

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»

Врублевская Мария Викторовна

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО
ЗАВЕДЕНИЯ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Калинина Ольга Владимировна

Санкт-Петербург – 2024

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях современного рынка образовательных услуг высшее учебное заведение должно постоянно совершенствовать свою деятельность, чтобы оставаться конкурентоспособным. Это требует от руководства вуза уделять особое внимание вопросам кадрового обеспечения, поскольку именно от квалификации и опыта сотрудников, социально-психологического климата в коллективе, инновационных подходов к осуществлению трудовой деятельности отдельных сотрудников и других факторов зависит качество предоставляемых образовательных услуг, а, следовательно, и репутация вуза.

Особую важность данные вопросы приобретают в связи с тем, что в России уже больше десяти лет существует проблема нехватки кадров в образовательной системе. Это связано с тем, что профессия преподавателя не в полной мере пользуется высоким социальным престижем, а оплата труда находится на недостаточно высоком уровне. В целом по стране в организациях высшего образования наблюдается снижение численности профессорско-преподавательского состава. С 2010/2011 по 2021/2022 учебные годы количество преподавателей сократилось на 39 % – с 356,8 до 217,7 тысяч человек.

В подобного рода условиях конкуренция между вузами за лучших преподавателей становится особенно актуальной и острой. Чтобы привлечь и удержать квалифицированных специалистов, университеты стремятся предлагать им более выгодные условия труда и дополнительные возможности для профессионального развития. В связи с этим, именно правильно выстроенная система управления человеческими ресурсами вуза будет способствовать привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов, повышению качества образования и развитию научного потенциала учебного заведения.

С включением целого ряда российских университетов в такие престижные международные рейтинги высших учебных заведений, как QS (Quacquarelli Symonds), THE (Times Higher Education), ARWU (Academic Ranking of World Universities), очевидна необходимость серьезной системной работы по развитию интеллектуального капитала вуза в целях повышения уровня его конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Изложенное выше свидетельствует, что вопросы управления человеческими ресурсами являются одним из ключевых моментов в деятельности любого высшего учебного заведения, и их изучение и анализ представляют собой актуальную задачу для исследователей.

Степень изученности темы исследования. Проблемы управления человеческими ресурсами являются предметом исследований многих ученых-экономистов. В трудах А.А. Аузана, А.В. Борщевой, Р.Н. Геворгяна, Т.Л. Ивановой, С.В. Ильченко, А.Я. Кибанова, А.В. Кретовой, Л.В. Куропаткиной, П.В. Лободина, Ю.А. Масаловой, Е.А. Митрофановой, С.А. Панина, Д.В. Сенаторовой, А.В. Сокур, И.Л. Сурат, Н.М. Фоменко, А.И. Фучеджи, Е.В. Яковлевой, С.Н. Яшина и других ученых раскрыты разнообразные аспекты

управления человеческими ресурсами, кадрового обеспечения различных видов экономической деятельности. Исследования этих авторов охватывают широкий круг вопросов, связанных с управлением персоналом, таких как подбор и адаптация персонала, обучение и развитие сотрудников, мотивация и стимулирование труда, оценка и аттестация персонала, формирование корпоративной культуры и многие другие.

Исследованию вопросов управления человеческими ресурсами с учетом специфики высших учебных заведений посвятили свои научные труды такие авторы как Л.В. Абдалина, И.Б. Александрова, Г.В. Астратова, А.А. Аубакиров, Н.Ю. Воеводкин, Н.В. Громова, М.А. Дербисалиев, Л.Н. Иванова-Швец, Л.В. Карташова, В.В. Климук, Е.М. Кот, С.М. Кривенцева, Л.А. Кунаковская, А.А. Литвинюк, А.А. Малтабаров, В.В. Матвеев, И.Ю. Пекер, С.В. Петрякова, И.Ф. Пильникова, Н.И. Плаксина, С.В. Радионова, В.Н. Рудаков, Ю.П. Соболева, Л.Д. Старикова, Н.К. Темнова, Т.О. Толстых, О.В. Толстякова, Н.Б. Фатеева, И.П. Фировой, Н.В. Шмелевой, Е.В. Шубенкова и др. Особое внимание в работах данных авторов уделяется вопросам кадрового обеспечения вузов, в том числе проблеме дефицита квалифицированных специалистов. Авторы предлагают различные подходы к решению этих проблем, включая разработку программ профессиональной подготовки и переподготовки кадров, создание условий для привлечения молодых специалистов и повышение престижа профессий, востребованных на рынке труда.

Вместе с тем, требуют дальнейшего решения вопросы, связанные с повышением эффективности управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях в аспекте влияния данного процесса на конкурентоспособность образовательной организации. Все это объективно требует поиска научных положений и рекомендаций по использованию альтернативных методов управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка научно-методических положений обоснования эффективных инструментов и методов управления человеческими ресурсами в высшем учебном заведении, направленных на повышение его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Для достижения данной цели в работе были определены следующие **задачи**:

- рассмотреть сущность и роль человеческих ресурсов в повышении конкурентоспособности вуза, проанализировать отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами вуза, обосновать концептуальные положения построения системы управления человеческими ресурсами в целях повышения конкурентоспособности вуза;

- обосновать принципы управления человеческими ресурсами вуза, выявить проблемы, связанные с трансформацией управления человеческими ресурсами в вузах, предложить пути их редуцирования;

– провести анализ существующих метрик оценки человеческих ресурсов в ведущих вузах мира и определить новые метрики, которые могут быть адаптированы для российских вузов;

– разработать методику управления человеческими ресурсами вуза, выполнить ее экономическое обоснование и апробацию, а также на ее основе предложить практические рекомендации разработки управленческих решений по развитию человеческого капитала вузов в целях повышения их конкурентоспособности.

Объектом исследования является система управления человеческими ресурсами в высшем учебном заведении.

Предметом исследования выступают инструменты и методы управления человеческими ресурсами в вузе, направленные на повышение его конкурентоспособности.

Теоретико-методологической основой исследования послужили современные достижения экономической науки в области управления человеческими ресурсами, стратегического менеджмента, теории организаций, а также исследования в сфере высшего образования и повышения конкурентоспособности образовательных учреждений.

В процессе исследования использованы следующие общенаучные и специальные **методы**: историко-логический метод – для исследования содержательного наполнения понятий «человеческие ресурсы», «конкурентоспособность»; системный подход – для изучения механизма влияния управления человеческими ресурсами на конкурентоспособность высших учебных заведений и практических рекомендаций по разработке и внедрению альтернативного метода управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности; метод систематизации и классификации – для определения основных принципов управления человеческими ресурсами вуза; метод статистического анализа – для оценки кадрового потенциала системы высшего образования; метод сравнительного анализа – для сравнения отечественного и зарубежного опыта управления человеческими ресурсами вуза; метод корреляционного и регрессионного анализа – для выявления зависимостей исследуемых параметров эффективности человеческих ресурсов и их влияния на конкурентоспособность вуза.

Информационной базой исследования стали законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации; статистические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства науки и высшего образования РФ; рекомендации Международной организации труда; нормативно-правовые документы высших учебных заведений, регулирующие систему трудовых отношений и определяющие потребность в персонале; положения научных трудов отечественных и зарубежных ученых по тематике управления человеческими ресурсами; зарубежные и российские открытые источники информации по оценке эффективности человеческих ресурсов; открытые статистические данные зарубежных и российских рейтингов; материалы профильных изданий, научных конференций и периодических изданий; электронные ресурсы; результаты исследований автора.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических и научно-методологических положений и прикладных направлений совершенствования инструментов и методов управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности.

Наиболее существенные научные результаты, характеризующие новизну проведенного исследования и раскрывающие основное содержание диссертационной работы, заключаются в следующем:

1. Предложено авторское уточненное определение понятия «человеческие ресурсы организации» в контексте образовательной среды, и обоснован авторский подход к построению комплексной системы управления человеческими ресурсами вуза, в рамках которого данная система включает в себя подсистемы, отвечающие за отдельные функции процесса управления и содержащие основные операции, необходимые для ее реализации и повышения конкурентоспособности вуза.

2. Предложена систематизация принципов управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения на основе учета определенных аспектов управления персоналом, которые необходимо рассматривать при разработке стратегии управления человеческими ресурсами в целях повышения конкурентоспособности вуза, а также определены основные проблемы в системе управления человеческими ресурсами в вузах, снижающие их конкурентоспособность.

3. Разработана классификация метрик по семи категориям критериев оценки, исходя из концепции разделения на «прямые» и «косвенные» эффекты деятельности работников для оценки влияния человеческого потенциала на конкурентоспособность вузов.

4. Разработана методика управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности, базирующаяся на четырех обоснованных количественных и качественных параметрах; на основе данной методики предложены практические рекомендации разработки управленческих решений по развитию человеческого капитала вуза.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических и методологических положений управления человеческими ресурсами в контексте образовательной среды, включая дополнения и уточнения терминологического характера, определения концептуальных взаимосвязей и систематизаций, разработку методического инструментария и практических рекомендаций в исследуемой области для обеспечения конкурентоспособности российских вузов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных положений и рекомендаций при формировании и внедрении эффективных инструментов и методов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях, направленных на повышение их конкурентоспособности. Результаты исследования могут быть применены для разработки стратегии и оптимизации процессов управления персоналом, улучшения качества образовательных услуг и повышения привлекательности вузов для абитуриентов и научно-педагогических работников. Это, в свою

очередь, будет способствовать укреплению позиций российских вузов на международном образовательном рынке и повышению их вклада в развитие национальной экономики через развитие высококвалифицированных специалистов.

Область исследования. Диссертация по своему содержанию соответствует Паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент в части пунктов: 18. Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение); 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Высокая степень достоверности и обоснованности результатов исследования обусловлена их непротиворечивостью и соответствием базовым положениям экономической науки в области принятия управленческих решений. Основные выводы и положения диссертации получены в результате проведенного автором аргументированного анализа и обоснованного применения современного методического инструментария.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования докладывались на международных и всероссийских научно-практических конференциях: IV и VII Международная научно-практическая конференция «Трансформация российской науки в эпоху информационного общества», Москва, 2024 г.; IV Международная научно-практическая конференция «Мировая глобализация: фундаментальные и прикладные аспекты», Москва, 2024 г.; XXVII Международная научно-практическая конференция «Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности», Москва, 2024 г.

Публикации. По результатам научных исследований автором опубликовано 14 научных работ, из них: 6 – в научных изданиях перечня ВАК РФ; 1 – в научном профессиональном издании, индексируемом в SCOPUS; 7 – в изданиях, индексируемых в РИНЦ, в том числе 1 – учебное издание, 1 – монография.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Основной текст диссертации изложен на 195 страницах. Работа содержит 17 таблиц и 47 рисунков. Список использованных источников насчитывает 111 наименований.

Введение посвящено обоснованию актуальности темы диссертации, анализу степени ее разработанности, определению цели, задач, объекта и предмета исследования, а также представлению научной новизны результатов проведенного исследования и обоснованию их теоретической и практической значимости.

В **первой главе** проведено исследование теоретических аспектов управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности, определена роль человеческих ресурсов в повышении конкурентоспособности вуза, проанализирован отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами в контексте образовательной среды,

а также представлены концептуальные положения и принципы управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения.

Во второй главе представлены методические подходы к управлению человеческими ресурсами вуза в современных условиях, подробно проанализированы методы, механизмы и инструменты управления человеческими ресурсами вуза, определены проблемы и риски трансформации управления человеческими ресурсами вуза.

В третьей главе содержится разработка методики управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности. В рамках данной главы проведен анализ существующих метрик и определены новые метрики оценки человеческих ресурсов на примере ведущих вузов мира, оценен экономический эффект организации в зависимости от критериев оценки производительности труда человеческих ресурсов и определения новых точек роста эффективности российских университетов, представлены результаты апробации разработанной методики и предложены практические рекомендации разработки управленческих решений по развитию человеческого капитала вузов в целях повышения их конкурентоспособности.

В заключении изложены основные результаты, полученные в ходе диссертационного исследования, а также рекомендации и перспективы дальнейшей разработки темы.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложено авторское уточненное определение понятия «человеческие ресурсы организации» в контексте образовательной среды, и обоснован авторский подход к построению комплексной системы управления человеческими ресурсами вуза, в рамках которого данная система включает в себя подсистемы, отвечающие за отдельные функции процесса управления и содержащие основные операции, необходимые для ее реализации и повышения конкурентоспособности вуза.

Проведенный анализ основных терминологических категорий, отражающих понятийные аспекты темы исследования, позволил определить место каждой из них, что изображено на рисунке 1.

Из приведенного графического соотношения основных категорий, которые определяют роль и место человеческих ресурсов в процессе труда, заметим двойную взаимосвязь между существующим аспектом управления и потенциальным. Это объясняется тем, что имеющийся аспект, представленный, например, персоналом или кадрами организации формирует требования к желаемому (потенциальному) состоянию человеческих ресурсов организации; в свою очередь потенциальный аспект человеческих ресурсов определяет его имеющееся состояние в будущем. Переход из одного состояния в другое происходит под действием управленческого усилия.

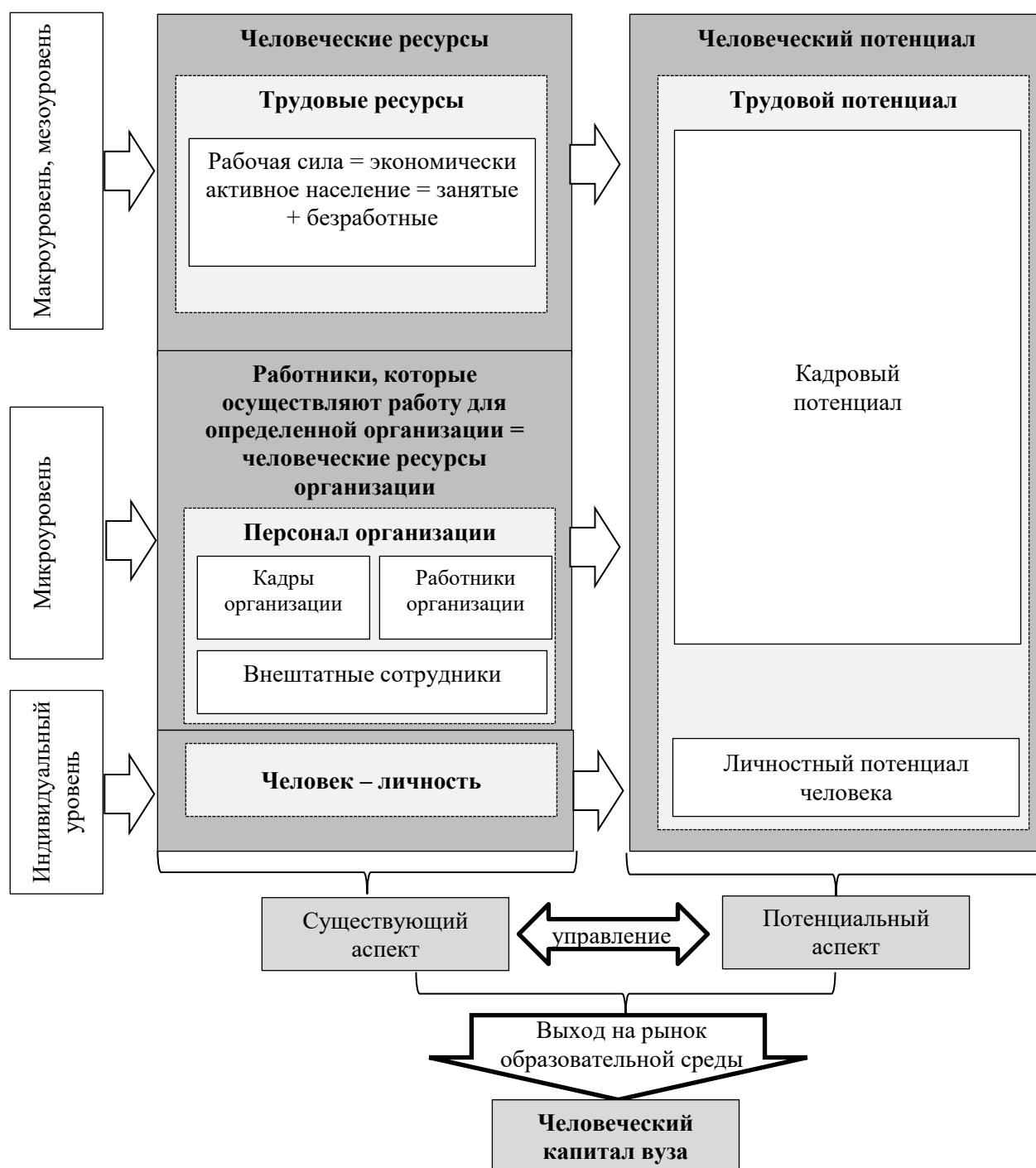


Рисунок 1 – Разграничение категорий, определяющих понятие «человеческие ресурсы организации» в контексте образовательной среды и его отличие от смежных категорий (разработано автором)

Таким образом, под человеческими ресурсами организации предлагается понимать совокупность знаний, умений, навыков, опыта, интеллектуального и творческого потенциала, культурных и моральных ценностей, а также физического здоровья сотрудников, которые используются для достижения стратегических и тактических целей организации, и при управленческом усилии с выверенным дифференцированным балансом материальной и нематериальной мотивации повышает эффективность деятельности организации, а в контексте образовательной среды – повышает ее конкурентоспособность.

Это понятие включает в себя не только профессиональные качества работников, но и их личностные характеристики, умение работать в команде, способность к саморазвитию и адаптации к изменяющимся условиям. Эффективное использование человеческих ресурсов является ключевым фактором успеха любой организации, поскольку позволяет повысить производительность труда, улучшить качество продукции или услуг, снизить затраты и укрепить конкурентные позиции на рынке.

Проведенное исследование научных источников показало, что в литературе используют функциональный и компонентный подходы к определению состава системы управления персоналом. Это связано с тем, что иногда происходит смешение понятий «система» и «процесс». Систему управления человеческими ресурсами можно ошибочно отождествлять с процессом управления. Процесс – это последовательное изменение состояний или явлений, а система – это порядок, расположение, форма организации чего-либо.

В связи с вышесказанным, автором обосновано, что комплексная система управления человеческими ресурсами организации в контексте образовательной среды включает в себя следующие элементы: система правового обеспечения; система информационного обеспечения; система коммуникационного обеспечения; система реализации процесса управления человеческими ресурсами (рис. 2).

2. Предложена систематизация принципов управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения на основе учета определенных аспектов управления персоналом, которые необходимо рассматривать при разработке стратегии управления человеческими ресурсами в целях повышения конкурентоспособности вуза, а также определены основные проблемы в системе управления человеческими ресурсами в вузах, снижающие их конкурентоспособность.

Проанализировав ряд научных источников автором предлагается собственный подход к систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях. По нашему мнению, наиболее приемлемым является разделение принципов управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения на следующие группы: общие, функциональные, морально-этические и социальные (рис. 3).

Выбор данных групп систематизации обусловлен тем, что каждая из них включает в себя определенные аспекты управления персоналом, которые необходимо учитывать при разработке стратегии управления человеческими ресурсами в целях повышения конкурентоспособности вуза. Общие принципы представляют собой универсальные подходы к управлению персоналом, которые применимы в любой сфере деятельности. Функциональные принципы относятся к специфическим задачам и функциям управления человеческими ресурсами, таким как найм, обучение, мотивация и удержание сотрудников.

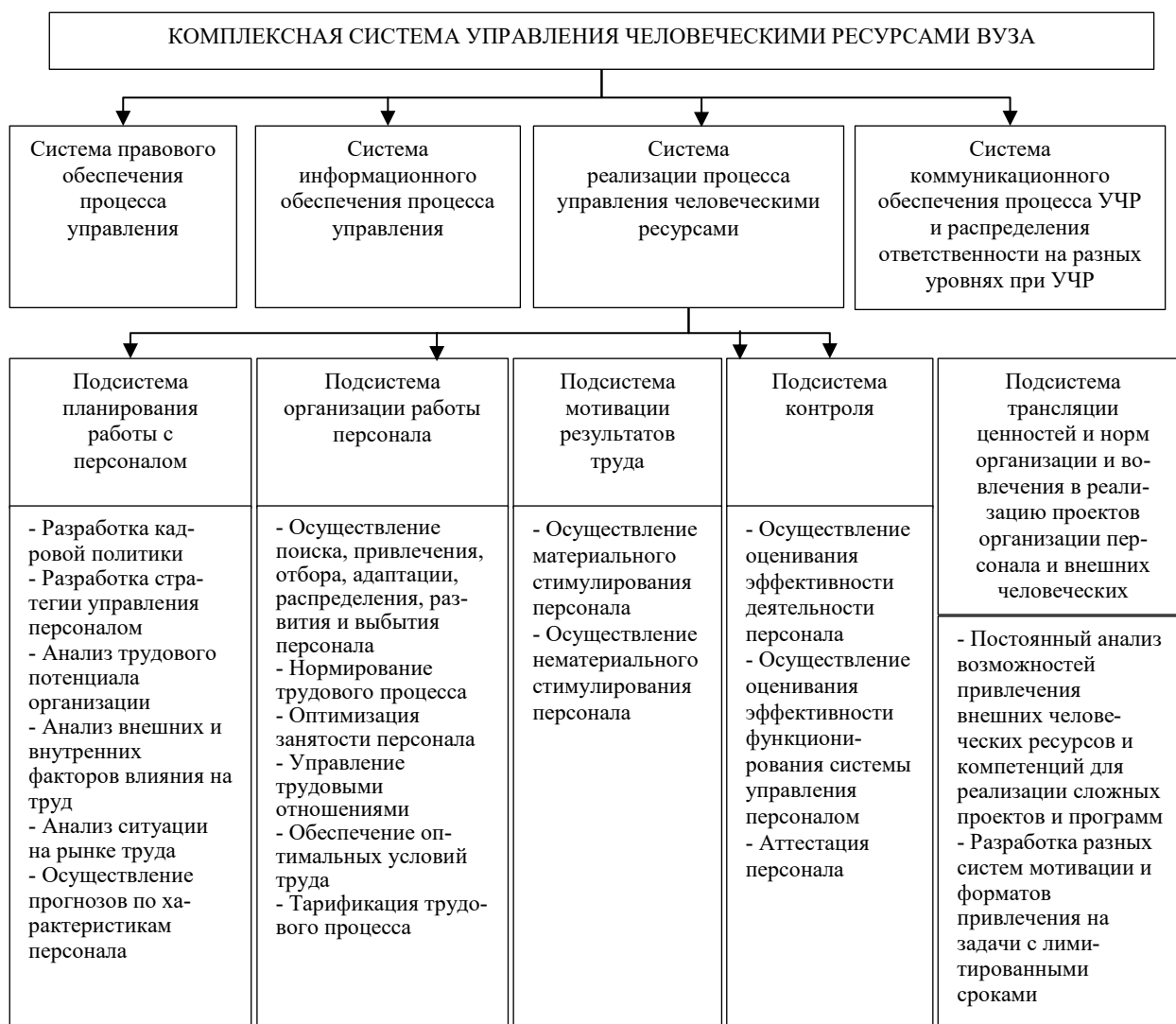


Рисунок 2 – Авторский подход к построению комплексной системы управления человеческими ресурсами вуза

Морально-этические принципы включают в себя уважение к личности сотрудников, соблюдение прав трудящихся и этические нормы поведения. Социальные принципы управления человеческими ресурсами связаны с учетом социальных аспектов, таких как разнообразие, равенство возможностей, корпоративная социальная ответственность. Такое разделение позволяет учитывать разнообразные аспекты управления персоналом и разрабатывать комплексные подходы к управлению человеческими ресурсами.

Предложенная систематизация позволяет усовершенствовать организацию процесса управления человеческими ресурсами в вузе, обеспечивая тем самым более эффективное использование потенциала сотрудников и достижение стратегических целей образовательного учреждения.



Рисунок 3 – Авторский подход к систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях

Контент-анализ научных публикаций по проблемам управления человеческими ресурсами российских вузов в 2021-2024 гг. позволил систематизировать современные вызовы и определить концептуальный подход к трансформации методов и инструментов управления человеческими ресурсами вуза для реагирования на них (рис. 4).

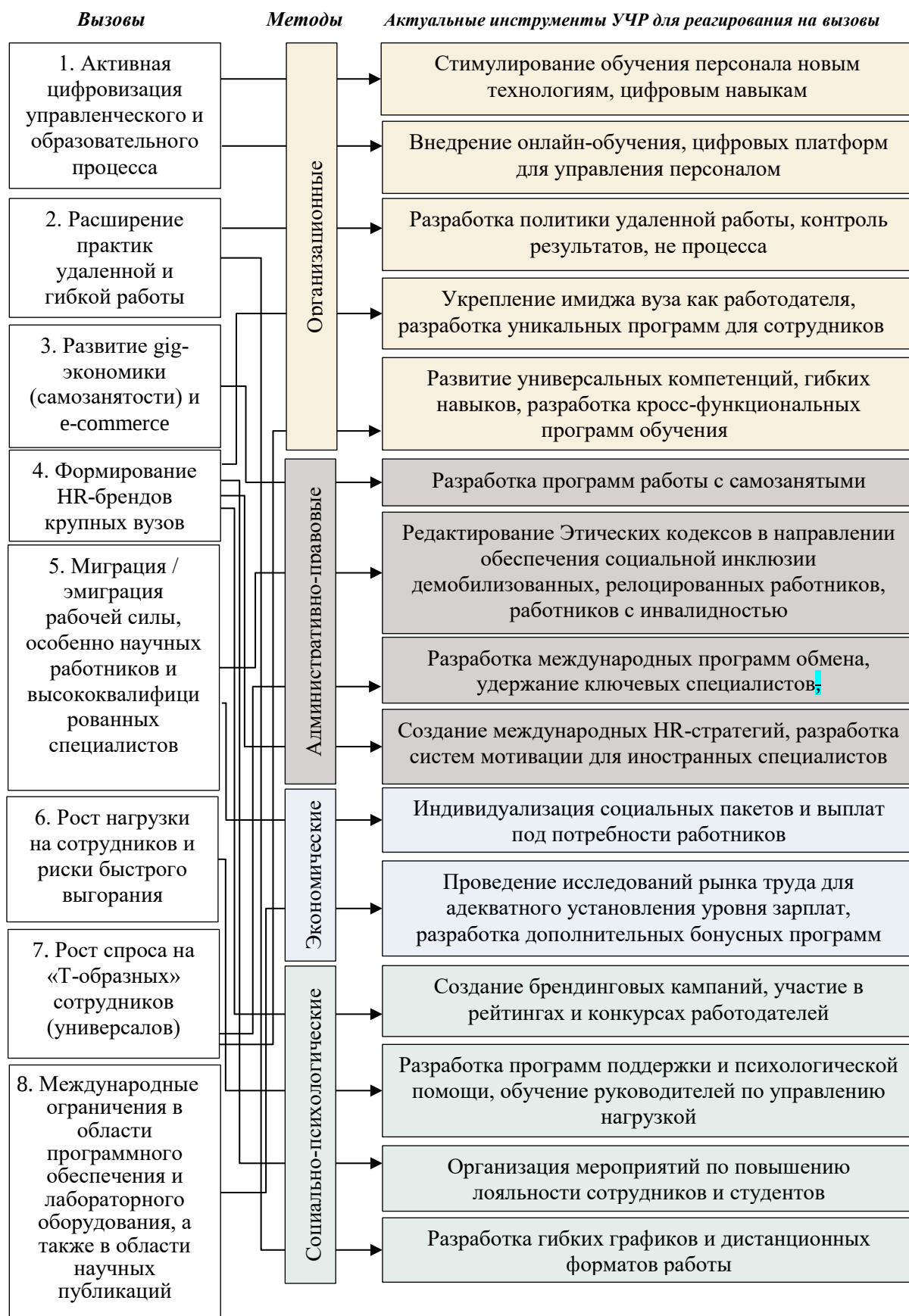


Рисунок 4 – Концептуальный подход к трансформации методов и инструментов управления человеческими ресурсами вуза для реагирования на современные вызовы

Трансформация методов и инструментов управления человеческими ресурсами вуза необходима для того, чтобы вузы могли успешно адаптироваться к современным вызовам, привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников, а также обеспечивать высокое качество образования и научных исследований. Данный процесс позволяет вузам создать условия для профессионального роста и развития своих сотрудников, обеспечить их мотивацию и вовлеченность в образовательный процесс.

В целях получения более объективных данных и определения ключевых стимулов профессионального развития человеческих ресурсов вузов автором был проведен опрос сотрудников по авторской анкете, которая включала в себя 10 вопросов, в основе которых лежит теория ценностей Шварца (2012) и модель семи уровней устойчивого развития Ричарда Барретта (1998), адаптированные для работы в университетской среде.

Проведенное исследование позволило определить следующие актуальные проблемы трансформации управления человеческими ресурсами вуза (табл. 1).

Таблица 1 – Проблемы трансформации управления человеческими ресурсами вуза*

Современные проблематики в управлении человеческими ресурсами в вузах	Актуальные проблемы эффективного управления человеческими ресурсами
Отсутствие единой четкой системы оценки качества и эффективности кадровой работы, аттестация и контроль персонала носят формальный характер, сравнивать результаты специалистов преимущественно трудно	Снижение уровня управления персоналом, появление незаинтересованности персонала в результатах собственной деятельности
Низкая престижность работы, не соответствующая сложности работы и эмоциональному напряжению	Недостаточное количество квалифицированных специалистов в вузах
Сложность использования финансовых инструментов (повышение заработной платы, премии) для материального стимулирования персонала	Демотивация персонала, снижение качества рабочего процесса из-за непрозрачной системы материального стимулирования
Стереотипы и отсутствие целенаправленной работы в направлении формирования благоприятного имиджа педагогического работника в общественном сознании	Снижение престижа педагогических работников в вузе, недостаток эффективных прозрачных механизмов стимулирования, социальной защиты и повышения ответственности персонала
Забюрократизированность работы сотрудников вузов	Сотрудники вузов часто вынуждены заполнять множество отчетов, справок, заявлений и других документов. Это занимает много времени и отвлекает от основной работы
Формальный характер обязательств, непрозрачность системы мотивации, стимулирования, поощрения и вознаграждения	Нарушение этических и деловых норм, кризис доверия при исполнении эффективного и/или социального контракта

* Исследование проводилось на базе Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (СПбПУ).

3. Разработана классификация метрик по семи категориям критериев оценки, исходя из концепции разделения на «прямые» и «косвенные» эффекты деятельности работников для оценки влияния человеческого потенциала на конкурентоспособность вузов.

Для оценки влияния человеческого потенциала на конкурентоспособность вузов предлагается авторская классификация по семи категориям критериев оценки, исходя из концепции разделения на «прямые» и «косвенные» эффекты деятельности работников высшего учебного заведения:

1. ресурсный задел (та исходная точка, относительно которой университет может осуществлять стратегическое планирование развития, понимая уровень достаточности тех или иных ресурсов – численность и нагрузка научно-педагогических работников (НПР), бюджет вуза, цифровая зрелость, инфраструктура и пр.);

2. материальная продуктивность (денежное выражение производительности труда сотрудников);

3. производная продуктивность (производительность труда в штуках, например, статьи, патенты, цитирования и пр.);

4. человеческий капитал (как качественные, так и количественные критерии оценки, измеряющие развитие и уровень совокупности знаний и умений сотрудников организации);

5. репутационный капитал (как качественные, так и количественные критерии оценки, измеряющие добавленную стоимость бренда организации);

6. экспортный потенциал (текущая точка уровня задела и способности организации продвигать и продавать результаты труда сотрудников в другие страны);

7. социальный вклад (как качественные, так и количественные критерии оценки факторов, влияющих на качество жизни общества).

Таким образом, автор фиксирует ситуацию трансформации и перехода оценки деятельности труда рабочего коллектива организации от количественных показателей к качественным характеристикам, что представляет собой определенную новизну и исследовательский интерес для управленческих систем университетов.

4. Разработана методика управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности, базирующаяся на четырех обоснованных количественных и качественных параметрах; на основе данной методики предложены практические рекомендации разработки управленческих решений по развитию человеческого капитала вуза.

Автором обосновано, что в современных ситуации условиях приоритетом изучения для повышения конкурентоспособности университетов могут стать инновационные подходы к оценке репутационного и человеческого капитала университетов, как *драйверов развития и увеличения добавленной стоимости бренда организации.*

В связи с чем, автором вводится понятие **индекса развития человеческого капитала университета (ИРЧК)**. Новизна подхода состоит в

том, что индекс включает в себя не только количественные параметры, но и качественные, опираясь на апробированную гипотезу – материальное вознаграждение имеет предел в результирующей эффективности человеческих ресурсов.

Предлагается расчет индекса по четырем параметрам, подразумевающим прямую или производную характеристику человеческого капитала: доходность на 1 НПП, уровень и качество публикационной активности, репутация, медийная представленность. Два первых параметра содержат количественные показатели с весом 50%, а другие два также с весом 50% представляют собой качественные характеристики, работающие на добавленную стоимость бренда, что представлено на рисунке 5.

Количественные параметры (50%)	Качественные параметры (50%)	Индекс развития человеческого капитала
Общая доходность на 1 НПП – Востребованность результата труда НПП на рынке – Приведенная к 1 НПП эффективность общего труда в денежном выражении – Ед. измерения - рубли <i>Источник: Форма 1-Мониторинг</i>	Репутация – Нематериальный актив, экспертная оценка – Устойчивый рост обращений, гарантия качества – Ед. измерения - баллы <i>Источник: QS WUR (topuniversities.com)</i>	
Публикационная активность российских университетов – Качество и продуктивность НПП – Производная интеллектуального труда НПП – Научная новизна – Ед. измерения - баллы <i>Источник: АЦ «Эксперт»</i>	Медийная активность – Нематериальный актив – Формирование позитивного имиджа, рост популярности – Ед.измерения - количество <i>Источник: М-Рейтинг.РФ</i>	

Рисунок 5 – Четыре параметра индекса развития человеческого капитала университета (разработано автором)

Все необходимые для расчета данные можно найти в открытых источниках, при этом отметим небольшую поправку – «М-Рейтинг.РФ» не включает в оценку университеты, не входящие в юрисдикцию Министерства науки и высшего образования РФ. Расчетные параметры выбраны исходя из двух основных положений: высокая корреляция с капитализацией производной человеческого потенциала и наличие незримых (косвенных) социальных и репутационных компонент, повышающих конкурентоспособность организации. Сама методология расчета индекса базируется на принципе рейтингования и нормирования относительно максимального значения вуза-бенчмарка.

Максимальное значение того или иного параметра приводится к значению 1.0 (100%), значения остальных индексов развития человеческого капитала университетов нормируются относительно эталонного значения. Ранжирование проводится относительно усредненного индекса на базе четырех параметров –

нормализованный доход на 1 НПР; нормализованная публикационная активность; нормализованная репутация и нормализованная медийная представленность. При отсутствии данных по тому или иному параметру по умолчанию присваивается значение «0», что обозначает отсутствие работы и динамики по данному параметру. Отметим, что значение медийного охвата по некоторым вузам не представлено в «М-Рейтинг.РФ», поэтому расчет среднего значения индекса, по которому проводилось ранжирование всего перечня университетов-участников программы «Приоритет-2030», по некоторым университетам выполняется по трем параметрам, исключая параметр медийной представленности.

Примечательно, что строгой корреляции между рейтингом университетов по предлагаемой методологии расчета индекса развития человеческого капитала университетов и рейтинга программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» не наблюдается. Это связано, в первую очередь, с тем, что параметры индекса подразумевают оценку высокого уровня человеческого капитала с амбицией на конкуренцию мирового уровня. При этом, если посмотреть на соотношение вузов первой лиги и уровня данного индекса, то можно выявить объективную закономерность: *наблюдается сильная корреляция с ИРЧК у университетов исследовательского типа, с сильными научно-технологическими компетенциями, где уровень человеческого капитала достаточно высокий для выхода на международные рынки.*

Из представленной таблицы 2 видно, в чем тот или иной вуз имеет конкурентное преимущество и на каких точках развития может фокусироваться в своей стратегии, преследуя цель развития человеческого капитала в целях повышения своей конкурентоспособности.

Таблица 2 – Рейтинг университетов относительно индекса развития человеческого капитала**

Рейтинг	Университет-участник Программы Приоритет-2030	Лига Приоритет-2030	Нормализованный доход на 1 НПР	Нормализованная публикационная активность	Нормализованная медийность	Нормализованная репутация (QS)	Индекс развития человеческого капитала (ИРЧК)
1	МФТИ	1	1,00	0,97	0,81	0,61	0,85
2	НИУ ВШЭ	1	0,53	0,90	-	0,86	0,76
3	МГТУ им. Баумана	1	0,33	0,40	0,87	1,00	0,65
4	НГУ	2	0,26	0,91	0,47	0,87	0,63
5	ТГУ	1	0,24	0,84	0,67	0,72	0,62
6	СПбПУ	2	0,22	0,67	1,00	0,50	0,60
7	КФУ	1	0,12	0,8	0,76	0,71	0,60
8	УрФУ	2	0,11	0,87	0,74	0,66	0,59
9	ИТМО	1	0,44	1,00	0,39	0,34	0,54
10	МГМУ им. Сеченова	3	0,50	0,93	-	0,13	0,52
11	МИСиС	1	0,45	0,85	0,57	0,15	0,51
12	МИФИ	1	0,43	0,87	0,43	0,28	0,50
13	ТПУ	2	0,15	0,88	0,61	0,26	0,48

Рейтинг	Университет-участник Программы Приоритет-2030	Лига Приоритет-2030	Нормализованный доход на 1 НПП	Нормализованная публикационная активность	Нормализованная медийность	Нормализованная репутация (QS)	Индекс развития человеческого капитала (ИРЧК)
14	ДВФУ	3	0,29	0,65	0,55	0,29	0,45
15	РАНХиГС	2	0,65	0,55	-	0,08	0,43
16	РНИМУ им. Пирогова	3	0,40	0,77	-	0	0,39
17	МГИМО	2	0,14	0,69	-	0,33	0,39
18	ННГУ им. Лобачевского	4	0,05	0,58	0,42	0,23	0,32
19	МАИ	1	0,23	0,35	0,60	0	0,30
20	ЮФУ	2	0,00	0,59	0,40	0,19	0,29
21	БашГМУ	2	0,24	0,64	0	0	0,29
22	БелГНИУ	2	0,13	0,37	0,59	0,07	0,29
23	БФУ им. Канта	1	0,14	0,37	0,41	0,21	0,28
24	ТюмГУ	2	0,24	0,53	0,28	0,07	0,28
25	ЛЭТИ	2	0,08	0,46	0,34	0,13	0,25
26	МГМСУ им. Евдокимова	4	0,26	0,47	-	0	0,24
27	УУНИТ	3	0,03	0,39	0,50	0	0,23
28	НГТУ	2	0,08	0,37	0,24	0,16	0,21
29	ИрНИТУ	3	0,07	0,53	0,26	0	0,21
30	Московский Политех	3	0,13	0,31	0,37	0,00	0,20
31	МГСУ	3	0,26	0,25	0,29	0	0,20
32	ТУСУР	1	0,14	0,44	-	0	0,19
33	СибГМУ	1	0,28	0,30	-	0	0,19
34	Мордовский ГУ	4	0,00	0,26	0,29	0,22	0,19
35	ПНИПУ	4	0,17	0,2	0,38	0	0,19
36	ПИМУ	1	0,31	0,33	0,10	0	0,19
37	ДГТУ	4	0,07	0,43	0,23	0	0,18
38	СамГМУ	1	0,32	0,21	-	0	0,18
39	МГПУ	4	0,18	0,29	0	0	0,16
40	ЮРГПУ им. Платова	4	0,09	0,35	0,10	0,08	0,15
41	Нижегородский ГТУ	3	0,05	0,48	0,05	0	0,15
42	МСХА им. Тимирязева	3	0,24	0	-	0,17	0,14
43	УГНТУ	3	0,06	0,10	0,31	0	0,12
44	КНИТУ	2	0,12	0	0,21	0,10	0,11
45	СПбГМТУ	2	0,31	0	0,10	0	0,10
46	РУТ	2	0,29	0	-	0	0,10
47	Псковский ГУ	4	0,07	0	0,29	0	0,09
48	КФУ им. Вернадского	4	0,02	0	0,28	0	0,07
49	Тамбовский ГУ	4	0,00	0	0,22	0	0,06
50	Адыгейский ГУ	4	0,06	0	-	0	0,02

** Выборка включает 50 вузов-участников программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

Интегрально по всей выборке университетов наименее реализован нематериальный актив – репутация (здесь лидером является МГТУ им. Баумана); медийная представленность на достойном уровне наблюдается по тем университетам, которые попадают в выборку (здесь лидером выступает СПбПУ). Эталонным университетом по количественному показателю доходности на 1 НПП является МФТИ, а по публикационной активности – ИТМО.

Важно отметить, что потенциал такого значимого параметра как «репутация», позитивно работающий на увеличение добавленной стоимости бренда, недостаточно реализуется университетами, и может стать драйвером позитивной динамики организации, которая будет способна сформулировать эффективную долгосрочную стратегию ее развития.

Применяя предлагаемый метод расчета ИРЧК, управленческой команде вуза, прежде всего, предстоит провести метод анализа по диапазонам индекса для определения позиции своей организации относительно конкурентов, понимания потенциала человеческих ресурсов и принятия стратегического решения о дальнейшем развитии и капитализации нематериального актива в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Данный метод анализа предполагает распределение по четырем сегментам. Соответственно относительно подпадания в тот или иной диапазон ИРЧК, предлагается оптимизированная стратегия работы с человеческим капиталом. В таблице 3 предлагается интерпретация практического применения метода.

Таблица 3 – Рекомендации по выработке стратегии развития человеческого капитала относительно сегментации по диапазонам ИРЧК

Диапазон ИРЧК	Сегмент	Стратегия	Цели и задачи
0.75 – 1.0	Высокий (2 вуза из текущей выборки)	Стратегия развития человеческого капитала и обеспечения условий и возможностей приращения компетенций мирового уровня	– Рекрутинг на новые направления и точки роста – Развитие и привлечение компетенций мирового класса – Мероприятия по увеличению представленности в мировых экспертных сообществах – Мероприятия по развитию корпоративной культуры
0.5 – 0.74	Средний (10 вузов из текущей выборки)	Стратегия развития и сохранения человеческого капитала и наращивания лидерских позиций по приоритетным направлениям для повышения конкурентоспособности на мировой арене	– Создание условий для раскрытия человеческого потенциала – Предоставление возможностей для самореализации сотрудников и наращивание компетенций по лидерским направлениям – Рекрутинг компетенций на приоритетные направления – Мероприятия по усилению HR-бренда организации и формированию корпоративной культуры

Диапазон ИРЧК	Сегмент	Стратегия	Цели и задачи
0.25 – 0.49	Ниже среднего (13 вузов из текущей выборки)	Стратегия развития человеческого капитала в интересах региона и отрасли Приоритизация направлений и фокусировка на существующих точках роста	– Формирование программы мероприятий по повышению эффективности сотрудников – Поиск и привлечение необходимых компетенций и возможностей для развития сотрудников – Аудит эффективности HR-цикла и создание пула HR-сервисов и при необходимости орг. структур
0.0 – 0.25	Низкий (25 вузов из текущей выборки)	Развитие партнерств с городом и индустрией под точечные проекты Интеграция и сетевое взаимодействие с ведущими вузами для закрытия кадрового дефицита	– Проведение масштабного аудита текущих компетенций и эффективности человеческих ресурсов – Определение зон кадрового дефицита – Поиск и привлечение необходимых компетенций в коллаборации с партнерами

Определив уровень конкурентной силы потенциала человеческих ресурсов университета, далее рекомендуется изучить свои позиции по каждому отдельному параметру индекса, проведя сравнение по четырем диапазонам (0.0 – 0.25; 0.25 – 0.49; 0.5 – 0.74; 0.75 – 1.0).

Соответственно, если показатель индекса отдельного параметра попадает в высокий сегмент, то стратегия развития выбрана правильно и реализуется в полной мере, и, наоборот, если значение индекса попадает в низкий сегмент, то необходимо полностью пересматривать работу по этому параметру и рассмотреть возможность поддержки мероприятий для развития в этом направлении. Понимая, что все университеты работают в условиях ограниченных ресурсов, видится целесообразным проводить детальную аналитику данных параметров и выявлять наиболее критические и значимые зоны для дальнейшей работы, чтобы достичь необходимого баланса, который для каждого университета должен быть свой, уникальный. Соответственно, и приоритезация по фокусировке на том или ином параметре тоже находится в зоне управленческих решений. В таблице 4 предлагаются практические рекомендации по работе с параметрами ИРЧК относительно текущей оценки.

Таблица 4 – Практические рекомендации по развитию параметра относительно сегментации по диапазонам ИРЧК

Диапазон ИРЧК	Сегмент	Рекомендация по развитию параметра
0.75 – 1.0	Высокий	Регулярный мониторинг, выработка и поддержка прогрессивных инициатив на опережение, анализ эффективности проводимых мероприятий
0.5 – 0.74	Средний	Анализ существующих пробелов и оценка зрелости работы с данным параметром через внешнюю и внутреннюю экспертизу. Проведение проектно-аналитических сессий по выработке решений. Запуск

Диапазон ИРЧК	Сегмент	Рекомендация по развитию параметра
		пилотных инициатив и их масштабирование на весь университет. Подбор HR BP
0.25 – 0.49	Ниже среднего	Внутренний аудит и определение ключевых проблематик. Оценка вариантов портфеля HR-технологий, выбор необходимых с осязаемым эффектом. Оптимизация и наладка бизнес-процессов. Запуск новых для университета процессов и инициатив с продуманной программой преодоления сопротивления
0.0 – 0.25	Низкий	Анализ текущей ситуации и определение самых критических зон. Определение бенчмарков и анализ практик ведущих университетов. Выбор необходимых инициатив для улучшения ситуации и оценка затрат на их внедрение и реализацию. Мониторинг эффективности проводимых мероприятий

Автором на примере Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого были апробированы практики замеров уровня лояльности и удовлетворенности сотрудников через внешнюю экспертизу и внутренние исследования (табл. 5).

Таблица 5 – Значения параметров индекса развития человеческого капитала СПбПУ с учетом уровней лояльности и удовлетворенности сотрудников

Параметр	Нормализованный доход на 1 НПП	Нормализованная публикационная активность	Нормализованная медийность	Нормализованная репутация (QS)	Уровень лояльности	Уровень удовлетворенности	Индекс развития человеческого капитала
СПбПУ	0,22	0,67	1,00	0,50	0,72	0,66	0,63

В результате были определены четыре основных преимущества СПбПУ как работодателя, что способствует разработке ценностного предложения работодателя: безграничные возможности, атмосфера и люди, бренд и история, интересные и важные задачи. Эти преимущества делают СПбПУ привлекательным местом работы для многих специалистов; способствуют формированию положительного имиджа университета как работодателя и укреплению его позиций на рынке труда, что в целом приводит к повышению конкурентоспособности вуза на современном рынке образовательных услуг.

Полученные результаты исследования были интерпретированы и проанализированы, в результате чего СПбПУ сформулировал стратегическую цель – формирование сильного HR-бренда университета с фокусом на построение НПП-центричной модели, где предполагается качественный переход от АУП-центричной модели (бюрократии) в сторону клиент-ориентированности и человекоцентричности.

Данная методика может быть масштабирована и использована в кадровой политике и практике образовательных организаций высшего образования, внедряющих в свою деятельность комплексную систему управления человеческими ресурсами и наращивания кадрового потенциала в целях повышения своей конкурентоспособности на современном рынке образовательных услуг.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1) На основе исследования обширного количества литературных источников предложено авторское уточненное определение понятия «человеческие ресурсы организации» применительно к высшему учебному заведению.

2) Предложена систематизация принципов управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения по четырем группам: общие; функциональные; морально-этические; социальные. Такое разделение позволяет учитывать разнообразные аспекты управления персоналом и разрабатывать комплексные подходы к управлению человеческими ресурсами.

3) Обоснован авторский подход к построению комплексной системы управления человеческими ресурсами вуза, в рамках которого система управления человеческими ресурсами вуза включает подсистемы правового, информационного коммуникационного обеспечения и реализации процесса управления человеческими ресурсами. Систему реализации процесса управления человеческими ресурсами предложено разделить на пять подсистем, каждая из которых отвечает за отдельную функцию процесса управления и включает основные операции, необходимые для ее реализации.

4) Предложено дополнить устоявшиеся в научной литературе критерии классификации методов управления человеческими ресурсами вуза такими критериями, как категории работников вуза и характер изменений в стратегии и системе управления.

5) Обоснован концептуальный подход к трансформации методов и инструментов управления человеческими ресурсами вуза для реагирования на современные вызовы, в качестве которых определены активная цифровизация управленческого и образовательного процесса; развитие gig-экономики (самозанятости) и e-commerce; формирование HR-брендов крупных вузов; миграция / эмиграция рабочей силы; рост нагрузки на сотрудников и риски быстрого выгорания; рост спроса на «Т-образных» сотрудников (универсалов); международные ограничения в области программного обеспечения и лабораторного оборудования, а также в области научных публикаций и обменных программ; нарушение этических и деловых норм, кризис доверия при исполнении эффективного и/или социального контракта.

6) Разработана и реализована комплексная программа сбора данных, включающая в себя проведение опроса среди сотрудников, в основе которой лежит теория ценностей Шварца и модель семи уровней устойчивого развития Ричарда Барретта, адаптированные для работы в университетской среде. Данный опрос позволил получить обширный массив информации, необходимой для глубокого анализа существующих практик и подходов к профессиональному развитию в академической среде.

7) Для оценки влияния человеческого потенциала на конкурентоспособность вузов предложена авторская классификация по семи категориям критериев оценки, исходя из разделения на «прямые» и «косвенные»

эффекты деятельности сотрудников научно-образовательной организации: ресурсный задел, материальная продуктивность, производная продуктивность, человеческий капитал, репутационный капитал, экспортный потенциал, социальный вклад.

8) Обосновано, что успех организации системы высшего образования и науки напрямую зависит от качества человеческого капитала, основу развития которого составляют такие нематериальные активы как репутационный и социальный капитал университета. В связи с чем введено понятие и проведена апробация методологии расчета индекса развития человеческого капитала университета по четырем параметрам, подразумевающим прямую или производную характеристику человеческого капитала: доходность на 1 НПР, качество и уровень публикационной активности, репутация, медийная представленность.

Таким образом, выполненное диссертационное исследование вносит вклад в развитие теоретических, методологических и практических положений в теорию управления в области управления человеческими ресурсами в современных условиях российской сферы высшего образования. Дальнейшие перспективы развития исследуемой тематики предполагают разработку управленческих действий и соответствующих нормативно-правовых актов по формированию долгосрочной стратегии развития человеческого потенциала и формирования кадровой политики высших учебных заведений с учетом концепции НПР-центричности.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в рецензируемых научных изданиях перечня ВАК РФ:

1. Врублевская, М. В. Актуальные вопросы систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях / М. В. Врублевская, О. В. Калинина // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 2. – С. 277-282.

2. Врублевская, М. В. Влияние цифровых технологий на методы и механизмы управления человеческими ресурсами ВУЗа / М. В. Врублевская // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 7. – С. 135-138.

3. Врублевская, М. В. Система нематериальной мотивации как стратегический вектор развития человеческого потенциала на примере университетов России / М. В. Врублевская // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Том VII. Декабрь. – № 141. – С. 115-126.

4. Врублевская, М. В. Повышение качества управления человеческими ресурсами в вузах России в разрезе изучения эффективности деятельности научно-педагогического состава / М. В. Врублевская // Экономические науки. – 2023. – № 224. – С. 213-225.

5. Врублевская, М. В. Разработка рекомендаций по формированию кадрового резерва в вузе в современных условиях / Е. Е. Абушова, Е. С. Федорова, М. В. Врублевская, С. М. Скрыбина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Том VII. Декабрь. – № 141. – С. 43-52.

6. Врублевская, М. В. Анализ эффективности инструментов и методов привлечения иностранных студентов на образовательные программы вуза / Д. Г. Арсеньев, М. В. Врублевская, Е. А. Беляевская, В. А. Денисова // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 6(106). – С. 44-53.

Публикации в научных изданиях, индексируемых в SCOPUS:

7. Vrublevskaya, M. Criteria for Measuring the Economic Efficiency of Projects Based on Reusable Information Models / V. Aliulova, M. Petrochenko, M. Vrublevskaya, A. Gorodishenina // Networked Control Systems for Connected and Automated Vehicles. NN 2022. Lecture Notes in Networks and Systems. – 2023. –Vol 510. Springer, Cham. – https://doi.org/10.1007/978-3-031-11051-1_84.

Публикации в изданиях, индексируемых в РИНЦ:

8. Врублевская, М. В. Отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами вуза / М. В. Врублевская, О. В. Калинина // Трансформация российской науки в эпоху информационного общества: Сборник научных трудов по материалам IV Межд. научно-практической конференции (25 марта 2024 г., Москва). – Москва: ООО "Издательство "Экономическое образование", 2024. – С. 62-68.

9. Врублевская, М. В. Обзор систем управления человеческими ресурсами вуза / М. В. Врублевская // Мировая глобализация: фундаментальные и прикладные аспекты / Сборник научных трудов по материалам IV Межд. научно-практической конференции (30 марта 2024 г., Москва). – Москва: Изд. АНО ДПО «ЦРОН», 2024. – С. 65-70.

10. Врублевская, М. В. Роль человеческих ресурсов в повышении конкурентоспособности вуза / М. В. Врублевская, О. В. Калинина // Бизнес и дизайн ревю. – 2024. – № 2(34). – С. 160-168.

11. Врублевская, М. В. Влияние общемировых процессов на управление человеческими ресурсами высших учебных заведений / М. В. Врублевская, О.В. Калинина // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности / Сборник материалов XXVII Международной научно-практической конференции (10 июня 2024 г., Москва). – М.: ООО "Издательство "Экономическое образование", 2024. – С. 509-515.

12. Врублевская, М. В. Риски цифровой трансформации управления человеческими ресурсами вуза и способы их нивелирования / М. В. Врублевская // Трансформация российской науки в эпоху информационного общества / Сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции (17 июня 2024г., г. Москва) / – Москва: Изд. «Экономическое образование», 2024. – С. 79-82.

13. Врублевская, М. В. Комплекс методических, нормативно-правовых и организационных решений по подготовке мультипотенциальных студенческих команд: инструктивно-методическое издание / М. В. Врублевская, В. Э. Щепинин, О. В. Калинина, И. В. Капустина [и др.]. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2023. – 93 с.

14. Врублевская, М. В. Подходы к формированию социально-экономических механизмов управления человеческим капиталом: глава / Д. В. Вельмисова, Е. С. Федорова, М. В. Врублевская // Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: коллективная монография. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 490-510.