

УДК 37.082

DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.73-2.4>**О. В. Жабенко**кандидат наук з державного управління,
старший науковий співробітник відділу інтеграції вищої освіти і науки
Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ УНІВЕРСИТЕТУ ВИЩОЇ ЛАНКИ: ПРОЦЕДУРА ТА КРИТЕРІЇ ДОБОРУ

У статті проаналізовано процедури та критерії добору кандидатів на посади управлінського персоналу в університетах України та Нідерландів. З'ясовано, що в Україні та Нідерландах добір кандидатів на посади управлінського персоналу вищого рівня здійснюється із застосуванням механізму конкурсного відбору (спеціальна форма відбору претендентів, які за своїми професійно-кваліфікаційними якостями відповідають вимогам, установленим до відповідних посад нормативними актами й умовами конкурсу), що складається з таких етапів, як: оголошення конкурсу та прийом документів від претендентів на посаду; підготовка виборів / відбору; проведення виборів / відбору; призначення на посаду з укладанням контракту (трудова угода). Виявлено відмінності процесу добору управлінського персоналу вищої ланки: у використанні критеріїв добору кандидатів (застосування в Україні формальних критеріїв під час відбору кандидатів, відсутність критеріїв для з'ясування рівня компетентності кандидата, його професійних і морально-етичних якостей; використання в університетах Нідерландів «профілів посад», що містять функціональні обов'язки, вимоги до кваліфікації чи компетентності претендента, а основними критеріями добору кандидатів є їхній авторитет як в академічному, так і в позаакадемічному середовищі, рівень компетентності, професійні та морально-етичні якості); у призначенні на посаду (в Україні засновник університету призначає ректора, а ректор призначає проректорів університету; у Нідерландах наглядова рада університету призначає всіх членів виконавчої ради). Запропоновано для вдосконалення процесу добору кандидатів на посади управлінського персоналу університету вищої ланки в Україні: розробити профілі посад (з вичерпним переліком критеріїв для з'ясування компетентності претендента; питаннями для з'ясування рівня компетентності й особистісних якостей кандидатів); запровадити практику подання претендентами на посади портфоліо (з інформацією про навчання, підвищення рівня компетентності, професійні досвід та досягнення тощо) для попереднього ознайомлення.

Ключові слова: управлінський персонал університету, ректор, проректор, наглядова рада, виконавча рада.

Постановка проблеми. Реалізація в університетах України принципу «автономії та самоврядування» передбачає встановлення автономії університетів, а саме їхню «самостійність, незалежність і відповідальність в ухваленні рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів» [1]. У цьому аспекті підвищується відповідальність окремого співробітника університету й особливо його управлінського персоналу за результати діяльності університету. Тому важливо, щоби добір управлінського персоналу здійснювався прозоро, на основі чітких критеріїв, що дають змогу оцінити претендента для відбору тих, хто буде найбільш ефективним на посаді. Тому актуальним є порівняння процедур та критеріїв добору управлінського персоналу в українських та закордонних університетах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ученими розглядалися різні аспекти формування управлінського персоналу в закладах освіти,

а саме: В. Стойковою [2], Л. Дубровською, В. Дубровським, Т. Гордієнко, Н. Білоусовою [3] приділялася увага питанням підготовки керівників для освітньої системи; С. Ніколаєнко [4] розглядав професійні вимоги до керівника закладу освіти і підходи до формування професійно-кваліфікаційної характеристики та психограми керівника закладу освіти; В. Луначек [5] розглядав питання підбору і призначення керівних кадрів у сфері освіти на рівнях закладів загальної середньої освіти, районного (міського) та обласного управлінь освітою. Однак поза увагою науковців залишилось питання аналізу процедури та критеріїв добору управлінського персоналу вищої ланки університетів як в Україні, так і за кордоном.

Мета статті. На основі аналізу процедур та критеріїв добору управлінського персоналу вищої ланки в університетах України та Нідерландів виявити відмінності процесу добору управлінського персоналу вищої ланки та сформулювати пропозиції для України.

Виклад основного матеріалу. Основними посадами управлінського персоналу вищої ланки

в університетах України є посади ректора (здійснює безпосереднє керівництво університетом), проректорів (видають розпорядження, відповідно до своєї компетенції, обов'язкові для виконання всіма учасникам освітнього процесу університету). Перебування на цих посадах передбачає виконання управлінських (забезпечення організації та виконання) функцій. У нашій статті ми розглянемо процедуру та критерії добору кандидатів на ці посади в Україні, порівняємо їх із процедурами та критеріями добору на управлінські посади вищої ланки в університетах Нідерландів.

В Україні та Нідерландах добір кандидатів на посади управлінського персоналу вищого рівня здійснюється із застосуванням механізму конкурсного відбору (спеціальна форма відбору претендентів, які за своїми професійними і кваліфікаційними якостями відповідають критеріям, установленим для відповідних посад нормативними актами й умовами конкурсу), що складається з таких етапів, як: 1) оголошення конкурсу та прийом документів від претендентів на посаду; 2) підготовка виборів / відбору; 3) проведення виборів / відбору; 4) призначення на посаду з укладенням контракту (трудова угода).

В Україні процедуру відбору на посаду ректора ініціює засновник шляхом оголошення конкурсу на заміщення відповідної посади. Засновник приймає пропозиції щодо претендентів на посаду ректора («можуть бути висунуті трудовим колективом університету чи його структурних підрозділів, первинною профспілковою організацією працівників та первинною профспілковою організацією студентів, через самовисунення» [6, с. 15]), а потім передає кандидатури претендентів (у разі їхньої відповідності критеріям добору) до університету для голосування. Ректор обирається шляхом таємного голосування строком на п'ять років і може бути переобраним ще на один термін [1].

Вибори ректора організує профспілкова організація університету. У виборах ректора університету мають право брати участь представники від різних категорій учасників освітнього процесу університету, що в підсумку становить співвідношення: 75% – представники від наукових, науково-педагогічних та педагогічних штатних працівників університету; 10% – представники із числа інших штатних працівників; 15% – виборні представники із числа студентів (курсантів) [1].

Із кандидатом, який набрав більше 50% голосів виборців, засновник укладає контракт, що містить: цільові показники діяльності університету, досягнення яких повинен забезпечити новопризначений ректор; механізми перевірки досягнення таких цільових показників; терміни для досягнення таких цільових показників [1].

У Законі України «Про вищу освіту» та статутах університетів визначено основні критерії добору

кандидатів на посаду ректора, що стосуються: громадянства кандидата та рівня володіння ним державною мовою (для університетів державної чи комунальної форми власності); наявності наукового ступеня і вченого звання; стажу науково-педагогічної діяльності; відсутності кримінальних чи адміністративних обмежень для зайняття посади [1; 7; 8, с. 21]. Проте жоден із цих критеріїв не передбачає і не дозволяє виявити рівень компетентності претендента, його ділових і особистісних якостей.

Що стосується проректорів університетів, то Закон «Про вищу освіту» не містить опису процедури й переліку критеріїв добору кандидатів на ці посади. Коротку інформацію про процедуру добору проректорів містять статuti університетів: їх кандидатури вносяться ректором на розгляд конкурсної комісії університету, а потім «призначаються на посаду <...> ректором за погодженням із вченою радою» [6, с. 16; 9, с. 25] та «органом студентського самоврядування університету» [9, с. 25; 10, с. 8] на термін не більше п'яти років [10, с. 11]. Однак вимог / критеріїв щодо кандидатів нормативні документи не містять, окрім такої вимоги до кандидатури на посаду проректора університету, діяльність якого безпосередньо пов'язана з освітнім або науковим процесом: «претендент має бути науково-педагогічним працівником <...>» [11, с. 7].

Для порівняння розглянемо процедуру та критерії добору кандидатів на посади управлінського персоналу вищої ланки в університетах Нідерландів. Керівництво справами університету здійснює не одноосібно одна посадова особа, а виконавча рада (*college van bestuur*) («відповідає за управління й адміністрування університету загалом» [12, ст. 9.2.1]), до складу якої входять «<...> максимум три члени, включаючи ректора (*rector magnificus*)» [12, ст. 9.3.1] (*rector magnificus* – особа академічної спільноти, яка несе відповідальність за наукові дослідження, освіту та студентів в університеті [13; 14]. Наприклад, в *Universiteit Leiden* до складу виконавчої ради входять: ректор – голова (*voorzitter*) ради; заступник голови (*vice-voorzitter*) ради; проректор (*vice-rector magnificus*) [15, с. 3]. А в *Tilburg University* виконавча рада складається із: президента (*president*), віцепрезидента (*vice-president*) та ректора. Члени ради співпрацюють як команда, на основі колегіального управління, під головуванням голови ради та колективно відповідають за управління загалом (кожен має свою сферу відповідальності) [15, с. 3; 16; 17]. Членів виконавчої ради призначає наглядова рада (*raad van toezicht*) університету з узгодженням із радою університету (*universiteitsraad*) [12, ст. 9.3.2].

Президент («відповідає за загальні адміністративні справи, бере участь у стратегічній політиці, міжнародних справах та підтримує різні

зовнішні контакти з державними установами, бізнес-спільнотою й іншими науковими й освітніми установами» [18]) призначається на чотири роки з можливістю призначення на повторний термін. Кандидатом може бути особа з позауніверситетського середовища. Для обробки поданих заяв, попереднього вивчення кандидатів, проведення співбесід із ними та рекомендації кандидатури на призначення створюється комітет із призначення (appointment committee) [19]. Часто наглядові ради для пошуку кандидатів на посади у виконавчій раді (окрім посади ректора) залучають пошукові кадрові агенції [20] й особливо вітають заявки від жінок-претенденток.

В університетах Нідерландів із 2003 р. набула чинності нова система класифікації робочих місць (Universitair Functieordenen (UFO)). На її основі університети формують для кожної посади компактний опис, що має назву «профіль посади» [21]. Профіль містить визначення функціональних обов'язків відповідної посади, вимог до кваліфікації чи компетентності претендента (розробляється за допомогою "Competence Instrument for the Dutch Universities" [22]). Наприклад, в University of Groningen кандидат на посаду президента повинен відповідати таким критеріям добору: *мати* академічну підготовку; значні академічні досягнення; знання наукових кіл і академічний авторитет; досвід управлінської діяльності (накопичений у наукомістких професійних організаціях); навички управління складною організацією та мотивації співробітників; надихаючий та мотивуючий стиль керівництва (коучинг); знання англійської та голландської мов (або готовність до вивчення голландської (до рівня C1)); *бути здатним* надихати академічну спільноту на реалізацію стратегічних цілей університету; формувати перспективи університету разом з університетською спільнотою; налагоджувати співпрацю з іншими регіональними університетами в межах реалізації стратегії університету; здійснювати стратегічне прогнозування / планування діяльності університету в тісному внутрішньому й зовнішньому співробітництві з урахуванням тенденцій суспільного й академічного розвитку на національному та міжнародному рівнях; управляти складною адміністративною організацією; консолідувати, мотивувати та спонукати співробітників разом з іншими членами ради; налагоджувати співпрацю, будувати команду; досягати результату; *особистісні якості претендента*: автентичність, твердість характеру; надійність; відвертість; стійкість до стресів; комунікабельність; підприємливість; інноваційність, креативність; харизма [23].

Ректор призначається терміном на чотири роки з можливістю призначення на повторний термін. Список претендентів (лише професори університету) формує виконавча рада на основі пропозицій

ради деканів (raad van decanen) [24, с. 2]. Комітет із призначення вивчає претендентів, проводить співбесіди з ними та рекомендує наглядовій раді кандидатуру на призначення. Ректор виступає в ролі візця науковців, викладачів та студентів, повинен пропагувати індивідуальну відповідальність, ретельність і справедливість під час розгляду питань, професійність в ухваленні рішень, соціальну цінність академічних досліджень і освітньої діяльності університету [16].

Претендент на посаду ректора повинен: *мати* звання професора (hoogleraar) університету; значний академічний авторитет; визнання як на регіональному, так і на національному та міжнародному рівнях; досвід управління складними професійними організаціями в державному та / або напівдержавному секторі; надихаючий та мотивуючий стиль керівництва (коучинг); відмінні комунікативні навички; знання й розуміння системи вищої освіти, важливих національних і міжнародних адміністративних подій у галузі вищої освіти та проблем, із якими стикаються університети Нідерландів; знання англійської мови; *бути здатним* використати свій академічний авторитет для представництва академічної спільноти; стимулювати інновації та вдосконалювати дослідження й освіту на основі міжнародних стандартів; керувати складними процесами змін; результативно співпрацювати як із членами виконавчої ради, так і з деканами, директорами, наглядовою радою; забезпечити лідерство університету в реалізації його ідентичності; надихати інших); *особистісні якості претендента*: амбіційність; натхненність; сумлінність; відданість справі; комунікабельність; «командний гравець»; орієнтованість на результати [16; 17, с. 2].

В Utrecht University під час відбору кандидата на посаду віцепрезидента (vice president), який призначається на чотири роки з можливістю повторного призначення (опікуватиметься фінансами, ІКТ, управлінням об'єктами університету, людськими ресурсами, стійкістю (sustainability) та різноманітністю (diversity), сприятиме ефективній співпраці з партнерами наукового парку університету, місцевими та регіональними органами влади, національними органами), звертається увага на те, що претендент: має розуміння цінностей університету, природи академічної спільноти; відмінні комунікативні навички; досвід роботи в системі вищої освіти (або управління професійною організацією в державному (напівдержавному) секторі, або управління складними процесами змін; надихаючий та мотивуючий стиль керівництва (коучинг)); *здатний* результативно співпрацювати як із членами виконавчої ради, так і з деканами; *особистісні якості претендента*: відкритість; орієнтація на результат; «командний гравець»; уважність до потреб організації [20].

Під час відбору на посаду проректора (*vice-rector magnificus*) в *Universiteit Leiden* очікують (*verwacht*), що претендент: має звання професора (*hoogleraar*) / або є авторитетним, професійним дослідником університету чи аналогічного закладу; великий управлінський досвід, зокрема в університеті або за його межами; досвід реалізації рішень у складному середовищі висококваліфікованих фахівців (бажано в університетській сфері); добре розуміння національних та міжнародних подій у політичній та соціальній сферах та їхнього впливу на університет; широкий інтерес до всіх наукових галузей університету та можливостей взаємодії між ними; відмінні комунікативні навички; *здатний* результативно співпрацювати як із членами виконавчої ради, так і з деканами, радою університету, радами факультетів, директорами служб); *особистісні якості претендента*: виразні лідерські якості (*leiderschaps kwaliteiten*); орієнтація на результат; «командний гравець»; стратегічні якості (*strategische kwaliteiten*); передбачливість (*visie*); переконливість (*overtuigingskracht*); якості, необхідні для просування інтересів університету до різних цільових груп) [26, с. 4, 5].

Усі наведені приклади свідчать, що під час оцінювання кандидатів на посади управлінського персоналу вищої ланки в університетах Нідерландів звертається особлива увага на їхню компетентність (особливо її управлінську складову частину) і особисті якості.

Висновки і пропозиції. На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки.

Спільною рисою добору кандидатів на посади управлінського персоналу вищого рівня в Україні та Нідерландах є застосування механізму конкурсного відбору, спеціальної форми відбору претендентів, які за своїми професійними і кваліфікаційними якостями відповідають критеріям, установленим до відповідних посад нормативними актами й умовами конкурсу.

Основними відмінностями процесу добору кандидатів на посади управлінського персоналу вищого рівня в Україні та Нідерландах є:

– застосування в Україні формальних критеріїв до кандидатів на посади управлінського персоналу вищої ланки, відсутність критеріїв, що давали б змогу з'ясувати рівень компетентності кандидата, його професійні та морально-етичні якості, відсутність критеріїв для добору кандидатів на посади проректорів. Водночас у Нідерландах в університетах розроблені «профілі посад», що містять як визначення функціональних обов'язків, так і вимоги до кваліфікації чи компетентності претендента. Основними критеріями добору кандидатів є їхній рівень компетентності, професійні та морально-етичні якості, авторитет як в академічному, так і в позаакадемічному середовищі;

– в Україні засновник університету призначає ректора (на основі результату виборів ректора представниками від різних груп учасників освітнього процесу), ректор призначає проректорів університету (за погодженням із вченою радою). У Нідерландах призначення всіх членів виконавчої ради здійснює наглядова рада університету;

– в Україні кандидати на управлінські посади вищої ланки можуть бути висунуті колективом університету, структурним підрозділом університету, профспілковою організацією працівників, первинною профспілковою організацією студентів або через самовисунення. У Нідерландах на посаду ректора кандидатури пропонує виконавча рада на основі рекомендацій ради деканів, на інші посади ради претенденти можуть висуватися самостійно;

– в Україні на посаду ректора та проректорів (діяльність яких пов'язана з навчальною чи науковою роботою) можуть претендувати особи з науковим ступенем і вченим званням та відповідним стажем науково-педагогічної діяльності. У Нідерландах на посаду ректора може претендувати лише професор університету, у якому вакантна така посада; на інші посади у виконавчій раді можуть претендувати кандидати, які не працювали в університетах, а також особи, які не мають наукових ступенів чи звань.

Уважаємо, що у процесі добору кандидатів на посади управлінського персоналу університету вищої ланки в Україні необхідно:

– розробити: профілі посад, що містили б як визначення функціональних обов'язків, так і критерії оцінювання компетентності претендента; переліки питань (для конкурсної комісії) для з'ясування рівня компетентності й особистісних якостей кандидатів;

– запровадити практику подання претендентами на посади портфоліо кандидата (з інформацією про навчання, підвищення рівня компетентності, професійні досвід та досягнення тощо) для попереднього ознайомлення.

Питаннями для подальших досліджень можуть бути: порівняльна характеристика функцій управлінського персоналу вищої ланки в університетах України і за кордоном; з'ясування компетентностей, необхідних для виконання функцій на посадах управлінського персоналу вищої ланки в університетах.

Список використаної літератури:

1. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556–VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#n493>.
2. Стойкова В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній освіті до організації мережевого профільного навчання старшокласників : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2017. 378 с.

3. Формування готовності майбутніх керівників навчальних закладів до впровадження інноваційних технологій / Л. Дубровоська та ін. *Витоки педагогічної майстерності*. 2016. Вип. 17. С. 80–82.
4. Ніколаєнко С. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності) : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : НУБіП України, 2019. 408 с.
5. Луначек В. Призначення кадрів у сфері освіти: необхідність зміни процедури. *Освітня політика. Портал громадських експертів*. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/139-priznachennya-kadriv-u-sferi-osviti-neobkhidnist-zmini-protseduri>.
6. Статут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, затверджений наказом МОН України від 25 червня 2018 р. № 688. 35 с. URL: https://nlu.edu.ua/files/norm_doc/statut_nlu_20180625.pdf.
7. Статут Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського» (нова редакція), затверджений наказом МОН України від 2 листопада 2016 р. № 1308. URL: https://kpi.ua/statute#_Toc468289894.
8. Статут Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (нова редакція), погоджено конференцією трудового колективу університету 16 березня 2017 р., протокол № 1. 58 с. URL: http://www.dnu.dp.ua/view/statut_universitetu.
9. Статут Львівського національного університету імені Івана Франка (нова редакція), затверджений наказом МОН України від 11 жовтня 2018 р. № 1084. 79 с. URL: <https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/StatLNU.pdf>.
10. Порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників Дніпровського національного університету ім. О. Гончара, затверджений вченою радою ДНУ ім. О. Гончара 24 жовтня 2019 р. 11 с. URL: http://www.dnu.dp.ua/view/polozennya_dnu.
11. Положення про конкурсний відбір, призначення на посади та продовження трудових правовідносин із науковими, науково-педагогічними і педагогічними працівниками Національного юридичного університету ім. Я. Мудрого, введено в дію наказом ректора від 2 березня 2018 р. № 66. 13 с. URL: <https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Положення-05.11.2018-p.pdf>.
12. Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek : Wet van 08.10.1992. URL: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2020-08-01>.
13. Academic ranks in the Netherlands. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Academic_ranks_in_the_Netherlands.
14. Profile for new Rector Magnificus / Utrecht University. URL: <https://www.uu.nl/en/news/profile-for-new-rector-magnificus>.
15. Profiel Universiteit Leiden Vice-Rector Magnificus (lid college van bestuur) / Universiteit Leiden. 5 p. URL: https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/profiel_universiteitleiden_vice-rm.pdf.
16. Profile Rector Magnificus / Tilburg University. URL: <https://www.tilburguniversity.edu/about/working/profile-rector-magnificus>.
17. Profile for new Rector Magnificus / Utrecht University. URL: <https://www.uu.nl/en/news/profile-for-new-rector-magnificus>.
18. College van Bestuur / Erasmus Universiteit Rotterdam. URL: <https://www.eur.nl/over-de-eur/organisatie-en-bestuur/college-van-bestuur>.
19. Prof. Jouke de Vries new President of the Board of the University of Groningen / University of Groningen. URL: <https://www.rug.nl/news/2018/06/prof.-jouke-de-vries-new-president-of-the-board-of-the-university-of-groningen>.
20. Profile of the Vice President of the Executive Board of Utrecht University / Utrecht University. URL: <https://www.uu.nl/en/organisation/governance-and-organisation/the-executive-board/profile-vice-president-executive-board>.
21. Functie-ordeningsysteem (UFO) / VSNU. URL: https://www.vsnul.nl/functie_ordeningsysteem_ufo.html.
22. Competence Instrument for the Dutch Universities / VSNU. URL: <https://www.vsnul.nl/files/VSNU%202017/Vernieuwd%20Competence%20Instrument%20Dutch%20Universities%202016-%20EN.pdf>.
23. University of Groningen. President of the Board of the University. Rijksuniversiteit Groningen. URL: https://www.rug.nl/news/2018/nieuwsberichten/0326-profiel-nieuwe-voorzitter-cvb_eng.pdf.
24. Management and Administration Regulation of Leiden University / University Leiden. 16 p. URL: <https://www.organisatiegids.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/ul2staff/reglementen/bestuur-en-organisatie/management-and-administration-regulation-of-leiden-university.pdf>.
25. Profile of the Vice President of the Executive Board of Utrecht University / Utrecht University. URL: <https://www.uu.nl/en/organisation/governance-and-organisation/the-executive-board/profile-vice-president-executive-board>.
26. Profiel Universiteit Leiden Vice-Rector Magnificus/lid college van bestuur / Universiteit Leiden. 5 p. URL: https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/profiel_universiteitleiden_vice-rm.pdf.

Zhabenko O. Administrative personnel of university of higher level: procedure and selection criteria

In the article analysed the procedures and criteria for selecting candidates for positions at administrative personnel of universities in Ukraine and the Netherlands. It was found that in Ukraine and the Netherlands the selection of candidates for positions at administrative personnel of university of higher level is carried out using a competitive selection mechanism (a special form of selection of applicants whose professional qualifications meet the requirements set for the relevant regulations and conditions of the competition), consisting of stages: announcement of the competition and acceptance of documents from applicants for the position; preparation of elections / selection; conducting elections / selection; appointment to a position with the signing of a contract (employment agreement). Detected differences in the process of selection of administrative personnel of university of higher level: in the use of candidate selection criteria (application in Ukraine of formal criteria in the selection of candidates, lack of criteria for determining the level of competence of the candidate, his professional and moral and ethical qualities; use of «job profiles» in the universities of the Netherlands, which contain functional responsibilities, qualification or competence requirements of the applicant, and the main criteria for selecting candidates are their authority both in academic and non-academic environment, level of competence, professional and moral and ethical qualities); in taking appointment (in Ukraine, the founder of the university appoints the rector, and the rector appoints the vice-rectors of the university; in the Netherlands, the supervisory board of the university appoints all members of the executive board). Proposed to improve the process of selection of candidates for administrative personnel of university of higher level in Ukraine: develop job profiles (with an exhaustive list of criteria for determining the competence of the applicant; questions to determine the level of competence and personal qualities of candidates); introduce the practice of submitting portfolios by applicants for positions (with information on training, enhancement of competence, professional experience and achievements, etc.) for prior review.

Key words: administrative personal of university, rector, vice-rector, supervisory board, executive board.