

Подготовка управленческих кадров  
Administration personnel training

УДК 331.108+378

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185

Кадровый резерв образовательных организаций высшего образования и научных организаций: возможности формирования и управления на базе советов молодых ученых

**Воронов Александр Сергеевич**

Доктор экономических наук, профессор, председатель Совета молодых ученых, SPIN-код РИНЦ: [4606-5045](#),  
ORCID: [0000-0003-0058-9217](#), [voronov@spa.msu.ru](mailto:voronov@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

**Еремин Александр Владимирович**

Доктор культурологии, доцент, заместитель министра, SPIN-код РИНЦ: [1494-2932](#),  
ORCID: [0000-0002-4139-8962](#), [alexer2002@mail.ru](mailto:alexer2002@mail.ru)

Министерство социальных коммуникаций и развития некоммерческих организаций Ярославской области; исторический факультет, Ярославский государственный педагогический университет имени К.Д. Ушинского, Ярославль, РФ.

**Серебренников Сергей Сергеевич**

Доктор экономических наук, профессор, декан, SPIN-код РИНЦ: [1180-9672](#), ORCID: [0000-0001-6545-0449](#),  
[serebrennikov-ss@ranepa.ru](mailto:serebrennikov-ss@ranepa.ru)

Факультет инженерного менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, РФ.

**Аннотация**

Целью исследования является разработка модели формирования кадрового резерва организаций сферы науки и высшего образования на базе советов молодых ученых (СМУ). Как показывает практика, унифицированного действенного механизма кадрового обновления и привлечения молодежи в данную сферу пока не создано. Исследование основано на официальных статистических данных Минобрнауки России и Росстата, опроса руководящих кадров высшего и среднего звена организаций высшего образования и научных организаций из 39 регионов нашей страны, а также практическом, научно-исследовательском и управленческом опыте авторов. В результате выявлены существующие возрастные дисбалансы в управленческом ядре организаций высшего образования и научных организаций, что прямо противоречит целям национального развития, заложенным в стратегических документах России. Авторы предлагают механизм отбора кандидатов в кадровые резервы университетов и научных организаций для среднего уровня руководящего состава на базе советов молодых ученых, а также практико-ориентированную программу обучения резервистов, развитие межвузовского взаимодействия. Кроме того, разработаны предложения по организационной структуре управления процессом формирования кадрового резерва, механике его взаимодействия с руководством вузов и научных организаций. В качестве коммуникационного инструментария предложена к разработке информационно-аналитическая система, позволяющая осуществлять общее управление кадровым резервом и координацию его развития. На основе методики управления проектами разработана бизнес-модель данной инициативы, включающая в себя информацию о сегментах потребителей, ценностном предложении, ключевых ресурсах, партнерах и проч. В работе сделаны выводы о возможности экспериментальной реализации данной модели на базе нескольких университетов с перспективой дальнейшего масштабирования ее на общероссийский уровень, о применимости и эффективности реализации данного проекта в национальном масштабе.

**Ключевые слова**

Кадровый резерв, академический резерв, организации высшего образования, научные организации, Совет молодых ученых.

**Для цитирования**

Воронов А.С., Еремин А.В., Серебренников С.С. Кадровый резерв образовательных организаций высшего образования и научных организаций: возможности формирования и управления на базе советов молодых ученых // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 170–185. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185

## Personnel Reserve of Educational Organizations of Higher Education and Scientific Organizations: Opportunities for Formation and Management on the Basis of Councils of Young Scientists

**Aleksand S. Voronov**

DSc (Economics), Professor, Chairman of the Council of Young Scientists, ORCID: [0000-0003-0058-9217](https://orcid.org/0000-0003-0058-9217), [voronov@spa.msu.ru](mailto:voronov@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

**Aleksandr V. Eryomin**

Deputy Minister, DSc (Cultural Studies), Associate Professor, ORCID: [0000-0002-4139-8962](https://orcid.org/0000-0002-4139-8962), [alexer2002@mail.ru](mailto:alexer2002@mail.ru)

Ministry of Social Communications and Development of Non-Profit Organizations of the Yaroslavl Region; Department of History, Yaroslavl State Pedagogical University named after K.D. Ushinsky, Yaroslavl, Russian Federation.

**Sergey S. Serebrennikov**

DSc (Economics), Professor, Dean, ORCID: [0000-0001-6545-0449](https://orcid.org/0000-0001-6545-0449), [serebrennikov-ss@ranepa.ru](mailto:serebrennikov-ss@ranepa.ru)

Institute of Industry Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.

### Abstract

The article discusses the issues of forming a model of personnel reserves for organizations in the field of science and higher education, based on developing models of Councils of Young Scientists. As practice shows, a unified mechanism for personnel renewal and government implementation in the current sphere has not yet been created. The study is based on statistical data from the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation and the Federal State Statistics Service, a survey of high- and mid-level management personnel of universities and scientific organizations from 39 regions of Russia, as well as the practical, research and management experience of the authors. As a result, age imbalances in the management leadership of scientific and educational organizations were identified, which directly contradict the representatives of national development laid down in strategic documents in this area. The experimental model proposed by the authors for creating councils of young scientists makes it possible to create a mechanism for selecting candidates for the reserves of universities and scientific organizations, organize practice-oriented training for reservists, and change personnel inter-university interaction. The authors have developed proposals for the organizational phasing of the process of forming a personnel reserve, the mechanics of its interaction with the leadership of universities and scientific organizations. While communication tools are proposed for the development of an information and analytical system, it is necessary to take into account the importance of coordinating the development of the personnel reserve. Based on project management methodology, a business model for these initiatives has been developed, including information about consumer segments, value proposition, key resources, partners, etc. As a result, conclusions were drawn about the possibilities of implementing this model on the basis of several universities, with the prospect of further scaling it at the national level, and about the applicability and effectiveness of implementing this project at the federal scale.

### Keywords

Personnel reserve, academic reserve, higher education organizations, scientific organizations, council of young scientists.

### For citation

Voronov A.S., Eryomin A.V., Serebrennikov S.S. (2023) Personnel Reserve of Educational Organizations of Higher Education and Scientific Organizations: Opportunities for Formation and Management on the Basis of Councils of Young Scientists. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 170–185. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185

### Введение

С 2008 года в России по поручению Президента России формируется федеральный кадровый резерв — база «высокопрофессиональных и перспективных» сотрудников федеральных и региональных органов власти, а также государственных корпораций и организаций. Сегодня в перечне таких резервистов числится порядка 1 тыс. человек, распределенных по трем уровням, где высший уровень — руководители органов власти или государственных организаций, базовый — руководители среднего звена, а также перспективный — государственные служащие и сотрудники госорганизаций в возрасте до 35 лет<sup>1</sup>. При этом в настоящее время не сформирована система, позволяющая решать аналогичный вопрос в системе управления университетскими и научными организациями [Петрова и др. 2019].

<sup>1</sup> Кандидатов в федеральный кадровый резерв обяжут отчитываться о доходах // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/politics/14/10/2023/652a7a9e9a7947b7ee0e41af7ysclid=lq84yqges9660208599> (дата обращения: 10.10.2023).

10 февраля 2022 г. глава государства утвердил перечень поручений по итогам совместного заседания Государственного Совета и Совета при Президенте по науке и образованию, состоявшегося 24 декабря 2021 года. В их числе поручение № Пр-290, п. 7а по совершенствованию системы формирования кадрового резерва руководителей научных организаций и образовательных организаций высшего образования (далее — организации ВО), в том числе по определению порядка приоритетного рассмотрения научными организациями и образовательными организациями ВО кандидатур из числа лиц, включенных в кадровый резерв, при принятии решений о замещении соответствующих вакантных должностей<sup>2</sup>. В настоящий момент Минобрнауки России совместно с АНО «Россия — страна возможностей», Образовательным фондом «Талант и успех», Координационным советом по делам молодежи в научной и образовательной сферах Совета при Президенте Российской Федерации по науке и образованию занимаются формированием кадрового управленческого резерва в области науки и образования, в том числе реализацией образовательных программ развития резервистов.

Предлагаемая авторами модель может способствовать решению вопроса снижения среднего возраста управленческих кадров, формированию кадровых резервов организаций научно-образовательного профиля на конкурентоспособной основе [Демешкин 2010; Кальмай и др. 2016; Колычев и др. 2017].

#### **Методология исследования**

В основу настоящего исследования положены авторские методические разработки модели формирования кадрового резерва научных организаций и организаций ВО и управления им на базе советов молодых ученых (далее — СМУ). Используются методы сбора и сравнительного анализа данных: ручная валидация данных, классификация, статистический и аналитический методы, а также нарративный анализ. В исследовании использован метод социологического опроса представителей вузов и научных организаций из 39 регионов России, обучающихся по программе академического резерва (кандидаты в оперативный резерв), посвященный тематике функционирования советов молодых ученых и возможности создания на их базе механизма формирования кадрового резерва руководящего состава среднего звена в научных организациях и образовательных организациях ВО. В исследовании применялись методы синтеза информации, дедукции и индукции, системного подхода, а также контент-анализ сайтов и документов. Использовались статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстата), Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, информация официальных сайтов, обзоры аналитических агентств, а также результаты вторичных исследований.

#### **Результаты исследования**

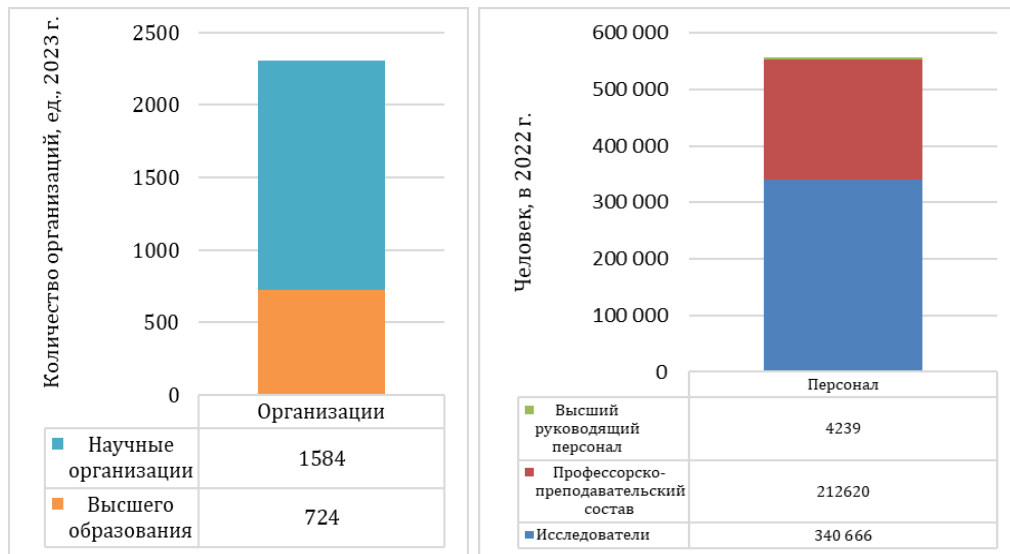
По состоянию на 2023 г. в России функционируют 724 организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования (бакалавриат, специалитет, магистратура), в том числе 497 государственных организаций, а также 227 частных<sup>3</sup>. При этом, по данным Росстата, в стране 1584 научно-исследовательских организации. Согласно статистике, на 2022 г. в России 340 666 человек являются исследователями, занятыми научными разработками, что является 6-м результатом по аналогичному показателю в мире<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Перечень поручений по итогам совместного заседания Госсовета и Совета по науке и образованию // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/67752> (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>3</sup> Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52009/621437f7a6324ee4bf842298a843d3747d3840c3/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52009/621437f7a6324ee4bf842298a843d3747d3840c3/) (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>4</sup> Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, по типам организаций по РФ // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka\\_1.xls](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka_1.xls) (дата обращения: 10.10.2023).

Численность профессорско-преподавательского состава (ППС) в образовательных организациях ВО в 2022 г. составляет порядка 212 620 человек, из которых порядка 4 239 человек — высший руководящий персонал (всего около 2% от общего числа ППС)<sup>5</sup>. Схематически данные представлены на Рисунке 1.



**Рисунок 1. Количество организаций высшего образования и научных организаций, а также персонала, занятого научными исследованиями и разработками (исследователей), профессорско-преподавательского состава и высшего руководящего состава организаций высших образований в 2022 и (или) 2023 гг., по данным Росстата<sup>6</sup>**

Представляется важным анализировать и структуру исследователей по возрастным группам по имеющимся данным Росстата за 2021 г. (Рисунок 2). Из статистики видно, что наибольшую группу исследователей представляют люди в возрасте 30–39 лет — 28,2% от общего числа исследователей, на втором месте 40–49 лет — 18,5%. Именно эти две группы находятся в наиболее трудоспособном возрасте, когда основные компетенции уже сформированы, накоплен опыт, сформирован значительный потенциал, требующий условий и возможностей для его раскрытия.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Составлено авторами на основе: Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52009/621437f7a6324ee4bf842298a843d3747d3840c3/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52009/621437f7a6324ee4bf842298a843d3747d3840c3/) (дата обращения: 10.10.2023); Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, по типам организаций по РФ // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka\\_1.xls](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka_1.xls) (дата обращения: 10.10.2023); Численность персонала образовательных организаций высшего образования в возрасте 55 лет и старше по Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sp\\_5-7-4.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sp_5-7-4.xlsx) (дата обращения: 10.10.2023).

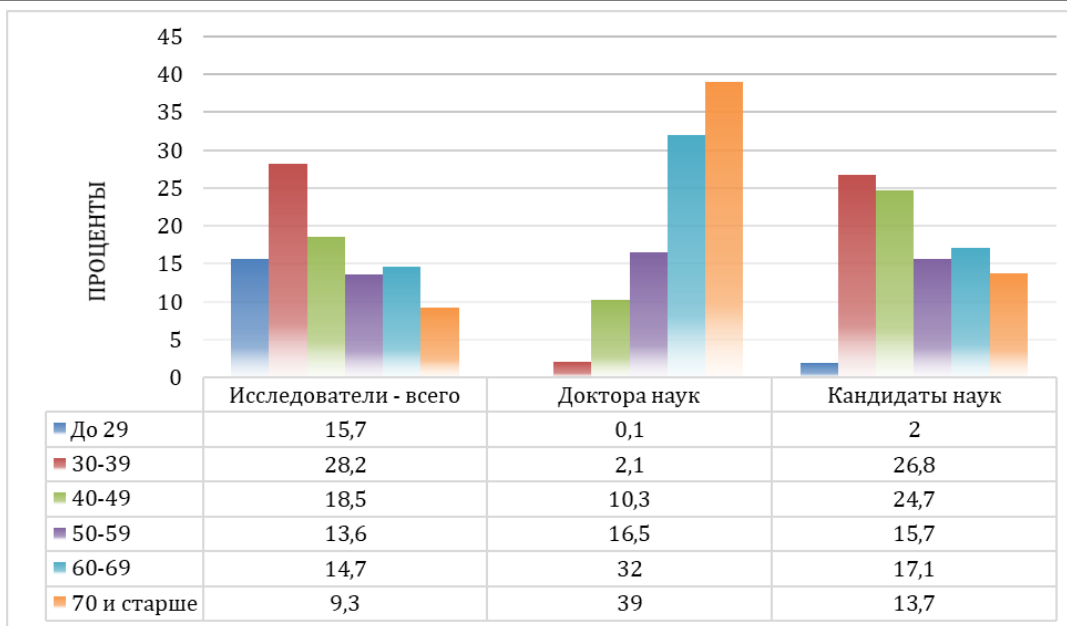


Рисунок 2. Структура исследователей по возрастным группам в России в 2021 году<sup>7</sup>

При формировании кадрового резерва в сфере науки и высшего образования важно учитывать и понимать разницу в специфике функционирования и реализации кадровой политики научных организаций и образовательных организаций ВО. По данным Росстата, на 2022 г. 39,8% от общей численности работников образовательных организаций ВО приходится на высший руководящий персонал<sup>8</sup>, и интерпретирован этот показатель может быть по-разному. Насколько эффективным и продуктивным остается руководящий персонал, преодолев определенную возрастную отметку? Действительно ли сегодня проблема среднего возраста высшего и среднего руководящего состава научных организаций и организаций ВО стоит настолько остро? Так, по мнению кандидата биологических наук директора Института экономики здравоохранения НИУ ВШЭ Ларисы Попович, важно понимать, о какой продуктивности идет речь в оценке персонала, ведь она может быть биологической, психологической, социальной и интеллектуальной: «Например, говорить о высокой биологической продуктивности в 70 лет как-то странно. А интеллектуальная и психологическая вполне может быть очень высокой в этом возрасте. У кого-то умственные способности могут быть блестящими до 90 лет, кто-то уже в 40 лет может упасть в когнитивную яму, а кого-то продуктивный интеллектуальный период вообще не навещает». По словам эксперта, все зависит от генетики, окружения и поведения самого человека: «В медицине нет 100-процентной возможности прогнозировать, в каком возрасте наступит пик творческой продуктивности, да и физическая форма тоже может проявлять парадоксальную возрастную динамику»<sup>9</sup>. Отдельное внимание необходимо обращать на психологический фактор. Именно психологические критерии должны учитываться при оценке личности, в том числе при последующем формировании кадрового резерва [Базаров 2018; Долматов и др. 2009].

Но как возраст сказывается на управленческих компетенциях, как оценивать возможности организаторской, лидерской, коммуникационной составляющей работы, умение «оставаться в тренде» и находить новаторские решения в управленческих процессах? По мнению авторов, сегодня в сфере науки и высшего образования достаточно низкие темпы обновления кадрового

<sup>7</sup> Составлено авторами по [Власова и др. 2023, 32].

<sup>8</sup> Численность персонала образовательных организаций высшего образования в возрасте 55 лет и старше по Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sp\\_5-7-4.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sp_5-7-4.xlsx) (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>9</sup> Фактчекинг: какой самый продуктивный возраст человека // Высшая школа экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/expertise/news/846180259.html?ysclid=lq9qg4ibwr329194015> (дата обращения: 10.10.2023).

состава, и речь конкретно о руководителях среднего звена, к которым мы отнесем заведующих лабораториями и кафедрами, деканов, директоров структурных подразделений и их заместителей. В Таблице 1 представлены данные о распределении штатных преподавателей государственных вузов России по возрастным группам, теоретически потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей руководителей среднего звена в образовательных организациях ВО.

**Таблица 1. Распределение преподавательского состава государственных вузов по возрастным группам<sup>10</sup>**

Годы	Средний возраст	Всего, чел.	Всего, %	Доля лиц в возрасте, %					
				до 30 лет	30–39 лет	40–49 лет	50–59 лет	60–65 лет	Старше 65 лет
<b>Деканы</b>									
2018	51,18	2688	100	0,3	13,7	31,8	27,5	13,6	13,1
2019	51,31	2563	100	0,3	12,1	33,9	27,5	12,4	13,8
2020	51,39	2388	100	0,1	11,4	35,4	26,6	12,3	14,0
2021	51,27	2294	100	0,0	10,9	36,7	27,1	11,6	13,7
<b>Заведующие кафедрами</b>									
2018	55,47	15766	100	0,1	8,3	23,1	26,4	15,8	26,3
2019	55,73	15235	100	0,0	7,1	24,4	25,8	15,5	27,2
2020	56,08	14864	100	0,0	6,0	25,0	25,1	13,3	28,4
2021	55,88	14347	100	0,1	3,8	25,9	25,3	15,1	27,8
<b>Профессора</b>									
2018	61,77	29994	100	0,0	2,0	11,7	20,0	15,9	50,4
2019	61,82	29074	100	0,0	2,0	12,0	19,4	15,5	51,1
2020	62,17	28120	100	0,0	1,7	11,6	18,9	14,7	53,1
2021	62,35	27095	100	0,0	1,7	11,3	18,3	14,7	54,0
<b>Доценты</b>									
2018	49,38	11807	100	1,2	23,5	29,1	20,6	9,6	16,0
2019	49,6	109356	100	1,0	22,1	30,6	20,5	9,6	16,2
2020	49,87	107342	100	0,8	20,7	31,9	20,4	9,6	16,6
2021	50	105056	100	0,3	19,6	33,2	20,8	9,5	16,4

Таким образом, можно сделать выводы о структуре возрастов деканов и заведующих кафедрами в данном контексте по состоянию на 2021 г.:

- 40-летние и 50-летние составляют наибольшую долю среди деканов — около 60%;
- группы деканов в возрасте 30 лет, 60–65 лет и старше 65 лет представлены примерно на одинаковом уровне — около 11–13%;
- доля деканов в возрасте 30 лет немного снижается, что нарушает паритет между группами 30-летних и старше 65 лет;

<sup>10</sup> Составлено авторами по [Пугач 2023, 125].

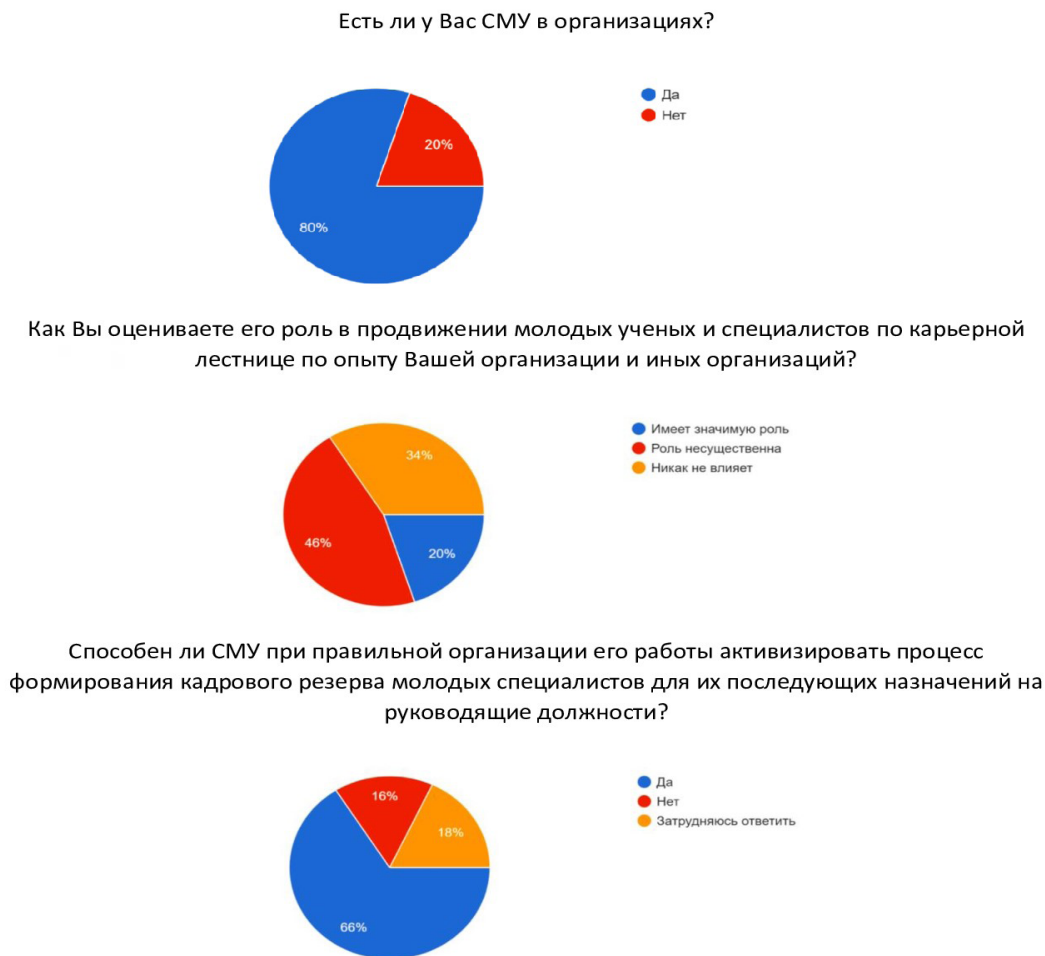
- среди заведующих кафедрами самое большое количество в возрасте 40, 50 лет и старше 65 лет — примерно четверть от общего числа;
- на две максимальные группы заведующих кафедрами, а именно 40-летних и старше 65 лет, приходится чуть более половины всех заведующих кафедрами;
- наименьшее количество лиц моложе 40 лет среди заведующих кафедрами;
- доля 30-летних заведующих кафедрами сократилась с 8,3% в 2018 году до 5,8% в 2021 году.

Представленные данные в достаточной степени позволяют нам говорить о необходимости разработки модели формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им. Если говорить о кадровом резерве руководителей среднего звена, представляется возможным формирование такой модели или концепции на базе советов молодых ученых образовательных организаций ВО и научных организаций.

Сегодня, по данным портала Science-ID, объединяющего российских ученых, в России функционирует как минимум 483 совета молодых ученых, зарегистрировавшихся в системе, что составляет порядка 67% от общего числа образовательных организаций ВО или около 31% от числа научных организаций России<sup>11</sup>.

Идея создания модели кадрового резерва на базе СМУ обеспечивается также проведенным социологическим опросом среди участников программы «Академического резерва» Минобрнауки России (кандидаты в оперативный резерв), оператором (исполнителем) которой в 2023 году выступил Государственный университет управления. Так, было опрошено 50 человек из 39 регионов России, руководителей высшего и среднего звена организаций ВО и научных Организаций-участников программы «Управление человеческим капиталом и организационным поведением в науке и высшем образовании» из числа резерва подведомственных организаций Минобрнауки России, которые готовы рассматривать возможность внедрения в своих организациях соответствующей модели кадрового резерва руководителей среднего звена. Результаты опроса представлены на Рисунке 3.

<sup>11</sup> Карта СМУ и СНО // Science-ID [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceid.net/smu/list> (дата обращения: 10.10.2023).



**Рисунок 3. Результаты опроса участников программы «Академический резерв» (кандидаты в оперативный резерв) 2023 г. по вопросу актуальности использования института советов молодых ученых в формировании кадрового резерва среднего звена в организациях высшего образования и научных организациях<sup>12</sup>**

Таким образом, в большинстве организаций, представители которых приняли участие в опросе, есть советы молодых ученых, его ресурс используется достаточно слабо, при этом большинство высоко оценивают кадровый потенциал СМУ при правильной организации его работы. Эти результаты также могут говорить и о необходимости усиления роли советов молодых ученых в вузах и научных организациях при выработке кадровой политики по вопросу формирования кадрового резерва. Сегодня ведущие советы молодых ученых — это выборные общественные органы, в которых представлены молодые ученые без степени или с ученой степенью кандидата наук (до 35 лет) или доктора наук (до 40 лет), в состав которых входят наиболее перспективные и результативные сотрудники организаций ВО и научных организаций, уже имеющие высокие достижения в науке, обладающие определенным накопленным потенциалом развития [Воронов 2023].

Так, старейшим функционирующим в стране подобным общественным органом является Совет молодых ученых Московского университета, основанный 55 лет назад (15 апреля 1968 г.) приказом ректора академика И.Г. Петровского, выдающегося математика и деятеля отечественного образования СССР. В соответствии с постановлением бюро ЦК ВЛКСМ, Государственного комитета Совета Министров СССР по науке и технике, Президиума Академии Наук СССР и Министерства Высшего

<sup>12</sup> Составлено авторами по результатам опроса.



и Среднего специального образования СССР «О работе с научной молодежью», был утвержден первый состав Совета молодых ученых МГУ, активно развивающийся в настоящее время. Сегодня СМУ МГУ — институт взаимодействия научно-педагогических работников, актуализирующий научную повестку и проблемы молодых ученых, который способствует созданию условий для закрепления молодых ученых в организации и их академического карьерного роста.

На основании вышеизложенного авторы предлагают разработать модель формирования кадрового резерва организаций ВО и научных организаций и управления им для руководителей среднего звена на базе советов молодых ученых, провести пилотный проект по внедрению указанной модели с последующим масштабированием в России. Проект позволит внести значимый вклад в достижение стратегических целей государства, обозначенных в Стратегии научно-технического развития Российской Федерации, государственной программе «Научно-технологическое развитие Российской Федерации», национальном проекте «Наука и университеты», и достичь следующих целевых показателей: доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей — 50% к 2030 г.; доля ППС в возрасте до 39 лет в общей численности ППС — 30,3% к 2030 г.; численность исследователей в возрасте до 39 лет, имеющих степень кандидата наук, — 28,5 тыс. к 2030 г.<sup>13</sup>

#### **Модель формирования кадрового резерва организаций ВО и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых: методические разработки**

Конкурс в кадровый резерв. Требования к поиску и отбору кандидатов для включения в резерв. Предлагаемая модель основана на проведении конкурса в кадровый резерв и предназначена для всех желающих на конкурентной основе пройти оценку своих компетенций и претендовать на замещение вакантных должностей среднего звена высших учебных заведений, научных организаций: декана, директора института (структурного подразделения), заведующего лабораторией, заведующего кафедрой и т.п.

Конкурс проводит Совет молодых ученых организаций ВО, научных организаций согласно утвержденному руководителем положению о кадровом резерве молодых ученых (далее — Положение) и порядку проведения отбора кандидатов в кадровый резерв (далее — Порядок), являющемуся неотъемлемой частью Положения.

При этом советы молодых ученых обладают таким инструментарием, как:

- проведение открытого отбора кандидатов в кадровый резерв и мониторинг их развития совместно с руководством организации;
- участие в подготовке и реализации образовательных программ для кандидатов в кадровый резерв;
- определение перспективных молодых сотрудников и помощь в формировании их карьерных траекторий и профессиональном продвижении;
- системная работа по включению кандидатов на управленческие должности в решение практических задач совместно с руководством организации.

Кандидаты в кадровый резерв подают заявки на участие в конкурсе по установленной форме, согласно установленному Порядку. Для участия в конкурсе необходимо соответствовать требованиям (например, возраст — до 40 лет, высшее образование, наличие подтверждающих

<sup>13</sup> Указ Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 10.10.2023); Постановление Правительства РФ от 29 марта 2019 г. № 377 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/36310/> (дата обращения: 10.10.2023); Паспорт национального проекта «Наука и университеты» // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/vCAoi8zEXRVSuy2Yk7D8hvQbpbUSwO8y.pdf> (дата обращения: 10.10.2023).

документов об участии в научно-исследовательских работах (публикации, конференции, гранты и др.)). Если кандидат соответствует формальным требованиям, он имеет право участвовать в конкурсе. После подачи документов, проверки соответствия формальным требованиям кандидаты проходят заочный этап конкурса. На этапе заочной оценки кандидатов конкурсной комиссией, которая утверждается приказом ректора, оценивается образование, научно-педагогический опыт, имеющиеся компетенции. В случае прохождения заочного этапа кандидаты приглашаются на очный этап конкурса, который состоит из оценки компетенций в процессе ассесмента и решения кейсов, а также представления проекта. На основании решения комиссии формируется список кандидатов, прошедших в кадровый резерв. Выбранные резервисты заносятся в информационно-аналитическую систему (далее — ИАС) кадрового резерва, а также становятся участниками инициатив Совета молодых ученых организаций в рамках научно-образовательных мероприятий, в том числе образовательных программ, организуемых СМУ. Численность кадрового резерва индивидуальна для каждой организации, наиболее эффективное количество участников такого резерва зависит от различных факторов [Боровиков и др. 2005]. Схематически проектная инициатива представлена на Рисунке 4.



**Рисунок 4. Модель формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых (руководителей среднего звена)<sup>14</sup>**

Требования к объему профессиональных знаний и навыков, необходимых для работы на управленческих должностях кадрового резерва. Кандидат на должности управленческого звена должен обладать необходимыми знаниями и компетенциями (профессиональными и надпрофессиональными). Соответствующий перечень указывается в Положении. Среди них: инструментальные компетенции — способность к анализу и синтезу, способность к организации и планированию, базовые знания по профессии, коммуникативные навыки в области иностранного языка, умение разрешать конфликты, способность четко формулировать цели и задачи; межличностные компетенции — способность к критике и самокритике, способность работать в команде, межличностные навыки общения, способность воспринимать межкультурные различия, способность работать в международном контексте; системные компетенции — исследовательские способности, способность к адаптации к новым условиям, способность к инициативе и предпринимательству, ответственность за качество деятельности, способность к обучению, мотивация на достижение высоких результатов. Кандидат должен иметь опыт организации проектов,

<sup>14</sup> Составлено авторами.

научно-образовательных мероприятий, понимать специфику научно-образовательной сферы, знать основные тенденции ее развития, проблемы и точки роста, уметь использовать имеющиеся знания в конкретных управленческих ситуациях.

*Информационно-аналитическая система кадрового резерва (архитектура, наполнение, функции).* Информационно-аналитическая система кадрового резерва предназначена для систематизации информации об участниках кадрового резерва. На каждого участника формируется портфолио, составленное по соответствующим критериям, характеризующим сферу деятельности, образование, опыт и наличие компетенций. Система предполагает возможность поиска кандидатов по нужным критериям.

В портфолио кандидатов регулярно фиксируется их активность в процессе научно-образовательной и управленческой деятельности, для представителей администрации организаций есть возможность познакомиться с результатами участия в проектах, с публикациями. Каждый участник ИАС имеет возможность выйти на личную страницу и инициировать обновление информации, которая проверяется администратором. Представители администрации организации имеют возможность формировать списки по заданным критериям и мониторить активность кандидатов во время нахождения в кадровом резерве. Если кандидат на вакантные должности исключен из кадрового резерва, то он удаляется из ИАС. Основанием для исключения может стать отсутствие активности и результативности в течение года, смена сферы деятельности, личное желание кандидата.

В ИАС публикуются запросы организаций на вакантные должности, данная информация доступна для резервистов. Руководство организаций может напрямую обратиться к кандидату, включенному в кадровый резерв данной организации, с предложением занять вакантную должность.

В систему ИАС по усмотрению организаций целесообразно включить опцию формирования научно-образовательных команд, когда представители организаций, в том числе резервисты, могут инициировать приглашение к участию в общих проектах представителей своей или чужой организации по инициативной тематике. У участников системы ИАС есть возможность откликнуться на предложение и войти в состав формируемого коллектива.

Организациям-участникам проекта предлагается воспользоваться имеющейся готовой моделью ИАС на основе, например, модернизированной ИАС «Истина» или иным проектом (концепций) ИАС кадрового резерва [Горлушкина и др. 2011]. ИАС в части выполнения функции резерва является закрытой системой. Она открыта только в рамках отдельных организаций. К системе имеют доступ и могут ее использовать организации — участники проекта по формированию кадрового резерва и управлению им через систему СМУ. После подключения им доступны все возможности системы, однако просматривать портфолио кандидатов других организаций — участников проекта возможности нет. При этом представители организаций — участников проекта, подключенных к системе, включая кандидатов на должности, имеют возможность публиковать объявления о формировании межвузовских, межкафедральных, межинститутских (для научных организаций) коллективов по научно-образовательным проектам в рамках заданных инициаторами тем. Представители администрации организаций — участников проекта имеют возможность открыто (информация доступна для всех организаций — пользователей системы) публиковать объявления о вакантных должностях. Полный доступ к системе (возможность работать с базами всех участников, подключенных к ИАС) имеют представители федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ), региональных органов исполнительной власти (РОИВ), региональных советов молодых ученых.

*Оценка потенциала работников, состоящих в кадровом резерве, через участие в инициативах СМУ.* Кандидаты, включенные в кадровый резерв, участвуют в инициативах Совета молодых ученых организаций. Перечень возможных инициатив определяется Положением.

*Научно-образовательные мероприятия.* Кандидаты, включенные в кадровый резерв, приглашаются к участию в научно-образовательных мероприятиях: конференциях, форумах, симпозиумах, круглых столах, образовательных программах и др.

*Исследования.* Кандидаты, включенные в кадровый резерв, могут стать участниками исследований в организации, войти в состав существующих научных команд, имеют возможность предложить свое исследование и сформировать свою команду, предложить при поддержке СМУ создание лаборатории, научного коллектива по инициативной тематике.

*Межвузовское, межинститутское взаимодействие.* Участники кадрового резерва при поддержке СМУ могут привлекать представителей других организаций к межвузовским и межинститутским проектам. Инициировать такие проекты позволяет также ИАС, в которой существует возможность публикации соответствующего запроса на формирование команд по конкретным тематикам.

*Взаимодействие с руководством.* Кандидаты, включенные в кадровый резерв, могут привлекаться руководством вуза к решению управленческих задач и проблемных кейсов, к участию в работе Ученого совета университета, круглых столов и стратегических сессий.

*Участие в работе научно-технического совета.* Кандидаты, включенные в кадровый резерв, могут быть приглашены к участию в работе Научно-технического совета (НТС) вуза, участвовать в принимаемых им решениях в части определения научной тематики, подведения итогов научных проектов, оценки отчетов и новых проектных инициатив.

*Участие в научно-образовательных проектах.* Кандидаты, включенные в кадровый резерв, привлекаются к выполнению научно-образовательных проектов как в реализуемых и финансируемых, так и формирующихся проектных командах. Имеют возможность инициировать свой проект и сформировать команду.

***Реализация потенциала кадрового резерва: процедуры назначения на должность. Основания для исключения из состава кадрового резерва.***

Руководство организации при принятии кадровых решений имеет возможность выбора из состава кадрового резерва наиболее подходящих кандидатов на ту или иную должность. На всех участников кадрового резерва формируется матрица компетенций. В процессе участия резервистов в инициативах СМУ и мероприятиях организаций происходит дополнительная оценка кандидатов на вакантные должности. Все кандидаты, включенные в кадровый резерв, попадают в ИАС, к которой имеют доступ ФОИВ, РОИВ, СМУ региона. У резервистов есть возможность участвовать в инициативах регионального и федерального уровня, претендовать на вакантные должности в других университетах и научных организациях страны (в том числе через ИАС проекта), проявить себя по линии советов молодых ученых. Руководство организаций имеет возможность обратиться с предложением к конкретному кандидату, включенному в кадровый резерв данной организации, а также опубликовать объявление в ИАС в случае, если подходящих кандидатов в данной организации нет. У участников кадрового резерва появляется возможность принять приглашение при условии соответствия требованиям и отправить заявку на рассмотрение.

Основанием исключения из состава кадрового резерва может являться отсутствие активности и результативности резервистов на протяжении одного года, а также личное желание резервиста.

*Организационная структура работы с кадровым резервом и координация деятельности по работе с кадровым резервом.* Работа по отбору кандидатов, формированию кадрового резерва и управлению им, проведению мероприятий для резервистов, реализации образовательных программ ведется Советом молодых ученых, который формирует организационный комитет (рабочую группу) при участии представителей администрации высших учебных заведений и научных организаций.

Организационный комитет состоит из руководителя, ответственных по направлениям, представителей кадровой, юридической, финансовой и организационно-технической и иных служб при необходимости. В организационный комитет привлекаются эксперты для оценки кандидатов. Все решения организационного комитета по мероприятиям, связанным с отбором кандидатов, проведением конкурса и подведением его итогов, по функционированию резерва, организации научно-образовательных мероприятий, а также кадровые решения утверждаются руководителем организации или замещающим его лицом.

*Подготовка кадрового резерва. Обучение кандидатов (не прошедших отбор) в кадровый резерв.* Кандидаты, не прошедшие в кадровый резерв организации, являющиеся работниками данной организации, имеют возможность пройти обучение по дополнительной образовательной программе, включающей в себя образовательные модули, направленные на формирование профессиональных и надпрофессиональных компетенций, принять участие в последующих конкурсах по формированию кадрового резерва организации.

Образовательная программа для кандидатов в кадровый резерв организуется на основе разработанной учебной программы для кандидатов, являющейся неотъемлемой частью Положения.

Учебная программа включает в себя теоретические и практические занятия, а также научно-образовательную практику. В процессе организации возможно приглашение внешних экспертов, организация мастер-классов, знакомство с успешными практиками управления в научно-образовательной сфере, решение проблемных кейсов. В процессе обучения формируются компетенции проектного управления, в том числе по организации проектов в рамках НИОКР от идеи до коммерциализации (выбор актуальной тематики, подготовка проекта, формирование коллектива, умение четко видеть научный результат, понимание технологии коммерциализации, патентования, специфики опубликования в рейтинговых журналах и т.д.). В процессе обучения слушатели знакомятся со спецификой реализации проектов, формируют компетенции подготовки заявок на получение финансирования, получают знания и управленческие навыки в реальной научно-образовательной ситуации, осваивают современные модели управления, в том числе с использованием информационных технологий. По итогам обучения выпускникам программы выдается документ государственного образца.

#### ***Потенциал советов молодых ученых в продвижении участников кадрового резерва***

Необходимо отметить основные составляющие потенциала советов молодых ученых в рамках реализации модели формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе СМУ:

- 1) Совет молодых ученых — институт, представляющий интересы молодых ученых и педагогических работников в системе высшего образования и науки;
- 2) принцип открытого участия и горизонтальные связи между молодыми учеными, возможности для создания единой ценностной среды для молодых ученых;
- 3) актуализация проблем и точек роста самими участниками карьерных треков, потенциал для формирования единых управленческих команд;

- 4) потенциал масштабирования модели кадрового резерва через горизонтальные взаимосвязи деятельности СМУ: локальный (организационный) -> региональный -> федеральный. Сетевой потенциал общественной организации;
- 5) потенциал создания и масштабирования единой информационной среды молодых ученых с включением в нее федеральных и региональных органов власти для развития карьерных траекторий и кадровых назначений, в том числе вне системы высшего образования и науки.

### **Бизнес-модель проектной инициативы**

Предлагаемая модель формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых может быть востребована органами государственной власти и управления государственной научно-технологической политикой, в частности Минобрнауки России, Минэкономразвития России, Минпросвещения России и др. Бизнес-модель проектной инициативы представлена на Рисунке 5.



**Рисунок 5. Бизнес-модель проекта «Модель формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых»<sup>15</sup>**

### **Заключение**

Предлагаемая авторами концепция разработки модели формирования кадрового резерва вузов и научных организаций и управления им на базе советов молодых ученых (резерв руководящих кадров среднего звена) может являться эффективным инструментом, действенным механизмом отбора и продвижения молодых ученых и сотрудников в организациях ВО и научных организациях, а также обеспечить достижение следующих результатов:

- 1) повышение темпов обновления кадрового состава среднего управленческого звена — прирост доли НПР до 40 лет в составе управленческих кадров до 12% в 2025 году в пилотных организациях, с перспективой дальнейшего роста до 25% к 2030 году;
- 2) внедрение системы регулярных образовательных программ для управленческих кадров;
- 3) включение участников кадрового резерва в реальные управленческие практики пилотных организаций с целью повышения темпов формирования их компетенций;
- 4) внедрение инструментов мониторинга компетентностного развития потенциальных кандидатов на управленческие должности и инструментов включения их в реальные управленческие практики;

<sup>15</sup> Составлено авторами.

- 5) масштабирование модели кадрового резерва через горизонтальные связи СМУ до регионального и федерального уровня, включение в систему формирования и функционирования кадрового резерва органов власти различных уровней;
- 6) формирование межвузовских, межинститутских (в том числе междисциплинарных) проектных команд по инициированным резервистами темам через возможности формируемой ИАС.

Вовлечение советов молодых ученых в процесс обновления управленческих кадров среднего звена в вузах и научных организациях позволит снизить средний возраст руководителей, способствовать развитию их компетенций и карьерных траекторий, что обеспечит потенциал для развития сферы высшего образования и науки России и решения стратегических государственных задач. Потенциал масштабируемости проекта позволяет включиться в него большому количеству организаций-участников.

#### **Список литературы:**

Базаров Т.Ю. Психологические критерии оценки кандидатов в кадровый резерв // Психологическая работа в системе морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности личного состава: состояние, проблемы и пути решения: Сборник материалов Первой Международной научно-практической конференции. М: Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2018. С. 95–99.

Боровиков Ю.С., Волков Ю.В., Долматов О.Ю., Мочалина Т.А. Планирование численности кадрового резерва университета // Известия ТПУ. 2005. Т. 308. № 7. С. 239–242.

Воронов А.С. Развитие научно-исследовательского потенциала молодежи и популяризация науки среди школьников, студентов и молодых ученых России // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 78. С. 198–228. DOI: [10.24411/2070-1381-2020-10040](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10040)

Горлушкина Н.Н., Колесников Ю.Л., Куркин А.В., Щербакова И.Ю., Филиппова Е.А. Автоматизированная система формирования и управления кадровым резервом университета // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2011. № 5(75). С. 139–144.

Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 331. С. 132–134.

Долматов О.Ю., Волков Ю.В., Козлова Н.В., Годымчук А.Ю. Психолого-образовательная программа подготовки кадрового резерва вуза // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 157–159.

Кальмай О.М., Юдина Е.С., Шерина О.А., Латышев А.С. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1(101). С. 98–108.

Колычев В.Д., Беляева Т.В., Бронникова Ю.А. Опыт формирования кадрового резерва // Высшее образование в России. 2017. № 6. С. 114–120.

Петрова О.В., Буреева Н.Н., Соколовская С.В. Развитие кадрового резерва руководящего состава университета как условие лидерства на глобальном рынке образовательных услуг // Человек и образование. 2019. № 2(59). С. 103–107.

Пугач В.Ф. Еще раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 3. С. 118–133. DOI: [10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133)

**References:**

- Bazarov T.U. (2018) Psikhologicheskiye kriterii otsenki kandidatov v kadrovyy rezerv [Psychological criteria for assessing candidates for the personnel reserve]. *Psikhologicheskaya rabota v sisteme moral'no-psikhologicheskogo obespecheniya operativno-sluzhebnoy deyatel'nosti lichnogo sostava: sostoyaniye, problemy i puti resheniya: Sbornik materialov Pervoy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Moscow: Akademiya upravleniya Ministerstva vnutrennikh del Rossiyskoy Federatsii. P. 95–99.
- Borovikov U.S., Volkov U.V., Dolmatov O.U., Mochalina T.A. (2005) Planirovanie chislennosti kadrovogo rezerva universiteta [Planning the number of university personnel reserves]. *Izvestiya TPU*. Vol. 308. No. 7. P. 239–242.
- Demeshkin G.V. (2010) Basic Aspects of Formation of Personnel Reserve. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 331. P. 132–134.
- Dolmatov O.U., Volkov U.V., Kozlova N.V., Godymchuk A.U. (2009) Psikhologo-obrazovatel'naya programma podgotovki kadrovogo rezerva vuza [Psychological and educational program for training the university's personnel reserve]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. No. 9. P. 157–159.
- Gorlushkina N.N., Kolesnikov U.L., Kurkin A.V., Sherbakova I.U., Filippova E.A. (2011) Automated System for Forming and Managing of the University Personnel Reserve. *Nauchno-tekhnicheskiiy vestnik informatsionnykh tekhnologiy, mekhaniki i optiki*. No. 5(75). P. 139–144.
- Kalmay O.M., Yudina E.S., Sherina O.A., Latyshev A.S. (2016) Talent Pool as a Factor of the Competitiveness Enhancement of the Modern University. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*. No. 1(101). P. 98–108.
- Kolychev V.D., Belyaeva T.V., Bronnikova Yu.A. (2017) MPhI's Experience in Formation of Personnel Reserve Participants. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. No. 6(213). P. 114–120.
- Petrova O.V., Bureeva N.N., Sokolovskaya S.V. (2019) Development of Personnel Reserve of University Management as Condition of Leadership in the Global Market Educational Services. *Chelovek i obrazovanie*. No. 2(59). P. 103–107
- Pugach V.F. (2023) One More Time about the Age of Teachers in Russian Universities: Old Problems and New Trends. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. Vol. 32. No. 3. P. 118–133. DOI: [10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133)
- Voronov A.S. (2020) Development of Young People Research Potential and Popularization of Science among Schoolchildren, Students and Young Scientists in Russia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 78. P. 198–228. DOI: [10.24411/2070-1381-2020-10040](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10040)

Дата поступления/Received: 20.10.2023