DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-3-107-116

(cc) BY

Кадровая составляющая формирования экосистемы управления развитием вуза

М. В. Дулясова

доктор экономических наук, профессор
Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса,
Москва, Россия
marved57@mail.ru

А. С. Глазкова

кандидат экономических наук,
заместитель генерального директора по организационному развитию
Уралхим,
Москва, Россия
aglazkova@gmail.com

И. А. Рудская

доктор экономических наук, доцент, профессор
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Санкт-Петербург, Россия
rudskaya_ia@spbstu.ru

Аннотация: *Цель работы — раскрыть и проанализировать процессы и изменения формирования национальной суверенной системы образования, в том числе рассмотреть разработки и реализацию новых моделей управления развитием вузом в переломный для сферы образования период с использованием методов анализа и обобщения. Основные результаты: с учетом инновационных процессов в высшей школе уточнены и описаны функции университетов третьего поколения, получающих свое развитие или измененное сущностное наполнение в новых политических, демографических и экономических условиях; описаны элементы и механизмы повышения эффективности кадрового потенциала. На основе исследования авторы аргументированно резюмируют об изменении роли и значения дополнительного профессионального образования для поддержки национального технологичного суверенитета на основе обновленной кадровой политики вузов. Материал ориентирован на специалистов сферы высшего образования и работодателей из числа наукоемких и высокотехнологичных компаний крупного и среднего бизнеса.*

Ключевые слова: *система высшего образования; дополнительное профессиональное образование; модели управления развитием; университет третьего поколения; экосистема управления развитием вузом; образовательные программы; клиентоцентричный подход; кадровая политика; система управления развитием кадровым потенциалом.*

Для цитирования*: Дулясова М.В., Глазкова А.С., Рудская И.А. Кадровая составляющая формирования экосистемы управления развитием вуза. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 107—116.* https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-107-116.

Personnel component of the formation of the ecosystem of university development management

M. V. Dulyasova

Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Russian Research Institute of Information and Technical and Economic Research on Engineering and Technical Support of the Agro-Industrial Complex,
Moscow, Russia
marved57@mail.ru

A. S. Glazkova

Cand. Sci. (Econ.), Deputy General Director for Organizational Development
Uralchem,
Moscow, Russia
aglazkova@gmail.com

I. A. Rudskaya

Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
Saint Petersburg, Russia
rudskaya_ia@spbstu.ru

Abstract: *The objective of the work is to reveal and analyze the processes and changes in the formation of the national sovereign education system, including to consider the development and implementation of new models of university development management in a critical period for the education sector using methods of analysis and generalization. Main results: taking into account innovative processes in higher education, the functions of third-generation universities that receive their development or changed essential content in new political, demographic and economic conditions are clarified and described; elements and mechanisms for improving the effectiveness of human resources are described. On the basis of the research, the authors reasonably summarize the changing role and importance of additional vocational education to support national technological sovereignty on the basis of the updated personnel policy of universities. The material is aimed at specialists in the field of higher education and employers from among science-intensive and high-tech companies of large and medium-sized businesses.*

Keywords: *higher education system; additional professional education; development management models; university of the third generation; ecosystem of university development management; educational programs; client-centered approach; personnel policy; personnel potential development management system.*

For citation: *Dulyasova M.V., Glazkova A.S., Rudskaya I.A. Personnel component of the formation of the ecosystem of university development management. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 107–116. https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-107-116.*

В связи с реализацией глобальных нацпроектов, в отношении которых правительство заявило о существенном изменении подходов и технологий работы над ними, запуском госпрограммы «Приоритет 2030», формированием новой национальной суверенной системы образования с учетом изменений политики государственных подходов к основам Болонской системы, а также в рамках общей цифровой трансформации государства, высшая школа претерпевает значительные качественные изменения.

В вузах развернулась конкуренция вокруг разработки и реализации новых моделей управления развитием вуза: вокруг способностей сформировать команду и показать, что ты лучший на рынках: политическом, административном, товарном, услуг; вокруг способностей управленческой команды собрать, пользуясь своей репутацией, профессоров и специалистов, (может быть и по миру); разработать и предложить потребителям под их цели и задачи любую программу или продукты.

Важнейшей задачей современных университетских коллективов является понимание тенденций развития всей системы образования и непосредственно высшей школы [1].

Университеты первого поколения выращивали интеллектуальную элиту общества. Университеты второго поколения (индустриальная модель) — образованные массы для индустриального общества.

В цифровом мире, отошедшем от индустриальной модели, где технологические инновации происходят многократно в течение одного поколения, университеты не могут обучать ремеслу или профессии. В третьем поколении университетов необходимо дать *набор* фундаментальных знаний, которые не устаревают, учить компетенциям, находить оптимальную траекторию успеха в каждый момент времени для себя, для компании, для страны и для мира [2]. Важно, чтобы выпус-

[1] Сергей Бочаров: Жизнь университета должна быть неотделима от воспитания. Алтайский Государственный Университет. URL: https://www.asu.ru/news/49197/ (дата обращения: 10.06.2023).

[2] Там же.

кники умели чувствовать и реагировать на вызовы времени, а это значит постоянно учиться и переучиваться. В этой связи в ведущих вузах уже сложилось понимание, в основном либо на проектном уровне или уровне создания отдельных дополнительных элементов экосистемы управления, как предполагается *развивать* вуз, обеспечивая непрерывное образование (в этом смысле это вечный процесс) независимо от внешних вызовов и внутренней конъюнктуры, демографических волн, ***совмещая*** при этом ***функции:***

• Образовательного университета с масштабными и современными программами высшего образования, многие из которых с престижными международными аккредитациями, а также с усилением требований к большей адаптивности специалиста, но с ослаблением жесткого акцента на профессию;

- увеличивается востребованность *сложных* программ высшего образования на платной (*договорной*) основе, как со стороны домохозяйств (например, освоение двух иностранных языков; или преподавание ведется полностью на иностранном языке; или программы, где выдаются два диплома двух вузов (сетевая форма)), так и работодателей (прежде всего, целевой прием), что требует соответствующей отдачи в виде глубоких знаний и компетенций, поскольку усиливается отношение к образованию как к инвестиции, которая должна дать отдачу;
- все чаще студенты и слушатели, выбирая более сложные программы, тщательно их анализируют (считают, что, если на программе легко, значит, что-то не так);
- по заключению экспертов ВШЭ [3], спрос на сложные и более дорогие программы заметно растет; очевидно, что такая востребованность платной подготовки носит принципиально другой характер отличный от ранее действовавшей;
- экспертным образовательным сообществом указывается на очевидно неминуемую перспективу появления программ машинного перевода, обеспечивающих приемлемое качество на уровне человеческого.

Таким образом, если знание языка перестанет быть барьером на пути получения образования, то произойдет настоящая трансформация рынка образования и уже растет спрос от впервые обучающихся по различным основным программам на параллельное освоение основных «переводческих» программ (технический перевод, естественнонаучный перевод и т.п.).

В структуре вузов расширяется спектр образовательных подразделений (кафедр, факультетов, институтов), направленных на развитие:

- отраслевых гуманитарных направлений подготовки (общественных наук): психология, социология, история, например, институт общественных наук;
- межотраслевых гуманитарных направлений подготовки (liberal arts): экономика, философия, политика, история, педагогика (последнее особенно важно, поскольку реальное государственное управление на уровне многопрофильного бакалавриата это, прежде всего, liberal arts, где в рамках одного направления можно получить две специализации) или междисциплинарных программ (наиболее востребованные: государственное управление и правовое регулирование (со знанием двух языков), правовое обеспечение национальной безопасности, деловая журналистика, политическая журналистика, медиажурналистика, политика и бизнес в странах Востока, лидерство и управление в глобальном мире и другие);
- отраслевых естественнонаучных направлений подготовки: химия, физика, биология, математика;
- межотраслевых естественнонаучных направлений: математика (острая нехватка математиков!), важнейшего фундаментального элемента качественных программ данного направления;
- динамично расширяется филиальная сеть вузов за рубежом с программами высшего образования, как правило, получившими международные аккредитации, а также открытию центров по изучению русского языка, например, в Турции, ОАЭ, Китае, Доминикане, Африке и Центральной Азии и т.д. (только в Египте функционируют 44 филиала ведущих российских

[3] Образование в цифрах: 2021 : краткий статистический сборник / Гохберг Л.М., Озерова О.К., Саутина Е.В.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021.

вузов), что способствует с применением механизма «мягкой дипломатии» эффективному продвижению русского языка и культуры за рубежом.

• В условиях конкуренции с негосударственным образовательным сектором (в том числе, корпоративным) и влияния складывающихся геополитических и демографических тенденций в стране приоритетно для себя быть занятыми реализацией программ дополнительного образования (ДО — для школьников, дошкольников, лиц «серебряного возраста» и т.п.) и профессионального обучения, но, в первую очередь, переподготовкой и повышением квалификации тысяч специалистов из числа экономически активного населения (ДПО), уже имеющих определенный профессиональный опыт.

В этой связи вузами постепенно выводятся из доминирования программы высшего образования над остальными. С одной стороны, работа выстраивается согласно тезису «вуз для всех поколений!», с другой — технологии, формирующие спрос, меняются так быстро, что образование реально, а не на уровне деклараций и лозунгов становится непрерывным.

Таким образом, в российской образовательной системе меняется роль и значение дополнительного образования в широком контексте, дополнительного профессионального образования, в частности, и профессионального обучения.

В этой связи как элементы экосистемы создаются крупные школы и центры переподготовки кадров для государственного и муниципального управления под новые государственные задачи и подготовки кадровых резервов, а именно:

- школы госуправления с акцентом на проектное управление (модули) или центры проектного менеджмента, которые занимаются вопросами методологии проектного управления, разработкой нормативных документов, подготовкой и сертификацией кадров, которые отвечают за проектное управление. При этом постоянно идет фокусирование не на массовой переподготовке кадров, а преимущественно на целевых проектах — подготовке резервов, управленческих команд, тематических программах и т.д.;
- бизнес-школы и, соответственно, программы бизнес-образования, за которое платят сами потребители (специалисты или их работодатели) и которое также не регулируется государственными стандартами. Бизнес-образование в целом довольно специфично, и главное для вуза — сформировать аудиторию: должны быть интересные преподаватели, а обучающимся было интересно друг с другом, образовавшаяся ниша в бизнес-образовании — в основном, средний и крупный национальный бизнес, который ищет себя, а преподаватели и аудитория должны ориентироваться на это. Сохраняется спрос на программы MBA, которые все более сближаются с магистратурой, что есть отклонение от мирового тренда, поскольку у нас MBA — дополнительное к высшему профессиональному управленческому образованию в сфере менеджмента, однако, подвержено тем же трендам, что и остальное образование, а именно: больше коротких программ, больше модулей, больше спроса на non-degree-programmes. Ведущие вузы в репутационных целях на рынке образовательных услуг и подтверждения их качества начали выдавать диплом MBA только на программах, имеющих международную аккредитацию. Также запускаются абсолютно новые программы подготовки: программы Chief Digital Transformation Officers, обеспечивающие цифровую трансформацию (причем это не техническая, а управленческая компетенция) с параллельной подготовкой преподавателей и формированием программы трансформации.
- программы подготовки управленческих кадров для государственного сектора (здравоохранение, культура, образование) дополняются для этих целей специальными блоками цифровых навыков, которые востребованы и в образовательных учреждениях (программы «Управление цифровой школой» для школ, вузов и особенно школьных управленческих команд);
- качественные программы для переподготовки госслужащих в регионах в условиях цифровой трансформации, где важным направлением является помощь в формировании команд и внедрении в управление принципов проектного менеджмента;
- программы подготовки управленцев госсектора, а это как минимум три разных работодателя: госслужба, бюджетные организации и, наконец, компании с государственным участием, включая госкорпорации. Все это разные истории и там есть некоммерческая и коммерчес-

кая деятельность государства и в этих нишах перед вузами разные задачи подготовки специалистов. В такие программы включаются личностно-профессиональная диагностика слушателей, нацеленность их на коренное переформатирование и переосмысление накопленного опыта, разработка прикладных проектов как сквозная работа, связывающая все умения с учетом задач нацпроектов и государственной кадровой политики [4].

- открываются отделения для реализации программ среднего профессионального образования и профессионального обучения для подготовки кадров по рабочим профессиям и специалистов среднего звена с применением новых образовательных технологий (например, профессионалитет);
- реализация non-degree-programmes, не интегрируемых в стандартные образовательные треки также получают свое развитие и популярность среди иностранных студентов.

• Исследовательского университета, важнейшим отличительным признаком которого от иных образовательных структур является наличие исследований в фундаментальной и прикладной науке.

Уровень науки и технологий во все времена определяет суверенитет любой страны посредством импортозамещения и достижения национального технологического суверенитета.

Несмотря на сокращение общей численности ученых в стране по сравнению с 2010 годом, можно с достаточным оптимизмом констатировать, что сегодня российская наука одна из самых молодых: 45% исследователей моложе 40 лет, что является одним из результатов системной государственной политики последних лет:

- вузы активно формируют инфраструктуры мегасайенс, как драйвера НИОКР мирового уровня с выходом:
  · на молодежные лаборатории (один из перспективных форматов);
  · на университетские стартап-студии (в 2022 запущены 20 в 18 регионах) в рамках «платформы университетского технологического предпринимательства», направленной на формирование предпринимательской культуры и создание условий для самореализации тех обучающихся, которые хотели бы пойти в технологическое предпринимательство;
  · на «предпринимательские точки кипения», созданные совместно с фондом Бортника (в 2022 году запущены 60) и каждый проект которых, — это вполне конкретные разработки, которые могут улучшить жизнь человека;
- по информации Минобрнауки России, впереди создание студенческих конструкторских бюро, по сути, своего рода инкубаторов инженеров-конструкторов новой формации, которые будут вовлечены в решение реальных задач;
- научная стратегия вузов выстраивается согласно тезису «наука молодых — профориентация, привлечение, удержание, поддержка», а значит отлаживается система поиска и поддержки талантов;
- школы и детские образовательные центры рассматриваются как платформа для запуска сквозных научно-образовательных траекторий;
- меняется отношение к «региональному измерению» вуза через изменения в сознании региональных руководителей, что научно-исследовательская сфера не часть «социалки», которая требует вливаний без очевидной отдачи, а прежде всего инструмент развития региона с выходом в ряде случаев на формирование сети технопарков (на долевой основе софинансирования), создание территориальной, научной, технологической и технической базы для реализации инновационных проектов;
- аналогичные трансформации по отношению к науке постепенно происходят и в бизнесе, и в отраслевых ведомствах, поскольку наука опоясывает и пронизывает все отрасли экономики;
- совершенствуется система баланса между управленцами (администраторами) и учеными, разбирающимися в профильных проблемах с выходом на классическую двуглавую структуру управления проектами;

[4] Просандеева Т.И., Ляхов А.В., Стеценко В.В. Формирование и развитие управленческих кадров сферы образования муниципалитетов в процессе укрепления взаимодействия органов исполнительной и законодательной власти. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021.

• Исследовательско-консалтинговых центров, работающих по заказам органов власти или предприятий и организаций любых форм собственности.

Финансирование прикладной науки из различных источников сегодня практически достигает 70% от «научных» затрат в целом, однако совершенно очевидно, что без фундаментальной науки — не получит развитие прикладная.

Короткие деньги привлекательны, но достаточно обманчивы на перспективу. При этом всегда остается сложным trade-off между прикладной наукой и прикладным консалтингом.

• Воспитания и многостороннего развития личности различных возрастов.

Образование тесно переплетено с воспитанием и, конечно, подразумевает не только проведение специальных мероприятий (в том числе патриотической направленности с учетом настоящей ситуации), но и среду вуза, условия обучения и проживания обучающихся, само общение обучающегося с преподавателем, которым учитывается его внешний вид, лексика, манера поведения и др.

Успех в воспитании обусловлен, когда первичен акт взаимодействия наставника и ученика (или преподавателя и обучающегося), т.е. людей, которые прошли через обучение в такой конструкции.

В советское время было огромное количество талантливых, мотивированных, профессиональных педагогов; в постсоветский период слишком часто «форма», «оформление», «зарегламентированность» стали превалировать над собственно процессом образования и воспитания.

В основе образования лежит система ценностей, с помощью которой формируются идеалы обучающегося, гражданственность, мировоззрение, вхождение в культуру, т.е. формирует его как личность.

Современное образование носит больше узкую практическую направленность и утилитарность и сведено до получения навыков и компетенций без ценностного контекста, т.е. социум рассматривает образование, чаще всего, как формальное подтверждение освоенных компетенций, оформленных в виде диплома.

В этой связи, представляется, нужна новая идея образования для формирования цельного и созидающего человека, а восстановление ценности знаний в обществе, одно из важнейших условий его здоровья.

Основой гринфилдов вуза и важнейшей составляющей при создании и внедрении экосистемы управления развитием вуза является его кадровый потенциал (научно-педагогические (ППС) и научные работники (НР), административно-управленческие (АУП) и др. категории вузовских работников) с его восприимчивостью к постоянно меняющимся вызовам:

- бизнеса, в силу глобальных изменений на международном рынке в условиях жесткой санкционной политики, в частности, логистика, смена цепочек поставок, технологические перестройки производства и процессов;
- социума, в силу изменений в образовании; изменений структуры и рынка востребованных профессий, условий работы, появления большого числа новых профессий, в том числе междисциплинарных или на стыке нескольких наук.

При этом меняются требования и к работнику: обучаемость, коммуникативность, лояльность, междисциплинарность, стрессоустойчивость, умение работать в команде, мобильность, и т.п.

В центре любой экосистемы (или новой модели) управления человек, как правило, работник, не обладающий универсальными компетенциями в его разнонаправленной деятельности. При этом вузу необходимо еще и связать деятельность каждого работника с критериями и показателями эффективности деятельности вуза в целом, определить пути совершенствования каждого.

Ключевая цель экосистемы управления развитием вуза — повышение качества образовательных услуг, в том числе на основе клиентоцентричного подхода через повышение эффективности кадрового потенциала [5]. В свою очередь, эффективность кадрового потенциала является критически важнейшим условием, обеспечивающим качество образовательных услуг. При этом

[5] Джабраилова Л. Х., Хадисова Х. Д. Понятие, роль и значение кадрового потенциала в образовательной организации. Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (121).

клиентом (потребителем) образовательной услуги выступают либо обучающийся (и/или его родители и законные представители), либо работодатели.

Вузы должны иметь высококвалифицированный кадровый состав, который готов работать вместе, адаптироваться к внешним и внутренним вызовам, чтобы достичь общих целей. При этом вузу сложно насытить себя кадрами с такими умениями и компетенциями.

Одним из механизмов реализации ключевой цели по повышению эффективности кадрового потенциала является создание собственно системы управления развитием кадровым потенциалом (персоналом) — спецотделов, управлений или др. подобных структур [6]. Их основные функции заключаются не только в проведении простых процедур приема/увольнения работников как раньше.

В широком смысле цели и задачи таких подразделений определяются, прежде всего, как формирование кадровой политики вуза, под которой понимается система установленных принципов и норм, позволяющая привести человеческие ресурсы в соответствие со стратегией развития учебного заведения. В узком контексте — это формирование обновленной кадровой политики, способствующей созданию и внедрению экосистемы управления развитием вуза посредством повышения эффективности кадрового потенциала (развития персонала).

Одним из ключевых элементов повышения эффективности кадрового потенциала является его профессиональное развитие, в том числе, через систему повышения квалификации, участие в профессиональных тренингах и конференциях, через обмен опытом и т.п. с возможным использованием одного из основных инструментов технологий обучения как онлайн-курсы и образовательные платформы для обучения новым и промышленным, и образовательным технологиям, методам преподавания и управления, позволяющим в целом улучшить свои навыки и знания.

Другой важный элемент — это мотивация кадрового состава посредством предоставления вузом достаточно возможностей для профессионального роста и развития каждому работнику, а также обеспечения конкурентоспособной заработной платы и других преимуществ (например, бонусы для поддержки своего здоровья или членов семьи и т.п.), что помогает удерживать высококвалифицированных работников и, главное, привлекать новых (объективно возникает конкуренция под конкретное рабочее место!).

Оценка качества работы персонала (включая оценку личностных качеств: взаимозаменяемость и гибкость) и анализ эффективности обучения — другие значимые элементы повышения эффективности кадрового потенциала, которые позволяют выявить проблемы и недостатки в системе управления развитием кадров [7].

Эффективность персонала вузов зависит также от качества коммуникации и сотрудничества. Должны создаваться условия для того, чтобы персонал мог свободно общаться друг с другом, обмениваться информацией и идеями, а также работать вместе над проектами.

Еще один элемент управления развитием кадров — использование системы обратной связи, когда предоставляется возможность оценить качество их работы и высказать свое мнение о работе вуза в целом посредством опроса и, соответственно, принимать оперативные меры для их устранения [8].

Представляется, что основные направления кадровой политики вуза с учетом клиентоцентричного подхода должны содержать следующие составляющие:

- управление персоналом;
- подбор, отбор, найм и грамотная расстановка персонала;
- формирование и подготовка кадрового резерва (включая разработку (проектирование) и реализацию индивидуальных программ профессионального развития), для последующего выдвижения на руководящие должности;

[6] Пирогова Е.В. Кадровый потенциал вуза как приоритетное конкурентное преимущество. Экономические системы. 2022. Том 15, № 4 (59). С. 116–121.

[7] Хаджалова Х.М. Кадровые перспективы: проблемы высшей школы в формировании человеческого капитала. Экономика и предпринимательство. 2021.

[8] Молчанов И.Н. Образование и наука: тенденции развития кадрового потенциала. Лидерство и менеджмент. 2022. Том 9. № 3. С. 691–708.

• оценка эффективности деятельности;
• система аттестации персонала;
• мотивация (через создание системы мотивации) и стимулирование трудовой деятельности персонала.

Формирование собственно системы управления развитием и обновление кадровой политики может осуществляться поэтапно:

а) глубокий аудит действующей системы управления.

Результаты аудита должны отразить раздельно для каждой категории работников (НПР, АУП) многоаспектную оценку системы в части: планирования; подбора персонала; адаптации и наставничества; качества обучения и систем развития; системы аттестации; мотивационной политики; состояния корпоративной культуры, внутренних коммуникаций и микроклимата [9].

б) формирование стратегии развития путем интеграции целей с целями стратегии развития вуза.

Исходя из выявленных ограничений (или возможно нарушений), т.е. выстраивается или корректируется система управления персоналом, в том числе посредством пересмотра и повышения эффективности функций.

в) организационное развитие структуры.

Формирование вариативной организационной структуры для последующего ее утверждения на ученом совете с описанием ключевых функций работников и разработкой показателей KPI; формирование пакета функциональных должностных инструкций и регламентов.

Переход на клиентоцентричный подход является длительным процессом, который требует серьезных усилий и ресурсов, и проведения ряда обязательных мероприятий с ориентацией на несколько категорий клиентов-потребителей образовательных услуг: обучающихся (и/или их родителей, законных представителей) и работодателей [10].

Например, мероприятия, ориентированные на потребителей образовательных услуг из числа обучающихся:

- анализ потребностей обучающихся посредством проведения опросов и исследований, чтобы выявить, какие услуги и какую поддержку они ожидают от вуза;
- по результатам анализа потребностей, обучающихся разработка индивидуальных программ обучения, которые будут учитывать интересы и потребности каждого;
- создание специализированных отделов по работе с обучающимися, которые будут заниматься обеспечением индивидуальной помощи и поддержки, а также организацией мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности обучающихся;
- все работники вуза должны быть обучены клиентоцентричному подходу и уметь работать с обучающимися;
- создание постоянно действующей системы обратной связи, которая позволит обучающимся оценить качество образования и высказать свое мнение о работе вуза в целом;
- обеспечение вузом комфортных условий обучения с оснащенными современными учебными материалами, технологически оборудованными аудиториями и доступом к онлайн-ресурсам;
- обеспечение постоянного совершенствования образовательных услуг, условий обучения, проживания и досуга обучающихся, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

Выстраивание собственно системы управления развитием кадровым потенциалом (персоналом) также предопределяет необходимость реализации ряда мероприятий, ориентированных раздельно для НПР и АУП.

В условиях многопрофильности и многоуровневости подготовки кадров в вузе для НПР процедуры подбора, отбора, найма прозрачны и регламентированы федеральным законодательством

[9] Джабраилова Л. Х., Хадисова Х. Д. Понятие, роль и значение кадрового потенциала в образовательной организации. Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (121).

[10] Сергеева М.Н. Тенденции и изменения кадрового потенциала высшей школы страны. Балтийский гуманитарный журнал. 2021. Т. 10. № 1(34).

достаточно полно. Мероприятия по переходу НПР должны формироваться прежде всего на основе результатов опроса обучающихся и анализа легитимности применения действующего законодательства.

Вместе с тем совершенно очевидно, требует пересмотра система оценки эффективности и качества их работы в части:

- оценки качества преподавания и качества освоения образовательных программ обучающимися;
- выстраивания системы аттестации и особенно их занятости во второй половине дня, прежде всего, по участию в разработке и реализации программ ДПО и ДО;
- оценки по участию в воспитании обучающихся;
- оценки собственного профессионального роста.

В отношении административных подразделений и работников категории АУП в силу влияния на систему высшего образования таких факторов, как антироссийская санкционная политика, глобальная переориентация межстрановых кооперационных связей с наукой и промышленностью, новизна подходов к формированию национальных суверенных системы высшего образования и технологий, высочайшая динамика изменений по совокупности, объективно, требуют глубокого изучения к новому качеству работы АУП на примере наукоемких высокотехнологичных компаний, т.е. проведения соответствующих исследований, цель которых — повышение удовлетворенности работой АУП основного персонала, сокращение трудозатрат основного персонала на задачи административного характера.

Список литературы

1. Джабраилова Л.Х., Хадисова Х.Д. Понятие, роль и значение кадрового потенциала в образовательной организации. Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (121). С. 1131–1134.
2. Дудырев Ф.Ф., Романова О.А., Шабалин А.И. Система профессионального образования: как научиться слышать сигналы рынка труда? (Сер.: Современная аналитика образования. № 1 (18)). – М.: НИУ ВШЭ, 2018.
3. Молчанов И.Н. Образование и наука: тенденции развития кадрового потенциала. Лидерство и менеджмент. 2022. Том 9. № 3. С. 691–708. DOI: 10.18334/lim.9.3.114932.
4. Образование в цифрах: 2021: краткий статистический сборник / Гохберг Л.М., Озерова О.К., Саутина Е.В.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021. DOI: 10.17323/978-5-7598-2384-1.
5. Пирогова Е.В. Кадровый потенциал вуза как приоритетное конкурентное преимущество. Экономические системы. 2022. Том 15, № 4 (59). С. 116–121. DOI: 10.29030/2309-2076-2022-15-4-116-121.
6. Просандеева Т.И., Ляхов А.В., Стеценко В.В. Формирование и развитие управленческих кадров сферы образования муниципалитетов в процессе укрепления взаимодействия органов исполнительной и законодательной власти. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 64–70. DOI: 10.22394/2079-1690-2021-1-1-64-70.
7. Сергеева М.Н. Тенденции и изменения кадрового потенциала высшей школы страны. Балтийский гуманитарный журнал. 2021. Т. 10. № 1(34). С. 247–250. DOI: 10.26140/bgz3-2021-1001-0056.
8. Сергей Бочаров: Жизнь университета должна быть неотделима от воспитания. Алтайский Государственный Университет. URL: https://www.asu.ru/news/49197/ (дата обращения: 10.06.2023).
9. Хаджалова Х.М. Кадровые перспективы: проблемы высшей школы в формировании человеческого капитала. Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (130). С. 1387–1391. EDN: KNXVOZ.

References

1. Dudyrev F.F., Romanova O.A., Shabalin A.I. System of professional education: how to learn to hear the signals of the labor market? (Series: Modern analytics of education. No. 1 (18)). Moscow: HSE, 2018.
2. Education in numbers: 2021: a brief statistical collection / Gokhberg L.M., Ozerova O.K., Sautina E.V.; National Research University Higher School of Economics, Moscow: HSE, 2021. DOI: 10.17323/978-5-7598-2384-1.
3. Jabrailova L.H., Hadisova H.D. The concept, role and significance of human resources in an educational organization. Economics and entrepreneurship. 2020. No. 8 (121). Pp. 1131–1134.
4. Molchanov I.N. Education and science: trends in the development of human potential. Leadership and management. 2022. Volume 9. No. 3. Pp. 691–708. DOI: 10.18334/lim.9.3.114932.

5. Pirogova E.V. Personnel potential of the university as a priority competitive advantage. Economic systems. 2022. Volume 15, No. 4 (59). Pp. 116–121. DOI: 10.29030/2309-2076-2022-15-4-116-121.
6. Prosandeeva T.I., Lyakhov A.V., Stetsenko V.V. Formation and development of managerial personnel in the field of education of municipalities in the process of strengthening the interaction of executive and legislative authorities. State and municipal administration. Scientific notes. 2021. No. 1. Pp. 64–70. DOI: 10.22394/2079-1690-2021-1-1-64-70.
7. Sergey Bocharov: University life should be inseparable from education. Altai State University. URL: https://www.asu.ru/news/49197 / (date of access: 10.06.2023).
8. Sergeeva M.N. Trends and changes in the personnel potential of the higher school of the country. Baltic Humanitarian Journal. 2021. Vol. 10. No. 1(34). Pp. 247–250. DOI: 10.26140/bgz3-2021-1001-0056.
9. Khadzhalova H.M. Personnel prospects: problems of higher education in the formation of human capital. Economics and entrepreneurship. 2021. No. 5 (130). Pp. 1387–1391. EDN: KNXVOZ.