

# РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

© 2017 СТАНКЕВИЧ І. В.

УДК 338.4:[331.101.3+378.1]

## Станкевич І. В. Рейтингова система оцінювання працівників у забезпеченні якості діяльності освітньої організації

Метою статті є вдосконалення та розвиток рейтингової системи оцінювання працівників, зокрема науково-педагогічних, як одного із інструментів забезпечення якості діяльності освітньої організації. Автором обґрунтовано, що рейтингова система як стимулює діяльність працівників вище до забезпечення якісної підготовки здобувачів вищої освіти, так і координує їх зусилля в напрямку підвищення рівня лояльності до освітньої організації замовників та інших зацікавлених сторін, а також підвищення її іміджу на ринку освітніх послуг. Розвиток рейтингової системи оцінювання діяльності працівника, за пропозиціями автора, має відбутися за рахунок не лише показників оцінювання, а ще й методів стимулювання – як прямих, так і непрямих. У роботі наведено приклад практичного застосування запропонованих автором положень рейтингової системи оцінювання діяльності працівників освітньої організації.

**Ключові слова:** науково-педагогічні працівники, освітня організація, оцінювання працівників, рейтингова система, рейтинг освітньої організації.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 15.

**Станкевич Ірина Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри менеджменту та маркетингу, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)

**E-mail:** arnika@ukr.net

УДК 338.4:[331.101.3+378.1]

## Станкевич И. В. Рейтинговая система оценивания сотрудников в обеспечении качества деятельности образовательной организации

Целью статьи является совершенствование и развитие рейтинговой системы оценивания работников, в частности научно-педагогических, как одного из инструментов обеспечения качества деятельности образовательной организации. Автором обосновано, что рейтинговая система как стимулирует деятельность работников вузов к обеспечению качественной подготовки соискателей высшего образования, так и координирует их усилия в направлении повышения уровня лояльности к образовательной организации потребителей и других заинтересованных сторон, а также повышения её имиджа на рынке образовательных услуг. Развитие рейтинговой системы оценки деятельности работника, по предложениям автора, должно произойти за счет не только показателей оценивания, но и методов стимулирования – как прямых, так и косвенных. В работе приведен пример практического применения предложенных автором положений рейтинговой системы оценки деятельности работников образовательной организации.

**Ключевые слова:** научно-педагогические работники, образовательная организация, оценка работников, рейтинговая система, рейтинг образовательной организации.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Формул.:** 5. **Библ.:** 15.

**Станкевич Ирина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры менеджмента и маркетинга, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Кузнечная, 1, Одесса, 65029, Украина)

**E-mail:** arnika@ukr.net

UDC 338.4:[331.101.3+378.1]

## Stankevych I. V. The Rating System for Assessing the Performance of Employees in Terms of the Quality Assurance of Activity of Educational Organization

The article is aimed at improving and developing a rating system for assessment of employees, in particular scientific and pedagogical workers, as an instrument to ensure the quality of activity of educational organization. The author has substantiated that a rating system both encourages the activities of higher education workers to provide quality training to higher education applicants and coordinates their efforts to raise the level of loyalty to the educational organization of consumers together with other parties interested, as well as to enhance its image in the market for educational services. The development of a rating system for an employee's performance, as proposed by the author, should be accomplished not only at the expense of the assessment indicators, but also of the incentive methods, both direct and indirect. The publication provides an example of the practical application of the provisions of the rating system for assessing the performance of employees of educational organization, as proposed by the author.

**Keywords:** scientific and pedagogical workers, educational organization, assessment of employees, rating system, rank of educational organization.

**Fig.:** 3. **Tbl.:** 2. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 15.

**Stankevych Iryna V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Department of Management and Marketing, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (1 Kovalska Str., Odessa, 65029, Ukraine)

**E-mail:** arnika@ukr.net

Значне місце в забезпеченні ефективності діяльності підприємств та організацій посідають механізми та методи стимулювання працівників. Освітні організації (надалі – ОО) не залишаються осторонь цього процесу. Одним із яких таких стимулюючих механізмів, визначених наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2007 р. № 948 [1], є рейтингова система оцінювання діяльності працівників ОО – як одна зі складових моніторингу діяльності працівників у напрямку забезпечення якості підготовки фахівців з вищою освітою (надалі – ВО). Показники цієї системи повинні враховувати як характерні для ВО особливості, прагнення самих працівників до задоволення їх особистих та про-

фесійний потреб, так і оцінювати конкретні результати діяльності працівників у напрямку досягнення поставлених перед ОО цілей у сфері ВО.

Проблема оцінювання діяльності працівників ОО, зокрема науково-педагогічних (надалі – НПП) є доволі дослідженою, зокрема такими науковцями, як Куперою А. В. [2], Ларіоною М. А. [3], Пономаренком В. С. [4], Радченко В. [5], Сergyнім С. М. [6] та ін. У цих роботах розкрито проблему стимулювання діяльності працівників ОО в напрямку формування компетентних фахівців. Завдання, яке порушує автор статті, спрямоване на формування дієвої системи заохочення та стимулювання НПП ОО в напрямку як забезпечення якісної

підготовки здобувачів ВО, так підвищення рівня лояльності до ОО замовників та інших зацікавлених сторін, а також підвищення її іміджу на ринку освітніх послуг.

Метою статті є вдосконалення та розвиток рейтингової системи оцінювання працівників як одного із інструментів забезпечення якості діяльності ОО.

Діяльність працівників ОО, яка пов'язана із виконанням навчальної, методичної, наукової та організаційно-виховної робіт, має ряд характерних особливостей, які не завжди піддаються формалізації, що унеможливає кількісне визначення продуктивності праці. З огляду на це переважно більшістю застосованих сьогодні різними ОО підходів, систем і механізмів рейтингування НПП використовуються якісні критерії, які, у більшості випадків, є необ'єктивними. При цьому, слід відмітити, що останнім часом у сфері рейтингування НПП ОО спостерігаються значні тенденції переходу від якісних до кількісних параметрів. Так, у ході реферування та аналізу ряду рейтингових систем, застосовуваних різними ОО країни до оцінювання діяльності НПП [5; 7–11], було визначено таке:

- ✦ методика рейтингу є досить громіздкою та незручною у практичному застосуванні, що викликає внутрішній протест у НПП через створення додаткового виду діяльності, а не обслуговування існуючих;
- ✦ рейтинг НПП визначається перевантаженим переліком показників (понад 50), які переважно більшістю відбивають підготовку до процесу та сам процес навчання особистостей, що є так званою «роботою першої половини дня» – навчальною роботою, за яку працівник отримує заробітну платню протягом навчального року, але це ще не означає, що діяльність цього працівника була продуктивною і за іншими видами роботи, як то міжнародна, публікаційна, інноваційна, профорієнтаційна тощо;
- ✦ групи показників рейтингового оцінювання представлені переважно за такими напрямками робіт, як: навчальна, методична, наукова, організаційна та виховна відповідно до традиційного поділу робочого часу та переліку основних видів робіт НПП у вишах [12];
- ✦ за результатами рейтингування застосовуються виключно методи прямого стимулювання, що дозволяє задіяти лише економічні (матеріальні) мотиви, творчі ж та особисті залишаються поза увагою.

Узагальнюючи застосовувані низкою ОО механізми рейтингування НПП, основні етапи рейтингової оцінки діяльності працівників у вигляді побудови алгоритмів процесів можна представити таким чином (рис. 1).

Відповідно до ст. 56 Закону України «Про Вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII «робочий час науково-педагогічного та педагогічного працівника включає час виконання ним навчальної, методичної, наукової, організаційної, виховної роботи та інших трудових обов'язків» [13]. Тривалість робочого часу НПП на навчальний рік, який працює на повну ставку, складає 1548

годин. Кожний вид робіт включає різні категорії робіт даного виду, за кожну з яких, залежно від її складності та важливості для ОО, нараховується різна кількість балів за кожні  $n$  годин навантаження (у кожній ОО прийнята своя норма часу на виконання певних видів робіт – *примітка автора*).

Рейтинг НПП ( $B_{IP}$ ) визначається як сума балів за виконання обсягу навчальної, методичної, наукової, організаційної та виховної роботи:

$$B_{IP} = B_{NB} + B_M + B_{HAU} + B_O + B_B, \quad (1)$$

де  $B_{NB}$  – бали за виконання навчальної роботи;  $B_M$  – бали за виконання методичної роботи;  $B_{HAU}$  – бали за виконання наукової роботи;  $B_O$  – бали за виконання організаційної роботи;  $B_B$  – бали за виконання виховної роботи.

Аналіз ряду систем рейтингування НПП ОО та застосовуваних ними кількісних показників оцінювання [5; 7–11] дозволяє нам стверджувати, що за підходу до оцінювання діяльності за видами робіт, а не конкретними результатами, вони не виконуватимуть сьогодні стимулюючої функції в напрямку забезпечення якості.

Крім того, такий висновок дозволяє нам зробити і проведений аналіз найбільш популярних як глобальних, так і національних рейтингових моделей оцінювання діяльності ОО, представлений у роботі [14], оскільки саме вони сьогодні формують імідж ОО серед потенційних замовників освітніх послуг. Відповідно до змістових складових найбільш іміджевого в країні з 2014 р. консолідованого рейтингу ОО (рис. 2) мотивувати працівників необхідно не за традиційними видами діяльності ОО, відповідно до тривіального поділу робочого часу, а за активні дії, спрямовані на отримання конкретних результатів, що забезпечать підвищення якості діяльності ОО, як то: наукова активність, зокрема публікаційна, активність у мережі Internet та соцмережах, розвиток міжнародних зв'язків (інтернаціоналізаційна активність), інноваційна активність як працівників, так і здобувачів ВО, співпраця із потенційними працевластачами тощо.

Відповідно до окресленого пропонується розвинути рейтингову систему оцінювання діяльності працівників ОО за рахунок:

1) забезпечення конкуренції та підвищення механізму мотивації НПП шляхом задіявання методів як прямого, непрямого, так і негативного стимулювання, що забезпечує реалізацію повного спектра професійних мотивів від економічних до особистих і творчих:

- ✦ *методи прямого стимулювання*: преміювання – як одноразово, так і на постійній засаді шляхом встановлення надбавки до посадового окладу на наступний за звітним період; часткова компенсація витрат за публікацію статей у міжнародних журналах з високим імпаکت-фактором і тих, що індексуються Scopus (Web of Science); прийняття рішення щодо продовження контракту з працівником на займаній посаді;
- ✦ *методи непрямого стимулювання*: нагородження почесними відзнаками ОО («кращий науково-педагогічний працівник року» за кате-

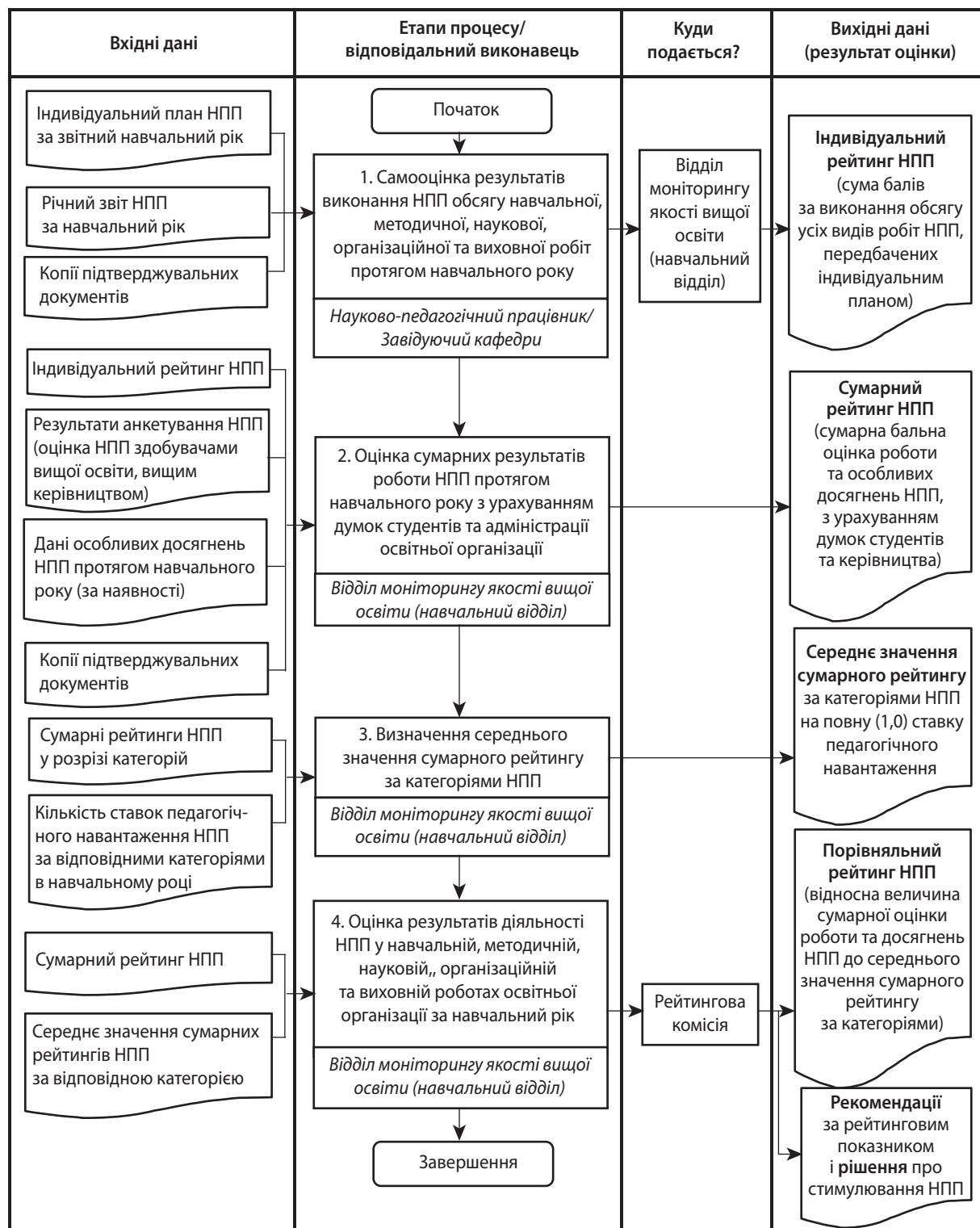


Рис. 1. Узагальнений алгоритм процесу рейтингової оцінки діяльності НПП ОО

Джерело: складено за [5; 7–11].

горіями «кращий професор», «кращий доцент», «кращий старший викладач» тощо) та занесення їх на Дошку пошани й оприлюднення на веб-сайті ОО; подання кандидатури НПП до нагородження з нагоди професійних свят на рівні міста, області, міністерства;

- ✦ *методи негативного стимулювання*: переведення на нижчу посаду; зниження/зняття над-

бавки до посадового окладу НПП на наступний період;

2) забезпечення об'єктивності та прозорості оцінки вкладу як окремого працівника, кафедри, так і виша (факультету) в діяльність ОО;

3) формалізованості методики, яка дозволяє кількісно оцінювати результати діяльності НПП і формувати електронну інформаційну базу даних;

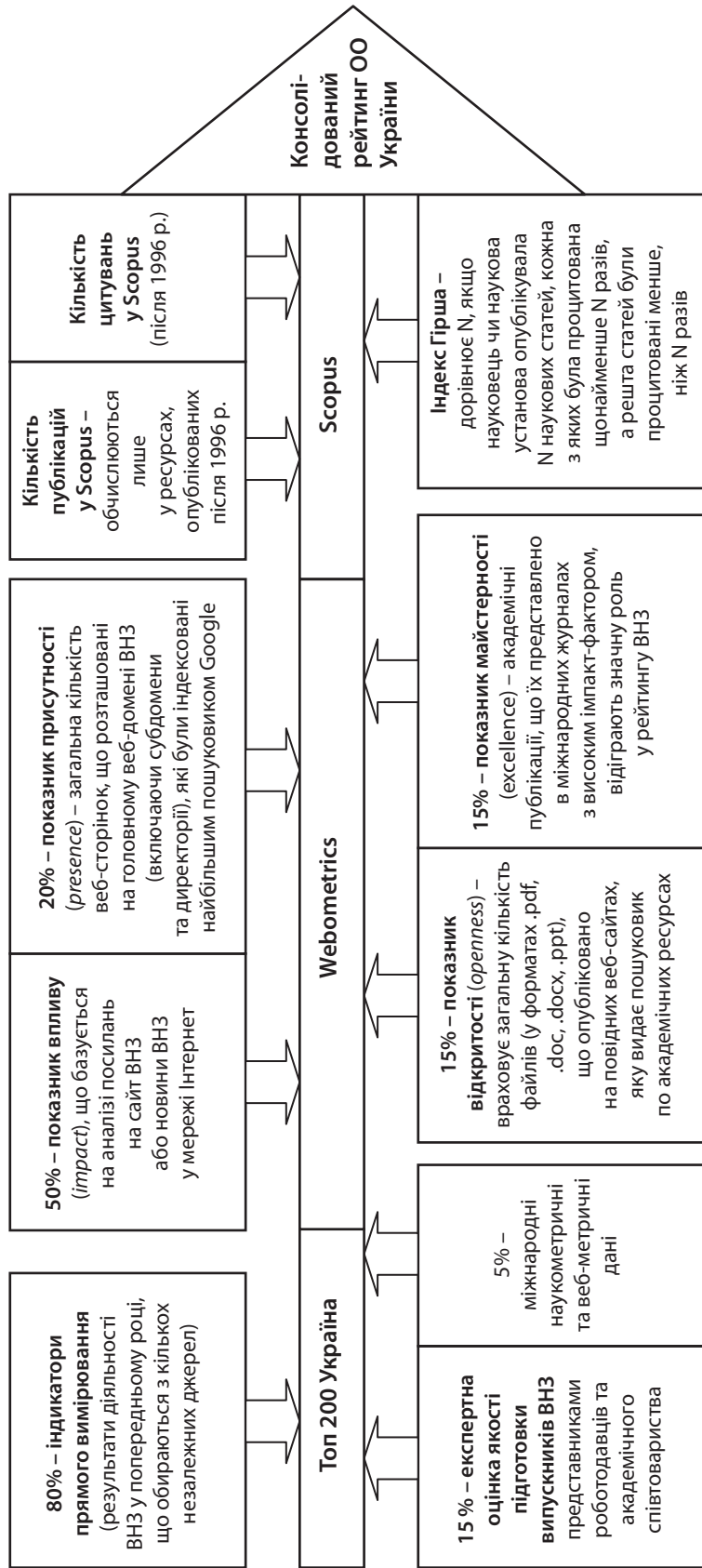


Рис. 2. Змістовні складові Консолідованого рейтингу ОО України

Джерело: складено за [15].

4) адекватності цілям і вимірності показників рейтингового оцінювання (оцінюються результати діяльності, а не академічні години виконання процесу).

Методика розрахунку рейтингу НПП ОО полягає в таких положеннях:

1) рейтинг НПП визначається за результатами звітнього періоду (в кінці навчального року до 10.07) та включає бальну оцінку важливих для ОО видів робіт (табл. 1). З часом, за рішенням адміністрації ОО, види робіт і їх бальні оцінки можуть доповнюватися та/чи змінюватися, залежно від вимог замовників освітніх послуг та інших зацікавлених сторін;

2) індивідуальний рейтинг НПП визначається самим працівником і подається до відділу моніторингу якості ВО (навчального відділу) ОО відповідно до встановленої в ОО форми за активні дії, спрямовані на

отримання конкретних результатів, зокрема (див. табл. 1): компетентнісна активність; інтернаціоналізаційна активність; публікаційна активність; інноваційна активність; іміджева активність;

3) за роботи, виконані працівником ОО за власної ініціативи протягом звітнього періоду поза запланованих індивідуальним планом, бали подвоюються;

4) до індивідуального рейтингу НПП можуть додаватися бали за нагородження та збільшення кваліфікаційного потенціалу у звітньому періоді.

$$B_{IP_{ij}} = B_{KA_{ij}} + B_{IntA_{ji}} + B_{PA_{ij}} + B_{InA_{ij}} + B_{IA_{ij}}, \quad (2)$$

де  $B_{IP_{ij}}$  – бали індивідуального рейтингу  $i$ -го працівника  $j$ -ої кафедри;  $B_{KA_{ij}}$  – бали компетентнісної активності  $i$ -го працівника  $j$ -ої кафедри;  $B_{IntA_{ji}}$  – бали інтернаціоналіза-

Таблиця 1

Основні види робіт, відповідно до яких пропонується визначати рейтинг НПП ОО

№ з/п	Види робіт	Бали за одиницю роботи	Примітка
<b>I. Компетентнісна активність</b>			
1	Обрання членом Національної Академії наук України/галузевих наук: – академік НАН України; – член-кореспондент НАН України; – академік галузевих наук України; – член-кореспондент галузевих наук України	150 120 100 80	Одноразово, на момент обрання
2	Захист дисертації співробітником ОО на здобуття наукового ступеня доктора наук: – здобувач; – науковий консультант	100 60	У звітньому періоді
a	...		
<b>II. Інтернаціоналізаційна активність</b>			
a + 1	Участь у міжнародних грантах, наукових та освітніх програмах, проектах, що підтверджено офіційним документом чи угодою: – наукові програми («Horizon 2020» та ін.); – освітні програми	150 100	За проект/програму (бали розподіляються між авторами пропорційно їх участі)
b	...		
<b>III. Публікаційна активність</b>			
b + 1	Збільшення індексу Гірша (h-індекс) порівняно з попереднім звітним періодом	70	За кожен одиницю
	Написання та публікація наукової статті у виданнях, що індексуються Scopus, Web of Science, IEEE	80	За статтю (бали розподіляються між авторами пропорційно їх участі)
c	...		
<b>IV. Інноваційна активність</b>			
c + 1	Подання заявок на отримання правоохоронних документів (патенти, авторські свідоцтва)	40	Розподіляються між авторами пропорційно їх участі
d	...		
<b>V. Іміджева активність</b>			
d + 1	Популяризація діяльності ОО (кафедри/факультету/ВНЗ) на веб-сайтах у мережі Інтернет, контекстна реклама на сайтах потенційних працедавців	4	За одну поточну публікацію
e	...		

Джерело: авторська розробка.

ційної активності  $i$ -го працівника  $j$ -ої кафедри;  $БПА_{ij}$  – бали публікаційної активності  $i$ -го працівника  $j$ -ої кафедри;  $БІНА_{ij}$  – бали інноваційної активності  $i$ -го працівника  $j$ -ої кафедри;  $БІА_{ij}$  – бали іміджевої активності  $i$ -го працівника  $j$ -ої кафедри.

$$B_{PK_{jk}} = \sum_{i=1}^n B_{IP_{ijk}}, \quad (3)$$

де  $B_{PK_{jk}}$  – бали індивідуального рейтингу  $j$ -ої кафедри  $k$ -го ВНЗ (факультету);  $i = 1...n$  – кількість працівників  $j$ -ої кафедри  $k$ -го ВНЗ (факультету).

$$B_{PHHI_k} = \sum_{j=1}^m B_{PK_{jk}}, \quad (4)$$

де  $B_{PHHI_k}$  – бали індивідуального рейтингу  $k$ -го ВНЗ (факультету);  $j = 1...m$  – кількість кафедр  $k$ -го ВНЗ (факультету).

$$R_{OO} = \sum_{k=1}^l B_{PHHI_k}. \quad (5)$$

де  $R_{OO}$  – внутрішня рейтингова оцінка якості діяльності ОО у сфері ВО;  $k = 1...l$  – кількість ВНЗ (факультетів) ОО.

За такого підходу індивідуальний рейтинг працівника ОО дає уявлення про оцінку вкладу окремого працівника в досягнення цілей ОО у сфері ВО, а сума всіх рейтингів працівників за кафедрою дає уявлення про вклад відповідної кафедри в забезпечення результативної діяльності відповідного структурного підрозділу (кафедри/факультету/ВНЗ), індивідуальна оцінка рейтингів яких, своєю чергою, дозволяє визначити вклад окремого ВНЗ (факультету) в результатах ОО. Сама ж система рейтингового оцінювання виконує завдання не тривіального контролю за годинами виконаної роботи, а служить інструментом забезпечення якості діяльності ОО.

На рис. 3 представлено графік індивідуальних рейтингів працівників кафедри ХХХ однієї із ОО південного регіону України за 2016/2017 навчальний рік (з урахуванням того, що ця інформація є конфіденційною, прізвища та ініціали, як і сама назва кафедри змінені (будь-який збіг є випадковим) – примітка автора), що являє собою практичне застосування запропонованих автором положень рейтингової системи оцінювання діяльності працівників ОО.

У табл. 2 наведено приклад підсумкової рейтингової оцінки діяльності кафедри ХХХ ОО за видами активності НПП у звітному періоді.

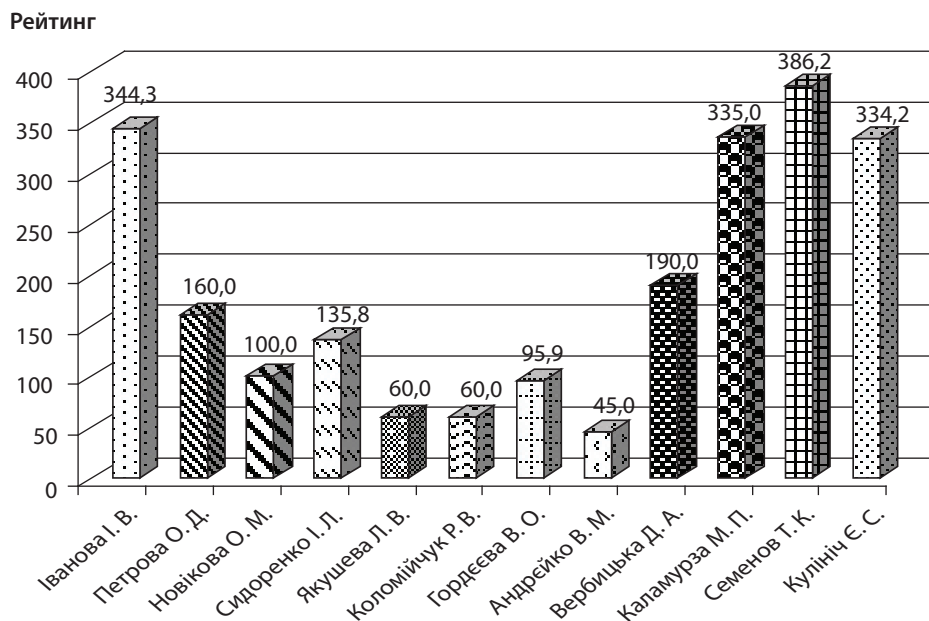
Таблиця 2

Рейтингова оцінка діяльності кафедри ХХХ ОО у 2016/2017 н. р.

№ з/п	Види активності працівників, що забезпечують якість діяльності ОО	Загальна кількість балів
I	Компетентнісна активність	0
II	Міжнародна активність	10
III	Публікаційна активність	1374,3
IV	Інноваційна активність	510
V	Іміджева активність	352
<b>Усього балів за виконані роботи</b>		<b>2246,3</b>

Джерело: авторська розробка.

Відповідно до представлених даних вклад кафедри ХХХ у діяльність ОО у 2016/2017 н. р. полягав, в основному, в публікаційній (61,2%) та інноваційній (22,7%) активності, третє місце посідає іміджева активність. Отже, кафедра має спрямувати більше зусиль на збільшення міжнародної та компетентнісної активності.



П. І. Б.

Рис. 3. Індивідуальні рейтинги працівників кафедри ХХХ ОО відповідно до результатів діяльності за 2016/2017 н. р.  
Джерело: авторська розробка.

## ВИСНОВКИ

У ході проведених нами досліджень, аналізу та узагальнення наявних рейтингових систем оцінювання діяльності працівників ОО встановлено ряд властивих їм недоліків, зокрема перевантаженість показників оцінювання; незручність у практичному застосуванні; оцінювання діяльності НПП з огляду витрачених годин на виконання навчальної, методичної, наукової, організаційної та виховної роботи, а не оцінювання конкретних результатів діяльності. Автором статті наведено також алгоритм традиційного процесу рейтингового оцінювання діяльності НПП, складений відповідно до реферування ряду Положень про рейтингування НПП різних ОО.

Відповідно до аналізу найбільш популярних рейтингових моделей оцінювання діяльності ОО, зокрема Консолідованого рейтингу ОО України, у роботі обґрунтовано, що лише активні дії працівників ОО, спрямовані на наукову, міжнародну, інноваційну та вебметричну сфери, забезпечать ОО підвищення якості її діяльності. Крім результативного підходу до визначення складу показників оцінювання, також необхідним є застосування, у межах рейтингової системи, методів як прямого, так і непрямого стимулювання.

Індивідуальний вклад окремого працівника в загальні результати діяльності ОО (кафедри/факультету/ВНЗ) може мати вираз грошової одиниці (пряме матеріальне стимулювання), що є лише одним із опосередкованих засобів управлінського впливу. Але запропонована система рейтингування НПП ОО передусім передбачає створення умов для розвитку особистості та здійснення особистісних і творчих мотивів, що означає появу нових потреб, задоволення яких у подальшому приведе до більшого приросту результативності діяльності ОО. Такі умови можуть бути створені лише за рахунок застосування методів непрямого стимулювання, спрямованих на підвищення іміджу самого працівника ОО.

Напрямами подальших досліджень автора статті є розробка програми електронного обчислення рейтингу відповідно до індивідуальних планів та річних звітів НПП ОО, що, своєю чергою, викликає необхідність електронної формалізації цих звітних документів та створення автоматизованої системи планування роботи кафедри «Індивідуальний план НПП – план кафедри – річний звіт про діяльність НПП – річний звіт кафедри – рейтинг НПП – рейтинг кафедри». ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про удосконалення механізмів зовнішнього та внутрішнього оцінювання навчальних досягнень студентів» № 948 від 29.10.2007 р. URL: <http://www.document.ua/pro-udoskonallennja-mehanizmv-zovnishnogo-ta-vnutrishnogo%20-oc-doc213050.html>
2. Купера А. В. Стимулирование деятельности преподавателей вуза. *ИЗВЕСТИЯ ТГЭУ. Сер.: Экономика и управление.* 2005. № 3. С. 113–124.
3. Ларионова М. А. Профессиональная мотивация преподавателя вуза. *Психопедагогика в правоохранительных органах.* 2010. № 4. С. 38–41.
4. Пономаренко В. С. Проблемы подготовки компетентных экономистов та менеджеров в Україні: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. 328 с.

5. Радченко В. Мотивація і стимулювання викладачів ВНЗ I–II рівнів акредитації до педагогічної діяльності. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка.* URL: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=15118&chapter=1>

6. Серьогін С. М., Шаров Ю. П. Оцінювання успішності діяльності кафедр та науково-педагогічних працівників. *Публічне управління.* 2010. Вип. 2. С. 22–27. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2010-2/doc/1/04.pdf>

7. Визначення рейтингів науково-педагогічних працівників як важіль досягнення критеріїв дослідницького університету/Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <http://kpi.ua/831-5>

8. Норми бального оцінювання рейтингування науково-педагогічних працівників на 2016–2017 н. р. від 26.01.2017 р./ Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: [http://osvita.kpi.ua/files/downloads/normu\\_balnego\\_ocinuvannia.pdf](http://osvita.kpi.ua/files/downloads/normu_balnego_ocinuvannia.pdf)

9. Положення про щорічну рейтингову оцінку діяльності науково-педагогічних працівників/Державний університет телекомунікацій. Київ, 2014. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_447\\_12162863.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_447_12162863.pdf)

10. Положення щодо визначення індивідуального рейтингу науково-педагогічних працівників Одеського національного медичного університету. Одеса: ОНМедУ, 2016 18 с. URL: [http://files.odmu.edu.ua/docum/analiz/polozhennia\\_pro\\_reiting\\_npp.pdf](http://files.odmu.edu.ua/docum/analiz/polozhennia_pro_reiting_npp.pdf)

11. Рейтинг науково-педагогічних працівників УжНУ 2016: як це було/Ужгородський національний університет. URL: <http://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/rejting-naukovo-pedagogichnih-pratsivnikiv-uzhnu-2016.htm>

12. Наказ МОН України «Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників ВНЗ» від 07.08.2002 р. № 450. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0698-02>

13. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

14. Станкевич І. В. Ранжування ВНЗ: термінологія та визначення базових понять. *Проблеми економіки.* 2013. № 4. С. 140–150.

15. Як складається консолідований рейтинг вузів. URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/25752/>

## REFERENCES

- Kupera, A. V. "Stimulirovaniye deyatelnosti prepodavateley vuza" [Stimulation of activity of teachers of the University]. *Izvestiya TGEU. Ser.: Ekonomika i upravleniye*, no. 3 (2005): 113-124. [Legal Act of Ukraine] (2007). <http://www.document.ua/pro-udoskonallennja-mehanizmv-zovnishnogo-ta-vnutrishnogo%20-oc-doc213050.html>
- Larionova, M. A. "Professionalnaya motivatsiya prepodavatelya vuza" [Professional motivation of University teachers]. *Psikhopedagogika v pravookhranitelnykh organakh*, no. 4 (2010): 38-41. [Legal Act of Ukraine] (2002). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0698-02>
- [Legal Act of Ukraine] (2014). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
- "Normy balnoho otsiniuvannia reitynhuvannia naukovopedahohichnykh pratsivnykiv na 2016-2017 n. r. vid 26.01. 2017 r." [Norm ball estimation of rating of scientific and pedagogical workers for the 2016-2017 year from 26.01.2017]. *Natsionalnyi tekhnichniyi universytet Ukrainy «Kyivskiy politekhnichniyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho».* [http://osvita.kpi.ua/files/downloads/normu\\_balnego\\_ocinuvannia.pdf](http://osvita.kpi.ua/files/downloads/normu_balnego_ocinuvannia.pdf)

"Polozhennia pro shchorichnu reitynhovu otsinku diialnosti naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv" [Provision for annual rating assessment of scientific and pedagogical workers]. Derzhavnyi universytet telekomunikatsii. [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_447\\_12162863.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_447_12162863.pdf)

"Polozhennia shchodo vyznachennia indyvidualnoho reitynhu naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv Odeskoho natsionalnoho medychnoho universytetu" [The guidelines for determining the individual rating of scientific-teaching staff of Odessa National Medical University]. [http://files.odmu.edu.ua/docum/analiz/polozhennia\\_pro\\_reiting\\_npp.pdf](http://files.odmu.edu.ua/docum/analiz/polozhennia_pro_reiting_npp.pdf)

Ponomarenko, V. S. *Problemy pidhotovky kompetentnykh ekonomistiv ta menedzheriv v Ukraini* [Problems of training of qualified economists and managers in Ukraine]. Kharkiv: INZhEK, 2012.

"Reitynh naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv UzhNU 2016: yak tse bulo" [The rating of scientific-pedagogical staff of UzhNU 2016: as it was]. <http://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/rejting-naukovo-pedagogichnih-pratsivnikiv-uzhnu-2016.htm>

Radchenko, V. "Motyvatsiia i stymuliuвання vykladachiv VNZ I-II rivniv akredytatsii do pedahohichnoi diialnosti" [Motivation and incentives to teachers of UNIVERSITIES of I-II levels of ac-

creditation for teaching]. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni T. H. Shevchenka*. <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=15118&chapter=1>

Seryohin, S. M., and Sharov, Yu. P. "Otsiniuvannia uspishnosti diialnosti kafedr ta naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv" [The assessment of the success of the activities of the departments and scientific-pedagogical workers]. *Publichne upravlinnia*. 2010. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2010-2/doc/1/04.pdf>

Stankevych, I. V. "Ranzhuvannia VNZ: terminolohiia ta vyznachennia bazovykh poniat" [Ranking of colleges: terminology and definition of basic concepts]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2013): 140-150.

"Vyznachennia reitynhiv naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv yak vazhil dosiahnennia kryteriiv doslidnytskoho universytetu" [Definition of ratings scientific-pedagogical staff as a lever to reach the criteria of a research University]. *Natsionalnyi tekhnichniy universytet Ukrainy «Kyivskiy politekhnichniy instytut imeni Ihoria Sikorskoho»*. <http://kpi.ua/831-5>

"Yak skladaietsia konsolidovanyi reitynh vuziv" [How to compile a consolidated ranking of universities]. <http://osvita.ua/vnz/rating/25752/>