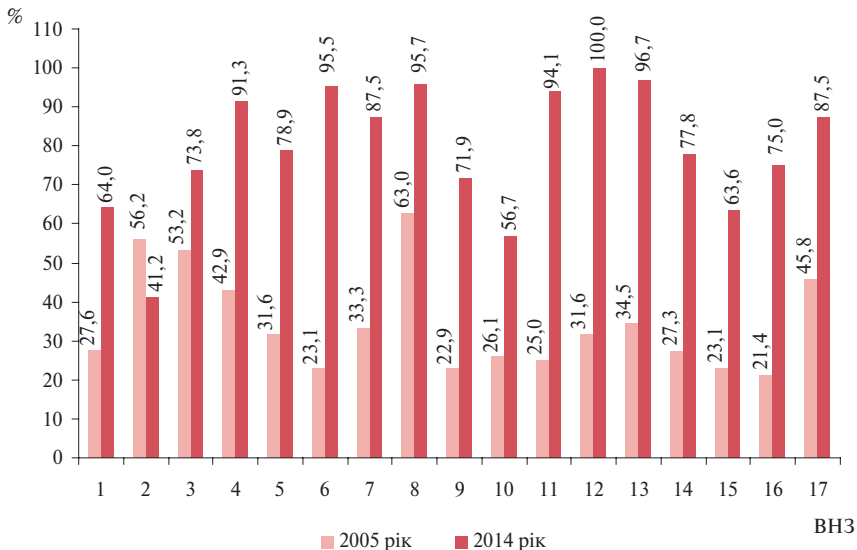
Про темпи поширення дрібносерійної підготовки фахівців певним чином свідчать матеріали дослідження [10], виконаного авторами за 17-ма функціонуючими в Україні технічними ВНЗ (за іншими 37-ми ВНЗ відсутня інформація за 2005 рік). Аналіз показав, що в період з 2005 по 2014 роки

у 16-ти ВНЗ з 17-ти (за виключенням Національного університету «Львівська політехніка») відбулося збільшення кількості спеціальностей, на які на перший курс, для навчання за денною формою зараховано від 1 до 30 студентів. З рис. 1 видно, що у 2005 році тільки у 3-х ВНЗ питома вага числа напрямів підготовки, за якими на I курсі навчалося 30 і менше студентів, була вищою за 50 %. У 2014 році частка кількості напрямів підготовки, за якими на I курсі навчалося 30 і менше студентів, перевищувала 50 % в усіх розглянутих ВНЗ, крім Національного університету «Львівська політехніка».

**Таблиця 1.** Розподіл напрямів підготовки в залежності від чисельності студентів, зарахованих на I курс до державних технічних ВНЗ для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра для навчання за денною формою у 2014 році (складено за матеріалами та розрахунками авторів)

Кількість технічних ВНЗ	Загальне число напрямів підготовки, за якими 54 технічних ВНЗ здійснювали прийом на I курс	Кількість напрямів підготовки, за якими зараховано, осіб			
		1-15	16-30	31-60	> 60
54	1506	34,8	33,1	32,1	10,2

**Рис. 1.** Частка напрямів підготовки, за якими на I курс денної форми навчання у 2005 та 2014 роках зараховано від 1-го до 30-ти студентів (на рисунку показані порядкові номери ВНЗ, їх найменування наведені в табл. 1)



Таким чином, як свідчать матеріали табл. 1, майже за 70 % напрямів підготовки в усіх 54-х технічних ВНЗ України на I курсі створена лише одна академічна група. Це зумовлює збільшення обсягу навчальної роботи і зростання витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників, підвищення витрат на підготовку фахівців, що ще більше ускладнює фінансовий стан ВНЗ.

Таблиця 2. Найменування ВНЗ, наведених на рис. 1.

№ ВНЗ на рис. 1	Найменування ВНЗ
1	Вінницький національний технічний університет
2	Національний університет «Львівська політехніка»
3	Одеський національний політехнічний університет
4	Українська інженерно-педагогічна академія
5	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
6	Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
7	Мукачівський державний університет
8	Дніпродзержинський державний технічний університет
9	«Національний гірничий університет»
10	Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка
11	Львівська національна академія мистецтв
12	Тернопільський національний технічний університет імен Івана Пулюя
13	Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
14	Запорізький національний технічний університет
15	Українська академія друкарства
16	Харківський національний університет радіоелектроніки
17	Черкаський державний технологічний університет

В цих умовах оздоровлення діяльності ВНЗ потребує переходу до оновленої моделі функціонування навчальних закладів, орієнтованої на взаємоузгодження всього комплексу процесів вузівської діяльності: змісту і вартості навчання, наповнюваності груп, контингенту студентів, рентабельності спеціальностей, обсягів фінансування та ін. Вони мають бути узгодженими з такими показниками як число штатних посад науково-педагогічних працівників, середньорічний обсяг навчального навантаження на одну штатну посаду, трудомісткість навчальної роботи.

Адаптація ВНЗ до нових реалій в умовах вкрай обмеженого фінансування, збереження людського інтелектуального капіталу, що сконцентрований в сфері вищої освіти, посилення орієнтації вищих навчальних закладів на проблеми ринку праці створює сукупність об'єктивних передумов формування механізму соціально-економічного регулювання економічних процесів ВНЗ. Він повинний забезпечувати фінансову сталість ВНЗ, уможливити збалансування науково-педагогічної й економічної діяльності, укріплювати кадровий потенціал, мотивувати ВНЗ на підготовку фахівців, спеціалізація яких відповідає сучасним і перспективним потребам суспільства.

Центральне місце в механізмі соціально-економічного регулювання належить плануванню, організації та оплаті праці науково-педагогічних працівників. Це пояснюється тим, що саме науково-педагогічні працівники є головним ресурсом ВНЗ. Саме вони є носієм людського інтелектуального капіталу, без якого існування ВНЗ в будь-якому вигляді взагалі неможливо. Разом з тим, рівень заробітної плати науково-педагогічних працівників не

відповідає високим вимогам до них, а також особливостям їхньої праці, яка має складний, гетерогенний характер, вимагає постійної напруженої роботи над собою. В свою чергу, це зумовлює старіння викладацького складу, ускладнює його омолодження. Крім того, нестача коштів унеможлиблює впровадження дієвих систем стимулювання підвищення ефективності роботи працівників ВНЗ.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Економічні проблеми планування й організації навчального процесу у різні часи неодноразово привертали до себе увагу. За радянських часів вони розглядалися в працях А. Б. Дайновського [3], Г. І. Ушакова та А. С. Шуруєва [12], А. О. Чугаєва [13], Д. І. Чупрунова та Є. М. Жильцова [14], С. Л. Костяняна [15] та ін. В Україні ці проблеми висвітлювалися Р. Ю. Кігелем [7], І. С. Каленюк [6], Т. М. Боголіб [1]. В країнах близького зарубіжжя їм присвячені праці Ю. С. Васильєва, В. В. Глухова та М. П. Федорова [2], С. О. Королькова, О. Г. Лосєва та І. М. Решетнікової [8], А. Л. Істоміна [5] тощо. В цих та інших працях, пов'язаних з вивченням та розробкою економічних проблем вищої освіти, головна увага приділяється різним аспектам фінансування ВНЗ, загальним питанням визначення структури та величини заробітної плати, її впливом на оновлення викладацького складу.

Проблема узгодження трудових показників (числа штатних посад науково-педагогічних працівників, середньорічного обсягу навчального навантаження на одну штатну посаду, трудомісткості навчальної роботи) між собою і з прив'язкою до чисельності студентів та навчальних планів підготовки фахівців вже піднімалася в економічній літературі (див., наприклад, [2, с. 201], [7, с. 200] та ін.). Але виконувані при цьому розрахунки мали емпіричний характер. Вони здійснювалися за окремими спеціальностями для певного числа лекційних потоків і академічних груп на основі реальних діючих навчальних планів [3], [7].

Слід підкреслити, що в жодній публікації не ставиться питання про формування цілісної системи соціально-економічного регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників, яка б давала чітке уявлення про основні трудові показники ВНЗ і забезпечувала б здійснення аналізу їх рівня, взаємозв'язків, впливу на фінансові показники, створювала б інформаційну базу для підготовки та прийняття управлінських рішень щодо планування й організації навчального процесу, а також для оцінки впливу управлінських рішень на величину витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників і загальні витрати ВНЗ тощо. Разом з тим, саме така система повинна бути покладена в основу системи управління кожного ВНЗ. Особливе значення вона набуває в умовах фінансово-економічної, організаційної автономії ВНЗ та автономії в сфері кадрової політики.

## МЕТА

Метою статті є розроблення методологічних і методичних основ формування гнучкої й ефективної системи регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ України в умовах дефіцитного бюджетування діяльності вищих закладів освіти та її основних функціональних підсистем.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Головною метою регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників в умовах обмеженого фінансування є забезпечення необхідної якості підготовки фахівців в умовах недостатнього фінансування за рахунок встановлення оптимального рівня витрат, який має бути достатнім для нормального кадрового забезпечення навчального процесу, створення умов для плідної роботи науково-педагогічних працівників, формування у них матеріальної зацікавленості у результатах своєї праці при прийнятному фінансуванні витрат за усіма іншими статтями. Завдання забезпечення належної якості підготовки студентів в умовах постійного недофінансування ВНЗ є надзвичайно складним. Але у ВНЗ України у теперішній час немає інших варіантів дій. Поряд з роботою, спрямованою на підвищення якості підготовки, ВНЗ все у більшому ступені змушені враховувати економічні аспекти свого функціонування.

Регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників передбачає розробку організаційно-методичного комплексу, який би дав змогу розв'язувати такі основні завдання:

- здійснювати планування навчального навантаження з відповідними багатоваріантними розрахунками трудомісткості навчальної роботи, що вимагає створення системи автоматизованого планування навчального навантаження та розрахунку трудомісткості навчальної роботи;
- здійснювати розподіл витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників між окремими спеціальностями, курсами, академічними групами, що у зв'язку з великою трудомісткістю виконання робіт може бути реалізоване у вигляді відповідної автоматизованої системи;
- аналізувати трудомісткість навчальної роботи, кількість штатних посад науково-педагогічних працівників та витрати на оплату їхньої праці, у тому числі, що вкрай важливо – за окремими спеціальностями;
- визначати фінансові результати від навчання студентів за окремими спеціальностями, курсами, академічними групами;
- визначати й оцінювати резерви зменшення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників;
- оптимізувати витрати на оплату праці науково-педагогічних працівників;
- визначати співвідношення між кількістю студентів і числом штатних посад науково-педагогічних працівників, ув'язане з трудомісткістю навчальної роботи та середньорічним обсягом навчального навантаження на одну штатну посаду за кожною спеціальністю;
- забезпечувати дієве, гнучке стимулювання праці й узгодження завдань ВНЗ з соціально-економічними інтересами їх працівників.

Практичне вирішення цих завдань передбачає розробку форм, методів та інструментів регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників, втілених у відповідні методичні матеріали. Такі матеріали розроблені авторами статті та пройшли апробацію у Херсонській філії Національного університету кораблебудування. Вони являють собою комплекс методичних матеріалів, які регламентують виконання робіт, спрямованих на планування, організацію та регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників. На відміну від багатьох інших досліджень і розробок, в яких при регулюванні трудової діяльності викладачів ВНЗ, як правило, розглядають її правові проблеми, даний організаційно-методичний комплекс дозволяє сформулювати налаштовану на задоволення потреб практики, гнучку систему регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників та організації навчального процесу, яка дає можливість ВНЗ швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Організаційно-методичний комплекс забезпечує отримання інформації, необхідної для прийняття ВНЗ рішень щодо навчального навантаження та трудомісткості навчальної роботи, витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників, розмірів плати за навчання за окремими спеціальностями, доцільності організації навчання за новими спеціальностями і т. д. з урахуванням фінансового стану закладу вищої освіти.

Методичні розробки, які включені до розглядуваного комплексу, в залежності від завдань, що стоять перед ВНЗ, наявності в останніх автоматизованих систем управління навчальним процесом, трудомісткістю навчальної роботи, заробітною платою персоналу та інших, гостроти економічних проблем тощо, можуть використовуватися як разом, так і окремо, оскільки кожна розробка являє собою відносно самостійний інструмент. Методичні матеріали можуть бути впроваджені у повному обсязі або частково, а також використовуватися ВНЗ при розробці власних автоматизованих систем регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників або управління витратами як прототипи.

Разом з тим, найбільш докладна інформація, необхідна для прийняття управлінських рішень, може бути отримана при використанні усього комплексу. Саме системне використання матеріалів може забезпечити найбільший ефект. Тобто мова йде про цілісну систему регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ в умовах обмеженого фінансування.

У зв'язку з необхідністю зберігання та обробки великої кількості інформації дана система повинна бути автоматизованою. Це дає змогу накопичувати великі обсяги різноманітної інформації, що стосується планування й організації навчального процесу, переліків спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців, кількості студентів, числа штатних посад і чисельності науково-педагогічних працівників, оплати їхньої праці і т. д. Автоматизація процедур забезпечує швидке виконання розрахунків, у тому числі й багатоваріантних, сприяє уникненню помилок тощо.

До організаційно-методичного забезпечення, призначеного для регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ, доцільно включити такі (див. табл. 1).

**Таблиця 3.** Склад та призначення документів, необхідних для регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ

Назва документа (функціональна підсистема)	Призначення та завдання, що реалізуються
1. Методичні рекомендації «Автоматизоване планування навчального навантаження та розрахунку трудомісткості навчальної роботи у вищому навчальному закладі»	Планування, організація, координація, контроль навчальної роботи ВНЗ або його структурного підрозділу (інституту, факультету, філії тощо); формування інформаційної бази для виконання усіх завдань регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ
2. «Методика розподілу трудомісткості навчальної роботи та витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників між окремими спеціальностями у вищому навчальному закладі»	Визначення трудомісткості навчальної роботи та витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників, що припадають на кожну спеціальність
3. «Методика аналізу кадрового забезпечення навчального процесу та витрат на оплату праці працівників вищого навчального закладу»	Аналіз чисельності, кваліфікаційної та вікової структури, завантаження і заробітної плати науково-педагогічних працівників; аналіз фактичної кількості штатних посад викладачів та витрат на їхню заробітну плату, що припадають на кожну спеціальність
4. «Положення про визначення фінансових результатів від навчання студентів за певною спеціальністю у вищому навчальному закладі»	Розрахунок та аналіз фінансових результатів від навчання студентів за кожною спеціальністю, встановлення «доходних» і «збиткових» спеціальностей, визначення напрямів пошуку резервів зниження витрат; обчислення рентабельності та визначення вартості навчання за кожною спеціальністю
5. «Методика оцінки резервів зменшення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу»	Виявлення резервів зменшення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників, визначення можливості та доцільності їх реалізації; відбір способів об'єднання навчальних угруповань студентів з метою зменшення трудомісткості навчальної роботи та витрат на заробітну плату; розрахунок скорочення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників внаслідок реалізації резервів; досягнення нормативного значення штатних посад науково-педагогічних працівників
6. «Методика уніфікації навчальних планів підготовки бакалаврів і магістрів у вищому навчальному закладі»	Підвищення ступеню узгодженості навчальних планів різних спеціальностей з метою забезпечення можливостей для укрупнення лекційних потоків і формування зведених груп для одночасного проведення практичних, лабораторних та інших видів навчальної роботи зі студентами різних спеціальностей, що дає змогу зменшити загальне число навчальних занять і скоротити трудомісткість навчальної роботи
7. «Методика регулювання витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу»	Забезпечення регулювання витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників з метою досягнення величини бажаного фонду оплати праці науково-педагогічних працівників за рахунок поетапного зменшення кількості навчальних угруповань студентів



Назва документа (функціональна підсистема)	Призначення та завдання, що реалізуються
8. «Методика розрахунку нормативів чисельності студентів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу»	Визначення нормативів чисельності студентів на одну штатну посаду викладача за окремими спеціальностями з урахуванням трудомісткості навчальної роботи за цими спеціальностями і середньорічного обсягу навчального навантаження на одну штатну посаду
9. Методичні рекомендації «Стимулювання науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу»	Забезпечення спрямування зусиль працівників на вирішення найбільш актуальних завдань ВНЗ, узгодження завдань ВНЗ з соціально-економічними інтересами їх працівників; узгодження величини коштів на матеріальне заохочення із загальним фінансовим станом ВНЗ

У кожному документі, включеному до даного комплексу, наведена методика виконання окремих видів робіт, які забезпечують реалізацію певних завдань, що виникають в процесі діяльності ВНЗ. Частина документів містить рекомендації щодо автоматизації виконуваних робіт.

Конкретний склад системи регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників залежить від особливостей кожного ВНЗ, завдань, які постають перед ним, ступеню застосування економічних методів управління, складу та специфіки діючих автоматизованих систем управління тощо. У міру впровадження системи регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ і набуття досвіду її використання дана система повинна розвиватися та доповнюватися.

Обов'язковими, базовими системами, без яких використання інших неможливо, є підсистема «Автоматизоване планування навчального навантаження та розрахунку трудомісткості навчальної роботи у вищому навчальному закладі» та підсистема «Розподіл трудомісткості навчальної роботи та витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників між окремими спеціальностями у вищому навчальному закладі». В цих підсистемах формується інформація, яка для усіх подальших розрахунків і процедур є вихідною.

Підсистема «Автоматизоване планування навчального навантаження та розрахунку трудомісткості навчальної роботи у вищому навчальному закладі» дає змогу формувати, оброблювати та зберігати різноманітну інформацію, необхідну для планування й організації навчального процесу. Вона забезпечує не тільки планування, а й коригування навчальної роботи ВНЗ, створення робочих навчальних планів, розподіл навчального навантаження між кафедрами та науково-педагогічними працівниками. Одночасно розраховується трудомісткість навчальної роботи за окремими факультетами, кафедрами, навчальними дисциплінами, окремими науково-педагогічними працівниками. Трудомісткість навчальної роботи визначається за окремими формами навчання (денна, вечірня, заочна, дистанційна) в розрахунку на навчальний рік і семестр. Підсистема дає змогу отримати різноманітну інформацію, необхідну для усіх наступних розрахунків.

Підсистема «Розподіл трудомісткості навчальної роботи та витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників між окремими спеціальностями у вищому навчальному закладі» забезпечує визначення трудомісткості навчальної роботи та заробітної плати науково-педагогічних працівників, які припадають на усі спеціальності, за якими у ВНЗ здійснюється підготовка фахівців. Необхідність такого розподілу пояснюється тим, що окремі види навчальної роботи (лекційні, практичні, семінарські, а іноді і лабораторні заняття, консультації, виробничі та інші практики) виконуються одночасно зі студентами двох або більше спеціальностей, між якими і слід поділити трудомісткість навчальної роботи та заробітну плату науково-педагогічних працівників, які проводять ці заняття. Отримана інформація є вихідною для визначення резервів скорочення трудомісткості та зменшення витрат на оплату праці у ВНЗ.

Величини трудомісткості навчальної роботи та заробітної плати науково-педагогічних працівників, які припадають на кожну спеціальність, можуть використовуватися не тільки для визначення резервів скорочення трудомісткості та зменшення витрат на оплату праці, а і для вирішення завдань в системі управління витратами ВНЗ, розрахунків вартості навчання студентів за окремими спеціальностями тощо. Крім того, ця інформація необхідна для аналізу витрат на оплату праці та регулювання величини фонду заробітної плати науково-педагогічних працівників.

Методика аналізу кадрового забезпечення навчального процесу та витрат на оплату праці працівників вищого навчального закладу» призначена для отримання інформації, на основі якої можуть бути підготовлені та прийняті управлінські рішення, що стосуються чисельності, кваліфікаційної та вікової структури, завантаження і заробітної плати науково-педагогічних працівників.

Принципово новим є блок аналізу фактичної кількості штатних посад викладачів та витрат на їхню заробітну плату, що припадають на кожну спеціальність. Даний напрям аналізу є найбільш перспективним, оскільки він дає змогу визначати резерви зменшення витрат на оплату праці у ВНЗ, а також встановлювати спеціальності, за якими заходи, спрямовані на скорочення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників, повинні здійснюватися в першу чергу.

Результати аналізу, внаслідок якого виявляється недостача або надлишок фактичної чисельності штатних посад за окремими спеціальностями, дозволяє отримати інформаційну базу для аналізу й оцінки оплати праці. У зв'язку з тим, що витрати на заробітну плату науково-педагогічних працівників є змінними витратами, а усі інші з певним ступенем точності можна вважати умовно-постійними, отримана інформація дає змогу визначати фінансові результати ВНЗ від здійснення освітньої діяльності за окремими спеціальностями.

Це завдання вирішується в підсистемі «Розрахунок фінансових результатів від навчання студентів за певною спеціальністю у вищому навчальному закладі», яка дає змогу визначати та аналізувати фінансові результати (різниця між доходами та витратами) за кожною спеціальністю. Розрахунки

дозволяють виявляти «доходні» та «збиткові» спеціальності, обчислювати рентабельність кожної з них, вносити зміни в організацію навчального процесу з метою більш економного використання коштів.

Визначення рентабельності спеціальностей має велике значення при впровадженні заходів, спрямованих на зменшення витрат на оплату праці викладачів, оскільки у таких випадках керівництво ВНЗ, як правило, стикається з опором колективів кафедр на чолі з їх завідувачами. Для їх переконання необхідно, щоб завдання з економії були ретельно обґрунтованими, зрозумілими та адресними. Інакше колективи сприймають ці завдання, як такі, що їх не стосуються або стосуються у неповній мірі. Розрахунок фінансових результатів від навчання студентів за спеціальностями і дає змогу визначити за якими спеціальностями у разі потреби слід встановлювати завдання зі зменшення витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників.

Результати аналізу та оцінки фінансових результатів від навчання студентів за окремими напрямками підготовки та спеціальностями також можуть використовуватися для:

- розподілу коштів, що надійшли до загального і спеціального фондів ВНЗ;
- визначення пріоритетів при виділенні коштів на придбання обладнання, пристроїв, приладів, навчальної та наукової літератури тощо;
- заохочення керівників структурних підрозділів ВНЗ та їхніх науково-педагогічних працівників;
- прийняття рішення про можливість і доцільність організації навчання за новими для ВНЗ спеціальностями та спеціалізаціями;
- пошуку резервів зниження витрат ВНЗ тощо.

В «Методиці оцінки резервів зменшення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу» надані класифікаційна схема резервів, способи об'єднання навчальних угруповань студентів з метою зменшення трудомісткості навчальної роботи, методи розрахунку скорочення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників внаслідок реалізації виявлених резервів, методи досягнення нормативного значення кількості штатних посад викладачів.

Необхідність у виявленні та реалізації резервів зменшення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників може виникнути у двох основних випадках. Перший – необхідність скорочення кількості штатних посад, якщо їх розрахункова кількість, яка необхідна для виконання навчальної роботи з планованою трудомісткістю, перевищує нормативну кількість, що визначена на основі нормативів чисельності студентів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника. Це може статися у разі скорочення контингенту студентів.

Другою причиною може стати необхідність економії заробітної плати науково-педагогічних працівників при суттєвому погіршенні фінансового стану ВНЗ. Особливе значення це має в умовах економічної кризи, коли коштів для забезпечення нормального функціонування ВНЗ не вистачає.

Методика може використовуватися для вирішення таких завдань:

- визначення резервів зменшення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників;
- розрахунок величини економії, отримуваної від практичної реалізації резервів скорочення штатних посад науково-педагогічних працівників;
- планування та реалізація заходів, спрямованих на забезпечення рівності між розрахунковим та нормативним числом штатних посад науково-педагогічних працівників, які проводять заняття зі студентами певної спеціальності.

Для забезпечення можливостей практичного укрупнення лекційних потоків, а також формування зведених груп для проведення практичних, лабораторних та інших видів навчальної роботи, до складу яких включатимуться студенти різних спеціальностей, навчальні плани цих спеціальностей та робочі навчальні програми дисциплін, які увійшли до цих планів, повинні бути уніфікованими.

Порядок виконання робіт з уніфікації навчальних планів та робочих навчальних програм дисциплін міститься у «Методиці уніфікації навчальних планів підготовки бакалаврів і магістрів у вищому навчальному закладі». Уніфікація навчальних планів забезпечує узгодження навчальних планів дисциплін між собою таким чином, щоб вони могли викладатися одночасно студентам різних спеціальностей, об'єднаних в загальні лекційні потоки або зведені групи. Крім попередньої уніфікації, яка вищим закладом освіти здійснювалася раніше, система автоматизованого формування навчального навантаження дає змогу створити необхідну інформаційну базу для додаткової уніфікації частини дисциплін під час безпосереднього генерування навчального навантаження на поточний навчальний рік. Вона може здійснюватися з метою скорочення числа штатних посад викладачів, зменшення витрат ВНЗ тощо.

Якщо виникає потреба у скороченні числа штатних посад для доведення їх фактичної кількості до нормативної або у зв'язку тим, що ВНЗ опиняється у скрутному фінансовому становищі і зменшення витрат є вкрай необхідним, здійснюються процедури, спрямовані на оптимізацію витрат. Вони полягають у виконанні комплексу дій, що забезпечують досягнення заздалегідь визначеної величини витрат. Розмір фонду оплати праці науково-педагогічних працівників повинний давати змогу ВНЗ залучати до навчального процесу певну чисельність викладачів і при цьому забезпечувати достатній рівень їхньої заробітної плати.

Виконання дій, спрямованих на оптимізацію витрат регламентується «Методикою регулювання витрат на оплату праці науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу». Її використання дає змогу користувачам на основі поетапного зменшення кількості навчальних угруповань студентів (лекційних потоків, а також груп та підгруп, з якими проводитимуться практичні, лабораторні та інші види навчальної роботи) забезпечити поступове скорочення трудомісткості навчальної роботи і досягти величину бажаного фонду оплати праці науково-педагогічних працівників.

Особливе значення розробка системи регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ має в умовах посилення їхньої автономії. Закон України «Про вищу освіту», прийнятий у 2014 році, суттєво розширює фінансово-економічну автономію вищих закладів освіти. Ті з них, які мають статус національного, серед інших наданих їм прав можуть самостійно «здійснювати перерозподіл нормативів чисельності осіб, які навчаються, на одну посаду науково-педагогічного працівника за спеціальностями однієї галузі знань з урахуванням результатів наукової діяльності працівників» (ст. 29 Закону). Дослідницькі університети можуть самостійно «встановлювати нормативи чисельності осіб, які навчаються, на одну посаду науково-педагогічного та наукового працівника», а «у межах визначених в установленому порядку коштів загального фонду на оплату праці та в межах наявних у вищому навчальному закладі власних надходжень самостійно формувати і затверджувати штатний розпис науково-педагогічних, наукових, педагогічних та інших працівників, у тому числі визначати штатні нормативи, найменування та чисельність посад працівників відповідно до структури вищого навчального закладу» (ст. 30 Закону).

Ці положення передбачають створення механізму для правильного формування нормативів чисельності студентів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника за кожною спеціальністю, з якої здійснюється навчання. Існуюча у теперішній час система нормативів чисельності студентів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника [11], яка свого часу була сформована емпіричним шляхом, не у повній мірі відповідає вимогам до неї. Ця система жодним чином не пов'язана з середньорічним обсягом навчального навантаження на одну штатну посаду викладача та трудомісткістю навчальної роботи, яка передбачена навчальними планами та робочими програмами дисциплін.

Запропонований в «Методиці розрахунку нормативів чисельності студентів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу» підхід до розрахунку системи нормативів дає змогу не тільки визначати нормативи чисельності студентів на одну штатну посаду викладача, а і встановити залежність величини кожного з них від цілої низки детермінованих параметрів, а також здійснювати аналіз впливу на них тих чи інших чинників. Це створює наукове підґрунтя для використання нормативів для регулювання економічних процесів у вищій освіті.

Регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ передбачає їх стимулювання, що забезпечувало б чітке спрямування зусиль працівників на вирішення завдань, які для ВНЗ є найбільш актуальними, а також узгодження завдань ВНЗ з соціально-економічними інтересами їх працівників. Доцільним є створення галузевої типової методики, хоча формування конкретних, чітких та однозначних рекомендацій щодо стимулювання працівників вищої школи є досить складним, оскільки ВНЗ знаходяться в різних умовах. Тому, на наш погляд, система стимулювання кожного ВНЗ повинна враховувати концепцію його діяльності. Виходячи з концепції діяльності, стратегії розвитку ВНЗ, змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів аналізу діяльності, формуються перспективні, середньострокові та поточні плани. По кожному із завдань, що включене до цієї системи планів, доцільно встановлювати ступінь при-

оритетності. Це дозволить визначити напрями діяльності, конкретні завдання та показники, які є найбільш важливі для ВНЗ і на які будуть орієнтуватися працівники.

В залежності від змін стратегічних і тактичних завдань, внутрішнього та зовнішнього середовищ ВНЗ мусять постійно вносити необхідні корективи в діючі положення про преміювання та системи оцінки діяльності працівників і оперативно доводити до них інформацію про ці зміни. Одна з важливих вимог полягає в тому, щоб вбудувати систему стимулювання в діючу систему управління ВНЗ, органічно об'єднати її з елементами цієї системи.

В умовах вкрай обмеженого фінансування державних ВНЗ необхідним уявляється формування внутрішньовузівського механізму узгодження величини коштів на матеріальне заохочення із загальним фінансовим станом ВНЗ. При організації стимулювання науково-педагогічних працівників в обов'язковому порядку оцінюється фінансовий стан ВНЗ і на планований період виділяються кошти, необхідні для забезпечення різних форм заохочення. Складний фінансовий стан ВНЗ може суттєво обмежити можливості для заохочення працівників і тим самим негативно вплинути на їх мотивацію.

Розмір коштів, що спрямовуються на матеріальне винагородження та на формування соціального пакета, повинен:

- узгоджуватися з фінансовими можливостями ВНЗ;
- бути достатнім для заохочення необхідної кількості працівників;
- давати змогу зробити винагородження відчутним;
- дозволяти утримувати працівників у ВНЗ за рахунок забезпечення достатнього заробітку в порівнянні з іншими альтернативними джерелами доходу.

Важливим моментом є здійснення діагностики мотивації працівників ВНЗ, передусім – науково-педагогічних працівників. При цьому виявляються ціннісні орієнтації, ступінь задоволення працівників оплатою праці, стан морально-психологічного клімату тощо.

Усі описані процедури, що відносяться до регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ, можуть виконуватися як в комплексі, так і окремо. Так, визначення фінансових результатів від навчання студентів за спеціальностями можуть виконуватися для виявлення тих з них, витрати на оплату праці за якими повинні скорочуватися в першу чергу. Разом з тим, ці розрахунки можуть мати самостійне значення і мати на меті, наприклад, визначення плати за навчання.

## ВИСНОВКИ

Запропонована система регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ створює достатньо потужну інформаційну базу для підготовки та прийняття управлінських рішень щодо організації трудової діяльності науково-педагогічних працівників, а також для аналізу та оцінки впливу управлінських рішень на величину витрат на оплату праці викла-

дачів і загальних витрат ВНЗ. Вона дає змогу вирішувати цілий комплекс завдань, пов'язаних з формуванням оптимального навчального навантаження і відповідної трудомісткості навчальної роботи, виявленням резервів зменшення кількості штатних посад науково-педагогічних працівників і можливості та доцільності їх реалізації, забезпеченням регулювання витрат на оплату праці викладачів з метою досягнення прийняттого рівня витрат, який враховує фінансовий стан ВНЗ. Крім того, в даній системі з'являється можливість розрахунку трудомісткості навчальної роботи та заробітної плати науково-педагогічних працівників, що припадають на кожну спеціальність. Оскільки заробітна плата викладачів є основною складовою, що відноситься до змінних витрат ВНЗ, це дає змогу достатньо точно обчислювати витрати на підготовку фахівців за кожною спеціальністю.

Склад пропонованої системи регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ і зміст процедур не слід вважати визначеними остаточно. Вони можуть бути доповнені новими методиками та положеннями, що стосуються виконання додаткових завдань або окремих процедур регулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ з урахуванням специфіки ВНЗ та завдань, що стоять перед ними.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Боголіб Т. М. Принципи управління вузом / Т. М. Боголіб. – К. : Т-во «Знання», КОО. – 2004. – 204 с.
2. Васильев Ю. С. Экономика и организация управления вузов : учеб. / Ю. С. Васильев, В. В. Глухов, М. П. Федоров ; под ред. В. В. Глухова. – 3-е изд., испр. и доп. – СПб. : Издательство «Лань», 2004. – 608 с.
3. Дайновский А. Б. Экономика высшего образования (планирование, кадры, эффективность) / А. Б. Дайновский. – М. : Экономика, 1976. – 156 с.
4. Загальноосвітні навчальні заклади (1990-2016) // Державна служба статистики України – Режим доступу до журн. : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Истомин А. Л. Методологические основы оптимального планирования учебного процесса в вузе 05.13.10 Управление в социально-экономических системах доктор технических наук Астрахань. – 2012. – 332 с.
6. Каленюк І. С. Економіка освіти: навч. посіб. / І. С. Каленюк. – К. : Знання України, 2003. – 316 с.
7. Кігель Р. Ю. Вища школа і перехід до ринкової економіки / Р. Ю. Кігель. – Вінниця : Вид-во при Він. держ. техн. ун-ті, 1994. – 415 с.
8. Корольков С. А., Лосев А. Г., Решетникова И. М. Модель оптимального планирования штата профессорско-преподавательского состава кафедр вуза / С. А. Корольков, А. Г. Лосев., И. М. Решетникова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. Выпуск № 1. – 2013. – с. 149-154.
9. Lomonosov A. V., Lomonosova O. E. The amount of small-scale training at the technical universities in Ukraine / А. В. Ломоносов, О. Е. Ломоносова // Економічний простір : Зб. наук. праці – Д. : ПДАБА, 2016. – № 112. – С. 236-243.
10. Lomonosova O. E., Lomonosov A. V. Boiko L. M. Research on the processes of reducing the number of students of one speciality at the higher technical institutions in Ukraine / О. Е. Ломоносова, А. В. Ломоносов, Л. М. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія : Економічні науки. – Хмельницький. – 2016. – № 3. Том 1. – С. 91 – 95.
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 1134 „Про затвердження нормативів чисельності студентів, аспірантів, докторантів, здобувачів наукового ступеня кандидата наук, слухачів,

екстернів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах післядипломної освіти державної форми власності" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1134-2002-%EF>.

12. Ушаков Г. И. Планирование и финансирование подготовки специалистов / Г. И. Ушаков, А. С. Шуруев. – М. : Экономика, 1980. – 168 с.
13. Чугаев А. А. Высшая школа и производство (Взаимодействие. Планово-экономические методы управления) / А. А. Чугаев. – К. : Выща школа, 1990. – 147 с.
14. Чупрунов Д. И. Экономика, организация и планирование высшего образования / Д. И. Чупрунов, Е. Н. Жильцов. – М. : Высшая школа, 1979. – 150 с.
15. Экономика народного образования : [учеб. для студентов пед. ин-тов] / В. А. Жамин, С. Л. Костанян, В. К. Розов, В. Н. Усанов ; под ред. С. Л. Костаняна. – [2-е изд., перераб и доп.]. – М. : Просвящение, 1986. – 336 с.