

А.Н. Сорокин, А.С. Латышев, М.В. Грибовский

К ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ И ПЕРСПЕКТИВАМ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ СОВРЕМЕННОГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО УНИВЕРСИТЕТА В РОССИИ

Работа выполнена при поддержке гранта РНФ (проект № 19-18-00485 «Человеческое измерение трансформационных процессов в российских университетах: исторический опыт, тенденции и ответы на вызовы современности»).

Проведен краткий исторический обзор подходов к реализации кадровой политики в отечественных университетах в дореволюционный, советский, постсоветский (1990–2010-е гг., 2010-е гг. – настоящее время) периоды. Выявляются и анализируются изменения в государственной политике в отношении вузов по вопросам подготовки, аттестации и развития научно-педагогических кадров в университетах. Анализируются изменения в направлениях, содержании и форматах развития кадровой политики в высшей школе России с XIX в. по настоящее время.

Ключевые слова: человеческий капитал; кадровая политика; конкурентоспособность; компетенции; Российская империя; СССР; Российская Федерация.

В современном мире одним из важнейших ресурсов обеспечения глобальной конкурентоспособности стран, регионов, организаций является человеческий капитал, выступающий ключевым драйвером развития экономики и общества. Уже в первых десятилетиях XXI в. стало очевидным, что экономический успех как для отдельных стран, так и на индивидуальном уровне все больше и больше будет зависеть от человеческого капитала – наших знаний, способности обучаться, талантов и умений [1. Р. 2].

Сегодня в отечественном исследовательском поле сформировалось понимание, что человеческий капитал, понимаемый как знания, умения и установки, позволяющие человеку создавать доход и другие полезные эффекты, превосходящие первоначальные инвестиции и текущие затраты, для себя, работодателя и для общества в целом, в первую очередь, формируется системой образования, вклад других факторов (здравоохранение, миграция, система исследований, культура) существенно меньше [2. С. 6].

Вместе с тем сложно отрицать, что система высшего образования как институция сегодня переживает серьезную трансформацию, возможно, самую значительную за время своего многовекового существования. Здесь можно перечислить и влияние краха устоявшихся экономических и политических структур бывшего Советского Союза наряду с Центральной и Восточной Европой, и политические революции, и нестабильность Африки, и бурное экономическое раз-

витие в Индии и Китае, и демографическое давление в Латинской Америке [3. Р. 10]. Одновременно галопирующими темпами идут процессы массовизации высшего образования. По имеющимся оценкам, за период с 1970 по 1990 г. число студентов высших учебных заведений всего мира выросло более чем вдвое, увеличившись с 28 до 69 млн человек. В 2002 г. число студентов достигло 122 млн. По прогнозам ЮНЕСКО, численность студентов в мире в 2025 г. составит 150 млн человек [4. С. 92]. При этом нарастание как глобальной кооперации, так и глобальной конкуренции между университетами и странами, становление и развитие экономики знаний делают высшее образование областью значительных частных и государственных инвестиций. Так, в одной из самых динамично развивающихся экономик мира – Китае, давно осознали взаимосвязь между качеством высшего образования и конкурентоспособностью в глобальной экономике знаний [5. С. 49], направляя значительные инвестиции на развитие университетов мирового класса. Однако и другие ведущие страны активно развивают собственные программы повышения конкурентоспособности высшего образования. Так, только за последние 19 лет ведущие мировые страны – Китай, Германия, Франция, Россия и другие – инвестировали или планируют инвестировать в различные программы повышения конкурентоспособности университетов не менее 75 млрд долларов, а получили такое финансирование более 470 вузов.

Таблица 1

Основные мировые программы повышения конкурентоспособности высшего образования, реализуемые в XXI в.¹

Страна	Названия реализованных проектов	Годы реализации проектов	Финансирование программ за все годы, млрд долл.	Вузы участники программ
Германия	Академическое превосходство Стратегия академического превосходства	2006–2017	4,6	45
		2018–2025	3,1	15
Индия	Проект повышения качества высшего образования	2015–2021	0,43	15
Китай	Проекты 211 и 985 Удвоение университетов мирового класса	1995–2017	15,5	156
		2017–2030	33	42
Россия	Проект «5–100»	2013–2020	1,5	21

Страна	Названия реализованных проектов	Годы реализации проектов	Финансирование программ за все годы, млрд долл.	Вузы участники программ
Тайвань	Университеты и исследовательские центры мирового класса	2005–2017	1,7	11
	Университеты мирового класса	2011–2017	0,33	12
Франция	«Суперкампусы» университетов мирового уровня Plan Campus & IDEX	2008–2010	15	10
Южная Корея	Корея 21	1999–2012	3,5	67
	Университеты мирового класса	2008–2013	1,5	33
	Корея 21+	2013–2019	2,0	67

В то же время очевидно, что в самой сфере высшего образования, несмотря на критическую важность материально-технических и финансовых ресурсов (инфраструктуры кампуса, оснащения лабораторий, размера финансового обеспечения и др.), уровень конкурентоспособности университета определяется в первую очередь тем, какие профессора и академический персонал в нем работают, насколько качественно выстроена система управления и менеджмент, насколько системно сформирована и реализуется кадровая политика по наращиванию человеческого капитала университета. Как справедливо отмечают исследователи высшего образования – академическая профессия – ядро университета. Без квалифицированных, хорошо образованных, увлеченных своим делом сотрудников ни один университет не может работать успешно [6. С. 489]. В западной практике человеческий капитал университета, под которым в первую очередь следует понимать профессорско-преподавательский состав, давно признается стратегическим активом, обладающим критической важностью [7. Р. 18]. В отечественной практике ситуация складывается не столь однозначно. С одной стороны, человеческий капитал наряду с финансовыми ресурсами признается одним из наиболее важных для управления конкурентоспособностью университета источников, что подтверждает тезис об определяющей роли качественного человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности университета. С другой стороны, по подавляющему большинству экспертных оценок, эффективность управления человеческими ресурсами в отечественных университетах находится на «низком» и «ниже среднего» уровнях [8. С. 8].

Именно поэтому в последние годы значительное количество исследователей в своих работах ставили вопросы об эффективности управления человеческим капиталом вузов. Предлагаются различные подходы и решения. Обосновывается использование различных систем интегральных показателей, характеризующих развитие человеческого капитала [9. С. 426]. Проработаны вопросы внедрения моделей компетентностного подхода в качестве инструмента для профессиональной и личностной оценки университетских преподавателей в контексте повышения качества высшего образования [10. С. 164], оговаривая, впрочем, всю сложность этой задачи и невозможность построения идеальной модели, а тем более использование ее как жесткой системы, замыкающейся в конечный перечень [11. С. 37]. Отдельные исследователи, глубоко погружаясь в проблематику человеческого капитала

университетов, особое внимание уделяют мотивационным паттернам профессуры, подтверждая высокую актуальность для российской научной политики проблемы реализации исследовательского, потенциала и создания и поддержания личной репутации ученых [12. С. 54]. Ряд исследователей прямо делают вывод о необходимости при решении задачи повышения конкурентоспособности университета в мировом научно-образовательном пространстве акцентировать внимание на повышение качества профессионально-личностного потенциала персонала высшей школы [13. С. 26.]

Все это, безусловно, подтверждает как крайне высокое значение проблематики человеческого капитала для современных университетов, так и то, что в текущем дискурсе еще не сложился окончательный консенсус по вопросу дизайна эффективной кадровой политики университетов и набора организационных решений, связанных с внедрением эффективных инструментов: рекрутинга, развития, мотивации и повышения вовлеченности ключевого персонала отечественных университетов.

Сегодня на фоне нарастания глобальной конкуренции университетских центров за ключевые ресурсы – талантливых профессоров и исследователей, студентов и проектное финансирование из реального сектора экономики, а также учитывая трансляцию этих процессов в отечественное научно-образовательное поле, требуется выработка эффективных, в достаточной мере универсальных, подходов к кадровой политике университетов. Ключевая цель – существенно повысить качество человеческого капитала в максимально короткий срок.

При этом необходимо помнить, что современная ситуация, для отечественного высшего образования – далеко не первая точка трансформации как самих университетов, так и подходов к управлению человеческими ресурсами, положению и роли университетских исследователей и преподавателей в частности. Следовательно, для выработки рекомендаций по построению эффективной кадровой политики для обеспечения повышения конкурентоспособности университета нам необходимо не только учитывать лучшие практики из зарубежного академического мира и, возможно, других секторов экономики, но и обратиться к краткому историческому обзору подходов к реализации кадровой политики в отечественных университетах на протяжении бурного XX в. и не менее богатого на события начала века XXI.

Кадровая политика в дореволюционных российских университетах

В отличие от нашего времени, в дореволюционной России высшие учебные заведения, и тем более университеты, были не столь многочисленны. В начале XX в. на 130-миллионную Империю приходилось всего десяток университетов и полсотни прочих казенных высших учебных заведений. В этих условиях университетский профессор был «штучным товаром».

Отличительной чертой российской высшей школы последних трех десятилетий имперского периода было широкое распространение института приват-доцентуры, категории преподавателей (чаще всего начинающих), не входящих в штат университета, из которого, как правило, черпались кадры для замещения освобождавшихся кафедр.

Одним из центральных аспектов университетской жизни оставался вопрос о принципе замещения преподавательских должностей. На протяжении XIX в. этот вопрос решался по-разному, отражая различные периоды университетской истории. Волнообразная смена университетских уставов 1804, 1835, 1863, 1884 гг. сопровождалась то усилением выборного начала (по уставам 1804 и 1863 гг.), то утверждением принципа централизованного назначения профессоров на должности (по уставам 1835 и 1884 гг.).

Последний в дореволюционной истории университетский Устав 1884 г. предусматривал два равнозначных варианта замещения вакантной должности профессора: либо непосредственное назначение распоряжением министра, либо избрание кандидата Советом университета с последующим утверждением министерством народного просвещения; причем какой из двух возможных путей избрать, решал сам министр [14. С. 36].

Порядок, установленный Уставом, действовал без изменений 20 лет. Но в разгар Первой русской революции «Временными правилами» 27 августа 1905 г. был установлен запрет на практику прямого назначения, что, однако, не отменяло необходимости утверждения избранных Советом профессоров [15. С. 658].

Впрочем, такое послабление действовало недолго, поскольку нового устава, который бы закрепил данную норму, так и не появилось, с изменением политической ситуации министерство смогло при необходимости кадровых перестановок в университетах апеллировать не к «Временным правилам», а к общим для чиновников принципам, которые предполагали право министра по своему усмотрению уволить или переместить любое лицо и без его согласия [16. С. 84]. Поэтому в межреволюционный период непосредственное назначение профессоров решением министерства стало достаточно распространенным явлением. Практика перемещения профессоров между университетами без учета их желаний связана преимущественно с периодом министерства Л.А. Кассо (1910–1914 гг.). Так, в эти годы только в Санкт-Петербургский университет в качестве профессоров были назначены: из Новороссийского университета – В.М. Грибовский, С.П. Никонов, И.И. Чистяков; из Харьковского университета – П.П. Мигулин, из Университета Свитого

Владимира – А.А. Жилин, В.А. Удинцев; из Юрьевского университета – А.С. Яценко, В.Ф. фон Зелер [17. С. 218, 221].

8 апреля 1906 г. было разрешено избрание как путем объявления конкурса, так и по рекомендации членов факультета (без объявления открытого конкурса). Теперь при открытии вакансии университет мог ходатайствовать перед министерством об инициировании выборных процедур по тому или иному сценарию. Новая процедура предполагала право каждого члена факультета назвать кандидата на вакантную должность. Главным преимуществом новой системы министерству виделась скорость выборной процедуры.

Что касается требований к кандидатам на занятие профессорских должностей, то согласно весьма категорично звучащей 99-й статье Устава 1884 г. «никто не может быть профессором, не имея степени доктора» [14. С. 36]. Однако на протяжении десятилетий в каждом университете служили десятки профессоров, имевших только одну из двух, магистерскую, степень. Выход из противоречия Уставу был найден в назначении лиц, не имевших докторской степени «исправлявшими должность» профессоров: лицам, имевшим степень магистра, было дозволено становиться и.д. экстраординарных профессоров при условии дачи обязательства защиты докторской диссертации в 3-летний срок. При этом лица, исправлявшие должность профессора, имели равные права с профессорами в вопросе членства в совете, оклада, выслуги пенсии. По состоянию на 1915 г. порядка 30% всех профессорских должностей в университетах Российской империи были заняты и.д. экстраординарных или ординарных профессоров, имеющими степень магистра [18. Л. 33].

Встает вопрос о степени конкуренции среди отечественных преподавателей и ученых за штатные должности в российских университетах. Анализ многочисленных выборных процедур приводит к выводу о том, что редкие выборы кандидата на вакантную университетскую кафедру обходились без конкуренции, как минимум между двумя-тремя лицами.

Вопрос замещения преподавательских должностей в рассматриваемый период был тесно сопряжен с проблемой раскола университетских советов на враждебные группировки, с чем была связана практика «голосования по партиям». Рекомендованный к избранию факультетским советом претендент мог быть забаллотирован на уровне университетского совета, а избранный на университетском совете профессор мог не получить утверждения в министерстве.

Вместе с тем знакомство с многочисленными биографиями университетских профессоров позволяет прийти к выводу о том, что в период действия последнего университетского устава (1884–1917 гг.), допускавшего прямое назначение преподавателей на вакантные должности, правом этим министерство народного просвещения пользовалось не так уж и часто, а имевшие порой место случаи игнорирования мнения советов при определении нового члена факультета зачастую воспринимались университетской общественностью как из ряда вон выходящие действия министерства и покушение на их права. Такое

внимательное отношение профессуры к «кадровым вопросам» вполне объяснимо. Процедура замещения вакантных должностей играла роль пропуска в университетскую преподавательскую корпорацию и ее члены желали во что бы то ни стало сохранять в своих руках контроль за «входными дверями» в академический мир, что им в основном удавалось.

Краткая характеристика парадигмы развития кадровой политики высшей школы в советский период

Советский период характеризуется резкой сменой социальной роли дореволюционной профессуры на фоне серьезной трансформации кадровой политики университетов. С одной стороны, произошло достаточно резкое разделение на «старые» и «новые» кадры. Первое послереволюционное десятилетие продемонстрировало стремление к радикальному изменению в социальном составе высшей школы, которое осуществлялось в том числе путем реализации партийно-классового принципа набора преподавательских кадров.

Новая власть, преследуя цели пролетаризации профессорского состава, активно меняла кадровую политику, радикально трансформируя парадигму классического университетского образования: закрытие традиционных социально-гуманитарных факультетов (историко-филологический, юридический и пр.), создание факультетов общественных наук, рабочих факультетов, институционализация высшей школы (организация узкопрофильных высших учебных заведений) и пр.

Стоит выделить несколько ключевых практик развития кадровой политики в советский период:

1. Раскол на «старую» и «новую» профессуру. Базовым компонентом образовательных реформ в первое послереволюционное десятилетие было радикальное изменение в социальном составе высшей школы, которое осуществлялось в том числе путем реализации партийно-классового принципа набора преподавательских кадров. Один из авторов реформ, М.Н. Покровский считал, что необходимо «изменить профессорский состав, разбив его кастовый характер и деление на привилегированные группы» [19]. На достижение этой цели должен был работать слом старой системы научной аттестации, включая ученые звания, степени, систему комплектования вузовских штатов. Стоит выделить несколько реализованных практик обновления социального состава профессорско-преподавательского корпуса:

А. Всероссийский конкурс на преподавательские должности. С 1918 г. преподавательские штаты вузов должны были пополняться посредством всероссийских конкурсов. Однако результаты первых выборов принесли победу старым кадрам [20].

Б. «Выдвиженчество», отмена ученых степеней и званий (видимо, должныствующие разрушить барьеры между категориями преподавателей). Термин «выдвиженчество» появился в советском лексиконе в годы Гражданской войны и употреблялся по отношению к рабочим и крестьянам, выдвигаемым на руководящую работу в профсоюзный, хозяйственный, ко-

оперативный аппарат [21. Л. 12.]. Впоследствии Государственным ученым советом (руководящий научно-методический орган Наркомпроса РСФСР) был введен институт студентов-выдвиженцев. Выдвиженцам предоставлялись преимущества перед другими студентами в пользовании библиотекой, приборами и аппаратурой, в прохождении производственной практики на хорошо оборудованных предприятиях, в обеспечении жильем. Студентам-выдвиженцам должны были выплачивать особую стипендию. Прием в аспирантуру осуществлялся в первую очередь из числа выдвиженцев. Однако по причине необходимости совмещения образовательной деятельности с дополнительной нагрузкой многие студенты отказывались от предложений стать выдвиженцами.

2. Приглашение специалистов из столичных вузов страны. Стремясь обеспечить необходимый уровень преподавания, ректоры региональных университетов приглашали специалистов из столичных университетов. Так, например, ректор ТГУ Я.Д. Горлачев в 1947 г. обратился в Министерство высшего образования СССР с просьбой распределить в ТГУ выпускников аспирантуры вузов Москвы и Ленинграда, а также направить на работу в университет преподавателей других вузов, имевших ученые степени и звания. В 1948–1951 гг. министерством были направлены в ТГУ профессора И.М. Разгон и Л.Д. Тарасов, а также 3 доцента, кандидаты наук (по специальностям «гражданское право», «метеорология», «история ВКП(б)»), 5 кандидатов, не имевших ученого звания, и три преподавателя, не имевших ученой степени и звания. Тем не менее этого количества оказалось явно недостаточно [22. С. 42].

3. Прикомандирование научных работников вузов в докторантуру АН СССР. После окончания войны ощущался острый недостаток докторов наук, особенно в провинциальных вузах. Подготовку их взяли на себя академические институты Москвы и Ленинграда. 4 ноября 1947 г. Совет министров СССР принял постановление, которым предусматривался порядок прикомандирования научных работников в докторантуру АН СССР на срок до двух лет наиболее перспективных работников вузов и научных учреждений для подготовки и защиты докторских диссертаций. Им упорядочивалась существовавшая в стране с 1930-х гг. докторантура и стимулировался рост кадров высшей квалификации [23. С. 64–65].

4. Институт старших и младших научных сотрудников. Новый этап в развитии системы подготовки кадров высшей квалификации начался с момента принятия Постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 20 августа 1956 г. «О мерах по улучшению подготовки и аттестации научных и научно-педагогических кадров» [24. С. 284–286]. Им отменялась докторантура как не отвечающая требованиям подготовки кадров высшей квалификации. Ключевые характеристики института старших и младших научных сотрудников: освобождение от педагогической нагрузки на срок до двух лет преподавателей вузов, имеющих серьезные научные результаты, для завершения докторских диссертаций; возраст претендентов на занятие позиций научных сотрудников – не старше 45 лет; решение о переводе сотрудника на эту должность при-

нимал ректор вуза в пределах выделенных вузу квот; на должности старших научных сотрудников переводились кандидаты наук, имевшие ученое звание доцента, а если таковых они не имели, то переводились на должности младших научных сотрудников; младшим и старшим научным сотрудникам выплачивалась заработная плата в соответствии с окладами, установленными для научно-исследовательских работников вузовского института; запрещалась работа по совместительству. Преподаватель, переведенный на должность старшего научного сотрудника, по истечении года работы должен был доложить о результатах своей работы совету вуза, который принимал решение об оставлении или снятии с должности [22. С. 58].

В то же время после ряда социальных экспериментов именно в период до конца 1930-х гг. в основных чертах была сформирована система подготовки и аттестации научно-педагогических кадров и в целом кадровой политики отечественных вузов, с небольшими нюансами существующая, по сути, в большинстве университетов до настоящего времени [25]:

- введена единая штатная система, установлены должности профессора, доцента и ассистента;

- восстановлены «на новой, существенно отличной от дореволюционной» основе ученые степени кандидата и доктора наук (постановления СНК СССР об ученых степенях и званиях (в 1934 и 1937 гг.) и об аспирантуре (1939 г.));

- введены ученые звания доцента и профессора;

- сделан акцент на научной работе в вузах (Постановление СНК СССР и ЦК ВКП(б) «О работе высших учебных заведений и о руководстве высшей школой» (1936)): «без научно-исследовательской работы не может осуществляться высшими учебными заведениями подготовка специалистов на уровне требований современной науки и немыслима подготовка научно-преподавательских кадров и повышение их квалификации».

Последний пункт нуждается в прояснении, поскольку декларированный на уровне правительства подход о приоритете научно-исследовательской деятельности сотрудников высшей школы в практической деятельности вузов реализовывался лишь отчасти. Следует отметить, что «большая» наука в этот период преимущественно концентрировалась в структурах Академии наук, которая являлась головным исполнителем и координатором большинства крупных научно-технологических проектов и программ, которые курировались государственным комитетом по науке и технике (ГКНТ) СССР. Вузы преимущественно выступали исполнителями или соисполнителями в программах ГКНТ, АН СССР, а также отраслевых министерств и ведомств. Во многом второстепенная роль вузов отражалась на темпах научно-исследовательской деятельности их сотрудников. Так, например, в марте 1963 г. министр высшего и среднего специального образования СССР В.П. Елютин, выступая на Всероссийском совещании ректоров и актива вузов России, привел пример снятия с заведующего кафедрой Рязанского радиотехнического института звания доцента за то, что он не занимался научной работой, пообещав, что такая практика «бу-

дет делаться» [26. С. 66]. В большинстве советских вузов наука в университетах, особенно региональных, носила подчиненный по отношению к образовательной функции характер.

Кадровая политика организаций высшего образования и науки СССР реализовывалась в институциональной среде, имевшей четыре рамки: университеты и институты под управлением Министерства образования, отраслевые вузы различных ведомств, академические институты Академии наук, а также НИИ, НИПИ и прочие институты, обслуживающие интересы отдельных отраслей, крупных производственных объединений и заводов. Надо признать, что эта рамка оказалась настолько устойчивой и инерционно мощной, что продолжила существовать и после распада СССР, во многом сохраняя свои черты в настоящем научно-образовательном ландшафте страны.

Краткая характеристика парадигмы развития кадровой политики высшей школы в постсоветский период (1990–2010 гг.)

Тектонические сдвиги в обществе на рубеже 90-х гг. XX в., распад СССР и временное ослабление централизованной модели управления высшей школой России характеризовались адаптацией традиционных вузов к новой экономической реальности и рыночной модели экономики, а также дефицитом необходимых ресурсов и конкуренцией со стороны активно развивающихся коммерческих вузов различного типа. При этом качеству человеческого капитала отечественной высшей школы было нанесено несколько сильных ударов, последствия которых во многом ощущаются и в настоящее время, являясь серьезным вызовом для развития конкурентоспособных университетов.

1. Несмотря на то что на сегодняшний момент нет абсолютно достоверных данных о количестве покинувших постсоветское пространство ученых после распада СССР, основываясь на данных миграционного учета МВД, возможно установить, что в период с 1992 по 2008 г. Россию навсегда покинули 67 833 человека, позиционирующих себя как работников сферы науки и образования. Несмотря на то что на основании данных официальной статистики количественно потери российской науки от «утечки мозгов» за последние 15 лет, казалось бы, не слишком катастрофическими и составили не более 2% от общего количества остепененных российских ученых [27. С. 88]. Однако очевидно, что прямая корреляция между количеством покинувших страну и влиянием этого количества на реальное состояние дел в науке и образовании, невозможна. Действительно, если университет покидает 1 из 100 профессоров, например, в области STEM, формально это всего 1% потерь кадрового потенциала. Однако если это 1 из 10 ученых на весь университет, ведущих исследования на мировом уровне (а эта ситуация, особенно для региональных университетов отнюдь не фантастическая), – положение становится катастрофическим. Так, бывший СССР покинули около 40% физиков-теоретиков и более 10% физиков-экспериментаторов, а также 70–80% математиков мирового уровня [28. С. 18].

К сожалению, сравнительных исследований, содержащих исчерпывающую информацию о качественной и количественной «утечке мозгов» в 1990–2000-е гг., в настоящее время нет. Более того, в структуре научной миграции крайне слабо оценивается влияние на отечественные университеты миграции «франких талантов», когда за рубеж выезжают молодые и талантливые студенты, магистранты и аспиранты и остаются там работать на значительный срок, если не навсегда.

Необходимо отметить, что, с одной стороны, массовый отток талантов за рубеж (требующий дальнейшего изучения и уточнения), безусловно, нанес существенный урон отечественной науке и образованию, особенно на этапе раннего постсоветского периода. С другой стороны, научная иммиграция в ряде случаев позволила подойти к этой проблеме с позиции «синергии», способствующей повышению качества человеческого капитала в университетах, за счет установления связей с зарубежными коллегами и роста качества собственных исследований и образовательных программ путем привлечения в родные стены коллег постоянно проживающих и работающих за рубежом. Фактически в период 1990–2010-х гг. институциональные барьеры и пресловутый «железный занавес» между отечественным образованием и наукой и международным научно-образовательным полем были уничтожены и оказались ограничены только финансовыми возможностями отдельных университетов, научных групп и профессоров. Надо сказать, что именно в этот момент была заложена сегментация отечественной науки и образования на национально- и интернационально-ориентированные группы [29. С. 482], которые в последующем очевидно повлияли на структуру и стратегию кадровых политик соответствующих организаций.

2. Вторым мощным ударом, который получили университеты в этот период, явилось радикальное сокращение финансирования научно-образовательных учреждений. Помимо понятного комплекса проблем с материальной базой, лабораторным оборудованием, состоянием инфраструктуры, возможностью поддерживать необходимый уровень мотивации (прежде всего материальной) персонала и прочих сопутствующих проблем, данная ситуация привела к эффекту «вымывания» наиболее активной части академического персонала, в том числе находящейся в начале своей академической карьеры, в бизнес, политику, государственные структуры и различные сферы предпринимательства. Именно в этот период было заложено основание для актуального на сегодня риска – демографического дисбаланса высшей школы. Если в 1988 г. доля штатных преподавателей вузов в возрасте от 30 до 49 лет составляла 65,1%, а группа 50–65-летних и старше составляла 25,3%, то уже в 1998 году аналогичные показатели превратились в 45% доли штатных преподавателей вузов в возрасте от 30 до 49 лет и 44,2% для группы 50–65-летних и старше. На 2014 г., доля штатных преподавателей вузов в возрасте старше 50 лет составила 48% [30. С. 48.]. Сегодня средний возраст преподавателя в российском университете составляет 48,7 лет, а в технических вузах – даже 53 года, что заставляет задумываться о мерах «умного» омоложения кадрового состава, реализации программ преемствен-

ности и наставничества и привлечении в область науки и образования молодых талантов.

3. Период характеризуется просуществовавшим до 2010-х гг. реальным ростом уровня самостоятельности академического самоуправления в вузах и возможностями для широкого, зачастую не вполне контролируемого со стороны государства открытия новых платных образовательных программ и услуг, открытия филиалов, развития заочного платного образования и привлечения максимально широкого спектра источников финансирования, необходимых для выживания вузов. Особенно ярко этот процесс был представлен в регионах и продолжался вплоть до начала нового витка институциональных реформ.

Как следствие, кадровая политика в университетах в этот период характеризовалась скорее стихийным развитием и широкой степенью свобод и автономии органов университетского самоуправления (ученые советы), а также отдельных подразделений (факультеты, институты и кафедры). В то же время ряд университетов начинают первые предпринимать системные шаги по выстраиванию систем управления человеческим капиталом, развитию кадровых резервов и формированию управленческих команд. Выработывается понимание, что кадровая политика любого высшего учебного заведения должна быть направлена на формирование такой системы работы с персоналом, которая ориентировалась бы на получение как социального, так и экономического эффекта [31. С. 57]. В конечном счете, именно в этот период, в рамках 2006–2010 гг., начался новый виток целенаправленной трансформации высшего образования, включая системную смену самой парадигмы существования университета и его «академического населения» от трансляторов знаний к их производству, от менторской модели преподавания к партнерской, от периферийной научной работы в одной предметной области к многовекторным мультидисциплинарным и все чаще интернациональным или межрегиональным научным коллективам. Это движение породило в обществе и университетской среде ожесточенные споры и конфликты, одновременно сформировав новый класс вызовов, который заставил отечественные университеты искать и внедрять новые формы работы с человеческим капиталом.

Вызовы современности. 2010-е гг. – настоящее время

Этот период стоит охарактеризовать как время реализации глобального проекта трансформации образования, имеющего, по замыслу его идеологов, конечной целью встраивание России в международную повестку развития высшего образования и занятие ведущей роли в глобальном образовательном пространстве в перспективе следующих 10–30 лет [32].

Безусловно, такая трансформация потребовала и требует от университетов и их руководителей, включившихся в новые правила игры как минимум пяти институциональных изменений, в первую очередь связанных с реализацией кадровой политики нового типа:

1. Университетский менеджмент нового типа, способный одинаково свободно говорить на академиче-

ском языке и языке бизнеса, ориентированный на реализацию стратегических изменений в условиях высокой неопределенности и риска.

2. Открытая кадровая политика, ориентированная на массовое привлечение лучших профессоров с одновременным, пусть и крайне болезненным, процессом оптимизации устаревших программ обучения и исследовательских направлений. Внедрение новых технологий образования.

3. Проактивная трансформация корпоративной культуры университета с целью обеспечения вовлеченности академического персонала в постоянный диалог и процессы изменений.

4. Построение системы выявления и развития талантов в противовес «кадровой работе». Адаптация и применение лучших практик в области управления персоналом в реалиях университетов. Построение непрерывной системы развития компетенций НПП от самого раннего вхождения в университет и на протяжении всей академической карьеры.

5. Переосмысление места и роли академической профессии в современной России – формирование образа университета как «места работы – XXI века» за счет развития инфраструктуры и наращивания возможностей для мотивации персонала. Трансформация роли «профессора».

Сегодня, по экспертным оценкам, не менее 30–40 университетов с разной степенью глубины проходят такую трансформацию, что особенно заметно на примере лидеров, получающих существенное финансирование в рамках программы повышения конкурентоспособности (программа повышения международной конкурентоспособности российских университетов, проект «5–100»). Последние 7 лет трансформация ведущих отечественных университетов проходит на фоне неутрачивающих дискуссии о новой роли университета в жизни общества. Пожалуй, ключевой на сегодня вопрос – что есть эта институция: хранитель традиций, точка социализации и обеспечения карьерных лифтов, место создания новых знаний или организация, оказывающая образовательную услугу, должностная мыслить себя в категориях рынка, услуги, внешнего и внутреннего клиента, быть построенной на коммерческих принципах управления? Каким бы ни был в итоге ответ, а авторы уверены, что

простого и однозначного ответа на эти вопросы не существует, он потребует серьезного, возможно радикального изменения академической корпоративной культуры и, как следствие, существенной трансформации кадровой политики.

Представляется, что сегодня этот вопрос сложно назвать находящимся хоть в какой-то близости к решению, не случайно исследователи корпоративной культуры вполне успешных университетов диагностируют разрыв между тремя группами университетского сообщества, указывая, что преподаватели, студенты и административно-управленческий состав мыслят его (университет) как закрытую общность без учета партнеров, клиентов, разных категорий участников университетского сообщества [33. С. 91].

Показательно, что при этом сами исследователи не всегда принимают во внимание тот факт, что сегодня университетское сообщество не должно, да, пожалуй, и не может существовать без учета влияния четвертой группы, которую, возможно условно назвать «бенефициары университета» и в которую необходимо включить: активно влияющих на университет стейкхолдеров (члены попечительских, наблюдательных советов), домохозяйства, компании-инвесторы, заинтересованные как в НИОКР университетов, так и в качестве их основной «продукции» – выпускников.

Таким образом, анализируя различные исторические подходы к реализации кадровой политики в области высшей школы в разные периоды отечественной истории за последние 100 лет, мы делаем вывод, что в современных условиях, определяющим фактором обеспечения конкурентоспособности отечественного высшего образования является человеческий капитал, наращивание которого возможно только через реализацию комплексной кадровой политики, осуществляемой на двух институциональных уровнях: Уровень 1 – «Федеральный», Уровень 2 – «Университетский». Каждый из этих уровней требует детальной проработки и самого широкого профессионального и общественного обсуждения.

Таблица 2 содержит сравнительно-исторический анализ и перспективы развития кадровой политики в отношении профессорского корпуса как ключевого элемента университетской корпорации.

Таблица 2

Сравнительно-исторический анализ и перспективы развития кадровой политики в отношении профессорского корпуса как ключевого элемента университетской корпорации

Ключевые индикаторы кадровой политики	Последняя четверть XIX в. – 1917 г. (дореволюционный период)	1920–1990-е гг. (советский период)	1990–2000-е гг. (ранний постсоветский период)	Новые практики настоящего времени 2013–2019 гг.	Предложения авторов по развитию направлений кадровой политики
Условия найма (конкурс, тип контракта)	Сосуществование системы выборов и назначения преподавателей	Формальный всесоюзный конкурс	Формальный Конкурс, 5-летние контракты	В ряде университетов внедряются политики «коротких» контрактов. Все чаще декларируются открытые конкурсы на позиции профессоров с реальным конкурсом в два и более человека на место	Ежегодное выделение на условиях конкурса квот на профессорские позиции в университетах на условиях постоянного «пожизненного» контракта с гарантированным и значительным ежемесячным доходом
Политика	Высокая степень	В большинстве	В большинстве	Ведущие универси-	Государственная программа,

рекрутинга	академической мобильности внутри системы российской высшей школы. Привлечение в университеты иностранных ученых – нередкое явление для XVIII в., но менее распространенное в XIX – начале XX в.	университетов процветает инбридинг (за исключением чрезвычайных периодов: революция, Великая Отечественная война). Ограниченные возможности привлечения профессоров из-за рубежа, фактически невозможно (незначительные исключения в 1920–1930-е гг.)	университетов процветает инбридинг. Привлечение профессоров из-за рубежа – крайне редкая практика	теты активно запускают программы привлечения профессоров из других университетов и регионов. В университетах участниках проекта «5–100» развивается международный рекрутинг	на перспективу до 2025 г., направленная на возвращение и реинтеграцию соотечественников, ведущих ученых и профессоров работающих или получивших образование за рубежом. На условиях гарантированных постоянных контрактов
Профессура (требования, статус)	Формальные Требования к должности, включая наличие степени доктора наук. Широкая практика обхождения этого требования через категорию «исполняющих должность»	С 1930-х гг. формальные требования к должности, включая наличие степени доктора наук	Формальные требования к должности, включая наличие степени доктора наук	Обязательное занятие научной деятельностью, при условии соответствия стандартам университета по исследованиям, докторская степень перестает быть обязательным атрибутом профессора	Внедрение в номенклатуру академических должностей позиций «индустриальные профессора» и / или «профессора практики»; людей, не обладающих академическими степенями, но имеющих значительный производственный и / или бизнес-опыт, позволяющий им быть официально принятыми на позиции профессоров в университеты
Кадровый резерв	Формируется внутри университетской системы через институты профессорских стипендиатов и приват-доцентуры	Формируется внутри университетской системы через институты аспирантуры и докторантуры (институт старших научных сотрудников)	Формируется в ряде университетов	Кадровые резервы являются «обязательным условием» конкурентоспособного университета. Появляется плеяда программ кадрового резерва «Новые профессора», «Будущие профессора» и т.п.	Создание в регионах (или в масштабах ряда регионов) «корпоративных структур» и / или целевых программ по комплексному развитию НПР на основе лучших мировых стандартов в области образования, исследований и разработок и практик управления на основе утвержденных моделей компетенций

В заключение отметим, что основным фокусом отечественной высшей школы на текущий момент является решение поставленной 7 мая 2019 г. в Указе Президента, определяющем национальные цели развития страны до 2024 г., задачи создания не менее 15 научно-образовательных центров мирового уровня на основе интеграции университетов и научных организаций и их кооперации с организациями, действующими в реальном секторе экономики. Решение этой задачи призвано обеспечить присутствие РФ в числе пяти ведущих стран мира, осуществляющих научные исследования и разработки в областях, определяемых приоритетами научно-технологического развития, а также обеспечить опережающее увеличение внутренних затрат на научные исследования и разработки за счет всех источников по сравнению с ростом валового внутреннего продукта страны.

Безусловно, что решение этой задачи абсолютно невозможно без вовлечения в нее университетов как организационных структур нового типа – выступающих операторами индивидуальных траекторий развития людей и сообществ, площадкой пересечения и реализации идей, проектов, исследований. Новые университеты видятся структурами, функционирующими как «фабрика интеллектуальных результатов» на принципах ERAITE.

То есть как структура, обеспечивающая консолидацию и синергию разработок мирового уровня в пяти областях: Education, Research, Innovation, Technology, Entrepreneurship. Возможен ли такой результат без глубочайшей трансформации кадровой политики университета и самой сущности современной академической профессии в России – вопрос риторический.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ По данным из открытых источников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Brian K. OECD Insights Human Capital How what you know shapes your life: How what you know shapes your life. OECD Publishing, 2007. 150 p.
2. Кузьминов Я.И., Фруммин И.Д. Двенадцать решений для нового образования. Экспертно-аналитический доклад. М. : НИУ ВШЭ, 2018. 105 с.
3. Barnett Ronald. The future University. Ideas and Possibilities. Routledge. 2011. 233 p.
4. К обществам знания. Всемирный доклад ЮНЕСКО. Париж : ЮНЕСКО, 2005. 239 с.
5. Кроу М., Дэбарс У. Модель нового Американского университета. М. : ВШЭ, 2017. 440 с.
6. Альбах Ф. Глобальные перспективы высшего образования. М. : Изд. Дом ВШЭ, 2018. 552 с.
7. Strike T., Taylor J. The Career Perceptions of Academic Staff and Human Resource Discourses in English Higher 8 // Education, Higher Education Quarterly. 2009. Vol. 63, is. 2. P. 177–195.

8. Латышев А. С., Похолков Ю. П., Червач М. Ю., Шадская А. Н. Управление конкурентоспособностью современного Российского университета, состояние, вызовы и ответы // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 5 (111). С. 6–16.
9. Алексеева И. А., Гильдингерш М. Г. Эффективность управления человеческим капиталом на примере технических вузов Санкт-Петербурга // Записки Горного института. 2018. № 232. С. 421–427.
10. Дульзон А. А., Васильева О. М. Разработка модели компетенций преподавателя вуза // Мир науки, культуры, образования. 2009. № 3 (15). С. 163–168.
11. Дульзон А. А., Васильева О. М. Модель компетенций преподавателя вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 2 (60). С. 29–37.
12. Шматко Н., Волкова Г. Служба или служение? Мотивационные паттерны российских ученых // Форсайт. 2017. Т. 11, № 2. С. 54–66.
13. Бугров Д. В., Пономарева О. Я., Федорова А. Э. Концептуальные вопросы развития кадрового потенциала университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 17–29.
14. Общий устав и временный штат Императорских российских университетов, а также расписание должностей и окладов содержания по инспекции в университетах. СПб., 1884. 63 с.
15. Полное собрание законов Российской империи: Собрание 3-е. Т. XXV. Отделение I. СПб., 1908. 966 с.
16. Свод законов Российской империи. СПб., 1876. Т. III. 752 с.
17. Беляева О. М. Академическое сообщество Петербургского университета в ректорство Э. Д. Гримма. Конфликты в профессорской среде // Диалог со временем. Альманах интеллектуальной истории. 2011. № 34. С. 215–235.
18. Государственный архив Саратовской области. Ф. 393. Оп. 1. Д. 598.
19. Литвинов А. В. Профессорско-преподавательский корпус Томского университета (20–30-е годы XX века) : дис. ... канд. ист. наук. Томск, 2002. 238 с.
20. Дмитриев А. Н. Статусы знания (о социальных маркерах эволюции российского университета первой трети XX века) // Новое литературное обозрение. 2013. № 122 (4). URL: https://www.nlobooks.ru/magazines/novoe_literaturnoe_obozrenie/122_nlo_4_2013/article/10541/ (дата обращения: 16.08.2019).
21. Государственный архив Томской области. Ф. Р-561. Оп. 1. Д. 35.
22. Петров К. В. Профессорско-преподавательский состав Томского университета: 1945 – начало 80-х гг. : дис. ... канд. ист. наук. Томск, 2004. 235 с.
23. Томский университет. 1880–1980. Томск : Изд-во Том. ун-та, 1980. 431 с.
24. Высшая школа: Основные постановления, приказы и инструкции / сост. Е. И. Войленко, Г. Е. Дударев, В. Б. Капрукитис, С. Я. Симонов, Д. А. Троицкий. М. : Советская наука, 1957. 656 с.
25. Josephson P., Sorokin A. Physics moves to the provinces: The Siberian physics community and Soviet power, 1917–1940 // British Journal for the History of Science. 2017. № 50 (2). P. 297–327.
26. Машковская Т. О. Федеральные и региональные особенности развития российской науки (середина 50-х – 90-е годы). Кемерово, 1998. 197 с.
27. Латова Н. В. «Утечка умов» в системе институтов воспроизводства человеческого капитала современной России // Journal of institutional studies (Журнал институциональных исследований). 2011. Vol. 3, № 3. С. 82–93.
28. Жаренова О., Кечил Н., Пахомов Е. Интеллектуальная миграция россиян. Ближнее и дальнее зарубежье. М. : Гном и Д, 2002. 128 с.
29. Соколов М., Губа К., Зименкова Т., Сафонова М., Чуйкина С. Как становятся профессорами: академические карьеры, рынки и власть в пяти странах. М. : Новое литературное обозрение, 2015. 832 с.
30. Пугач В. Ф. Возраст преподавателей в российских вузах: в чем проблема? // Высшее образование в России. 2017. № 208 (1). С. 47–55.
31. Боровиков Ю. С., Волков Ю. В., Мочалина Т. А. Оптимизация численности кадрового резерва как элемент управления кадровым потенциалом // Университетское управление: практика и анализ. 2006. С. 57–60.
32. Волков А., Ливанов Д.: Ставка на новое содержание // Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2012/09/03/stavka_na_novoe_soderzhanie (дата обращения: 16.08.2019).
33. Гулиус Н. С., Пак В. Д. Диагностика и изменение организационной культуры университета (Опыт Национального исследовательского государственного университета) // Вестник Томского Государственного Университета. Философия. Социология. Политология. 2017. № 38. С. 79–94.

Статья представлена научной редакцией «История» 30 сентября 2019 г.

The History of the Development and the Prospects of an Effective Personnel Policy of a Modern Competitive University in Russia

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal, 2019, 448, 150–159.

DOI: 10.17223/15617793/448/19

Alexander N. Sorokin, Tyumen State University (Tyumen, Russian Federation). E-mail: soranhist@yandex.ru

Andrei S. Latyshev, Tyumen State University (Tyumen, Russian Federation). E-mail: andrewlatyshev@gmail.com

Mikhail V. Gribovskiy, Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: mgrib@mail2000.ru

Keywords: human capital; personnel policy; competitiveness; competencies; Russian Empire; USSR; Russian Federation.

The article is devoted to the problem of personnel policy aimed at the development of human capital in universities. Today, the system of higher education in the world is undergoing a serious transformation of both basic processes (education, science, innovation) and approaches to the development of human capital, primarily faculty members. The best practices from the foreign academic world are often turned to build an effective personnel policy to ensure increased competitiveness of a Russian university. The practices that have been formed and applied at the domestic higher school in the field of personnel policy and the development of human capital of universities in pre-revolutionary, Soviet, and post-Soviet periods, as a rule, remain outside the analysis. The article is written on the basis of archival sources, collections of regulatory legal acts of the Russian Empire and the USSR, Russian and foreign studies on the development of higher education policies in the countries of the world and in Russia, and statistical information on academic excellence programs of higher education in foreign countries. In the personnel policy of pre-revolutionary universities, the following questions are analyzed: filling a vacant professorship, requirements for candidates for professorships, the degree of competition among Russian lecturers and scholars for full-time positions in Russian universities. It is concluded that the procedure for filling vacant posts played the role of a pass to the university teaching corporation, and its members wished at all costs to maintain control over the “entrance doors” to the academic world, which they mainly succeeded in. During the Soviet period, changes occurred in recruitment, selection, procurement, training, and certification of the academic staff of higher education. The content and consequences of universities’ human capital development during the Soviet period are analyzed: the All-Russian competition for teaching positions, “*vydvizhenchestvo*” (system of workers’ promotion to positions of authority), the invitation of specialists from the capital’s

universities of the country, the secondment of university scholars to doctoral studies at the USSR Academy of Sciences, the institution of senior and junior research workers. Special emphasis among the practices of developing universities and the human capital of universities in the post-Soviet period is placed on the analysis of the program to increase the competitiveness of Russian universities. It is proposed to formulate the modern personnel policy of the university based on the transformation of competitive universities on the principles of ERAITE (Education, Research, Innovation, Technology, Entrepreneurship).

REFERENCES

- Brian, K. (2007) *Human Capital: How what you know shapes your life*. OECD Insights. OECD Publishing.
- Kuz'minov, Ya.I. & Frumin, I.D. (2018) *Dvenadtsat' resheniy dlya novogo obrazovaniya. Ekspertno-analiticheskiy doklad* [Twelve solutions for a new education. Expert analytical report]. Moscow: HSE.
- Barnett, R. (2011) *The Future University. Ideas and Possibilities*. Routledge.
- UNESCO. (2005) *K obshchestvam znaniya. Vsemirnyy doklad YuNESKO* [Towards knowledge societies. The UNESCO World Report]. Paris: UNESCO.
- Crow, M. & Dabars, W. (2017) *Model' novogo Amerikanskogo universiteta* [Designing the New American University]. Translated from English. Moscow: HSE.
- Altbach, P.G. (2018) *Global'nye perspektivy vysshego obrazovaniya* [Trends in Global Higher Education]. Translated from English. Moscow: HSE.
- Strike, T. & Taylor, J. (2009) The Career Perceptions of Academic Staff and Human Resource Discourses in English Higher Education. *Education, Higher Education Quarterly*. 63 (2). pp. 177–195.
- Latyshev, A.S. et al. (2017) Managing Competitiveness of Contemporary Russian University: Status, Challenges and Responses. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 21:5 (111). pp. 6–16. (In Russian).
- Alekseeva, I.A. & Gil'dingersh, M.G. (2018) Efficiency of Management of Human Capital on the Example of Technical Universities of ST. Petersburg. *Zapiski Gornogo instituta*. 232. pp. 421–427. (In Russian). DOI: 10.31897/pmi.2018.4.421
- Dul'zon, A.A. & Vasil'eva, O.M. (2009) Model Designing of Competence of a Higher Education Teacher. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya – The World of Science, Culture and Education*. 3 (15). pp. 163–168. (In Russian).
- Dul'zon, A.A. & Vasil'eva, O.M. (2009) Competency Model of University Teachers. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 2 (60). pp. 29–37. (In Russian).
- Shmatko, N. & Volkova, G. (2017) Service or Devotion? Motivation Patterns of Russian Researchers. *Forsayt – Foresight and STI Governance*. 11 (2). pp. 54–66. (In Russian). DOI: 10.17323/2500-2597.2017.1.54.66
- Bugrov, D.V., Ponomareva, O.Ya. & Fedorova, A.E. (2016) Conceptual aspects of developing university personnel potential. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 1. pp. 17–29. (In Russian).
- Russian Empire. (1884) *Obshchiy ustav i vremennyy shtat Imperatorskikh rossiyskikh universitetov, a takzhe raspisanie dolzhnostey i okladov sodержaniya po inspektsii v universitetakh* [The general charter and temporary staff of the Imperial Russian universities, the list of posts and salaries according to inspection data]. St. Petersburg: tip. A. Yakobsona.
- Russian Empire. (1908) *Polnoe sobranie zakonov Rossiyskoy imperii: Sobranie 3-e* [The complete collection of laws of the Russian Empire: Collection 3]. Vol. XXV (I). St. Petersburg: Gosudarstvennaya tipografiya.
- Russian Empire. (1876) *Svod zakonov Rossiyskoy imperii* [The Code of Laws of the Russian Empire]. Vol. 3. St. Petersburg: tip. Vtorogo Otdeleniya Sobstvennoy Ego Imperatorskogo Velichestva Kantselyarii.
- Belyaeva, O.M. (2011) Akademicheskoe soobshchestvo Peterburgskogo universiteta v rektorstvo E.D. Grimma. Konflikty v professorskoy srede [The academic community of St. Petersburg University under rector E.D. Grimm. Conflicts in the professorial environment]. *Dialog so vremenem. Al'manakh intellektual'noy istorii – Dialogue with Time. Intellectual History Review*. 34. pp. 215–235.
- State Archive of Saratov Oblast. Fund 393. List 1. File 598. (In Russian).
- Litvinov, A.V. (2002) *Professorsko-prepodavatel'skiy korpus Tomskogo universiteta (20–30-e gody XX veka)* [The faculty of Tomsk University (1920s–1930s)]. History Cand. Diss. Tomsk.
- Dmitriev, A.N. (2013) Statusy znaniya (o sotsial'nykh markerakh evolyutsii rossiyskogo universiteta pervoy treti XX veka) [Knowledge statuses (On social markers of a Russian university evolution in the first third of the 20th century)]. *Novoe literaturnoe obozrenie – New Literary Observer*. 122 (4). [Online] Available from: https://www.nlobooks.ru/magazines/novoe_literaturnoe_obozrenie/122_nlo_4_2013/article/10541/. (Accessed: 16.08.2019).
- State Archive of Tomsk Oblast. Fund R-561. List 1. File 35. (In Russian).
- Petrov, K.V. (2004) *Professorsko-prepodavatel'skiy sostav Tomskogo universiteta: 1945 – nachalo 80-kh gg.* [Teaching staff of Tomsk University: 1945 – early '80s.]. History Cand. Dis. Tomsk.
- Plotnikova, M.E. (ed.) (1980) *Tomskiy universitet. 1880–1980* [Tomsk University. 1880–1980]. Tomsk: Tomsk State University.
- Dudarev, G.E. et al. (1957) *Vysshaya shkola: Osnovnye postanovleniya, prikazy i instruktsii* [Higher school: Basic regulations, orders and instructions]. Moscow: Sovetskaya nauka.
- Josephson, P. & Sorokin, A. (2017) Physics moves to the provinces: The Siberian physics community and Soviet power, 1917–1940. *British Journal for the History of Science*. 50 (2). pp. 297–327.
- Mashkovskaya, T.O. (1998) *Federal'nye i regional'nye osobennosti razvitiya rossiyskoy nauki (seredina 50-kh – 90-e gody)* [Federal and regional features of the development of Russian science (mid-'50s–'90s)]. Kemerovo: ObIIUU.
- Latova, N.V. (2011) "Utechka umov" v sisteme institutov vosproizvodstva chelovecheskogo kapitala sovremennoy Rossii [The "brain drain" in the system of institutions for the reproduction of human capital in modern Russia]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy – Journal of Institutional Studies*. 3 (3). pp. 82–93.
- Zharenova, O., Kechil, N. & Pakhomov, E. (2002) *Intellektual'naya migratsiya rossiyan. Blizhnee i dal'nee zarubezh'e* [Intellectual migration of Russians. Near and far abroad]. Moscow: Gnom i D.
- Sokolov, M. et al. (2015) *Kak stanovyatsya professorami: akademicheskie kar'ery, rynki i vlast' v pyati stranakh* [How to become professors: academic careers, markets and power in five countries]. Moscow: Novoe literaturnoe obozrenie.
- Pugach, V.F. (2017) Teachers' Age in Russian Higher Education Institutions: What Is the Problem? *Vysshее obrazovanie v Rossii – Higher Education in Russia*. 208 (1). pp. 47–55. (In Russian).
- Borovikov, Yu.S., Volkov, Yu.V. & Mochalina, T.A. (2006) Optimization of reserved staff number as a part of staff potential management. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 2. pp. 57–60. (In Russian).
- Volkov, A. & Livanov, D. (2012) Stavka na novoe sodержanie [A stake on new content]. *Vedomosti*. [Online] Available from: https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2012/09/03/stavka_na_novoe_soderzhanie. (Accessed: 16.08.2019).
- Gulius, N.S. & Pak, V.D. (2017) Diagnosis and Changing University's Corporate Culture (Experience of National Research Tomsk State University). *Vestnik Tomskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya – Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*. 38. pp. 79–94. (In Russian). DOI: 10.17223/1998863X/38/9

Received: 30 September 2019