

Другова Е. А., Нужина Н. И., Коряковцева П. В.

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Россия

## Международный академический рекрутинг в ведущих российских университетах: текущее состояние и перспективы развития

**Ключевые слова:** академическая мобильность, международный рекрутинг, академический рекрутинг, хедхантинг, управление персоналом, адаптация персонала.

Международный академический рекрутинг является важной областью привлечения и удержания талантов в современных университетах, а также перспективной областью развития российских университетов, повышающей их глобальную конкурентоспособность. Однако число международных специалистов в российских университетах по сравнению с общемировой практикой университетов развитых стран пока еще очень мало, опыт выхода на международный рынок труда академических сотрудников начал осмысливаться и систематизироваться не так давно. Данная статья вносит свой вклад в процессы осмысления и анализа текущего состояния и перспектив развития международного академического рекрутинга в России. Работа по своей структуре состоит из трех частей. В первой, обзорной части кратко описываются вызовы и тренды внешней среды, стимулирующие развитие академической мобильности в целом в общемировой практике, такие как развитие массового высшего образования, рост конкуренции за наиболее талантливых и высококвалифицированных сотрудников, изменение структуры рынка образования и науки, появление новых глобальных сильных игроков, рост международной конкуренции в области научных исследований и доминирование модели исследовательского университета. Во второй части характеризуется специфика международного академического рекрутинга в России. Анализируются внешние для университетов факторы: высокий спрос на высококвалифицированные кадры на международном академическом рынке при небольшом предложении, нестабильная конъюнктура рынка, геогра-

фическая периферийность России относительно традиционных академических центров, страновые внешнеполитические и финансовые риски, низкий уровень качества жизни и негибкое законодательство, административные и бюрократические барьеры. Анализируются также внутриуниверситетские факторы: инбридинг, отсутствие развитого академического рынка, периферийность российской науки по ряду направлений, иллюзии самодостаточности и недостаточная известность российских университетов, а также языковой барьер и дефицит внешней экспертизы. В третьей части работы предлагаются кейсы, кратко описывающие опыт трех ведущих российских университетов (НИ ТГУ, НИУ ВШЭ, Университета ИТМО) по организации международного академического рекрутинга, применяемые подходы, механизмы и инструменты. Отдельное внимание уделено перспективам развития международного академического рекрутинга в данных университетах в ближайшие годы. НИУ ВШЭ демонстрирует нам развитую модель университетского рекрутинга, Университет ИТМО — быстрый прорыв в этой области за счет продуманных управленческих решений, НИ ТГУ — попытку интенсификации международного рекрутинга в неблагоприятных географических и климатических условиях. Эти три модели имеют как сходство (проходимые этапы, вводимые нормы), так и отличия (наличие/отсутствие профильных подразделений, степень рутинизации процессов, количество ступеней в принятии решений и состав органов, принимающих решения в области международного рекрутинга). Каждому российскому университету, ориентированному на развитие международного академического рекрутинга, необходимо учитывать как имеющийся мировой и российский опыт, так и свою локальную специфику в построении собственной модели.

### 1. Вызовы и тренды внешней среды, стимулирующие развитие академической мобильности

**П**роцессы интеграции имеют значительное влияние на современную науку и образование во всем мире. Значительную

роль в процессах интеграции играет академическая мобильность. Болонская Декларация предлагает «способствовать академической мобильности за счет преодоления препятствий эффективному осуществлению свободы передвижения, уделяя особое внимание студентам (обеспечение доступа к возможности получения образования и практи-

**Другова Елена Анатольевна**, старший преподаватель, кафедра управления образованием, факультет психологии, Национальный исследовательский Томский государственный университет, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36, (3822) 529–679, e. a.drugova@gmail.com.

**Нужина Наталия Игоревна**, ассистент, кафедра управления образованием, факультет психологии, Национальный исследовательский Томский государственный университет, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36, (3822) 529–585, natalianuzhina@gmail.com.

**Коряковцева Полина Владимировна**, бакалавр, кафедра управления образованием, факультет психологии, Национальный исследовательский Томский государственный университет, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36, (3822) 529–679, polina\_koryakovtseva@mail.ru.

ческой подготовке) и преподавателям, исследователям и административному персоналу (обеспечение признания и зачета периода времени, затраченного на исследования и стажировку в европейском контексте)» [1]. В российской практике привычнее говорить об академической мобильности в контексте студентов, а не ученых и преподавателей, т. к. мобильность последних была традиционно низкой. Однако эта ситуация в последние годы серьезно меняется, и все больше российских университетов благодаря программам государственной поддержки, таким как «Проект 5–100», в состоянии приглашать на работу иностранных преподавателей и ученых, т. е. заниматься академическим рекрутингом, что, безусловно, повышает их конкурентоспособность и интегрированность в мировые процессы. Таким образом, *международный академический рекрутинг* — это деятельность по международному конкурсному отбору и оформлению международных специалистов на работу в университеты на должности научно-педагогических работников. Деятельность по международному академическому рекрутингу обычно включает следующие основные процессы:

- Планирование и организационная подготовка деятельности по международному рекрутингу на очередной учебный год;
- Международный конкурсный отбор претендентов;
- Оформление трудовых отношений между университетом и отобранными международными специалистами [2. С. 2].

Назовем те вызовы и тренды внешней среды, которые сегодня стимулируют развитие академической мобильности во всем мире. Во-первых, это *развитие массового высшего образования*, связанное с тем, что высшее образование выступает основой глобальной экономики знаний. С переходом к массовому высшему образованию многие страны получили возможность увеличить набор в вузы. Количество студентов вузов в мире уже приближается к 200 миллионам человек. Происходит расширение границ высшего образования. В Южной Корее, США и Австралии охват высшим образованием составляет 70 % от общего количества населения, способного к обучению [3. С. 34]. Значительное увеличение числа студентов наблюдается в азиатских и латиноамериканских государствах. Происходит формирование глобального рынка образовательных услуг, высшее образование становится международным бизнесом.

Во-вторых, с ростом массовизации высшего образования университеты все более конкурируют друг с другом, стремясь привлечь *наиболее талантливых студентов и высококвалифицированных сотрудников*. Усиливающаяся глобальная борьба за таланты приводит к тому, что университеты даже прибегают к услугам хедхантинговых агентств для переманива-

ния «звезд» или высокопотенциальных сотрудников из других университетов. «Мы имеем опыт работы по заказу ряда университетов, которые хотели знать, в каких университетах имеются сотрудники, оцененные ниже, чем они реально стоят, и которые готовы к тому, чтобы быть перехваченными», рассказывает Мэтт Робб (консалтинговая компания Parthenon, Великобритания). «Современные рыночные условия безжалостны, — говорит Алекс Акленд, эксперт в области высшего образования хедхантинговой компании Heidrick and Struggles (Великобритания). — Те современные университеты, которые имеют небольшое количество точек академического превосходства и глобальной конкурентоспособности, больше всего страдают от того, что теряют своих академических «звезд» [4].

Другим поводом для усиления академической мобильности является *изменение структуры рынка образования и науки, появления новых глобальных сильных игроков* в Китае и на Ближнем Востоке, имеющих значительные финансовые ресурсы. Во всем мире высшее образование притягивает огромные инвестиции: развитые страны вкладывают в него в среднем 1,6 % ВВП [5. С. 6.] На привлечение и удержание сотрудников международного уровня затрачиваются огромные средства, финансирование академического найма становится важным фактором. Важность финансирования отмечает профессор Кристин Эннью, Про-вице-канцлер Ноттингемского университета. «Я думаю, что Великобритания начнет терять академический персонал из-за влияния таких стран, как Китай, имеющих серьезные возможности финансирования. Мне кажется, что в первую очередь мы столкнемся с тем, что ведущие исследователи станут иметь параллельные работы в более хорошо финансируемых лабораториях за рубежом, где они будут проводить по несколько месяцев в год, и эта тенденция будет только усиливаться», — говорит он [4]. Также восточные университеты инвестируют значительные средства на то, чтобы вернуть и нанять сотрудников, которые когда-то уехали за границу. Это актуализирует вопрос удержания талантов в университетах. «Если мы хотим конкурировать с ними, мы должны стараться изо всех сил привлекать и удерживать таланты», — считает профессор Крис Хиггинс, вице-канцлер Даремского университета (Англия) [4]. Профессор Колин Риордан, вице-канцлер Университета Кардиффа, также определяет талантливых сотрудников в университете как людей, которых ни в коем случае нельзя потерять, которым нельзя давать оставаться на одной и той же ступени развития, в которых нужно вкладывать требуемые ресурсы. «Если они долгое время не имеют роста в доходах или занимаемой позиции, они, вполне вероятно, рассмотрят другие, более заманчивые предложения», — высказывает свое мнение профессор Риордан [4].

*Рост международной конкуренции в области научных исследований и доминирование модели исследовательского университета* как приоритетной модели также определяет повышенный спрос на высококвалифицированные научно-исследовательские кадры и рост академической мобильности. Исследовательские университеты развитых стран находятся на вершине иерархии вузов и являются ключом к успеху любой современной экономики знаний. Чтобы стать частью глобальной системы высшего образования, развивающимся странам необходимы собственные исследовательские университеты. Поэтому приоритетом становится создание соответствующей инфраструктуры и обеспечение необходимой интеллектуальной среды [6].

Определенную роль в развитии академической мобильности, которую отмечает директор занятости и социальной политики в Национальном Институте экономических и политических исследований Хиллари Меткалф, играет и количественный и качественный *показатель публикаций привлекаемых иностранных сотрудников*. «Университеты получают большую пользу как в экономическом смысле, так и в репутационном, когда нанимают международный академический персонал с научными трудами. Иностранные преподаватели публикуются в журналах с широким кругом читателей, тем самым привлекая внимание потенциальных студентов и других иностранных преподавателей, которые готовы платить деньги за высшее образование» [7].

## 2. Международный академический рекрутинг в России

Россия стала участницей международного рынка труда академических сотрудников не так давно, в последние годы число международных специалистов в российских университетах выросло, но все равно их доля не превышает 1 % от общего числа научно-педагогических работников, как в целом по стране, так и в передовых вузах [8. С. 260]. Политика России в области науки и образования направлена на повышение международной конкурентоспособности отечественных университетов. Зарубежная интеллектуальная рабочая сила должна сыграть значимую роль для восстановления кадрового потенциала науки в российских академических, университетских и отраслевых лабораториях. При этом российские университеты в процессе интеграции в мировое образовательное и научное пространство испытывают ряд сложностей. Международный академический рекрутинг в России значительно отличается от мировых процессов и практик по ряду параметров, в целом характеризуясь весомым отставанием в темпах и объемах. Эксперты выделяют следующие объективные трудности для его развития:

## 1. Внешние для российских университетов факторы

### 1.1. Глобальные (мировые) факторы

#### ● Высокий спрос при ограниченном предложении

Предложение выпускников престижных университетов по понятным причинам довольно ограничено, притом что спрос на них со стороны других стран высок и растет с каждым годом все больше. Рекрутинг талантов никогда не был столь значим для университетов, как это происходит в последние годы. Например, университет Лидса в 2013 г. инвестировал 23 млн фунтов в 50 новых профессорских позиций. Университет Манчестера нанял на академические позиции 120 «звезд». Университет Восточной Англии заполнил 200 новых академических позиций за 2013–2014 гг. Часть иностранных университетов предлагает такое конкурентное преимущество, как очень высокая (значительно выше средней на рынке) оплата труда. Особенно активно ведут себя на рынке новые университеты из Абу-Даби, Кувейта, китайские вузы [4].

#### ● Нестабильная конъюнктура рынка

Ситуация на международном академическом рынке труда постоянно меняется и зависит от многих мало предсказуемых факторов. Например, НИУ ВШЭ за 2011–2013 гг. смогла нанять много специалистов по менеджменту, поскольку в то время в западных странах была рецессия и небольшому предложению соответствовал небольшой спрос. А в 2014 году им не удалось нанять, несмотря на серьезные усилия, ни одного человека, поскольку новых специалистов со степенью PhD по менеджменту было мало, и многие университеты по всему миру были заинтересованы в их услугах [9]. При этом для разных дисциплин на международном рынке труда также имеется разное соотношение спроса и предложения.

### 1.2. Локальные (страновые) факторы

#### ● Географическая периферийность

Россия не относится к числу традиционных академических центров и ее географическое положение, притом что она расположена не так уж далеко от центра Европы, — скорее негативный фактор, чем позитивный. Поэтому для специалистов, получивших степень PhD, например, в Германии или Великобритании, перспектива работы в России мало привлекательна и сродни нахождению в изоляции даже в Москве или в Санкт-Петербурге, не говоря уже о нестоличных российских университетах. С другой стороны, по сравнению, например, с Объединенными Арабскими Эмиратами или Китаем, Россия значительно ближе к Европе, и в этом плане имеет некоторое географическое преимущество перед ними.

### ● Внешнеполитические риски

Определенную роль для усложнения международного академического рекрутинга в России сыграло усложнение внешнеполитической обстановки, геополитическое напряжение и изменение отношения к России в мире. В культурном, политическом, социальном и академическом плане Россия для европейцев представляется весьма экзотической страной для продолжения карьеры, поскольку они не знают, что будет происходить в России дальше.

### ● Финансовые риски

К основным внешним препятствиям для международного рекрутинга на академические позиции в последние годы относится девальвация рубля, что означает рост расходов в иностранной валюте на привлечение и удержание иностранной профессуры. Нестабильность курса рубля приводит к нестабильности и постоянному росту расходов на привлекаемые из-за рубежа кадры, а также непредсказуемости роста этих расходов и вытекающим сложностям с планированием.

### ● Низкий уровень качества жизни

В России сегодня условия жизни хуже, чем в большинстве стран, где находятся конкурирующие университеты. Например, по сравнению с Англией уровень жизни в Москве в 2–2,5 раза ниже [9]. Это касается целого ряда факторов: от чистоты улиц и экологии до качества медицинского обслуживания. Соответственно, иностранный ученый, выбирая между контрактами с одинаковой зарплатой в английском университете и в российском, по фактору качества жизни выберет не Россию.

### ● Негибкое законодательство

Представители международных отделов и отделов рекрутинга ведущих российских университетов оценивают российские законы как враждебные к идее гибкости и конкурентоспособности в принципе, а трудовое и налоговое законодательство как противоречащее идее конкуренции на международном рынке. Соответственно, для того чтобы «втиснуться в жесткие рамки закона», приходится тратить большое количество сил [10]. Например, предлагаемый при найме иностранного профессора стандартный пакет оплачиваемых услуг (поездки на конференции, подача статей в журналы и др.) и довольно большая свобода в том, как расходовать эти деньги, весьма затруднительно реализуются в российских реалиях. Другой пример — компенсация специалисту переезда на новое место работы, стандартная для зарубежных вузов, также весьма затруднительно реализуется в российских университетах из-за невозможности оплатить компенсацию еще не работающему в университете сотруднику [10].

Поиск способов существования в рамках действующего законодательства значительно замедляет процесс интеграции в международное пространство, и в частности международного академического

рекрутинга, в российских университетах. При этом России предстоит перейти от системы привлечения квалифицированных научно-технических специалистов из-за рубежа, ориентированной на «эксклюзивный» найм, к найму рутинному (на основе победы в конкурсе). При анализе узких мест действующей нормативной базы эксперты называют такие трудности, как необходимость заблаговременного (примерно за год) квотирования вакансии, необходимость прохождения трудоемкой бюрократической процедуры по продвижению заявления о выдаче соответствующего разрешения, процедура признания иностранного ученого высококвалифицированным специалистом (ВКС), дискуссионный характер перечня сведений, составляющих государственную тайну, вопросы прав на интеллектуальную собственность, созданную по проектам международного сотрудничества, вопросы налогообложения иностранного научного работника и проблема двойного налогообложения и др. [11].

### ● Административные и бюрократические барьеры

Визовый режим определяет то, что процесс оформления документов от начала составления договора при процессе международного академического рекрутинга до момента, когда приглашенный профессор может въехать в страну и приступить к работе, по данным НИУ ВШЭ, занимает 2–2,5 месяца. Другим минусом российского визового режима является то, что работающие в России специалисты и ученые не вправе просто собраться и поехать в другую страну, чтобы встретиться с соавторами, партнерами по научным сетям и кооперациям или поработать в архивах или библиотеках в свое свободное от преподавания время [9]. Оформление документов для каждого выезда из страны требует временных и других затрат, что влечет снижение степени свободы и мобильности, уменьшает такие преимущества научной работы, как свободное планирование своего времени, свободный график и возможность проводить исследования в любой момент времени и в любом месте. Все это ограничивает академическую мобильность и не повышает конкурентоспособности российских университетов в мировом академическом пространстве.

## 2. Внутриуниверситетские факторы

### ● Инбридинг, отсутствие развитого академического рынка

Инбридинг представляет собой найм университетами на работу преподавателей, которые получили образование в этом же университете [12]. Практика инбридинга широко распространена в российских университетах. В последние годы она, следуя западному опыту, все более осуждается, но при этом продолжает широко использоваться. Минусами инбридинга является то, что в университетах начинают

доминировать локальные профессиональные нормы, регулирующие исследовательскую деятельность и стандарты преподавания. Закрытость системы от проникновения в нее внешних норм и практик приводит к тому, что слишком сильно укореняются внутренние локальные нормы и происходит отрыв от норм мировой научной и образовательной системы [12].

#### ● **Периферийность российской науки по ряду направлений**

С точки зрения развития науки в подавляющем большинстве дисциплин Россия является далекой периферией, утверждают эксперты [9]. И, хотя и есть области, в которых у российских ученых имеются довольно высокие, конкурентоспособные достижения, но в ряде других направлений, особенно в области социальных и гуманитарных наук, существенно не хватает ученых и разработок мирового класса. Развитие этих направлений затруднено рядом описанных факторов. Поэтому даже наличие необходимого финансирования и конкурентной заработной платы для приглашенных профессоров не гарантирует поток академических «звезд» в российские университеты, поскольку вопрос оплаты труда не является единственным и самым важным для них при принятии решения. Специфика мотивации к научной деятельности подразумевает стремление оказаться в более сильной академической среде с лучшими научными перспективами, что зачастую перевешивает вопрос оплаты труда. Особенно это касается начинающих академических «звезд».

#### ● **Иллюзия самодостаточности**

Как отмечают эксперты, внутри коллективов и руководящих органов университетов, особенно тех, которые прошли длинный исторический путь и имеют прочные традиции, зачастую существует негласная установка на изолирование стратегии интернационализации от прочих составляющих стратегии развития университета, что чревато слишком низким количеством вовлеченных в реализацию этой стратегии и в целом недооценка ее значимости. Отсюда задача привлечения иностранных профессоров и молодых «звезд» видится второстепенной, ее возможности недооцениваются, и эта деятельность не оформляется в том виде и в том масштабе, в каком это существует в ведущих мировых университетах.

#### ● **Недостаточная известность российских университетов**

Большинство российских университетов мало известны мировому сообществу, в том числе университеты — участники Проекта «5–100» в момент его запуска в 2013 году. Имея низкую (несформированную) международную репутацию, сложно привлечь ведущих ученых и профессоров с международного рынка.

Исторически представители российских университетов гораздо меньше своих зарубежных коллег посещают международные образовательные и научные конференции, соответственно, имеют менее развитые компетенции в сфере научного маркетинга и пиара, меньший опыт позиционирования своих университетов в международном сообществе.

#### ● **Языковой барьер**

У всех без исключения российских университетов существует проблема освоения английского языка как базового для создания англоязычной среды в университетах, способствующей привлечению и адаптации иностранных профессоров, для роста международных, в том числе совместных, публикаций, для преподавания на английском языке. Фиксируется серьезный дефицит перевода на английский язык исследований и преподавания.

#### ● **Дефицит экспертизы**

Как отмечают эксперты, университеты недооценивают стратегическую важность налаживания работы по привлечению в университеты недостающей экспертизы в ключевых для университета областях, таких как управление персоналом, привлечение международных профессоров, ИТ, пиар, маркетинг, позиционирование, управление изменениями [13].

### **Ключевые игроки**

Продолжая тему дефицита экспертного знания, упомянем, что в вопросах международного рекрутинга, например, бизнес-корпорации часто прибегают к услугам специализированных агентств, в том числе хедхантинговых агентств, квалифицированно выполняющих поиск кандидатур на топ-позиции и переговоры по найму. Университеты же, не имея специализированных компетенций в данной области и не привлекая экспертов, зачастую пытаются собственными усилиями в таких непростых условиях осуществлять поиск правильного кандидата и его адаптацию в специфическом коллективе, что не всегда приводит к ожидаемым результатам. Поэтому постепенно на российский академический рынок также приходят новые игроки — специализированные компании-профессионалы на рынке подбора, оценки и развития персонала. Так, в российском подразделении компании Odgers Berndtson практика «Образовательные и некоммерческие учреждения» существует с 2012 года, и на июнь 2013 г. было выполнено более 20 заказов на поиск сотрудников для университетов. Заказчиками выступают крупные и активно развивающиеся университеты, федеральные университеты, национальные исследовательские (НИУ) или национальные исследовательские технические университеты (НИТУ). Они ищут специалистов с международным опытом и репутацией в мировом академическом сообществе (заведующих высокотехнологическими лабораториями).

риями, опытных руководителей функциональных подразделений с бизнес-бэкграундом) — кандидатов на позиции ректоров, проректоров.

Помимо университетов и специализированных компаний игроком в пространстве международного академического рекрутинга выступает также государство. Поскольку переманивать звезд мировой величины для большинства университетов зачастую финансово не реально, то государство организует специальные правительственные конкурсы на привлечение ведущих ученых для различных проектов. Например, «ННГУ за последние несколько лет выиграл пять мегагрантов. Благодаря этому университет пригласил известного специалиста в области сверхмощных лазеров Жерара Муру. С приездом профессора немецкого Центра нейродегенеративных заболеваний Александра Дитятева ННГУ создал новый НИИ в университете — Институт живых систем» [14]. Другой пример: «в МГТУ им. Баумана центр плазменных исследований и технологий возглавляет директор Мюнхенского института внеземной физики общества Макса Планка Грегор Морфилл. НИУ ВШЭ и УрФУ совместно создают Лабораторию международной и региональной экономики (...). Руководит этой научной группой ученый с мировым именем — профессор экономики Шломо Вебер» [14].

Помимо государства и рекрутинговых агентств, а также, конечно, самих университетов и их сотрудников, важную роль играют электронные рекрутинговые площадки для академического рынка труда. Самые известные среди них: [jobs.sciencescareers.org](http://jobs.sciencescareers.org) (на Science приходится 52 % мирового поиска в академической и научных сферах), [www.nature.com/naturejobs/science](http://www.nature.com/naturejobs/science) (Naturejobs является глобальным ресурсом для научной карьеры и крупнейшей в мире специализированной площадкой, рекламирующей вакансии в международной науке), [www.postdoctoralfellowcrossing.com](http://www.postdoctoralfellowcrossing.com) (американская площадка для поиска постдоков по всему миру, основной заказчик — университеты США), [www.findapostdoc.com](http://www.findapostdoc.com) (британский сайт по поиску позиций для новых постдоков по всему миру), [www.postdocjobs.com](http://www.postdocjobs.com) (старейшая площадка по поиску постдоков, которой пользуются примерно 1000 университетов, компаний, исследовательских институтов по всему миру).

Но даже при существующих возможностях помощи со стороны государства и специализированных компаний, при наличии удобных электронных площадок львиная доля новых и непривычных задач по рекрутингу все равно остается в университетах: для них становится важно выстроить процедуру рекрутинга как на этапе поиска, так и на этапах оформления на работу и дальнейшей адаптации иностранного специалиста. На примере трех ведущих российских вузов далее покажем, как выстроен процесс рекрутинга и как определяются перспективы в его развитии.

### 3. Опыт российских университетов

#### НИУ ВШЭ

НИУ ВШЭ является одним из лидеров в опыте организации международного академического рекрутинга среди российских университетов, здесь разработаны открытые модульные документы и типовые положения по международному рекрутингу, находящиеся в открытом доступе. В университете создан целый ряд подразделений, обеспечивающих процесс международного рекрутинга на должном уровне.

Стратегия НИУ ВШЭ содержит два направления:

1. Введение постоянного контракта (*tenure*), предоставляемого избранным представителям профессорско-преподавательского состава. Эта система давно существует во многих западных университетах, и получить такой контракт считается очень успешным завершением карьеры; многие профессора стремятся получить такой контракт, но получают его немногие и лишь за особые академические достижения.

2. Развитие программы постдоков (*postdocs*). Под постдоком понимается молодой ученый, недавно получивший степень PhD. Постдокторантура — это исследование, осуществляемое постдоком за счет фонда стипендий или гранта. История появления программы постдокторантуры связана с концепцией Европейского исследовательского пространства, где Postdoc интерпретируется как четвертый цикл Европейского пространства высшего образования.

М. М. Юдкевич указывает на такие существенные аспекты выхода на международный академический рынок труда, как важность соблюдения внешне заданных правил, процедур и сроков; учет того, что соискатели являются активными игроками рынка, поскольку ими одновременно рассматривается множество предложений (что нетипично для внутреннего российского академического рынка, находящегося в зачаточном состоянии); учет того, что своими действиями рекрутеры формируют международную репутацию вуза, а следом за ним и региона [15]. Среди значимых условий для иностранных специалистов М. М. Юдкевич выделяет в первую очередь уровень заработной платы, предполагаемый объем преподавания, поддержку входящей и исходящей академической мобильности, имеющиеся условия для исследований, характеристики академической среды [15].

Разработку политики и общую координацию деятельности по международному рекрутингу в НИУ ВШЭ осуществляет Комитет по международному рекрутингу, который формируется из работников Университета, а его состав утверждается приказом

ректора. Деятельность Комитета состоит из следующих основных направлений:

- Ежегодное утверждение плана-графика мероприятий по международному рекрутингу и их бюджета.
- Предварительный сбор и систематизация заявок на привлечение международных специалистов, формируемых структурными подразделениями, заинтересованными в их привлечении.
- Формирование групп рекрутинга, в которые входят руководители структурных подразделений, подавших заявку, работники Университета по соответствующим плану направлениям, приглашенные эксперты, работающие в Университете международные специалисты; определение руководителя группы рекрутинга. Хотя специализированному рекрутинговому агентству и можно в некоторых случаях отдать на аутсорсинг поиск профессиональных администраторов высшего звена, но профессорами и исследователями должны заниматься профессиональные ядра университета, считает проректор НИУ ВШЭ М. М. Юдкевич.
- Размещение открытого объявления о найме международных специалистов в российских и зарубежных средствах массовой информации, на корпоративном портале и на специальных международных интернет-ресурсах для выпускников зарубежных университетов и исследовательских центров.
- Предварительный отбор заявок претендентов, формирование краткого списка претендентов.
- Участие членов группы рекрутинга в специальных международных конференциях (либо ярмарках вакансий международных специалистов) с целью проведения профессиональных отборочных интервью с претендентами из предварительного краткого списка.
- Письменные рекомендации по принятию на работу претендентов, а также по проведению с ними дополнительных мероприятий, в том числе приглашений на встречи, отборочные семинары-презентации и финальные интервью.
- Итоговое обсуждение кандидатур и принятие решения о целесообразности его приглашения на работу и условия найма.
- Прохождение международным специалистом, принявшим письмо-приглашение, конкурса на должности научно-педагогических работников осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Университета [2].

По состоянию на апрель 2015 года в НИУ ВШЭ работают 94 обладателя международно признанной степени PhD, принятых на работу в результате процедуры международного рекрутинга: 67 Tenure track, 2 Teaching track, 25 Postdoctoral fellowship (притом что в 2008 г. таковых всего было 8 чел.) [16. С. 2]. В НИУ ВШЭ создан ряд специализированных под-

разделений, обеспечивающих рутинный процесс международного рекрутинга и осуществляющих связь с другими подразделениями.

После того, как в НИУ ВШЭ была осуществлена серьезная работа, чтобы поставить на поток осуществление рекрутинга по лучшим мировым стандартам, главными задачами становятся академическая интеграция нанятых на международном рынке специалистов, решение вопросов культурно-бытовой интеграции, говорит заместитель первого проректора НИУ ВШЭ В. В. Кускова [16]. Среди новых перспективных идей и задач она выделяет:

- задачу целевого набора (targeted selection) под конкретные программы и исследовательские проекты;
- задачу привлечения по контрактам неполного режима рабочего времени (part-time) международных специалистов высокого уровня, уже имеющих постоянную штатную должность и мировое признание, и создания под них исследовательских групп; задачу повышения уровня участия международных сотрудников в административной и управленческой деятельности;
- задачу привлечения их к редакторской и прочей деятельности, повышающей публикационную активность ВШЭ; в целом развития плодотворной академической среды [16].

М. М. Юдкевич предлагает следующие мероприятия для обеспечения отдачи от иностранных специалистов:

- Участие в научных семинарах и их организация.
- Участие в органах академического самоуправления.
- Руководство студентами, аспирантами и молодыми исследователями.
- Обеспечение менторской поддержки [16].

Оценка результатов деятельности в благоприятном случае может привести к пересмотру контракта, карьерному продвижению, решению о заключении постоянного контракта. Существенен в данном случае постоянный мониторинг текущих результатов и затруднений, с которыми сталкивается иностранный специалист в российском университете.

### Университет ИТМО

Университет ИТМО существенный прорыв в области развития международного рекрутинга сделал в течение нескольких последних лет. В рамках стратегической инициативы «Формирование культуры и среды для развития высокопрофессионального кадрового состава» в 2013–2014 гг. была осуществлена подготовка фундамента для модернизации системы управления человеческими ресурсами, включающая создание специальных сервисов и конкурсных программ; популяризация академической мобильности и обмена опытом с российскими и зарубежными коллегами; активизация сотрудничества с ра-

ботодателями как основными потребителями услуг университета. В результате был создан специализированный отдел рекрутинга, разработан ряд регламентирующих положений, сформирован Совет по международному рекрутингу, запущена централизованная система подачи заявок на рекрутинг специалистов. В настоящее время в университете ИТМО осуществляется рекрутинг специалистов по программе ITMO Fellowship с использованием процедур открытого международного конкурса среди ученых и исследователей на позиции научных сотрудников вуза (ITMO Fellow и Visiting Professor). Конкурс предполагает три уровня исследовательских позиций в Университете ИТМО:

- ITMO Post-doctoral Fellow (научный сотрудник);
- ITMO Fellow (старший научный сотрудник);
- Visiting Professor (приглашенный профессор).

Разработку политики и общую координацию деятельности по международному рекрутингу в ИТМО осуществляет Совет по международному рекрутингу. Его ключевой чертой является то, что в его состав входят независимые эксперты из ведущих мировых и российских кадровых компаний, имеющих представительства в Санкт-Петербурге: Adecco Group Russia, Ancor, AZL Professional Services, Brainpower, SEB's SHL Talent Measurement Solutions, Coleman Services, Consort Group, Human Search, Kelly Services, Luxoft (Luxoft Personnel), Morgan Hunt, Служба занятости Санкт-Петербурга, Business Kernel, Avrio Group Consulting, Hays, Manpower.

Основное внимание Совета сосредоточено на модернизации и повышении эффективности работы с персоналом в Университете ИТМО, адаптации системы управления персоналом требованиям современной научно-образовательной корпорации, что предполагает кардинальную реорганизацию работы с персоналом — переход от системы учета кадров к управлению персоналом с учетом мировой практики по планированию, организации работы, мотивации, аудиту, развитию человеческих ресурсов.

Деятельность по международному рекрутингу состоит из следующих основных направлений:

- Осуществление поиска кандидата на основе объявления списка работников с окончанием срока трудового договора, а также на основе поступивших заявок на поиск специалиста от подразделений университета;
- Обеспечение информирования об открытии конкурса на вакансии и дальнейшее привлечение кандидатов Департаментом HRM;
- Формирование при Совете профильных отборочных комитетов по направлениям и Экспертных комиссий при них, в состав которых входят руководитель подразделения, в котором открыта вакансия; член коллектива подразделения; специалист по рекрутингу; отдельные члены профильного отборочного комитета;

- Рассмотрение экспертными комиссиями поступивших заявок и заявлений на продление трудовых договоров;
- Согласование работы Экспертных комиссий Профильными отборочными комитетами, проверка соответствия кандидатов требованиям к позиции, утверждение списка приоритетных кандидатов на позиции (short-list);
- Оценка обеспечения конкурса на позиции Советом по международному рекрутингу, согласование кандидатов из short-list;
- Выборы кандидатов (в зависимости от уровня должности выборы происходят различными советами);
- Утверждение кандидата ректором.

Таким образом, специальная сервисная служба осуществляет функцию международного рекрутинга, исполняя рекомендации открытого Совета по международному рекрутингу, а также координирует развитие и реализацию международной и внутрироссийской академической мобильности. Управление человеческими ресурсами осуществляется в партнерстве с рядом административных, научно-образовательных и общественных структур вуза (например, Советом по кадровой политике).

В стратегии университета можно выделить следующие направления по дальнейшему развитию международного академического рекрутинга:

- Взаимодействие с российской научной диаспорой, работающей за рубежом.
- Реализация программы привлечения выдающихся зарубежных профессоров после досрочного выхода на пенсию (опыт Китая, референтные вузы), которые и после завершения основной карьеры продолжают передавать свои знания и опыт.
- Развитие системных механизмов интеграции в университетскую среду иностранных сотрудников, обеспечивающих эффективную кросс-культурную коммуникацию.
- Формирование, развитие и укрепление HR-бренда университета как работодателя международного уровня.

## НИ ТГУ

Задача привлечения международных сотрудников: иностранных ученых и преподавателей — для усиления конкурентоспособности университета и повышения его позиции в мировых рейтингах актуализировалась с началом Проекта 5–100 в 2013 году. При этом географическая удаленность от европейской части России и климатические условия Западной Сибири накладывают свой отпечаток на ограничение потока иностранных специалистов, готовых приехать на долгий срок работать в университет.



НИ ТГУ привлекает иностранных специалистов двух категорий: на научные позиции (сотрудников лабораторий) и на позиции профессорско-преподавательского состава (реализующих в том числе и преподавательскую деятельность). В первом направлении можно выделить ведущих ученых с выдающимися научными достижениями. Так, например, длительные деловые отношения биологов НИ ТГУ и британского ученого-экспериментатора, лауреата Нобелевской премии мира-2007, заслуженного профессора-исследователя и члена Шведской королевской академии наук Терри Каллагана привели к тому, что с 2013 года он стал профессором НИ ТГУ, сопредседателем Международного академического совета ТГУ. Также в НИ ТГУ была привлечена Кжышковска Ю. Г., профессор Университета Гейдельберга, заведующая лабораторией трансляционной клеточной и молекулярной биомедицины НУ ТГУ. Еще один выдающийся ученый, который был привлечен в НИ ТГУ, — Кингма Германус, профессор Университета Маастрихт, практикующий хирург. В НИ ТГУ Кингма Германус является заведующим лабораторией мирового уровня «Моделирование физических процессов в биологии и медицине». Эти и другие привлеченные иностранные специалисты становятся активными участниками и организаторами научных мероприятий, используя свои международные контакты привлекают других талантливых ученых, выигрывают международные гранты, создают положительный образ университета в мировом и российском пространстве.

Процесс найма происходит следующим образом: представители научных лабораторий или кафедр устанавливают деловые контакты через совместные научные исследования, гранты, участие в конференциях с зарубежными коллегами, которых затем приглашают работать в университет. На данном этапе многое зависит от деловых взаимоотношений и уважения научных партнеров друг к другу. Руководитель научной лаборатории или кафедры подает заявку на открытие вакансии для конкретного человека. Рассмотрение кандидатур иностранных специалистов и принятие решения об их трудоустройстве реализует Комитет по найму зарубежных специалистов, в состав которого входят представители структурного подразделения, где открыта позиция специалиста, руководители основных административно-управленческих подразделений, которые задействованы в процессе привлечения и трудоустройства, проректоры НИ ТГУ. Председателем Комитета является ректор. Комитет имеет постоянный состав, собирается по мере необходимости. Главной сервисной службой в области международного рекрутинга и найма является Центр международного научного сотрудничества, созданный в 2013 году, который является основным оператором функций по планированию, рекрутинговым мероприятиям, реализа-

ции конкурсных процедур, а также трудоустройства. Помимо ЦМНС на разных этапах подключаются такие подразделения, как управление развития персонала, управление кадров и др.

В отдельную категорию можно выделить привлечение молодых иностранных ученых на позиции постдоков. В 2014–2015 гг. в НИ ТГУ реализовывался проект по созданию института постдоков, над которым работали представители разных вовлеченных подразделений (научного управления, управления развития персонала, управления кадров и др.). Этапы привлечения иностранных постдоков включают:

- сбор заявок по открытым позициям для молодых научно-педагогических работников от руководителей Центров превосходства (заведующих лабораторий),
- размещение вакансий на сайте Постдокторантуры ТГУ и сайте международной открытой площадки академического рекрутинга Nature,
- анализ заявок соискателей и отбор наиболее интересных руководителей Центров превосходства (заведующими лабораторий), их экспертиза,
- принятие окончательного решения по найму молодого НПР на позицию постдока осуществляет Комитет по найму зарубежных специалистов.

На конец 2015 года институт постдоков НИ ТГУ насчитывал 23 человека, 8 из них — иностранные граждане. В соответствии с позицией постдока в ТГУ, ожидаемые результаты от каждого специалиста за год трудоустройства включают в себя: проведение занятий, руководство студентами и магистрантами, публикацию научных статей в изданиях, входящих в базу данных «Web of Science» и «Scopus», участие в научных конференциях/симпозиумах/семинарах, создание собственной исследовательской группы из аспирантов, магистров, студентов бакалавриата.

Институт постдоков в НИ ТГУ еще не до конца оформился, возникают новые неожиданные задачи, происходит перераспределение полномочий и ответственности между вовлеченными подразделениями. Поэтому важно учитывать мнение самих постдоков и их взгляд на ситуацию изнутри. Результаты недавнего опроса показали, что большая часть постдоков гордится тем, что они являются сотрудниками НИ ТГУ, взаимодействие с коллегами и с руководителем оценивается также высоко. Однако есть затруднения с тем, что не всегда административные процессы в университете являются легкими и прозрачными. Также постдоками был отмечен дефицит социально-культурных мероприятий в Томске и в НИ ТГУ.

Говоря о перспективах развития международного академического рекрутинга, в НИ ТГУ отмечают, что в связи с политическими, климатическими и географическими причинами большого потока иностранных сотрудников не ожидается, однако все же определенные действия могли бы улучшить положение по другим аспектам ситуации:

- Предложения в миграционное законодательство о создании новой категории визы — научный сотрудник (трехлетняя многократная) для облегчения правового и юридического сопровождения иностранных специалистов.
- Работа над HR-брендом НИ ТГУ как на международном, так и российском академическом рынке.
- Установление контактов с коллегами и выпускниками НИ ТГУ, являющимися частью международного академического рынка труда.
- Создание сообщества постдоков внутри университета, которое сможет помочь в процессе социально-культурной адаптации, а также способствовать их деловым и научным междисциплинарным контактам.
- Оптимизация внутренних административных процессов, повышение прозрачности и упрощение процедур трудоустройства, командировок и других процессов, с которыми сталкиваются иностранные специалисты.

Подводя итоги, отметим, что НИУ ВШЭ демонстрирует нам развитую модель университетского рекрутинга, Университет ИТМО — быстрый прорыв в этой области за счет продуманных управленческих решений, НИ ТГУ — успешную попытку интенсификации международного рекрутинга в неблагоприятных географических и климатических условиях. Эти три модели имеют как сходство (проходимые этапы, вводимые нормы), так и отличия (наличие/отсутствие профильных подразделений, степень рутинизации процессов, количество ступеней в принятии решений и состав органов, принимающих решения в области международного рекрутинга). Это говорит о том, что каждому российскому университету, ориентированному на привлечение академических талантов посредством международного рекрутинга, необходимо учитывать как имеющийся мировой и российский опыт, так и свою локальную специфику в построении собственной модели.

*Настоящая работа выполнена при поддержке Программы повышения международной конкурентоспособности Томского государственного университета на 2013–2020 гг.*

### Список литературы

1. Байденко В. И. Болонские реформы: некоторые уроки Европы // Высшее образование сегодня. — г. Чебоксары. — Чебоксарская типография № 1. — 2004. — № 2. — С. 14–19.
2. Методические рекомендации деятельности по международному рекрутингу в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» // Материалы рабочей группы «Международный рекрутинг и поддержка зарубежных специалистов». — 03.07.2012. — [Электронный доступ]. — URL: <http://globaluni.hse.ru/workgroup/hr/release> (Дата обращения 16.01.2016).
3. Байзеров В. А. Основные тенденции развития системы высшего образования в начале XXI века // Экономика образования. — Кострома. — 2014. — № 2. — С. 31–37.
4. Anna Fazackerley. Academic recruitment: beware, predators at large // THE GUARDIAN. — 2012. — 10 декабря. [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.theguardian.com/education/2012/dec/10/research-excellence-framework-recruitment-competition> (Дата обращения: 15.01.2016).
5. Юдкевич М. М. Исследования и образовательные программы в области высшего образования как условие развития системы высшего образования // Международное высшее образование. — М. — 2014. — № 74. — С. 6–10.
6. Юдкевич М. М. Исследовательские университеты в развивающихся странах и странах со средним уровнем доходов // Международное высшее образование. — М. — 2014. — № 74. — С. 11–16.
7. Recruitment and Retention of Academic Staff in Higher Education // Research Report RR658. — 2005 [Электронный ресурс]. — Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. — URL: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130401151715/http://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RR658.pdf> (Дата обращения 16.01.2016).
8. Меликян А. В., Железов Б. В. Портрет международного сотрудника российского вуза // Вопросы образования. — М. — 2012. — № 4. — С. 259–277.
9. Новости: международный рекрутинг в НИУ ВШЭ // Окна Роста. — 2014. — 27 марта. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.hse.ru/org/hse/okna/news/134106153.html> (Дата обращения 14.01.2016).
10. Сонин К. И. Какова основная задача международного рекрутинга в НИУ ВШЭ? // Окна Роста. — 2014. — 27 марта. [Электронный ресурс]. — URL: <http://okna.hse.ru/news/134106153.html> (Дата обращения 14.01.2016).
11. Егерев С. В. Как привлечь Бернулли // Вопросы образования. — М., 2011. — № 4. — С. 202–213.
12. Юдкевич М. М. Академический инбридинг: за и против / М. М. Юдкевич, Е. В. Сивак // Вопросы образования. — М. — 2009. — № 1. — С. 170–187.
13. Баркалова А. Краудсорсинг: помощь экспертного сообщества в принятии решений / А. Баркалова, С. Ивашко // Коммерсантъ-наука. — 2015. — № 7. — С. 12.
14. Бочкарева Т. Хедхантер ищет профессора (интервью с проректорами вузов 5–100) // Ведомости. — 2013. — 5 июня. — [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.vedomosti.ru/business/articles/2013/06/05/professora\\_ishchet\\_hedhanter](http://www.vedomosti.ru/business/articles/2013/06/05/professora_ishchet_hedhanter) (Дата обращения 16.01.2016).
15. Юдкевич М. М. Международный рекрутинг: реальность для российских вузов. — [Электронный ресурс]. — Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. — URL: [http://kpfu.ru/portal/docs/F1199251679/Mezhhdunarodnuy\\_rekruting\\_HSE.pdf](http://kpfu.ru/portal/docs/F1199251679/Mezhhdunarodnuy_rekruting_HSE.pdf) (Дата обращения 10.01.2016).
16. Международный рекрутинг вышки // Окна роста. [Электронный ресурс]. — Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. — URL: [https://www.hse.ru/data/2015/04/08/1095166232/Okna\\_101.pdf](https://www.hse.ru/data/2015/04/08/1095166232/Okna_101.pdf) (Дата обращения 16.01.2016).

Drugova E. A., Koryakovtseva P. V., Nuzhina N. I.  
National Research Tomsk State University, Russia

## International academic recruitment at the leading Russian universities: current position and prospects of further development

**Keywords:** academic mobility, international recruitment, academic recruitment, headhunting, personnel management, adaptation of personnel.

International academic recruiting is an important area for attracting and detaining talents in modern universities as well as a perspective development direction for the Russian universities enhancing their competitiveness level. However the number of international specialists at the Russian universities is relatively small compared to the experience of universities in the developed countries and the work on systematization and understanding experience of entering academic staff international market has begun only recently. This article makes an input into the process of understanding and analysis of the current state and development perspectives of international academic recruiting in Russia. The first review part of the article briefly describes external environment challenges and trends that stimulate the academic mobility in general such as the development of international mass higher education, growing competition for the most talented and highly qualified personnel, changing structure of education and science market, appearing new global strong players, growing international competition in the field of academic research and dominating model of research university. The second part of the article describes external factors: high demand for highly qualified personnel at the international academic market combined with low supply, volatile market, unfavorable geographic position of Rus-

sia compared to traditional academic centers, country specific external policy and financial risks, low level of life quality, rigid legislation, administrative and bureaucratic barriers. Internal university factors are also analyzed: inbreeding, absence of developed academic market, unfavorable position of the Russian science in several fields, self-sustainability delusions, insufficient publicity of the Russian universities, language barrier and external expertise deficit. The third part of the article offers cases based on the experience of three leading Russian Universities (NRTSU, HSE and ITMO University) of organizing international academic recruiting, their approaches, mechanisms and instruments. Particular attention is given to the development perspectives of international academic recruiting at those universities in the nearest future. HSE demonstrates a developed university recruiting model. ITMO University describes a breakthrough in that area by means of well-planned managerial solutions whereas NRTSU presents an attempt at international recruiting intensification in the context of unfavorable geographic and climate conditions. These three models have a lot in common (stages and norms) but also differ from each other (presence or absence of profile departments, level of process routine, number of decision making stages, membership in decision making bodies related to international recruiting). Each Russian university oriented towards international academic recruiting development should consider both existing Russian and international experience and specific characteristics of the region when making decision concerning their own model.

### References

1. Bajdenko V. I. Bolonskie reformy: nekotorye uroki Evropy [The Bologna reforms: some lessons of Europe]. Vysshee obrazovanie segodnja [Higher education today], 2004, no. 1, P. 14–19.
2. Metodicheskie rekomendacii dejatel'nosti po mezhdunarodnomu rekrutingu v Nacional'nom issledovatel'skom universitete Vysshaja shkola jekonomiki [Methodical recommendations international recruitment at the National research University Higher school of Economics]. Materialy rabochej gruppy "Mezhdunarodnyj rekruting i podderzhka zarubezhnyh specialistov". [Proceedings of the working group international recruiting and support of foreign experts], available at: <http://globaluni.hse.ru/work-group/hr/release> (accessed 16.01.2016).
3. Bajzerov V. A. Osnovnye tendencii razvitiya sistemy vysshego obrazovaniya v nachale XXI veka [The main trends of development of higher education in early XXI century]. Jekonomika obrazovaniya [Economics of education], 2014, no. 2, P. 31–37.
4. Anna Fazackerley. Academic recruitment: beware, predators at large. THEGUARDIAN, available at: <http://www.theguardian.com/education/2012/dec/10/research-excellence-framework-recruitment-competition> (accessed 15.01.2016).
5. Yudkevich M. M. Issledovaniya i obrazovatel'nye programmy v oblasti vysshego obrazovaniya kak uslovie razvitiya siste-

**Drugova Elena Anatolyevna**, Senior Lecturer at Education Management Chair, National Research Tomsk State University, 634050, Tomsk, pr. Lenina, 36, (3822) 529679, e. a.drugova@gmail.com.

**Nuzhina Nataliia Igorevna**, assistant at Education Management Chair, National Research Tomsk State University, 634050, Tomsk, pr. Lenina, 36, (3822) 529585, natalianuzhina@gmail.com.

**Koryakovtseva Polina Vladimirovna**, bachelor student at Education Management Chair, National Research Tomsk State University, 634050, Tomsk, pr. Lenina, 36, (3822) 529679, e. a.drugova@gmail.com polina\_koryakovtseva@mail.ru.

- my vysshogo obrazovaniya [Research and educational programs in the area of higher education as a condition of development of higher education]. *Mezhdunarodnoe vysshee obrazovanie* [International higher education], 2014, no. 74, P. 6–10.
6. Yudkevich M. M. Issledovatel'skie universitety v razvivajushhijhsja stranah i stranah so srednim urovnem dohodov [Research universities in developing countries and countries with average income level]. *Mezhdunarodnoe vysshee obrazovanie*. [International higher education], 2014, no. 74, P. 11–16.
  7. Recruitment and Retention of Academic Staff in Higher Education, Research Report RR658, available at: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130401151715/http://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RR658.pdf> (accessed 16.01.2016).
  8. Melikjan A. V., Zhelezov B. V. Portret mezhdunarodnogo sotrudnika rossijskogo vuza [A portrait of an international employee of a Russian higher school]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2012, no4, pp. 259–277.
  9. Novosti: mezhdunarodnyj rekruting v NIU VShJe [News: international recruitment in HSE]. *Okna Rosta* [Windows Growth], available at: <http://www.hse.ru/org/hse/okna/news/134106153.html> (accessed 14.01.2016).
  10. Sonin K. I. Kakova osnovnaja zadacha mezhdunarodnogo rekrutina v NIU VShJe? [What is the main task of international recruitment at the HSE?]. *Okna Rosta* [Windows Growth], available at: <http://okna.hse.ru/news/134106153.html> (accessed 14.01.2016).
  11. Egerev S. V. Kak privlech' Bernulli [How to attract Bernoulli]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2011, no. 4, P. 202–213.
  12. Sivak E. V., Yudkevich M. M. Akademicheskii inbriding: za i protiv [Academic inbreeding: pro and contra]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2009, vol. 1, P. 170–188.
  13. Barkalova A. Ivashko S. Kraudsorsing: pomoshh' jekspertnogo soobshhestva v prinjatii reshenij [Crowdsourcing: help the expert community in making decisions]. *Kommerstant-nauka* [Kommersant-science], 2015, no. 7, P. 12.
  14. Bochkarjova T. Hedhanter ishhet professora (interv'ju s prorektorami vuzov 5–100) [Headhunter is looking for Professors (interview with the Vice-chancellors of universities of the 5–100)]. *Vedomosti* [The Statements], available at: [http://www.vedomosti.ru/business/articles/2013/06/05/professora\\_ischet\\_hedhanter](http://www.vedomosti.ru/business/articles/2013/06/05/professora_ischet_hedhanter) (accessed 16.01.2016).
  15. Yudkevich M. M. Mezhdunarodnyj rekruting: real'nost' dlja rossijskijh vuzov [International recruiting: the reality for Russian universities], available at: [http://kpfu.ru/portal/docs/F1199251679/Mezhdunarodnyj\\_rekruting\\_HSE.pdf](http://kpfu.ru/portal/docs/F1199251679/Mezhdunarodnyj_rekruting_HSE.pdf) (accessed 10.01.2016).
  16. Mezhdunarodnyj rekruting vyshki [International recruiting of HSE]. *Okna Rosta* [Windows Growth], available at: [https://www.hse.ru/data/2015/04/08/1095166232/Okna\\_101.pdf](https://www.hse.ru/data/2015/04/08/1095166232/Okna_101.pdf) (accessed 16.01.2016).

