

УДК 378.14  
DOI

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВУЗА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ HR-БРЕНДИНГА

### INNOVATIVE APPROACH TO MANAGEMENT OF UNIVERSITY ACTIVITY BASED ON APPLICATION OF HR-BRANDING

**Бондаренко В.А.<sup>1</sup>, Максаев А.А.<sup>2</sup>, Шумакова И.А.<sup>3</sup>**  
**Bondarenko V.A.<sup>1</sup>, Maksaev A.A.<sup>2</sup>, Shumakova I.A.<sup>3</sup>**

- <sup>1</sup>) ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»  
Россия, 344002, г. Ростов-на-Дону, Большая Садовая улица, 69
- <sup>2</sup>) Краснодарский кооперативный институт (филиал) АНО ВО Центросоюза  
Российской Федерации «Российский университет кооперации»  
Россия, 350015, г. Краснодар, ул. Им. Митрофана Седина, д. 168/1
- <sup>3</sup>) Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85

<sup>1</sup>) Rostov state University of Economics (RINH),  
69 Bolshaya Sadovaya St, Rostov-on-don, 344002, Russia

<sup>2</sup>) Krasnodar cooperative Institute (branch) of the ANO VO Centrosoyuz Russian Federation «Russian  
University of cooperation»  
168/1 Mitrofana Sedina St, Krasnodar, 350015, Russia

<sup>3</sup>) Belgorod National Research University,  
85 Pobedy St, Belgorod, 308015, Russia

E-mail: b14v@yandex.ru, Arthurmaxaev@mail.ru, shumakova@bsu.edu.ru

#### Аннотация

В статье исследуются вопросы востребованности в виде HR-брендинга в деятельности университета. Акцент сделан на необходимости дифференциации сотрудников университетов с точки зрения преимущественной сферы функциональной активности, предложения им инновационных стимулирующих факторов и метрик, определяющих эффективность. Важным представляется также расширение HR-брендинговой активности на сегмент обучающихся, являющихся потенциальными сотрудниками университета в будущем и формирующих уже сейчас его человеческий интеллектуальный капитал.

#### Abstract

The article examines the relevance of HR-branding in the University's activities. Emphasis is placed on the need to differentiate University employees in terms of the primary sphere of functional activity, offering them various innovative stimulating factors and metrics that determine efficiency. It is also important to expand HR-branding activity to the segment of students who are potential employees of the University in the future, and are already forming its human intellectual capital.

**Ключевые слова:** HR-брендинг, университет, интеллектуальный капитал, сотрудники, обучающиеся.

**Keywords:** hr-branding, University, intellectual capital, staff, students.

---

---

#### Введение

Для реализации инновационной стратегии университета в плане повышения конкурентоспособности в образовательном или научно-исследовательском направлении, или при сбалансированном соотношении этих вопросов, ключевое значение имеет качество привлекаемого к реализации поставленных целей и задач человеческого капитала.

Человеческий капитал университета, вовлекаемый в развитие образовательных программ и научно-исследовательских разработок, формируется не только из числа сотрудников, к которым предъявляются определенные квалификационные требования, но и к обучающимся – студентам, осуществляющим практическое апробирование на рынке труда региона полученных знаний и вовлекаемых в создание научных разработок. Этот тезис, в том числе, подтверждает мнение Д. Пескова, который указал на необходимость формирования в университетах командных образовательных траекторий, создающих собственные продукты и проекты. Эта деятельность должна осуществляться с начала первого курса обучения [Эксперты Гайдаровского форума рассказали, как изменятся университеты в 2020-х годах.]. Одним из проявившихся запросов в плане развития человеческого капитала в вузах является нацеленность на омоложение научных кадров. Так, согласно национальному проекту «Наука», предполагается прогredientное увеличение научных кадров в возрасте до 39 лет к 2024 году (рис. 1).

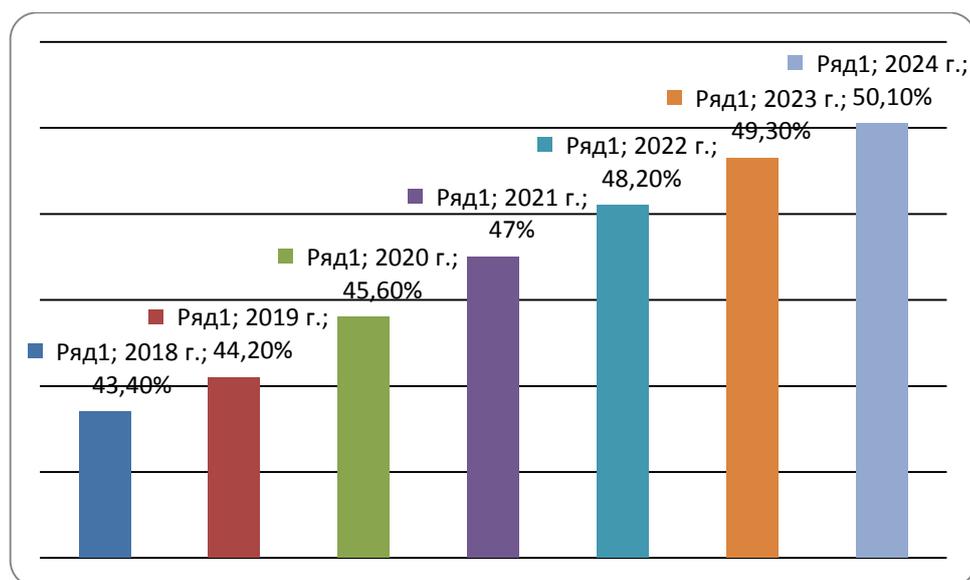


Рис. 1. Динамика планового прироста доли исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей, % [Национальный проект «Наука», 2020]

Fig. 1. Dynamics of the planned increase in the share of researchers under the age of 39 in the total number of Russian researchers, %

Соответственно, помимо упомянутой нацеленности на омоложение исследователей, перед университетами стоит задача, в целом, привлечения, сохранения и удержания человеческого капитала, состоящего из профессорского-преподавательского и студенческого состава. Данный контингент необходимо активно вовлекать в решение стоящих перед университетом задач, что предполагает формирование системы стимулов и приоритетов, а также выстраивание определенных процедур взаимодействия. Это, в свою очередь, вызывает интерес к инновационному подходу при управлении деятельностью университета такому как HR-брендинг и его потенциалу в части привлечения, отбора, вовлечения в необходимые процессы и мотивации сотрудников.

**Материалы и методы.** Указанная постановка вопроса предполагает исследование сущности самого HR-брендинга, а также возможной специфики и механизмов его применения в университете применительно к привлечению потенциально интересных университету сотрудников, к вовлечению и стимулированию вовлеченности в научно-инновационную деятельность у обучающихся, а также возможном разграничении направленности интересов (образовательных или научно-исследовательских) у действующих сотрудников.

### Обсуждение

Характеризуя HR-брендинг, целесообразно привести его наиболее известные трактовки. Так, например, С. Бэрроу сформулировал его определение следующим образом: «hr-бренд как набор экономических, функциональных и психологических преимуществ, который предоставляется работодателем и отождествляется с ним» [Ананьева, 2010]. Близкую к представленной трактовку дает Р. Мосли: «Совокупность материальных, функциональных и психологических выгод, которые получает сотрудник, работая в компании» [Мосли, 2007]. Р. Лойд дает более развернутое определение, согласно которому HR-брендинг – это «Совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает ее привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнеров, потенциальных сотрудников» [Lloyd, 2002].

Российский специалист Р. Мансуров характеризует HR-брендинг в качестве «Комплекса целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей области». [Мансуров, 2011] Такой исследователь, как Н. Осовицкая делает акцент на формировании привлекательного рабочего места, характеризующегося экономическими, психологическими и профессиональными выгодами [Осовицкая, 2013].

Раскрывая представленные в научной литературе подходы к HR-брендингу университета, укажем, что, например, А. Жерукова интерпретирует его следующим образом: «HR-брендинг как деятельность по формированию системы мер, направленных на создание привлекательной репутации образовательного учреждения – работодателя» [Жерукова, 2014]. Данный исследователь делает акцент на формулировании концепции ценности университета, а также взаимосвязи факторов привлечения сотрудников, воспринимающих данное ценностное послание, и трансляции ценности внешним аудиториям. При таком подходе в рамках внутренних HR-брендинговых мероприятий осуществляются процедуры по мотивации сотрудников, переподготовке, переаттестации, предлагаются карьерные траектории, способствующие росту их вовлеченности в осуществление стоящих задач. Внешние мероприятия основываются на укреплении имиджа в рамках участия в масштабных проектах и спланированных коммуникациях. Напрямую речь идет о работе с действующими сотрудниками и потенциально привлекаемыми на работу в вуз. Сегмент обучающихся при таком подходе остается за гранью рассмотрения, хотя, возможно, подразумевается.

Полагаем, что в сложившейся современной ситуации необходимо рассматривать HR-брендинг в преломлении привлечения и вовлечения не только сотрудников, но и обучающихся, задействованных в совершенствовании образовательных программ, осуществлении научно-исследовательской деятельности, хотя они не являются сотрудниками, но, во-первых, могут ими стать в перспективе, а, во-вторых, представляют собой часть интеллектуального капитала университета и носителей его ценностей.

Отметим, что с опорой на мнение представителей экспертного сообщества, структурно сам HR-брендинг в организации условно разбивают на пять основных этапов [Саркисян, 2020].

Первый этап состоит в выявлении задач организации сообразно маркетинговой стратегии, в рамках чего определяют какие именно сотрудники, с какими качествами и компетенциями необходимы, каким образом возможно их мотивировать; в какие исследовательские и практико-ориентированные проекты и за счет каких стимулов можно привлечь студентов в рамках создания командных и личных траекторий развития. Такие действия предполагают понимание ценностей и создание ценностного предложения дифференцированно для действующих сотрудников, потенциальных сотрудников и обучающихся. Формулирование ценностного предложения может и должно реализовываться на основе исследований, например, опросов руководства об их видении

данной ситуации, а также проведении фокус-групповых исследований с представителями целевых аудиторий – реципиентов ценностного предложения.

На втором этапе в соответствии со стратегическими целями университета создается некое типизированное ценностное инновационное предложение для аудиторий, преимущественно вовлеченных в образовательный и научно-исследовательский процессы. Это инновационное ценностное предложение апробируется на представителях целевых групп в тестовом режиме. Данная деятельность ведется параллельно применительно к сотрудникам и обучающимся; в случае необходимости их совместной работы в рамках общих проектных задач, совместно с обеими выделенными группами.

Затем ведется работа по апробации модели взаимодействия членов, формируемых под решение определенных задач образовательных и научно-исследовательских коллективов, на предмет возможности их слаженной совместной работы. Следующим этапом выступает проведение внешних коммуникаций, транслирующих ценности университета и формирующих его определенный имидж, а также организация внутреннего вовлечения уже имеющегося человеческого интеллектуального капитала в достижение поставленных и структурированных задач.

Не менее значимым – пятым этапом является выбор определенных метрик, позволяющих оценивать происходящие процессы, формирование отчетности, позволяющей корректировать действия и принимать правильные управленческие решения в части привлечения и вовлеченности сотрудников и обучающихся.

## Результаты

Полагаем, что в сложившейся практике сотрудникам университетов – профессорско-преподавательскому составу – сложно совмещать одновременно образовательную функцию и эффективное осуществление научных исследований. Как отмечает ряд экспертов, представителей вузовского сообщества, препятствием к полноценному и результативному участию в научных исследованиях, разработках является как раз перегруженность профессорско-преподавательского состава учебной нагрузкой и воплощение их исследовательских усилий в учебниках и учебных пособиях [Положихина, 2019]. Мы во многом согласны с приведенными аргументами и считаем, что одно материальное стимулирование в виде заработной платы в высшей школе не способно решить данные проблемы, в особенности при одновременной нацеленности на омоложение кадрового состава университетов. Хотя в рамках HR-брендинга материальное стимулирование имеет существенное значение, способствуя интересу к профессии и желанию реализоваться в ней. Данные, характеризующие среднюю оплату труда в отрасли (среднюю зарплату научных работников) в первом полугодии 2019 г., приведены ниже на рисунке 2.

Приведенные данные о средней заработной плате с учетом специфики регионов могли бы серьезно стимулировать научных работников в университетах к большей вовлеченности и продуктивному труду. Тем не менее реалии таковы, что средний показатель не свидетельствует о достойной оплате труда профессорско-преподавательского состава в целом. Как отмечают исследователи, «увеличение размера заработной платы научных сотрудников в России является во многом фиктивным и обеспечивается своеобразными техническими приемами и статистическими манипуляциями: за счет выплат нерегулярных надбавок, величина которых меняется как год от года, так и ежемесячно, и поквартально; путем учета полной ставки научного сотрудника при его работе на части ставки и т. д. Должностные же оклады при этом не увеличиваются» [Положихина, 2019.].

Так, в провинциальном вузе в ЮФО порядка 45–50 тыс. рублей получает доктор наук, занимающий должность профессора; тогда как оплата труда кандидата наук, доцента, как правило, не достигает 30 тыс. рублей. Именно этот феномен снижает привлекательность научной деятельности для молодых преподавателей и стимулирует их к поиску дополнительных источников дохода в других учебных заведениях, что увеличивает

учебную нагрузку, либо в практической сфере, что не способствует росту вовлеченности в решения задач университета и полной отдаче карьере в высшей школе в рамках основного места работы.

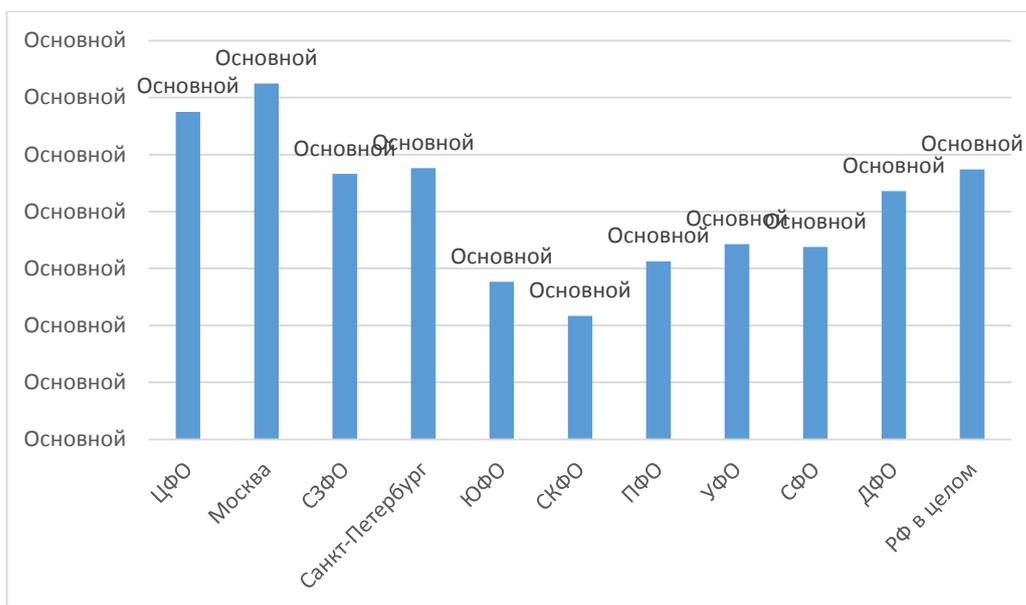


Рис. 2. Средняя зарплата научных работников в первом полугодии в 2019 г. в России, тыс. руб. [Заработная плата отдельных категорий работников социальной сферы и науки]  
 Fig. 2. Average salary of researchers in the first half of the year in 2019 in Russia, thousand rubles [Wages of certain categories of social and scientific workers, 2020]

Подобная ситуация может решаться в рамках процедур HR-брендинга во внутренних и внешних коммуникациях университета в плане регулярных стимулирующих выплат профессорско-преподавательскому составу за реальные заслуги, очевидные окружающим и проявляющиеся в образовательной и/или научной активности с измеримыми результатами. Эта информация должна транслироваться во внутренних коммуникациях и во внешних, способствуя положительному имиджу и привлечению сотрудников.

В отношении материального стимулирования студентов положительной практикой можно считать стипендию, выплачиваемую за научную деятельность. Однако, зачастую, поскольку она рассчитывается исходя из набранных баллов, которые определяются, в том числе, количеством опубликованных работ, в гуманитарной сфере это ведет к увеличению числа «мусорных публикаций», а не к участию в реальной научной деятельности, ориентированной на решение задач университета и развития региональной экономики. Представляется, что необходимо вовлечение обучающихся в участие в работах, выполнимых научными коллективами университета для предприятий региона на возмездной и безвозмездной основе, привлечение к участию в грантах, в том числе, в рамках деятельности междисциплинарных и межкафедральных научных кружков. Целесообразно также выделение внутренних грантов студенческим инициативным группам, которыми может руководить аспирант, докторант или молодой сотрудник кафедры, на разработку перспективных для университета тем, направленных на создание инноваций или механизма их выведения на рынок, в зависимости от специфики самого вуза.

Информацию о таких мероприятиях также необходимо транслировать во внутренней и внешней среде университета.

С учетом сложившихся реалий представляется востребованным в отношении профессорско-преподавательского состава университетов с учетом выявленных у сотрудников предрасположенностей и направлений, в которых они могут быть максимально востребованы и приносить большую пользу, дифференцировать коллектив на тех, кто задействован преимущественно в образовательной деятельности и тех, кто занят,

преимущественно, в научно-исследовательской деятельности. Одним планировать учебную нагрузку в размере ставки, исходя из наполнения ее присутствием в аудитории (проведением лекционных и практических занятий), публикацией учебных и учебно-методических материалов, литературных обзоров, практических пособий, участием в воспитательной и пропагандистской деятельности в рамках выстроенных в университете задач. Метрики эффективности деятельности данной части коллектива будут измерять по выделенным для них критериям, равно как и материальное и нематериальное стимулирование, что будет способствовать общей инновационной эффективности данного направления в университете.

Задействованным преимущественно в научно-исследовательской деятельности сотрудникам в ставке целесообразно минимизировать учебную нагрузку, оставив, например, один лекционный курс, укладываемый в развиваемое научное направление. Остальные часы в ставке следует наполнить регулярным участием в грантовой деятельности, осуществлением исследовательских работ (с практическими результатами) для нужд региональной экономики; обязательным изданием монографий в ведущих изданиях, статей, индексируемых в международных базах данных. Для этой категории сотрудников в плане оценки эффективности их деятельности будут применяться свои метрики, материальное и нематериальное стимулирование.

При указанном подходе две укрупненные категории сотрудников и вовлекаемое ими студенческое сообщество будут обеспечивать выполнение необходимых для вуза критериальных показателей эффективности по заданным направлениям. Такие действия предпринимаются в ряде флагманских университетов, но практические не реализуются вузами в регионах, в которых подобная дифференциация не проявляется, приводя к снижению общей результативности деятельности.

Отметим также, что для планирования мероприятий в рамках HR-брендинговой активности университета можно и нужно использовать инновационный инструментарий, применяемый компаниями, задействованными в практическом секторе. Например, использовать следующую матрицу (таблица 1).

Определение текущего положения университета и его hr-бренда будет способствовать осознанию того, каковы текущие реалии, и пониманию того, к чему необходимо стремиться с поиском конкретных шагов для достижения поставленной цели.

Таблица 1

Table 1

Матрица оценки состояния hr-бренда [Мансуров, 2011]  
HR-brand status assessment Matrix [Mansurov, 2011]

Отлаженность процессов в университете	хорошая	1. Сложно привлекать и удерживать лучших сотрудников. Это сопряжено с ощутимым увеличением расходов. Состав сотрудников стабилен. Высокая эффективность выполняемых задач.	2. Реализуется возможность привлечения и удержания лучших. Состав сотрудников стабилен. Высокая эффективность выполняемых задач.
	плохая	3. Нет возможности привлечения и удержания лучших сотрудников. Высокая текучесть персонала. Низкая эффективность выполняемых задач.	4. Лучшие сотрудники привлекаются за счет внешних коммуникаций, но нет возможности их удерживать. Высокая текучесть персонала. Низкая эффективность выполняемых задач.
		слабый	сильный
	hr-бренд университета		

Так, университеты, у которых hr-бренд находится в первом квадранте, недостаточно успешно выстроили внешнюю коммуникацию, по этой причине их имиджевые характеристики создают сложности по привлечению интересных им сотрудников, которые не уверены в данном учреждении, недостаточно знают о нем и могут не желать рисковать своей карьерной траекторией.

Во втором квадранте располагаются те учебные заведения, которые уже правильно выстроили необходимые процессы и внутренние и внешние коммуникации при трансляции ценностей hr-бренда. Соответственно, у них заявления совпадают с реальностью и во многом за счет вовлеченности и отдачи сотрудников достигаются поставленные цели.

Университетам, попавшим в третий квадрант, нужно провести ревизию, как своего ценностного послания, так и возможностей по его воплощению в реальность; затем предпринимать конкретные решения по привлечению, удержанию и вовлечению необходимых сотрудников.

Образовательным организациям в четвертом квадранте нужно сконцентрироваться на системе мотивации для выделенных категорий сотрудников, повышать их вовлеченность в решение задач университета.

Укажем также, что предпринимаемые действия должны опираться на результаты проведенной аналитической работы, кабинетных и полевых исследований, осознание необходимости дифференциации сотрудников, понимание мотивирующих аргументов в материальном и нематериальном формате. Схожие действия необходимы в плане работы с категорией обучающихся университета, вовлекаемых в решение образовательных и научно-исследовательских задач. Первоначально нужно выстроить понимание процессов и сами процессы в университете, далее осуществлять трансляцию ценностей во внутренних и внешних коммуникациях.

### Заключение

Подводя итоги по вопросам применения инновационного подхода к управлению деятельностью университета, отметим, что возросшее значение человеческого интеллектуального капитала приобретает решающую роль в конкурентоспособности организаций, что справедливо для образовательного сектора. В настоящее время интеллектуальный капитал университетов составляют как его сотрудники, так и обучающиеся, вовлекаемые в научно-исследовательскую работу и совершенствование учебной деятельности. По этой причине HR-брендинговые мероприятия необходимо ориентировать как на потенциальных и действующих сотрудников, так и на сегмент обучающихся. Перспективным для решения задач университета представляется разделение сотрудников на условные группы, вовлечение преимущественно в образовательную или научную деятельность, сотрудничающие с соответствующими студенческими неформальными сообществами. При проведении HR-брендинговых мероприятий университету целесообразно применять к ним отличные показатели изменения эффективности деятельности (метрики) и разрабатывать систему стимулов по повышению вовлеченности в решение задач университета.

### Список литературы

1. Ананьева Т.Е., Дзюба А.А. 2010. Создание бренда работодателя: особенности коммуникаций и брендинга на рынке труда. Маркетинговые коммуникации. № 6.
2. Жерукова А.Б. 2014. HR-брендинг на российском рынке образования: проблемы и перспективы. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 1: 121–126.
3. Заработная плата отдельных категорий работников социальной сферы и науки. 2020. Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика. Рынок труда, занятость и заработная плата. М. URL: [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/) (дата обращения: 15.02.2020).
4. Мансуров Р.Е. 2011. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург. 224 с.

5. Мосли Р. 2007. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. Группа ИДТ. 210 с. 81 с.
6. Национальный проект «Наука». 2020. URL: <https://strategy24.ru/rf/innovation/projects/natsional-nyu-proyekt-nauka> (дата обращения: 12.02.2020).
7. Осовицкая Н. 2013. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. Питер, 240 с.
8. Положихина М.А. 2019. Неоднозначные итоги реформирования российской науки. ЭСПР. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neodnoznachnye-itogi-reformirovaniya-rossiyskoy-nauki> (дата обращения: 17.02.2020).
9. Саркисян И.С. 2020. Каким образом организации с высоким уровнем доверия извлекают максимальную пользу из бренда работодателя. Экономика, менеджмент, маркетинг. URL: <https://interactive-plus.ru/e-articles/collection-20140225/collection-20140225-1436.pdf> (дата обращения: 10.02.2020).
10. Эксперты Гайдоровского форума рассказали, как изменятся университеты в 2020-х годах. URL: <https://ntinews.ru/news/unti/eksperty-gaydarovskogo-foruma-rasskazali-kak-izmenyatsya-universitety-v-2020-kh-godakh.html> (дата обращения: 09.02.2020).
11. Lloyd S. 2002. Branding from the inside out (англ.). Business Review: журнал. 24 (10): 64.

### References

1. Ananyeva T.E. 2010. Creating an employer's brand: features of communication and branding in the labor market. Marketing communications. No. 6. (in Russian)
2. Zherukova A.B. 2014. HR-branding in the Russian education market: problems and prospects. Bulletin of the Belgorod University of cooperation, Economics and law. 1: 121–126. (in Russian)
3. Wages of certain categories of social and scientific workers. 2020. Federal state statistics service. Official statistics. Labor market, employment, and wages. M. Available at: [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/) (accessed: 15.02.2020). (in Russian)
4. Mansurov R.E. 2011. HR branding. How to increase the efficiency of personnel. SPb.: BHV-Petersburg, 224 PP. (in Russian)
5. Mosley R. 2007. The employer Brand. The best of brand management is to work with personnel. IDT group. 210 p. 81 p. (in Russian)
6. National project "Science". 2020. Available at: <https://strategy24.ru/rf/innovation/projects/natsional-nyu-proyekt-nauka> (accessed: 12.02.2020). (in Russian)
7. Osovitskaya N. 2013. Actual HR-branding. Secrets of the best employers. Peter. 240 p. (in Russian)
8. Polosuhina M.A. 2019. Ambiguous results of reforming of the Russian science. ESPR. No. 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/neodnoznachnye-itogi-reformirovaniya-rossiyskoy-nauki> (accessed 17.02.2020). (in Russian)
9. Sarkisyan I.S. 2020. How organizations with a high level of trust derive maximum benefit from the employer's brand. Economics, management, marketing. Available at: <https://interactive-plus.ru/e-articles/collection-20140225/collection-20140225-1436.pdf> (accessed: 10.02.2020). (in Russian)
10. Experts of the Gaidar forum told how universities will change in the 2020s. Available at: <https://ntinews.ru/news/unti/eksperty-gaydarovskogo-foruma-rasskazali-kak-izmenyatsya-universitety-v-2020-kh-godakh.html> (accessed: 09.02.2020). (in Russian)
11. Lloyd S. 2002. Branding from the inside out. Business Review: the magazine. 24 (10): 64. (in Russian)

### Ссылка для цитирования статьи

#### For citation

Бондаренко В.А., Максаев А.А., Шумакова И.А. 2020. Инновационный подход к управлению деятельностью вуза на основе применения HR-брендинга. Экономика. Информатика. 47 (1): 47–54. DOI:

Bondarenko V.A., Maksaev A.A., Shumakova I.A. 2020. Innovative approach to management of university activity based on application of HR-branding. Economics. Information technologies. 47 (1): 47–54 (in Russian). DOI: