

## МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОПОРНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ РОССИИ

*Г. В. Суловицкая*

*Пензенский государственный университет  
Россия, 440026, г. Пенза, ул. Красная, 40; gvs\_kachestvo@inbox.ru*

*Аннотация.* В статье представлены материалы исследования механизмов развития кадрового потенциала опорных университетов. Целью данной обзорной статьи является классификация форм, методов и инструментов развития кадрового потенциала опорных университетов, а также оценка эффективности механизмов развития кадрового потенциала с использованием данных мониторинга эффективности вузов 2016–2018 гг. По результатам исследования установлено, что в программах развития опорных университетов представлены такие формы развития кадрового потенциала, как развитие систем эффективных контрактов, привлечение молодых научно-педагогических работников, совершенствование систем непрерывного образования, формирование кадрового резерва, поддержание высококвалифицированного кадрового потенциала, повышение привлекательности университетов как мест развития карьеры. Данные формы реализуются посредством методов и инструментов, которые носят как инвариантный, так и специфический характер. По состоянию на конец 2017 г. не наблюдается заметного роста доли педагогических работников опорных университетов возрастной категории моложе 40 лет, массивы значений данного показателя слабо коррелированы с массивами значений ряда других важных показателей. Проведенное авторами исследование не претендует на полноту картины относительно всей группы потенциальных опорных университетов, так как охватывает победителей конкурсов 2015 и 2017 г. Вместе с тем исследование позволяет сформировать основные направления повышения эффективности механизмов развития кадрового потенциала в опорных университетах.

Проблема совершенствования механизмов развития кадрового потенциала опорных университетов решена за счет выявления лучших практик в формировании механизмов развития кадрового потенциала опорных университетов и использования подхода к оценке их эффективности в срезе различных групп данных университетов, что составляет новизну и оригинальность статьи.

Практическая значимость исследования выражается в методологическом потенциале предложенных классификаций форм, методов и инструментов развития кадрового потенциала опорных университетов для использования в практике региональных университетов без особого статуса.

Статья представляет попытку обобщить подходы к развитию кадрового потенциала отечественных опорных университетов и установить на этой основе пути повышения эффективности механизмов HR-менеджмента. Она может быть интересна для исследователей механизмов университетского управления в контексте реализации программ развития вузов.

*Ключевые слова:* опорный университет, кадровый потенциал, механизм развития, эффективность.

*Для цитирования:* Суловицкая Г. В. Механизмы развития кадрового потенциала опорных университетов России. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(1–2): 72–80. DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.005

## FLAGSHIP UNIVERSITIES' PERSONNEL POTENTIAL DEVELOPMENT MECHANISMS IN RUSSIA

*G. V. Surovitskaya*

*Penza State University  
40 Krasnaya str., Penza, 440026, Russian Federation; gvs\_kachestvo@inbox.ru*

*Abstract.* The article reviews the research on flagship universities' personnel potential development mechanisms. The purpose of this review is to classify the forms, methods, and tools for the human resources development in flagship universities, as well as to assess the effectiveness of mechanisms for the human resources development with the help of 2016–2018 monitoring data of the universities effectiveness. According to the results of the study, the flagship universities' development programs have been designed to present such forms of human resources development as developing effective contract systems, involving young scientific and pedagogical workers, improving continuous education systems, forming a personnel reserve, maintaining highly qualified personnel potential, and increasing the universities' attractiveness

as places of career development. These forms are implemented through methods and tools that are both invariant and specific. As for the end of 2017, there is no noticeable increase in the share of flagship universities' teachers younger than 40, the arrays of values of this indicator being poorly correlated with the arrays of values of other important indicators. The authors' study does not claim to be a complete description of the whole group of potential reference universities, as it covers the winners of 2015 and 2017 competitions. However, the research makes it possible to generate the basic directions of personnel potential development mechanisms efficiency increase in flagship universities.

The problem of improving the mechanisms of flagship universities' human resources development is solved by identifying best practices in forming mechanisms for the human resources development in flagship universities and by approaching to assessing their effectiveness in the context of different groups of these universities. This makes the article original and brand-new.

The practical significance of the study lies in the methodological potential of the proposed classifications of forms, methods and tools for the development of flagship universities' human resources, these classifications to be used in the practice of regional universities without special status.

The article attempts at generalizing approaches to the human resources development of the universities in this country and at distinguishing on this basis certain ways to improve the effectiveness of HR-management mechanisms. It may be of interest to researchers of university governance mechanisms in the context of university development programs.

*Keywords:* flagship university, human resources, development mechanism, efficiency

*For citation:* Surovitskaya G. V. Flagship Universities' Personnel Potential Development Mechanisms in Russia. University Management: Practice and Analysis. 2019; 23(1-2): 72–80. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.005

На современном этапе развития системы высшего образования страны реализуется проект по созданию и развитию опорных университетов, призванных стать драйверами регионального социально-экономического развития. Пока в проекте участвуют 33 университета, находящиеся на территории 32 регионов и реализующие программы развития, включающие блоки мероприятий по развитию кадрового потенциала.

Необходимо подчеркнуть целесообразность создания различных региональных механизмов для первоначального накопления опыта, в том числе и в сфере развития кадрового потенциала, и для обеспечения эффективного масштабирования лучших практик на страну в целом [1]. Кадровый потенциал, являясь основной компонентой потенциала университетов, отражает потенциальные возможности персонала в долгосрочной перспективе [2]. Ряд исследователей отмечает недостаточную эффективность механизмов стимулирования профессионального роста, привлечения высококвалифицированного персонала, обеспечения высокой публикационной активности научно-педагогических работников, развития международного сотрудничества [3–6], указывает на значение развития кадрового потенциала как составной части потенциала интеллектуального [7]. В рамках ресурсного подхода к анализу кадрового потенциала выявлен ряд показателей, влияющих на эффективность университетов. Так, возрастные характеристики профессорско-преподавательского состава существенно влияют на развитие его квалификационных и компетентностных характеристик [8], что на фоне сокращения численности профессорско-препо-

давательского состава, особенно доли молодых педагогических работников, негативно сказывается на качестве образования [9]. Решение отмеченных проблем может быть обеспечено в результате формирования и реализации программ развития университетов [10].

На момент разработки программ развития опорных университетов – первая волна – 2015 г., вторая волна – 2017 г., еще не были запущены национальные проекты, нацеленные на достижение целей Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». По мнению автора, эффективная реализация национальных проектов, в первую очередь национальных проектов «Образование» и «Наука», во многом зависит от наработанного потенциала ведущих университетов России. Реализация же региональных проектов в составе федеральных и национальных проектов потребует развития кадрового потенциала университетов региональных. Поэтому опыт опорных университетов по разработке и совершенствованию механизмов развития кадрового потенциала представляет интерес как для исследователей российской системы высшего образования, так и для менеджеров региональных университетов.

Методология проведенного исследования базируется на сравнительном анализе содержания мероприятий по развитию кадрового потенциала, представленных в программах развития опорных университетов, с целью классификации наиболее распространенных форм, методов и инструментов, входящих в состав механизмов развития ка-

дрового потенциала. В то же время такие методы измерения кадрового потенциала университетов, как анализ кадровой статистики, опросы персонала, метод фокус-групп и др. [11], не обеспечивают одновременное получение значений показателей состояния кадрового потенциала всех университетов, входящих в группу опорных университетов страны. Поэтому оценка эффективности механизмов развития кадрового потенциала опорных университетов опирается на анализ динамики показателей кадрового потенциала модели мониторинга эффективности вузов Минобрнауки Российской Федерации.

### **Классификация форм, методов и инструментов развития кадрового потенциала опорных университетов**

Под механизмом развития кадрового потенциала университета будем понимать совокупность взаимодействующих форм, методов и инструментов организации и проведения мероприятий по развитию кадрового потенциала в рамках реализации программ развития университетов. Данное определение не претендует на исчерпывающую полноту описания особенностей механизмов развития кадрового потенциала университетов. В то же время на его основе разработана авторская классификация форм, методов и инструментов развития кадрового потенциала опорных университетов России.

Анализ программ развития опорных университетов показал определенную диверсификацию механизмов развития кадрового потенциала опорных университетов. Большинство наблюдаемых форм развития кадрового потенциала носит внутриуниверситетский (корпоративный) характер. Надуниверситетские формы практически не задействованы.

Важнейшей формой развития кадрового потенциала опорных университетов является внедрение эффективного контракта. Мероприятия, связанные с функционированием и развитием систем эффективных контрактов, представлены в программах развития 18 из 33 опорных университетов.

Работа с молодыми специалистами представляет собой один из ключевых трендов развития кадрового потенциала. Так и или иначе мероприятия по привлечению и закреплению молодых научно-педагогических работников представлены в программах развития 20 из 33 опорных университетов.

Еще одна форма развития кадрового потенциала опорных университетов связана с совершен-

ствованием систем непрерывного образования работников университетов. Мероприятия в данной сфере запланированы в программах развития 20 из 33 опорных университетов.

Создание и совершенствование систем подбора и оценки персонала немыслимо без формирования кадрового резерва. Такие мероприятия запланированы в программах развития 20 из 33 опорных университетов.

Поддержание и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала нашло свое отражение в мероприятиях программ развития 28 из 33 опорных университетов.

Целесообразно отметить и еще одну форму развития кадрового потенциала – повышение привлекательности университета как места развития карьеры. Мероприятия в данной области запланированы в программах развития 8 из 33 опорных университетов.

Таким образом, можно представить следующую классификацию форм развития кадрового потенциала, наиболее часто используемых в практике опорных университетов (рис. 1).

Методы развития кадрового потенциала целесообразно отнести к двум большим группам – группе инвариантных методов, которые в той или иной степени наблюдаются при реализации большинства форм развития кадрового потенциала, и группе специфических методов, которые проявляются в рамках отдельных форм развития кадрового потенциала.

В группе инвариантных методов выделим проектные методы, в рамках которых развитие кадрового потенциала осуществляется при разработке и реализации проектов, в том числе и стратегических. В качестве примеров приведем стратегический проект Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова по созданию научно-образовательного центра новых материалов и iSmArt-металлургии, в рамках которого формируется система поддержки талантливой молодежи, пилотный проект «Учебный ассистент» Череповецкого государственного университета, проект «Разработка и внедрение новой модели трудовых отношений» Самарского государственного технического университета, проект Вятского государственного университета «Ассистент». Последний нацелен на поддержку аспирантов и молодых научно-педагогических работников, показавших хорошую публикационную активность: в первые годы работы над диссертационным исследованием им на конкурсной основе будет предоставлена возможность заключения с университетом эффективного контракта по должности «ассистент».

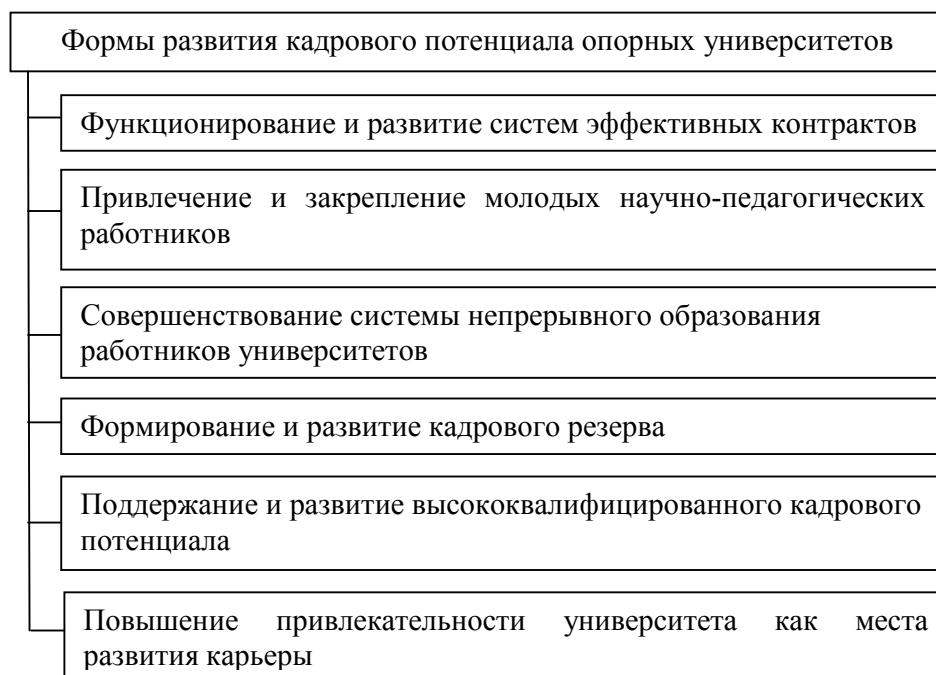


Рис. 1. Формы развития кадрового потенциала опорных университетов

Fig. 1. Forms of flagship universities' personnel potential development

Инвариантным методом развития кадрового потенциала является организация и проведение внутривузовских конкурсов, грантов. Так, в программе развития Калмыцкого государственного университета им. Б. Б. Городовикова данный конкурс направлен на поддержку докторантов, аспирантов, преподавателей и сотрудников. Реализация грантовой программы поддержки проектов, реализуемых с участием аспирантов и молодых научно-педагогических кадров, планируется в Волгоградском государственном техническом университете. В Донском государственном техническом университете грантовая программа им. Л. В. Красниченко предполагает развитие кадрового потенциала за счет поддержки научно-исследовательской деятельности на базе центров превосходства университета.

Автор считает целесообразным отнести к инвариантным методам развития кадрового потенциала и развитие института наставничества, тьюторства. Мероприятия в данной сфере представлены в программах развития Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева, Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого, Псковского государственного университета, Самарского государственного технического университета, Сыктывкарского государственного университета им. Питирима Сорокина.

Еще одним инвариантным методом развития кадрового потенциала опорных университетов яв-

ляется создание сервисов в ходе цифровой трансформации университетов. В программе развития Волгоградского государственного технического университета запланировано создание внутрикорпоративного ресурса для мониторинга показателей результативности академической, научной и управленческой деятельности. В программе развития Марийского государственного университета планируется реализация сервисов повышения конкурентоспособности кадрового потенциала.

К инвариантным методам до определенной степени может быть отнесено внедрение системы международного рекрутинга и привлечения иностранных научно-педагогических работников для работы по трудовым договорам (Воронежский государственный технический университет, Донской государственный технический университет, Калмыцкий государственный университет им. Б. Б. Городовикова, Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова, Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого, Омский государственный технический университет, Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, Ульяновский государственный университет).

Наконец, к инвариантным методам отнесем дифференциацию карьерных траекторий сотрудников: образовательной, исследовательской, административной, что представлено в программах развития Вятского государственного университе-



та, Мурманского арктического государственного университета, Петрозаводского государственного университета, Тюменского индустриального университета.

Спектр специфических методов развития кадрового потенциала, используемых в практике опорных университетов, достаточно широк. Сюда могут быть отнесены разработка и введение в действие периодически обновляемой системы требований конкурсного отбора научно-педагогических работников, повышение требований к другим категориям работников; совершенствование системы аттестации персонала (Воронежский государственный технический университет); реализация персонифицированных программ профессионально-личностного роста научно-педагогических работников, имидж-консультирование и имидж-конструирование научно-педагогических работников (Мурманский арктический государственный университет); формирование единой корпоративной культуры вуза нового образца (Тюменский индустриальный университет); проведение конкурсов профессионального мастерства научно-педагогических работников (Уфимский государственный нефтяной технический университет); модернизация программ дополнительного профессионального образования ключевого персонала, в том числе, с привлечением зарубежных партнеров (Костромской государственный университет); создание HR-службы университета (Псковский государственный университет, Сибирский государственный медицинский университет, Костромской государственный университет).

Инструменты развития кадрового потенциала также могут быть инвариантными и специфическими.

К инвариантным инструментам отнесем: эффективный контракт, портфолио и рейтинги научно-педагогических работников, конкурсные инструменты поддержки их научных инициатив, программы переподготовки и повышения квалификации научно-педагогических работников, планы и отчеты в сфере развития кадрового потенциала, информационные системы поддержки этого вида деятельности.

Примерами специфических инструментов развития кадрового потенциала являются инструменты инсталляции методик и алгоритмов движения WorldSkills в практику университета в соответствии с современными стандартами и передовыми технологиями под потребности экономики региона (Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова); инстру-

менты реализации программы поддержки функционирования докторантуры (Волгоградский государственный технический университет), инструменты улучшения жилищных условий молодых научно-педагогических работников (Донской государственный университет, Марийский государственный университет).

Необходимо подчеркнуть, что ни в одной программе развития опорных университетов первой волны не представлены мероприятия по развитию кадрового потенциала в рамках системы внутренней независимой оценки качества образования (хотя ряд университетов, например, Калмыцкий государственный университет им. Б. Б. Городовикова, в других разделах программ развития отразили внутривузовские системы контроля качества образования). На момент разработки программ развития письмом Министерства образования и науки Российской Федерации от 03.04.2015 № АП-512/02 «О направлении Методических рекомендаций по независимой системе оценки качества образования» определен ряд направлений оценки качества работы педагогических работников. Они уточнены в Методических рекомендациях по организации и проведению в образовательных организациях высшего образования внутренней независимой оценки качества образования по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (далее по тексту – Методические рекомендации) (письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 15.02.2018 № 05–436 «О Методических рекомендациях»). Поскольку наличие системы внутренней оценки качества образования является обязательным требованием ФГОС3++, это может стать новой формой развития кадрового потенциала. В соответствии с Методическими рекомендациями в части организации и проведения внутренней независимой оценки качества работы педагогических работников образовательных организаций целесообразно отметить такие методы развития кадрового потенциала, как проведение конкурсов педагогического мастерства, системный мониторинг уровня квалификации ППС, анализ портфолио их профессиональных достижений, оценка качества работы ППС обучающимися. Соответственно, к инструментам развития кадрового потенциала в рамках данной формы можно отнести положения о конкурсах педагогического мастерства, планы и отчеты в рамках процедур мониторинга, анкеты и отчеты в рамках проведения опросов обучающихся.

Если говорить о надуниверситетских механизмах развития кадрового потенциала университетов, то они, по-видимому, носят пороговый характер. Порог «срабатывания» зависит от эффективности корпоративных механизмов развития кадрового потенциала, поэтому на создание адекватных надуниверситетских форм развития кадрового потенциала опорных университетов требуется определенное время.

### Эффективность механизмов развития кадрового потенциала опорных университетов

На основе результатов систематизации форм, методов и инструментов развития кадрового потенциала опорных университетов разработана модель эффективности механизмов развития кадрового потенциала. Она содержит показатели двух групп. Первая группа включает показатели, характеризующие состояние кадрового потенциала университета. Вторая группа показателей характеризует развитие кадрового потенциала.

Для обеспечения релевантности критериев целесообразно использовать такие, которые одновременно определяют для всех университетов.

Масштабный проект по определению значений критериев может быть организован при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. Для целей настоящего исследования хороший потенциал имеет модель мониторинга эффективности вузов. На текущий момент известны результаты мониторинга 2016, 2017, 2018 г., которые обобщают результаты деятельности вузов в 2015, 2016, 2017 г. соответственно. То есть имеется возможность оценки эффективности механизмов развития кадрового потенциала опорных университетов первой волны на момент начала их участия в проекте (2015), а также по итогам первого (2016) и второго (2017) года реализации программ развития. Для опорных вузов второй волны возможна оценка эффективности механизмов развития кадрового потенциала на момент начала участия в проекте (2016) и по итогам первого года реализации программ развития (2017).

Интерес представляют не только результаты отдельных университетов, но усредненные результаты по группам опорных университетов.

В табл. 1 показана динамика усредненных значений показателей состояния кадрового потенциала для различных групп опорных университетов.

Таблица 1

#### Показатели состояния кадрового потенциала

Table 1

#### Indicators of the state of human resources

Показатели	Опорные университеты первой волны			Опорные университеты второй волны					
				в целом		1 группа		2 группа	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Общая численность работников образовательной организации (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), чел.	1841	2558	2512	1453	1338	1682	1566	1321	1208
Общая численность ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), чел.	683	991	954	546	508	603	570	514	473
Общая численность научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), чел.	26	21	24	22	18	22	21	23	17
Доля ППС, имеющего ученые степени, %	70,2	70,9	71,7	76,3	77,5	76,3	78,1	76,3	77,1
Доля научных работников, имеющих ученые степени, %	47,6	54,3	57,6	51,7	48,8	47,0	54,8	54,4	45,3
Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет, %	81,8	82,6	82,4	84,1	84,0	81,0	81,6	85,8	85,4
Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет, %	36,1	35,4	33,3	29,9	27,9	27,7	26,5	31,2	28,7
Средняя заработная плата ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), тыс. руб.	41,9	44,4	50,5	42,6	49,8	47,3	56,9	39,9	45,7
Средняя заработная плата научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), тыс. руб.	67,1	66,6	87,1	68,4	69,5	60,1	83,0	73,1	61,8

[Составлено автором по данным мониторинга эффективности вузов]

Как видно из табл. 1, по итогам 2017 г. опорные университеты первой волны (два года реализации программ развития) опережали опорные университеты второй волны (один год реализации программ развития) по 7 из 9 показателей состояния кадрового потенциала. Причем группа университетов второй волны, опережая по показателям «Доля ППС, имеющего ученые степени» и «Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет», заметно уступает группе опорных университетов первой волны по показателю «Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет». На старте проекта группа опорных университетов второй волны (2016) была несколько более конкурентоспособной по сравнению с группой опорных университетов первой волны (2015).

Среди опорных университетов второй волны по итогам первого года реализации программ развития более конкурентоспособна первая группа, хотя на старте проекта доминировала вторая группа.

По показателю «Доля ППС, имеющего ученые степени» наилучший результат у Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова – 88,24 %.

Максимального значения показателя «Доля научных работников, имеющих ученые степени» – 100 % – достигли Уфимский государственный нефтяной технический университет и Калмыцкий государственный университет им. Б. Б. Городовикова.

Максимальное значение показателя «Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет» наблюдается для Алтайского государственного университета (93,03 %).

По уровню средней заработной платы ППС и научных работников наиболее конкурентоспособны опорные университеты второй волны. По итогам 2017 г. средняя заработная плата ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ) в Мурманском арктическом государственном университете составила 70,50 тыс. руб., средняя заработная плата научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ) в Тульском государственном университете составила 137,92 тыс. руб.

Для анализа эффективности механизмов модернизации основных видов деятельности опорных университетов могут быть использованы данные Национального рейтинга университетов, формируемого Международной информационной группой «Интерфакс». Однако эти данные не позволяют определить эффективность механизмов развития кадрового потенциала ву-

зов. В то же время, данные частного рейтинга «Социализация» Национального рейтинга университетов в определенной степени коррелируют с данными по средней заработной плате ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ). Так по итогам первого года реализации программ развития опорных университетов первой волны наименьшее количество баллов в рейтинге «Социализация» получил Костромской государственный университет (234-е место, 378 баллов) [12]. За тот же период университет оказался наименее конкурентоспособным в своей группе по средней заработной плате ППС (30,82 тыс. руб.). Такое положение дел сохранилось и в течение второго года реализации программ развития опорных университетов первой волны. Лидер в группе опорных университетов в рейтинге «Социализация» по итогам 2017 г. – Новосибирский государственный технический университет (30-е место, 557 баллов) – демонстрирует конкурентный уровень средней заработной платы ППС и научных работников (63,03 тыс. руб. и 95,20 тыс. руб. соответственно).

По показателю «Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет» по итогам 2017 г. лидирует Омский государственный технический университет (39,15 %). Однако на момент начала проекта (2015) значение данного показателя составляло 43,96 %, то есть падение составило более 10 %.

По итогам двух лет реализации программ развития 8 из 11 (73 %) опорных университетов первой волны по показателю «Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет» показали результаты, которые несколько хуже значений данного показателя на момент начала проекта. По-видимому, сказалось присоединение более слабых вузов в качестве структурных подразделений.

За все время реализации проекта из опорных университетов первой волны только Костромской государственный университет показывал значение показателя «Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет» ниже 30 % (24,52 % в 2015 г., 25,57 % в 2016 г. и 25,47 % в 2017 г.). Представленные в его программе развития университета мероприятия по развитию системы непрерывного образования ключевого персонала, в том числе, создание межвузовской системы переподготовки и повышения квалификации, модернизация программ дополнительного профессионального образования ключевого персонала, развитие инновационной готовности и проектных компетенций ключевого персонала, должны быть дополнены блоком более эффективных мероприятий по повышению доли ППС возрастной категории моложе 40 лет.

По итогам 2017 г. по сравнению с 2016 г. 16 из 22 (73 %) опорных университетов показали снижение доли ППС возрастной категории моложе 40 лет в интервале от 3,18 до 27,69 %. Причем у 12 из 22 (55 %) по итогам 2017 г. значение данного показателя ниже 30 %. Самое низкое значение показателя в 2017 г. наблюдается для Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого (16,77 %). Среди групп опорных университетов, представленных в таблице 1, самое низкое значение показателя (26,5 %) демонстрирует первая группа второй волны, хотя для данной группы наблюдаются самые низкие темпы падения значения показателя (–4 %), самые высокие темпы падения показателя (–8 %) наблюдаются для второй группы второй волны.

Массивы значений показателей «Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет» и «Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет» для опорных университетов как первой, так и второй волны за все время наблюдений коррелируют незначительно. Для группы опорных университетов первой волны коэффициент корреляции массивов в 2015 г. равен 0,15, в 2016 г. – 0,23, в 2017 г. – 0,16. Для группы опорных университетов второй волны в 2016 году – 0,11, а в 2017 году корреляция массивов не наблюдается (–0,07). Не наблюдается также корреляция данных массивов в 2017 г. для всей группы опорных университетов. В тот же период эти массивы не коррелировали и с массивом значений показателя «Средняя заработная плата ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)».

Такое положение дел свидетельствует о достаточно длительном периоде достижения эффектов от мероприятий по омоложению кадрового состава опорных университетов и обуславливает целесообразность поиска нестандартных путей повышения эффективности механизмов развития их кадрового потенциала. Особый интерес представляют инновационные методы развития персонала, хорошо зарекомендовавшие себя в сфере бизнеса (Mentoring (наставничество), Secondment (командирование), Shadowing (быть тенью), Buidying (партнерство)). Насколько быстро удастся университетам, отличающимся определенной инерционностью, воспринять свежие идеи и повысить эффективность механизмов развития кадрового потенциала во многом зависит от эффективности реализации их стратегических проектов и от формата участия университетов в реализации национальных проектов «Образование» и «Наука».

Таким образом, наблюдаемая диверсификация механизмов развития опорных университе-

тов России пока не привела к заметным эффектам в сфере развития кадрового потенциала. Цели развития опорных университетов должны быть скорректированы с учетом задач реализации национальных проектов «Образование» и «Наука». Реализация данных проектов потребует существенной эффективности кадрового потенциала опорных университетов, что обуславливает целесообразность использования инновационных методов совершенствования механизмов развития кадрового потенциала. Важнейшим направлением внедрения инноваций должно стать создание и развитие систем внешней и внутренней независимой оценки качества образования. Для формирования надуниверситетских механизмов развития кадрового потенциала критически важно достичь определенного уровня развития, при котором существенно выше доля молодых научно-педагогических работников, наиболее восприимчивых к инновациям в области HR-менеджмента и новым методам работы. Эти методы обеспечат задействование резервов надуниверситетских форм развития кадрового потенциала, в том числе и на основе использования опыта развития персонала и продвижения в международных рейтингах ведущих университетов страны.

#### Список литературы

1. Ефимов И. Р. Как повысить эффективность управления исследованиями и инновациями в университетах // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 22(5). С. 5–8.
2. Ефимова Е. М. Кадровый потенциал вуза: аксиомы рекрутинга и инновации // Вестник университета. 2013. № 15. С. 262–271.
3. Гончарова Н. В., Зайцева Е. В., Сокол Н. В. Кадровый потенциал университета как результат его стратегии развития [Электронный ресурс]. URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/63149/1/978-5-7584-0334-1\\_2018\\_20.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/63149/1/978-5-7584-0334-1_2018_20.pdf) (дата обращения: 01.02.2019).
4. Арутюнов В. В. Результативность научной деятельности опорных вузов России // Научные и технические библиотеки. 2018. № 3. С. 34–44.
5. Клячко Т. Л. Новые тенденции в развитии образования // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 5 (105). С. 28–35. DOI 10.15826/umj.2016.105.041.
6. Чикунова Н. А. Международная деятельность студентов и преподавателей высших учебных заведений (на примере культурного обмена молодежных групп Германии и России) // Педагогическое образование в России. 2018. № 3. С. 53–58.
7. Хабибуллина Л. Р. Оценка и анализ интеллектуального потенциала вузов Республики Башкортостан // Статистика и экономика. 2017. № 14(4). С. 90–98.
8. Зеленина Э. В., Волоха Т. С., Сунцова Д. В. К вопросу развития кадрового потенциала в вузах // Материалы



V Международной конференции «Инновационная экономика». Казань, 2018. С. 24–27.

9. Романов Е. В., Романова Е. В. Кадровый потенциал высшей школы: достигли «дна» или тонем? // ALMA MATER (Вестник высшей школы). 2018. № 1. С. 77–85.

10. Белоцерковский А. В., Каплунов И. А., Мальцева А. А. Предпосылки формирования опорного регионального вуза на платформе Тверского государственного университета // Инновации. 2016. № 3 (209). С. 70–75.

11. Зайцева Е. В., Запарий В. В., Ключев А. К., Кульпин С. В., Шкурин Д. В. Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения. Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2016. 215 с.

12. Суровицкая Г. В. Сравнительная конкурентоспособность опорных университетов России // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 21(4). С. 63–75. DOI 10.15826/umpa.2017.04.050.

### References

1. Efimov I. R. Kak povysit' jeffektivnost' upravlenija issledovanijami i innovacijami v universitetah [How to improve research and innovation management at universities]. *University management: practice and analysis*, 2018, no. 22(5), pp. 5–8. (In Russ.).

2. Efimova E. M. Kadrovyy potencial vuza: aksiomy rekrutirovaniya i innovacii [Personnel potential of the University: axioms of recruiting and innovation]. *Bulletin of the University*, 2013, no. 15, pp. 262–271. (In Russ.).

3. Goncharova N. V., Zajceva E. V., Sokol N. V. Kadrovyy potencial universiteta kak rezul'tat ego strategii razvitiya [Personnel potential of the University as a result of its development strategy], available at: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/63149/1/978-5-7584-0334-1\\_2018\\_20.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/63149/1/978-5-7584-0334-1_2018_20.pdf) (accessed 01.02.2019). (In Russ.).

4. Arutjunov V. V. Rezul'tativnost' nauchnoj dejatel'nosti opornyh vuzov Rossii [Effectiveness of research activities of flagship universities in Russia]. *Scientific and technical libraries*, 2018, no. 3, pp. 34–44. (In Russ.).

5. Kljachko T. L. Novye tendencii v razvitii obrazovanija [New trends in the development of education]. *University management: practice and analysis*, 2016, no. 5 (105).

pp. 28–35. DOI 10.15826/umpa.2016.105.041. (In Russ.).

6. Chikunova N. A. Mezhdunarodnaja dejatel'nost' studentov i prepodavatelej vysshih uchebnyh zavedenij (na primere kul'turnogo obmena molodezhnyh grupp Germanii i Rossii) [international activity of students and teachers of higher educational institutions (on the example of cultural exchange of youth groups in Germany and Russia)]. *Pedagogical education in Russia*, 2018, no. 3, pp. 53–58. (In Russ.).

7. Habibullina L. R. Ocenka i analiz intellektual'nogo potenciala vuzov Respubliki Bashkortostan [Assessment and analysis of intellectual potential of universities of the Republic of Bashkortostan]. *Statistics and Economics*, 2017, no. 14(4), pp. 90–98.

8. Zelenina Je. V., Voloha T. S., Suncova D. V. K voprosu razvitiya kadrovogo potenciala v vuzah [To the issue of human resources development in higher education institutions]. *Materialy V Mezhdunarodnoj konferencii «Innovacionnaja jekonomika»* [Proceedings of the V International conference «Innovative economy»], Kazan, 2018, pp. 24–27. (In Russ.).

9. Romanov E. V., Romanova E. V. Kadrovyy potencial vysshej shkoly: dostigli «dna» ili tonem? [Personnel potential of higher school: have reached the «bottom» or drown?]. *ALMA MATER (Bulletin of higher school)*, 2018, no. 1, pp. 77–85. (In Russ.).

10. Belocerkovskij A. V., Kaplunov I. A., Mal'ceva A. A. Predposylki formirovaniya opornogo regional'nogo vuza na platforme Tverskogo gosudarstvennogo universiteta [Prerequisites for the formation of a reference regional University on the platform of Tver State University]. *Innovations*, 2016, no. 3 (209), pp. 70–75. (In Russ.).

11. Zajceva E. V., Zaparij V. V., Kljuev A. K., Kul'pin S. V., Shkurin D. V. Organizacionno-kadrovyy potencial universiteta: metodologija i metodika izmerenija [Organizational and personnel potential of the University: methodology and measurement methodology]. Yekaterinburg, Publishing house of Ural University, 2016, 215 p.

12. Surovickaya G. V. Sravnitel'naja konkurentosposobnost' opornyh universitetov Rossii [Comparative competitiveness of flagship universities in Russia]. *University management: practice and analysis*, 2017, no. 21(4), pp. 63–75. (In Russ.). DOI 10.15826/umpa.2017.04.050

### Информация об авторе / Information about the author:

Суровицкая Галина Владимировна – доктор экономических наук, доцент, начальник отдела менеджмента качества Пензенского государственного университета; 8-905-36-73-698; gvs\_kachestvo@inbox.ru.

Galina V. Surovitskaya – Dr. hab. (Economics), Associate Professor, Head of Quality Management Department, Penza State University; 8-905-36-736-98; gvs\_kachestvo@inbox.ru.