

# **МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

---

## **METHODS AND TOOLS FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION**

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: J82, O15

УДК: 331.108.37

### **РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ: ПРАКТИКА АЛТАЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА**



**Светлана Александровна Варфоломеева**

начальник отдела привлечения и развития персонала Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, varfolomeeva\_s@mail.asu.ru

**Резюме.** В статье представлены результаты исследования практик разработки и применения моделей компетенций в вузах страны, а также теоретические аспекты возникновения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами. По заданной тематике проведен обзор научных публикаций, статей-кейсов, выделены основные этапы создания моделей компетенций в вузах. Проанализированы существующие подходы к определению понятия «компетенция», представленные в зарубежной и российской науке и практике. Обозначена актуальность построения целевой модели компетенций для выделенных категорий работников вуза, помогающая командам преодолевать современные вызовы и успешно реализовывать проекты трансформации высшего образования.

В статье также описан опыт практической разработки целевой корпоративной модели компетенций Алтайского государственного университета, включающий три этапа: кластеризация компетенций экспертной группой, формирование целевой модели компетенций с учетом задач стратегического развития вуза, разработка плана реализации по формированию целевой модели компетенций. Описанная практика может стать частью политики управления человеческим капиталом в вузах страны, давая возможность специалистам, работающим в секторе управления персоналом, дополнить уже имеющуюся программу управления человеческими ресурсами или выбрать наиболее подходящую под задачи и стратегию организации из уже описанных ранее.

**Ключевые слова:** компетенция, компетентностный подход, университет, человеческий потенциал, целевая модель компетенций, трансформация вузов

**Для цитирования:** Варфоломеева С. А. Разработка целевой модели компетенций: практика Алтайского государственного университета // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. №21. С. 5–12.

## DEVELOPING A TARGET COMPETENCE MODEL: PRACTICE OF THE ALTAI STATE UNIVERSITY

**Svetlana A. Varfolomeeva**

Head of Staff Recruitment and Development Department, Altai State University, Russia, Barnaul,  
*varfolomeeva\_s@mail.asu.ru*

**Resume.** The article presents the results of a study of the practices of developing and applying competence models in the country's universities, as well as theoretical aspects of the emergence of a competence-based approach in human resource management. A review of scientific publications and case articles was conducted on a given topic, and the main stages of creating models of competencies in universities were highlighted. The existing approaches to the definition of the concept of «competence» presented in foreign and Russian science and practice are analyzed. The relevance of building a supra-professional target model of competencies for all categories of university staff is indicated, which helps teams overcome modern challenges and successfully implement higher education reformation projects.

The article also describes the experience of practical development of the target corporate competence model of the Altai State University, which includes three stages: clustering of competencies by an expert group, formation of a target competence model taking into account the tasks and projects of the Priority 2030 program carried out by the university, development of an implementation plan for the formation of a target competence model. The described practice can become part of the human capital management policy in the country's universities, enabling employees working in the personnel management sector to complement the existing human resource management program or choose the most suitable for the tasks and strategy of the organization from those already described earlier.

**Keywords:** competence, competence approach, university, human potential, target model of competencies, transformation of universities

**For citation:** Varfolomeeva S. A. Developing A Target Competence Model: Practice of the Altai State University. *Upravlenie sovremennoj organizacij: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;21:5–12. (In Russ.).

**Aктуальность вопроса.** Управление современным университетом сегодня выстраивается в соответствии с современными стандартами менеджмента. Во многих вузах страны развивается система управления человеческими ресурсами, обсуждается развитие компетенций различных категорий работников вуза, все чаще изучение передовых кадровых технологий приводит к мысли о создании собственной, корпоративной внутриуниверситетской модели компетенций. На наш взгляд, такая тенденция обусловлена, с одной стороны, компетентностным подходом к самому обучению, сменившей знаниевой парадигмы на компетентностную, с другой — участием вузов страны в череде проектов, таких как «5–100», «Приоритет 2030», «выталкивающих» вузы из зоны комфорта и активно стимулирующих процессы трансформации и среды, и деятельности.

Значительную роль в активной трансформации университетской среды играют геополитические

и социально-экономические процессы, происходящие в нашей стране в последние годы. Университеты находятся «на передовой» изменений и первыми должны реагировать на новые вызовы. Стоит отметить, что кризис на рынке труда не обошел стороной и университетскую сферу. Кроме того, падение престижа профессии ученого и педагога, которое мы наблюдаем уже достаточно продолжительное время, неконкурентные заработные платы, «отток мозгов» в другие страны — все это привело к общему старению научно-педагогических работников вузов при недостаточном воспроизводстве молодых ученых и их закрепляемости в науке. Вместе с тем сегодня перед вузами ставятся задачи трансформации в ведущие центры трансфера технологий, технопарки, R&D, сегодня вузы должны стать локомотивами развития экономики регионов. Растут и требования к педагогическому составу: цифровые навыки, практика междисциплинарной проектной деятельности становятся стандартными компетенциями для пре-

подавателей. Все перечисленное обостряет потребность вузов в высокопрофессиональных работниках.

Следует взять во внимание и тот факт, что сегодня акцент в понимании профессионализма преподавателей смещается с точки ЗНАНИЕ к точке НАВЫК (классическая педагогическая концепция «ЗНАНИЕ — УМЕНИЕ — НАВЫК» («ЗУН»)). Мало знать: нужно уметь и демонстрировать свой навык на практике. Понимание профессионализма как совокупности компетенций, а также этических принципов, таких как честность, уважение к коллегам, соблюдение профессиональных стандартов и правил поведения, понимание сути организационных процессов (Чуланова, 2021), созвучно с доказавшим свою эффективность в управлении персоналом многих крупных отечественных и зарубежных организаций компетентностным подходом.

**Теоретико-методологические аспекты исследования.** Компетентностный подход приобрел особую актуальность после публикации Дэвидом К. МакКлелланом в 1973 г. статьи «Testing for Competence Rather Than Intelligence» (МакКлелланд, 1973). Автор искал методы, которые позволили бы определить переменные компетенций, прогнозировать уровень исполнения работы и были свободны (или относительно свободны) от расовых, гендерных и социально-экономических факторов влияния. Основными методами, по его мнению, стали:

1. Использование критериальной выборки — формирование группы успешных и эффективных исполнителей и контрастная выборка средних и/или неудовлетворительных исполнителей. Это позволило сравнить работников, которые были явно успешны в профессиональной деятельности, с теми, которые были менее успешны, для выявления персональных характеристик, определяющих успех или связанных с ним.

2. Определение оперантных мыслей и поведения, их причинно-следственных связей с успешными результатами профессиональной деятельности. При оценке компетенций использовались незавершенные ситуации, позволяющие работникам определять свое поведение, что в принципе отличается от выбора варианта поведения в тщательно структурированных интервью и тестах с множественным выбором. На рабочем месте (и в реальной жизни!) тестовые условия с предложением выбора одного варианта из нескольких альтернативных случаются нечасто. Прогнозировать поведение можно на основе предыдущего опыта похожих ситуаций или предполагаемого спонтанного поведения и мыслей в неизвестной и неструктурированной ситуации.

Дэвид К. МакКлелланд предложил использовать метод критических инцидентов Флэнагана (Flanagan, 1954), применявшийся уже более 30 лет

для изучения мотивации (МакКлелланд, 1988), объединив его с тематическим апперцепционным тестом «Thematic Apperception Test» (ТАТ) в «Интервью по получению поведенческих примеров» (ИПП) / «Behavioral Event Interview» (BEI) (МакКлелланд, 1973). Уже в 1991 г. методом оценки компетенций воспользовались более 100 исследователей в 24 странах. Опыт использования этого метода способствовал созданию общего словаря компетенций, всемирной базы моделей компетенций, Европейской системы аккредитации навыков (European Skills Accreditation System), Европейской стратегии занятости (European Employment Strategy), шкал различных компетенций (Personal Skills Card) и «едва заметных различий». За последние десятилетия в Российской Федерации и зарубежных странах было проведено множество исследований, затрагивающих концептуальные постулаты компетентностного подхода и практические аспекты его. Касались эти исследования в первую очередь организационных моделей компетенций и образовательных программ, основанных на концепции «ЗУН».

Метод компетенций акцентирует внимание на валидности критериев. Принципиальное значение имеют те компетенции, которые в действительности обеспечивают наилучшее исполнение работы, а не описание характеристик индивида на основе предположения, что некоторые из них будут определять результаты работы.

Таким образом, можно говорить о компетенции как о «базовой характеристике личности, следствием которой является эффективное и/или превосходное выполнение работы» (Спенсер, 2005).

**Алгоритм построения целевой корпоративной модели компетенций.** Объектом исследования стал Алтайский государственный университет, опорный вуз региона, участник программы «Приоритет 2030». Сегодня Алтайский государственный университет (далее АлтГУ) — это 10 институтов и колледж, 24 научные площадки. За время участия в программе «Приоритет-2030» АлтГУ внес значительный вклад в повышение узнаваемости бренда университета и Алтайского края, укрепив свои позиции в авторитетных глобальных рейтингах и прочно закрепившись в списках лучших университетов мира:

- Университет оказался достойно представленным уже в шестой раз в глобальном рейтинге QS World University Rankings® 2024 и достиг 18-го места среди вузов РФ.

- Во второй раз подтвердил свои позиции в глобальном рейтинге Times Higher Education World University Rankings® 2024 и занял 22-е место среди вузов РФ.

- добился признания в шести предметных списках ведущих мировых рейтингов:

- QS «Искусство и дизайн» (51–100 позиций; 1-е место среди вузов РФ),
- QS «Гуманитарные науки» (451–500 позиций; 10-е место среди вузов РФ),
- QS «Экономика и эконометрика» (401–450 позиций; 14-е место среди вузов РФ),
- THE «Социальные науки» (601–700 позиций; 7-е место среди вузов РФ),
- THE «Науки о жизни» (801–1000 позиций; 12-е место среди вузов РФ),
- THE «Физические науки» (1001+ позиций; 24-е место среди вузов РФ).

Всего за время реализации программы «Приоритет-2030» в 2021–2023 гг. университет достиг значимых показателей роста:

- 131% — рост контингента (21 тыс. чел. с учетом обучающихся СПО) — АлтГУ вышел на 3-е место за Уралом;
- 166% — рост численности по образовательным программам (далее ОП) СПО (4 тыс. чел.) — АлтГУ вышел на 1-е место в Алтайском крае;
- 158% — рост численности по ОП магистратуры, аспирантуры — по доле этих обучающихся АлтГУ вышел на уровень ведущих вузов РФ — 23%;
- 141% — рост внебюджетных доходов.

Статус опорного университета и университета, входящего в программу «Приоритет-2030», определил приоритетную нацеленность образовательной политики до 2030 г.: развитие инновационной открытой образовательной экосистемы университета, основанной на выявлении и привлечении талантов, индивидуализации, междисциплинарности, креативности, сетевых форм обучения, обеспечива-

ющей максимальную реализацию творческого потенциала обучающихся с постоянным обновлением знаний и удовлетворением запросов бизнеса, общества и личности в приоритете для цифровой и «зеленой» экономики, экологии.

Алтайский государственный университет динамично реагирует на все вызовы, стоящие перед вузами-лидерами в регионе. С 2018 г. ведется трансформация пула образовательных программ с учетом приоритетности направленности содержания образовательных программ на развитие экосистемы, выявление, поддержку и сопровождение талантов, раскрытие исследовательских и предпринимательских навыков, критического мышления, проектных компетенций обучающихся, успешную самореализацию, личностную и профессиональную траектории развития.

С 2019 г. применяется подход к разработке и реализации ОП: в основу структуры и содержания новых разрабатываемых образовательных программ положены принципы междисциплинарности и цифровизации обучения. Приоритетом развития ОП становится модель индивидуальных образовательных траекторий, которая в первую очередь направлена на расширение персонализированного обучения на протяжении всей жизни с применением инструментов организации проектной работы, современных цифровых и дистанционных образовательных технологий, сетевых форм, междисциплинарных модулей, параллельного обучения по двум и более образовательным программам в приоритете для цифровой и «зеленой» экономики, экологии. Данные аспекты обусловили существенный прирост и количества реализуемых УГСН и направлений подготовки, а также контингента обучающихся.

Таблица 1

**Динамика роста количества реализуемых УГСН в разрезе форм обучения и контингента**

*Table 1*

**The dynamics of the growth in the number of UGS implemented in the context of forms of education and the contingent**

Учебный год	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения	Итого	Кол-во УГСН
2018–2019	8377	107	3264	11 748	28
2019–2020	8323	133	2949	11 405	29
2020–2021	8536	139	2946	11 621	31
2021–2022	10 348	210	3073	13 631	32
2022–2023	10 705	538	3227	14 470	32
2023–2024	10 315	820	3265	14 400	32

На конец 2023 г. в головном вузе численность работников, работающих по основному месту работы, составила 1756 человек. Доля профессорско-преподавательского состава (ППС), работающего по основному месту работы, в общем количестве работников — 32,92% (577 чел.).

Преподавательского состава (СПО), работающего по основному месту работы, в общем количестве работников — 7,23% (128 чел.). Учебно-вспомогательный персонал в составе работников университета составил 24,03% (422 чел.).

Учебно-вспомогательный персонал (СПО) — 1,03% (18 чел.). Научные работники — 1,03% (18 чел.). Административно-управленческий персонал — 13,21%

(232 чел.). Административно-управленческий персонал (СПО) — 0,57% (10 чел.). Обслуживающий персонал — 19,98% (351 чел.).

**Динамика численности работников госуниверситета по категориям за 2018–2023 гг.**

*Table 2*

**Dynamics of the number of employees of the State University by category for 2018–2023**

Категории работников	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ППС, работающий по основному месту работы	553 (36,84%)	542 (33,39%)	516 (31,75%)	525 (31,91%)	551 (32,26%)	577 (32,92%)
Преподавательский состав (СПО), работающий по основному месту работы	59 (3,93%)	65 (4,0%)	75 (4,62%)	103 (6,26%)	124 (7,26%)	128 (7,23%)
Учебно-вспомогательный персонал	369 (24,58%)	370 (22,8%)	387 (23,81%)	376 (22,86%)	401 (23,48%)	422 (24,03%)
Учебно-вспомогательный персонал (СПО)	10 (0,67%)	11 (0,68%)	12 (0,74%)	13 (0,79%)	18 (1,05%)	18 (1,03%)
Административно-управленческий персонал	201 (13,39%)	209 (12,88%)	228 (14,03%)	228 (13,86%)	251 (14,7%)	232 (13,21%)
Административно-управленческий персонал (СПО)	6 (0,4%)	6 (0,37%)	7 (0,43%)	9 (0,55%)	9 (0,52%)	10 (0,57%)
Обслуживающий персонал	273 (18,19%)	395 (24,34%)	373 (22,96%)	355 (21,58%)	324 (18,97%)	351 (19,98%)
Научные работники	30 (2,0%)	25 (1,54%)	27 (1,66%)	36 (2,19%)	30 (1,76%)	18 (1,03%)
<b>Итого</b>	<b>1501</b>	<b>1623</b>	<b>1625</b>	<b>1645</b>	<b>1708</b>	<b>1756</b>

При реализации проектов программы «Приоритет 2030» АлтГУ столкнулся с рядом сложностей, созвучных тем, которые отразил в своей работе коллектив авторов под руководством доктора экономических наук, профессора, завкафедрой менеджмента и маркетинга Омского государственного университета им. Ф. М. Достоевского С. Н. Апенько (Апенько, 2023).

Так, коллективом ученых был выделен перечень факторов, негативно влияющих на процессы трансформации университета и препятствующий реализации проектов. Это:

1. Трудности, связанные с поиском подходящих людей.
2. Несовершенство компетентностного профиля руководителя команды.
3. Отсутствие продуманной участниками команды плановой работы.
4. Ошибочное присвоение активной позиции учащимся в проектах, связанных с образовательной деятельностью.
5. Нежелание преподавателей вникать в изменения, происходящие в университете.
6. Отсутствие общности видения стратегической цели проекта и встраивание его в развитие университета в целом. Нескоординированность действий, разобщенность исполнителей.
7. Нехватка вовлеченности и организационной поддержки со стороны университета и руководства институтов.

При анализе работы университета в программе «Приоритет 2030» эксперты ФГАНУ «Социоцентр» отметили подобные проблемы и в АлтГУ. Большинство из обозначенных факторов негативного влияния лежат в поле компетенций работников университета, независимо от категории. Например, нескоординированность действий и разобщенность исполнителей в проектной команде говорит о недостаточно развитой компетенции постановки задач, о неумении предоставлять обратную связь, мотивировать и объединять членов команды. Не имеет значения, к какой категории работников относится член команды (руководитель, НПР, др.), если в логику его работы вшиты задачи, которые требуют применения на практике нужных компетенций (обозначенных выше), а работник либо не осознает необходимости их применения, либо не владеет механикой применения подобных компетенций.

Инициативной группой управления кадров АлтГУ было принято решение о разработке целевой модели компетенции работника АлтГУ, являющейся ключевым элементом управления человеческими ресурсами в рамках участия университета в программе «Приоритет 2030». Практическая польза и успешная реализация подобных проектов уже была продемонстрирована нашими коллегами из Томского политехнического университета, Тюменского государственного университета, Удмуртского государственного университета и др.

В научной литературе чаще всего можно встретить определение модели компетенций, данное С. Уиддет и С. Холлифорд. «Модель компетенций — термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала конкретного отдела или стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей, но могут и включать основные стандарты поведения, разработанные для полного описания деловой структуры или деятельности, направленной на достижение комплекса разнообразных корпоративных целей. Набор деталей, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели» (Уиддет, 2008).

Целевая модель компетенций АлтГУ разрабатывалась в несколько этапов.

*Первый этап.* Создание экспертной группы, состоящей из представителей институтов, управлений, ректората, участвующих в проектах «Приоритет 2030» и получивших высокую оценку экспертов «Социоцентра» и имеющих успешный опыт реализации проектов «Приоритет 2030» прошлых лет.

*Второй этап.* Кластеризация модели компетенций. Изначально эксперты пришли к общему мнению о том, что разрабатываемая модель компетенций не будет затрагивать профессиональные навыки, так как требуемые компетенции лежат в профессиональной сфере. Разрабатываемая модель компетенций сочетает в себе корпоративные компетенции, общие для всех категорий работников, отражающие их отношение к университету и процессам, происходящим в нем, и управленческие компетенции, которые могут применяться для любой должности с правкой на категорию персонала.

*Третий этап.* Определение перечня и содержания компетенций. Здесь были использованы: метод «Меню компетенций» и перечень компетенций с их описанием, в основу которого легли модели компетенций IMC (Inventory of Management Competencies) — для менеджеров различных уровней и опытных профессионалов (Кальмай, 2016), «Россия 2025: от кадров к талантам» (совместный проект The Boston Consulting Group и ПАО «Сбербанк»), а также модели компетенций Томского политехнического университета, Удмуртского государственного университета (Тераз, 2021).

Далее были определены два кластера наиболее востребованных у команд трансформации компетенций.

Первый кластер компетенций — «Управленческие»: приоритизация, постановка задач, формирование команд, развитие других, мотивирование других, делегирование, управление ресурсами, при-

нятие риска, умение давать обратную связь, работа в условиях неопределенности.

Второй кластер компетенций — «Личностные»: обучаемость, организация своей деятельности, инициативность, восприятие критики, критическое мышление, настойчивость в достижении цели, работа в команде, этичность, лояльность к вузу, креативность, кроссфункциональное взаимодействие, эмпатичность, управление впечатлением.

Далее были выделены категории работников, на которые была ориентирована целевая модель компетенций (HiPo (от англ. high potential — высокий потенциал) работники из числа АУП, НПР, учебно-вспомогательного персонала, руководители подразделений, заведующие кафедрами, директора институтов). Затем определены уровни оценки развития компетенции.

1. Уровень понимания и осмысливания (базовый уровень) — компетенция развита недостаточно, проявляется бессистемно; необходима дополнительная подготовка; отсутствуют практические умения, связанные с данным видом деятельности.

2. Уровень воспроизведения и применения — компетенция достаточно развита и проявляется в типовых трудовых действиях и операциях; работник активен в работе и проявляет инициативу в развитии компетенции.

3. Уровень мастерства (эксперта) — компетенция максимально развита и выражена, реализуется весь комплекс необходимых навыков, работник способствует их развитию у других и может обучать своих коллег.

По каждой компетенции экспертами были прописаны поведенческие индикаторы, соответствующие уровню ее проявляемости.

Таблица 3  
Уровни владения компетенциями,  
определенные экспертами

Уровень владения компетенцией	Интервал оценки
Первый	0–30
Второй	31–79
Третий	80–100

*Четвертый этап.* На данном этапе провели оценку компетенций нескольких работников с целью тестирования модели компетенций. В качестве методов оценки были выбраны:

- оценочное интервью (комбинация биографического, поведенческого, проективного и case-интервью);
- оценка «360 градусов» (оценку специалиста проводят не только руководители, но и все его коллеги — начальство, подчиненные, ра-

ботники из других отделов, с которыми взаимодействует человек).

Результат аprobации оценки компетенций целевой модели представлен в виде подробного отчета



*Пример объединенной лепестковой диаграммы результатов оценки компетенций управленческого кластера у руководителей проектов*

*Example of a combined petal diagram of the results of assessing the competencies of a management cluster among project managers*

По данным рисунка можно определить уровни обладания компетенциями работников, сравнить их друг с другом, а также с «идеальным» работником. Таким образом, становится понятно, какие компетенции необходимо корректировать. Данная информация также содержалась в отчете, включая конкретные рекомендации по обучению и развитию персонала.

В дальнейшем планируется применять разработанную целевую модель компетенций при реализации всего HR-цикла университета: обучении и стимулировании персонала, а также формировании кадрового резерва.

Опираясь на опыт АлтГУ, можно говорить о структурированно-организованном процессе разработки целевой модели компетенций персонала, основанном на последовательной реализации отмеченных выше этапов. Нами представлена общая схема разработки и реализации модели компетенций при оценке персонала. Целевая модель компетенций университета отвечает следующим критериям: соответствие долгосрочным намерениям развития вуза; целесообразности для всех, кто участвует в ее эксплуатации (специалисты управления кадров, команда руководителей и основной и вспомогательный персонал); наличие объективного соотношения элементов модели, а также отсутствие пересечений и дублирования; измеряемость компетенций.

Разработанная целевая модель компетенций АлтГУ и система ее оценки обладают явными преимуществами, поскольку позволяют анализировать личностно-деловые качества и перспективы развития персонала, помогают выстраивать обратную связь между субъектами трудовых отношений и будут способствовать дальнейшей эффективной профессиональной реализации работников.

с иллюстративным материалом. Например, лепестковой диаграммы оценки управленческих компетенций у двух испытуемых, руководящих проектами (рис.).

Данная модель компетенций отличается гибкостью и адаптивностью.

*Таблица 4  
Рекомендуемые группы компетенций и оценочные методики*

*Table 4  
Recommended competence groups and assessment methods*

Группы компетенций	Методики оценки
Управленческие	Тест Колби Тест Ю. В. Синягина Тест Хогана Оценка «360 градусов» Оценочное интервью
Личностные	Тест эмоционального интеллекта Холла DISC Тест Гэллапа (StrengthsFinder) Типология Майерс – Бриггс (MBTI) Оценка «360 градусов» Оценочное интервью

В дальнейшем в АлтГУ планируется применение данной целевой модели компетенций при формировании кадрового резерва, отборе членов команд реализации проектов, построения системы обучения и развития персонала.

**Заключение.** Разработанная целевая модель компетенций Алтайского государственного университета будет способствовать эффективному формированию и развитию работников вуза в соответствии с принятой стратегией. Ее применение уже сейчас помогает наращивать актуальные, востребованные компетенции и тем самым увеличивать численность высокопотенциальных профессионалов вуза.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Апенько С. Н., Ефимова Г. З., Семёнов М. Ю. Специфика реализации проектов трансформации в университетах и работа проектной команды // Высшее образование в России. 2023. Т. 32, № 4. С. 42–64. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-4-42-64 [Apenko S. N., Efimova G. Z., Semenov M. Yu. Specifics of the implementation of transformation projects at universities and the work of the project team. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2023;32 (4):42–64. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-4-42-64 (In Russ.)].
- Апенько С. Н., Ефимова Г. З., Семёнов М. Ю. Формирование и развитие команд стратегических проектов трансформации университетов: Методологические подходы // Образование и наука. 2023. Т. 25, № 4. С. 37–69. DOI: 10.17853/1994-5639-2023-4-37-69 64 [Apenko S. N., Efimova G. Z., Semenov M. Yu. Formation and development of teams of strategic university transformation projects: Methodological approaches. *Obrazovanie i nauka = Education and science*. 2023;25 (4): 37–69. DOI: 10.17853/1994-5639-2023-4-37-69 (In Russ.)].
- Бояцис Р. Компетентный менеджер. М. : ГИППО, 2008. 352 с. [Boyatsis R. Competent manager. Moscow: GIPPO, 2008. 352 p. (In Russ.)].
- Widget S., Hollyford S. Виджет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М. : ГИППО, 2008. 228 с. [Widget S., Hollyford S. Competence Guide. Moscow: GIPPO, 2008. 228 p. (In Russ.)].
- 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. № 101 (1). С. 98. [Kalmay O. M., Yudina E. S., Sherina O. A., Latyshev A. S. Personnel reserve as a factor of increasing the competitiveness of a modern university. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University management: practice and analysis*. 2016;101 (1):98. (In Russ.)].
- Spencer S. M., Spencer-мл. Л. М. Компетенции на работе. М. : HIPPO, 2005. 384 с. [Spencer S. M., Spencer Jr. L. M. Competencies at work. Moscow: GIPPO, 2005. 384 p. (In Russ.)].
- Стрелкова С. В. Комплексный подход к обучению менеджмента ОАО «Сбербанк России» в рамках hr-цикла организации с использованием модели управленческих компетенций и оценки индивидуального уровня развития // Сборник статей Межрегиональной науч.-практ. конф. Самара, 2014. С. 238–243. [Strelkova S. V. An integrated approach to management training of Sberbank of Russia OJSC within the framework of the HR cycle of an organization using a model of managerial competencies and assessment of an individual level of development. In: Collection of articles of the Interregional Scientific and Practical Conference. Samara, 2014. Pp. 238–243. (In Russ.)].
- Тераз В. А. Разработка модели компетенций персонала университета: теория и практика // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. 2022. Т. 32, № 4. С. 669–675 [Teraz V. A. Development of a model of university staff competencies: theory and practice. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Ekonomika i pravo = Bulletin of Udmurt University. Economics and Law*. 2022;32 (4):669–675 (In Russ.)].
- Тераз В. А. Кадровый потенциал университета: общественные вызовы и направления совершенствования // Материалы всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Региональные вузы — драйверы пространственного развития России». Ижевск: Удмуртский университет, 2021. С. 219–222. [Teraz V. A. Personnel potential of the University: public challenges and areas of improvement. In: Materials of the All-Russian scientific and practical conference with international participation «Regional universities — drivers of spatial development of Russia». Izhevsk: Udmurtskij universitet, 2021. Pp. 219–222. (In Russ.)].
- Чулanova О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика. М. : ИНФРА-М, 2021. 292 с. [Chulanova, O. L. Competence approach in working with personnel: theory, methodology, practice. Moscow: INFRA-M, 2021. 292 p. (In Russ.)].
- Шклярюк М. С., Гаркуши Н. С. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления: РАНХиГС, 2020. М. : Инфра-М, 2022. 94 с. [Shklyaruk M. S., Garkushi N. S. The competence model of the digital transformation team in the public administration system: RANEPA, 2020. Moscow: INFRA-M, 2022. 94 p. (In Russ.)].
- Flanagan J. C. The critical incident technique. *Psychological bulletin*. 1954;51 (4):327.
- McClelland D. C., Klemp G. O., Miron D. Competency requirements of senior and mid-level positions in the Department of State. McBer, 1977.
- McClelland D. C. Human Motivation. Cambridge University Press. 1988 No 01. DOI: 10.1017/cbo9781139878289.
- McClelland D. C. Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*. 1973;28 (1):1–14. DOI: 10.1037/h0034092.