

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УНИВЕРСИТЕТАХ И НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В КОНТЕКСТЕ РАЗРАБОТКИ ПРОФИЛЕЙ НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Е. А. Степашкина^{1,2}✉, Е. И. Александрова¹

¹ Президентская платформа «Россия — страна возможностей»,
Россия, 109004, г. Москва, ул. Станиславского, 21, стр. 3

² Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Россия, 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29

✉ stepashkina.ea@yandex.ru

В статье рассматривается дифференциация управленческих профилей в системе высшего образования и научных организациях. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью управленческих кадров в условиях трансформации системы высшего образования России и расширения зон ответственности руководителей.

Цель статьи — выявить функциональные направления управленческой деятельности, обладающие наибольшей спецификой с точки зрения необходимых компетенций, и обосновать целесообразность разработки для них самостоятельных профилей надпрофессиональных компетенций. Исследование проведено в формате фокус-групп с участием 15 экспертов: руководителей Министерства науки и высшего образования РФ, ректоров, проректоров, директоров научных организаций и их заместителей. В результате обсуждения сформирован итоговый перечень из десяти направлений управленческой деятельности — от учебной и научной работы до обеспечения безопасности и управления персоналом. Также были определены поведенческие индикаторы эффективности руководителей и ключевые деловые качества, значимые для каждой функциональной специализации. Отдельно представлены общие для всех направлений поведенческие характеристики успешных руководителей и признаки высокопотенциальных кандидатов для включения в управленческий кадровый резерв.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке программ оценки, отбора и развития руководящих кадров в научно-образовательной сфере, а также при формировании требований к кадровому резерву университетов и научных организаций.

Ключевые слова: управленческие кадры, профиль компетенций, надпрофессиональные компетенции, высшее образование, функциональные направления деятельности, фокус-группа

Для цитирования: Степашкина Е. А., Александрова Е. И. Ключевые направления управленческой деятельности в университетах и научных организациях в контексте разработки профилей надпрофессиональных компетенций. *Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность»*. 2026. Т. 11, № 3. С. 131—138. <https://doi.org/10.25206/2542-0488-2026-11-3-131-138>. EDN: LEEOP1.



© Степашкина Е. А., Александрова Е. И., 2026.
Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

KEY AREAS OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN UNIVERSITIES AND SCIENTIFIC ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DEVELOPING PROFILES OF SOFT SKILLS

E. A. Stepashkina^{1,2}✉, E. I. Aleksandrova¹

¹ Presidential Platform “Russia – Land of Opportunities”,
Stanislavskogo St., 21, bld. 3, Moscow, 109004, Russia

² Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
Polytechnicheskaya St., 29, Saint Petersburg, 195251, Russia

✉ stepashkina.ea@yandex.ru

The article examines the differentiation of management profiles in higher education and scientific organizations. The relevance of the research is determined by the growing role of management personnel in the context of the transformation of Russia’s higher education system and the expansion of managers’ areas of responsibility.

The aim is to identify functional areas of management activity most distinct in terms of required competencies and to substantiate the feasibility of developing independent soft-skills profiles for them. The research is conducted in a focus group format involving 15 experts: senior officials of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, university rectors, vice-rectors, directors of research organizations, and their deputies. The discussion resulted in a final list of ten areas of managerial activity, ranging from academic affairs and research to security management and human resources. The authors also identify behavioral performance indicators for leaders and key professional competencies significant for each functional specialization. Additionally, the article outlines general behavioral features of successful managers across all domains and criteria for identifying high-potential candidates for inclusion in the managerial personnel reserve.

The research results can be applied to the development of assessment, selection and leadership development programs in the scientific and educational sector, as well as to formulating qualification requirements for the talent pools of universities and research institutions.

Keywords: management personnel, competency profile, soft skills, higher education, functional areas of activity, focus group

For citation: Stepashkina E. A., Aleksandrova E. I. Key areas of management activities in universities and scientific organizations in the context of developing profiles of soft skills. *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity.* 2026;11(3):131–138. <https://doi.org/10.25206/2542-0488-2026-11-3-131-138>. EDN: LEEOP1. (In Russ.).



© Stepashkina E. A., Aleksandrova E. I., 2026.

The content is available under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

Введение

Такие влияющие на систему высшего образования в России факторы, как фокус на социальное развитие и экономический суверенитет Российской Федерации в перспективе 2030–2036 гг.¹, рост конкуренции между университетами, а также запуск пилотного проекта по изменению уровней профессионального образования², привлекают все больше внимания к вопросу эффективности управленческих кадров в системе высшего образования.

Подходы к управлению университетами перестают быть лишь административной функцией и становятся стратегическим ресурсом в условиях конкуренции и снижения государственного финансирования. Современный университет должен сочетать образовательную, исследовательскую, инновационную и предпринимательскую деятельность, что требует системного управления. Для реализации этих задач требуется менеджмент с особыми компетенциями³. Возможность образовательных

¹ О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г., № 309. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения 06.04.2026).

² О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования: Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2023 г., № 343. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49210> (дата обращения 06.04.2026).

³ Ермолаева С. Г. Университетские менеджеры как вузовская общность // XXIII Уральские социологические чтения. Личность, культура, общество: наследие Л. Н. Когана и современность: мат. Всерос. науч.-практ. конф. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2023. С. 237–242. ISBN 978-5-7996-3722-4. EDN: VLRWTN.

организаций отвечать на современные вызовы, внедрять инновации, определять эффективные подходы к организации работы в значительной степени определяется качеством управленческих кадров, способных обеспечивать руководство сложными многоуровневыми процессами, связанными с исследовательской, образовательной, инновационной и административной деятельностью [1]. Высшие учебные заведения с точки зрения их управления могут рассматриваться наравне с крупными корпорациями и бизнес-организациями, руководители которых, согласно исследованиям, должны обладать не узкопрофильными знаниями, а способностью создавать ценность через взаимодействие с командой и заинтересованными сторонами. В связи с этим успешным руководителям особенно важно уметь принимать решения в условиях неопределенности, проявлять готовность брать на себя ответственность, уметь удерживать в фокусе внимания долгосрочную перспективу, работать с мотивацией сотрудников, а также обладать развитыми когнитивными способностями [2].

В российской научной практике вопрос о деловых качествах успешных управленцев в системе высшего образования поднимался не раз. В поле зрения исследователей, как правило, попадают компетенции, необходимые ректорам высших учебных заведений [3–6] или компетенции, необходимые для зачисления в управленческий кадровый резерв [7, 8]. При разработке моделей компетенций в вузовской практике нередко выделяют единый перечень компетенций, важный для профессиональной успешности без учёта отличий в специфике деятельности между различными уровнями позиций или функциональными направлениями [9, 10]. Вместе с тем деятельность персонала образовательных организаций носит полиролевой характер и предполагает сочетание различных функциональных задач [10].

Это указывает на тот факт, что для разных позиций и функциональных направлений деятельности в сфере высшего образования должны разрабатываться и применяться профили компетенций, которые будут учитывать специфику деятельности сотрудников разного уровня.

Некоторые университеты учитывают разные категории персонала при разработке моделей компетенций, выделяя следующие: специалист, научно-педагогический работник, заведующий кафедрой, руководитель подразделения, директор института, ректор (проректор) [11, с. 672]. Другой способ учесть и описать различия в требованиях к деловым качествам персонала разных категорий — это выделение уровней, например, исполнительский уровень и несколько управленческих [12, с. 382]. В свою очередь управленческие уровни могут быть разделены на основные субъекты управленческой стратегической деятельности вуза (ректор, проректоры, руководители институтов), руководители среднего звена (заведующие кафедрами, деканы и руководители научно-исследовательских лабораторий), исполнительское звено (заместители деканов и заместители руководителей подразделений, обеспечивающих поддержку управления и координацию деятельности) [13, с. 116–117]. Такие подходы учитывают уровень позиций, но не покрывают функциональные различия должностей, особенно для руководителей высшего звена, которые в рамках своей управленческой деятельности решают принципиально разные задачи.

Большинство исследований фокусируются на первом лице высшего учебного заведения или рассматривают проректоров как совокупность руководительской группы, что не позволяет выявлять и анализировать их отличительные особенности в зависимости от спектра выполняемых задач [14]. Однако опыт некоторых отраслевых университетов указывает на то, что проректорский корпус в среднем состоит из шести человек и покрывает функционал по учебной, научной, административно-хозяйственной и воспитательной работе, что обуславливает необходимость чёткого выделения профилей для обеспечения адресного управления каждым направлением. Тем не менее изменения в сфере высшего образования, диверсификация источников прибыли вуза, цифровизация и повышение требований мониторинга эффективности деятельности университетов расширяют зоны ответственности проректоров, а дифференциация профилей их деятельности становится инструментом адаптации университета к современным вызовам, позволяющим целенаправленно развивать каждое из ключевых направлений [15].

Цель исследования

С учетом актуальности проблемы и степени ее изученности в рамках совместного проекта Президентской платформы «Россия — страна возможностей» и Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, направленного на совершенствование системы оценки и развития управленческого кадрового резерва, в ноябре 2023 г. было проведено исследование по выявлению ключевых деловых качеств, необходимых для успешной профессиональной деятельности руководителей высших учебных заведений и научных организаций по различным направлениям деятельности.

Цель исследования — рассмотреть существующие направления деятельности и выделить те, которые обладают наибольшей уникальностью с точки зрения необходимых управленческих качеств и компетенций; обосновать возможность (или ограниченность) объединения профилей для научной и образовательной сфер; выявить ключевые поведенческие конструкты, необходимые для успешности в должности.

Исследование проводилось в рамках качественной методологии: систематизирующее экспертное интервью в формате фокус-группы [16]. Такой дизайн позволяет глубоко анализировать управленческие практики и получать согласованные профессиональные оценки. Метод фокус-групп широко используется в научных и HR-исследованиях, поскольку обеспечивает доступ к «глубинному» профессиональному знанию и позволяет фиксировать динамику групповой экспертной оценки.

Основная часть

В исследовании приняли участие руководители Министерства науки и высшего образования РФ, а также руководители (ректоры, директора, проректоры, заместители директоров) крупных научных организаций и образовательных организаций высшего образования. Указанный подход позволил выявить не только наиболее отличающиеся функциональные направления управленческой деятельности в сфере высшего образования и науки, но и описать элементы поведения, которые отличают эффективных руководителей в тех или иных

Таблица 1. Описание выборки
Table 1. Sample description

Пол	
Женщины	27 %
Мужчины	73 %
Принадлежность к организации	
Министерство науки и высшего образования	20 %
Научная организация	14 %
Образовательная организация	66 %

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors

направлениях: научной работе, учебной деятельности, административно-финансовом обеспечении, проектной деятельности, структурных изменениях, международной деятельности, работе с молодежной политикой и т. д.

Формирование выборки осуществлялось по принципу целенаправленного отбора экспертов, обладающих:

- значительным управленческим опытом в образовательных и научных организациях;

- опытом руководства отдельными направлениями деятельности (научная работа, учебная деятельность, административно-финансовые подразделения, проектная деятельность, международная работа и т. д.);

- пониманием требований к кадровому резерву в научно-образовательной сфере.

В исследовании участвовали 15 представителей из научных и образовательных организаций, а также руководители Министерства науки и высшего образования. Состав выборки обеспечил разнообразие профессионального опыта, что позволило проанализировать основные направления управленческой деятельности руководителей (табл. 1).

Фокус-группы проводились модератором, помогающим интервьюером и ассистентом, отвечающим за фиксацию основных идей. Каждая фокус-группа была построена вокруг заранее подготовленного гайда, включавшего следующие ключевые блоки:

- выделение, обсуждение и описание ключевых направлений деятельности руководителей в рамках научной деятельности и работы в сфере высшего образования;

- создание портрета успешного и эффективно-го руководителя, формулировка основных индикаторов, демонстрирующих эффективность работы, а также индикаторов, указывающих на неспособность руководителя хорошо справляться со своими задачами;

- выделение основных характеристик, отличающих резервистов указанных направлений, обладающих высоким потенциалом, и тех, которые входят в эту группу формально и, с большой вероятностью, не обладают свойствами и умениями, необходимыми для успешной работы в сфере науки и образования, особенно на руководящих должностях.

Также на фокус-группах обсуждался вопрос о том, корректно ли выделять одинаковые направления деятельности для сферы научной деятельности и области высшего образования. Другим важным пунктом стал вопрос о возможности объединить какие-либо направления, как имеющие схожие зоны ответственности и управленческие задачи.

В рамках фокус-групп первым этапом были выделены ключевые направления деятельности в рамках научных и образовательных организаций, которые могут быть разграничены с точки зрения наиболее важных навыков, необходимых для успешной работы. Эксперты получили задачу на основании своего профессионального опыта назвать и обрисовать эти направления, а затем сопоставить их и объединить те, ключевые навыки которых по большей части совпадают. Эксперты, по просьбе интервьюеров, старались при выделении направлений учитывать

Таблица 2. Первоначальный перечень ключевых направлений управленческой деятельности
Table 2. Initial list of key management areas

Направления управленческой деятельности в образовательных организациях	Направления управленческой деятельности в научных организациях
Проректор по учебной работе	Заместитель директора по научной работе
Проректор по научной работе	Заместитель директора по инновационной работе
Проректор по воспитательной работе и социальной работе	Заместитель директора по научно-организационной деятельности
Проректор по международной деятельности	Заместитель директора по проектной деятельности
Проректор по молодежной политике	Заместитель директора по молодежной научной политике
Проректор по инновационному развитию	Заместитель директора по общим вопросам
Проректор по экономическим и финансовым вопросам	Заместитель директора по образовательной деятельности (аспирантура, дополнительное профессиональное образование, магистратура, докторантура, ординатура)
Проректор по цифровизации	Заместитель директора по административно-хозяйственной и финансовой деятельности
Проректор по проектной деятельности	Заместитель директора по стратегическому развитию
Проректор по административно-хозяйственной деятельности	Заместитель директора по информационным технологиям и безопасности
Проректор по ФАИП (если вуз проводит постоянное крупномасштабное строительство)	Заместитель директора по международному сотрудничеству

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors

не только профессиональную специфику, но и необходимые в каждом случае надпрофессиональные компетенции. Таким образом, первоначально экспертами были определены направления, представленные в табл. 2.

После выделения указанных направлений было проведено обсуждение по двум ключевым вопросам:

1. Можно ли объединить направления для научных и образовательных организаций с точки зрения ключевых компетенций?

2. Какие из выделенных направлений могут быть объединены между собой с точки зрения ключевых компетенций?

Экспертам было предложено оценить схожесть функциональных направлений и выделить те, которые имеют между собой наибольшее сходство и наиболее существенную разницу с точки зрения надпрофессиональных компетенций. В ходе обсуждения участники высказывали идею о том, что с точки зрения профилей компетенций ряд направлений имеют высокую степень схожести и в рамках настоящего исследования их целесообразно объединить, а часть направлений существенно отличаются.

Таким образом, было принято решение о возможности объединения направлений для организаций обоих типов, но с небольшими отличиями, о которых будет сказано ниже. После объединения части направлений их перечень был сокращен. В результате был сформирован финальный список, представляющий основные типы управленческих задач в научных и образовательных организациях:

- 1) направление по учебной работе;
- 2) направление по научной работе и инновациям;
- 3) направление по административно-хозяйственной, финансовой деятельности и Федеральной адресной инвестиционной программы (ФАИП);
- 4) направление по проектной деятельности и цифровизации;
- 5) направление по воспитательной и социальной работе, молодежной политике;
- 6) направление по международной деятельности (представители научных организаций подчеркнули, что в этой сфере международной политикой занимается в первую очередь глава научной организации, а не отдельный человек);
- 7) направление по структурным изменениям и стратегическому развитию;
- 8) направление по обеспечению безопасности;
- 9) направление по управлению персоналом и организационному развитию;
- 10) направление по научно-организационной работе (для научных организаций).

Отметим, что направление научно-организационной работы было отдельно выделено экспертами научных организаций, подчеркивая необходимость сочетания глубоких предметных знаний с развитыми управленческими компетенциями. Представители образовательных организаций подчеркнули, что схожая специфика применима и к руководителям кафедр, факультетов и научно-образовательных центров. Дискуссия показала существование разных точек зрения на необходимость выделения этого профиля для дальнейшего формирования перечня ключевых компетенций. Однако он был сохранен для будущей исследовательской работы.

Еще одним направлением, относительно которого не возникло полного согласия у экспертов,

стала кадровая политика. По описанию некоторых экспертов такой человек должен уметь формировать коллектив, привлекать действительно ценных сотрудников, поддерживать мотивацию, обеспечивать взаимодействие подразделений. Однако часть экспертов сошлась на том, что такой деятельностью в том или ином виде обязан заниматься руководитель любого направления, то есть выделять кадровую работу как отдельную единицу необязательно. Вместе с тем было принято решение оставить данное направление в перечне для последующей работы.

Важно уточнить, что на данном этапе работы мы не ставим перед собой задачи сформировать профиль компетенций для каждого выделенного направления, а лишь выделяем ключевые, по которым целесообразно заниматься профилированием компетенций.

В ходе фокус-групп эксперты выделили ряд поведенческих индикаторов, характерных для эффективных руководителей в научной и образовательной сферах. Обобщенные результаты о ключевых деловых качествах, относящихся как к надпрофессиональным компетенциям, так и профессиональным навыкам, приведены в табл. 3.

Отдельно эксперты выделили характеристики, отличающие перспективных кандидатов на управленческие позиции: ясное понимание своих карьерных целей и готовность к конкретным действиям; погруженность в научную или образовательную деятельность; наличие профессиональных связей и способность выстраивать взаимодействие; лояльность к организации; способность разделять ценности организации; ориентация на развитие; умение воспринимать обратную связь; внимательность и ответственность без избыточной самопрезентации.

Интересным результатом стало схожее мнение разных экспертов о том, что чрезмерная активность в самопрезентации без подтверждающих компетенций скорее указывает на низкий потенциал кандидата. Высокие коммуникативные навыки не всегда коррелируют с реальным потенциалом, а иногда даже маскируют недостаточный профессиональный уровень. Экспертные оценки подтверждают эту гипотезу, что согласуется с исследованиями, указывающими на риски дисфункциональной самопрезентации и несоответствия между производимым впечатлением и реальным управленческим потенциалом кандидата [17].

Вне зависимости от направления деятельности выделен ряд поведенческих характеристик, которые формируют общее ядро сложного управленческого профиля руководителей научно-образовательной сферы. Особое внимание в экспертных оценках по всем направлениям деятельности было уделено следующим поведенческим характеристикам успешных руководителей:

- способность сочетать стратегическое мышление с операционной дисциплиной;
- умение работать в высокострессовых, политических и административно сложных контекстах;
- готовность к изменениям и способность инициировать их;
- развитые навыки формирования команды и наставничества;
- высокая личная ответственность и самодисциплина;
- способность представлять организацию в профессиональных и общественных кругах.

Таблица 3. Ключевые деловые качества и профессиональные навыки по направлениям деятельности
Table 3. Key business qualities and professional skills by activity area

Профиль / направление	Ключевые деловые качества и профессиональные навыки
Учебная работа	— знают стандарты, направления подготовки, разные формы обучения и их особенности, содержание программ; обладают навыками методической разработки, умеют обеспечивать академическую мобильность; — сильные коммуникативные навыки, гибкость, адаптивность; — навыки решения проблем, нестандартных ситуаций; — стрессоустойчивость, умение выдерживать высокую нагрузку
Научная работа и инновации	— глубокие предметные знания, умение поставить задачи в этой сфере, создать запрос на научную разработку; — сильные организационные навыки, отбор специалистов и создание команд, понимание сильных сторон сотрудников, умение мотивировать; навык быстрого поиска кадров под задачу; — сильные коммуникативные навыки, особенно для взаимодействия как с научными сотрудниками, так и с широким кругом людей, заказчиками, целевой аудиторией; умение объяснять сложные концепции понятным языком; — готовность и умение быстро находить ресурсы для нестандартных, нетиповых задач
Административно-хозяйственная деятельность, экономические и финансовые вопросы, ФАИП	— глубокие знания финансовых, бюджетных процессов, правовой базы; умение соотносить квалификационные требования и зарплатные ожидания; — навыки планирования высокого уровня, четкой постановки задач, делегирования, контроля процессов; — развитые навыки коммуникации, умение работать с разными коллективами; — навыки анализа, интерпретации данных; — умение жестко отстаивать позицию в сложной среде в сочетании с гибкостью и умением договариваться
Проектная деятельность, цифровизация	— системное мышление; — навыки планирования, постановки задач, контроля; — глубокое знание теоретической базы
Воспитательная и социальная работа, молодежная политика	— развитая этика; — глубокое знание правовой базы; — лояльность к государственным ценностям и умение их транслировать; — патриотизм, лояльность к ценностям образовательной организации
Международная деятельность	— данный профиль, по мнению экспертов, в целом входит в предыдущий и выделяется в случае крупной организации, работающей с большим числом иностранных студентов
Структурные изменения и развитие	— глубокое понимание отрасли; — развитые навыки анализа, критического мышления; — умение выделить проблемы и точки роста, оценить необходимость и возможность изменений; — навык масштабного планирования, выстраивание долгосрочной стратегии; — междисциплинарность; — готовность отстаивать непопулярные решения
Обеспечение безопасности и поддержание правопорядка	— глубокое знание теоретической базы, богатый опыт, обладание необходимыми связями и умение их актуализировать; — навыки жесткого стиля управления, умение отстаивать непопулярную позицию, принимать решения и придерживаться их
Научно-организационная работа (специфическое направление для научных организаций)	— глубокие знания в предметной области, как теоретические, так и практические: правовая база, необходимые связи в разных кругах, обширный опыт; — высокая коммуникативность, гибкость, умение ориентироваться в нестандартных ситуациях и справляться с форс-мажором; — навыки кадровой работы, умение правильно формировать коллектив под задачу, контролировать процессы в коллективе; — четкое делегирование с высоким уровнем контроля

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors

Указанные характеристики во многом перекликаются с теорией трансформационного лидерства, которая акцентирует необходимость мотивации сотрудников и развитие их потенциала и адаптивного лидерства, описывающего работу с изменениями в сложных контекстах [18, 19].

Интересными и практически значимыми результатами исследования стали выявленные экспертами характеристики претендентов на руководящие должности с высоким потенциалом. Эксперты обратили внимание на сочетание личностных и по-

веденческих индикаторов, выражающих зрелость, устойчивость и осознанность профессиональной мотивации.

Выводы и дискуссия

Результаты исследования позволили систематизировать представления экспертов о ключевых функциональных направлениях деятельности руководителей научных и образовательных организаций. На основе анализа данных фокус-групп был сформирован перечень направлений управленче-

ской деятельности, отражающий реальную структуру задач в научно-образовательной сфере. Эти различия подчеркивают необходимость создания дифференцированных профилей компетенций, а не универсальных моделей.

Исследование также позволило описать поведенческие индикаторы успешных руководителей и признаки высокопотенциальных резервистов, что имеет непосредственную практическую значимость для систем оценки, отбора и развития кадров. Полученные данные могут быть использованы при формировании кадрового резерва, проектировании программ обучения и разработке инструментов дистанционной диагностики компетенций.

Проведенное исследование способствует уточнению требований к руководителям научных и образовательных организаций и создает основу для дальнейших эмпирических и прикладных работ в области оценки и развития управленческих кадров.

Список источников / References

1. Rosser J. The role of the university President in realizing the multicultural university. *American Behavioral Scientist*. 1990;34(2):223–231. <https://doi.org/10.1177/0002764290034002010>. EDN: JKKOTR.
2. Комиссаров А. Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. № 1. С. 63–85. <https://doi.org/10.55959/msu0130-0105-6-58-1-4>. EDN: KDTCWJ.
3. Komissarov A. G. Competencies' assessment methodology and senior managerial personnel selection. *Lomonosov Economics Journal*. 2023;1:63–85. <https://doi.org/10.55959/msu0130-0105-6-58-1-4>. EDN: KDTCWJ. (In Russ.).
4. Резник С. Д. Карьера ректора: какой ей быть? // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 7–14.
5. Reznik S. D. Rectors career: What is it? *University Management: Practice and Analysis*. 2009;5:7–14. (In Russ.).
6. Резник С. Д., Фомин Г. Б. Организация деятельности ректора высшего учебного заведения // Вестник Кемеровского государственного университета. 2013. Т. 1. С. 279–283. EDN: PHJJKZ.
7. Reznik S. D., Fomin G. B. Organisation of the university rector's activity. *Bulletin of Kemerovo State University*. 2013;1:279–283. EDN: PHJJKZ. (In Russ.).
8. Галажинский Э. В. Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды vs российские процессы в образовании // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 2. С. 6–8. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.013>. EDN: YRORQL.
9. Galazhuinsky E. V. Vostrebovannyye kompetentsii rukovoditeley universitetov: mirovyye trendy vs rossiyskiye protsessy v obrazovanii. *University Management: Practice and Analysis*. 2017;21(2):6–8. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.013>. EDN: YRORQL. (In Russ.).
10. Жданов П. А., Тростянская И. Б., Барсуков А. А. [и др.]. Портрет современного ректора: необходимые компетенции на глобальном научно-образовательном рынке // Вопросы образования. 2019. № 2. С. 129–158. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2019-2-129-158>. EDN: QLXVSW.
11. Zhdanov P. A., Trostunskaya I. B., Barsukov A. A. [et al.]. The modern rector: competencies required in the global academic marketplace. *Educational Studies Moscow*. 2019;2:129–158. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2019-2-129-158>. EDN: QLXVSW. (In Russ.).
12. Кальмай О. М., Юдина Е. С., Шерина О. А. [и др.]. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 101 (1). С. 98–108. EDN: VQWPJL.
13. Kalmay O. M., Yudina E. S., Sherina O. A. [et al.]. Talent pool as a factor of the competitiveness enhancement of the modern university. *University Management: Practice and Analysis*. 2016;101(1):98–108. EDN: VQWPJL. (In Russ.).
14. Волкова А. В., Кузьминов М. М., Митрякова О. Л. [и др.]. Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций // Высшее образование в России. 2022. Т. 31, № 5. С. 9–24. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-5-9-24>. EDN: JTIHOS.
15. Volkova A. V., Kuzminov M. M., Mitryakova O. L. [et al.]. Formation of leaders' reserve for educational and academic organizations. *Higher Education in Russia*. 2022;31(5):9–24. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-5-9-24>. EDN: JTIHOS. (In Russ.).
16. Попова Е. А., Ибрагимова М. Х. Оценка персонала как необходимый элемент систем стратегического управления университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 2. С. 52–63. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.02>. EDN: YRORTD.
17. Popova E. A., Ibragimova M. Kh. Personnel evaluation as an essential element of university strategic management. *University Management: Practice and Analysis*. 2017;21(2):52–63. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.02>. EDN: YRORTD. (In Russ.).
18. Грудзинский А. О., Захарова Л. Г., Саралиева З. М. Технология разработки модели базовых компетенций сотрудников университета в условиях реализации программы повышения конкурентоспособности // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 1. С. 24–32. EDN: SCPMHF.
19. Grudzinskiy A. O., Zakharova L. G., Saraliev Z. M. Technology of fundamental functional competences model development for the university personnel in the context of improving competitiveness. *University Management: Practice and Analysis*. 2014;1:24–32. EDN: SCPMHF. (In Russ.).
20. Тетраз В. А. Разработка модели компетенций персонала университета: теория и практика // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022. Т. 32, № 4. С. 669–675. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-4-669-675>. EDN: KSNVIK.
21. Tetraz V. A. Development of a competence model for university staff: theory and practice. *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2022;32(4):669–675. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-4-669-675>. EDN: KSNVIK. (In Russ.).
22. Комарова В. В., Милая А. В., Леженина А. А. Формирование модели корпоративных компетенций университета как механизма эффективного управления персоналом // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11, № 1. С. 373–390. <https://doi.org/10.18334/lim.11.1.120227>. EDN: JVHUUH.
23. Komarova V. V., Milaya A. V., Lezhenina A. A. The university's corporate competence model as a mechanism for effective personnel management. *Leadership and Management*. 2024;11(1):373–390. <https://doi.org/10.18334/lim.11.1.120227>. EDN: JVHUUH. (In Russ.).
24. Белкин В. Е. Сравнительный анализ методов оценки компетенций менеджмента российских вузов // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2025. № 1 (43). С. 114–123. <https://doi.org/10.24412/2312-6647-2025-143-114-123>. EDN: FCVPST.
25. Belkin V. E. Comparative analysis of methods for assessing management competencies of Russian universities. *Lomonosov Economics Journal*. 2025;1(43):114–123. <https://doi.org/10.24412/2312-6647-2025-143-114-123>. EDN: FCVPST. (In Russ.).
26. Ломоносов А. В. Портрет профильного проректора по воспитанию в высшей школе // Общество: социология, психология, педагогика. 2023. № 2 (106). С. 28–32. <https://doi.org/10.24158.spp.2023.2.3>. EDN: JQEMWI.

Lomonosov A. V. Portrait of a field-oriented HEI Vice-Rector for education. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*. 2023;2:28 – 32. <https://doi.org/10.24158.spp.2023.2.3>. EDN: JQEMWI. (In Russ.).

15. Александрова Н. А. Кадровый резерв университетского комплекса: методика анализа потребности в управленческих кадрах // *Human Progress*. 2024. Т. 10, № 2. С. 9. <https://doi.org/10.34709/IM.1102.9>. EDN: JFKBLO.

Aleksandrova N. A. Talent pool management of the university complex: methodology for analyzing the need for management personnel. *Human Progress*. 2024;10(2):9. <https://doi.org/10.34709/IM.1102.9>. EDN: JFKBLO. (In Russ.).

16. Kitzinger J. Qualitative research. Introducing focus groups. *BMJ: British Medical Journal: International Edition*. 1995;311:299 – 302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>. EDN: CBTHYB.

17. Hogan R., Hogan J. Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*. 2001;9:40 – 51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>.

18. Heifetz R. A. Leadership without easy answers. Harvard University Press, 1994. 348 p. ISBN 0-674-51858-6. (Гарвардское университетское издательство (Harvard University Press) внесено в реестр нежелательных организаций на территории Российской Федерации).

19. Bass B. M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*. 1997;52(2):130 – 139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>. EDN: HEZMGF.

Вклад авторов:

Е. А. Степашкина. Теоретическое обоснование темы исследования, подбор респондентов для участия в фокус-группах, разработка гайда интервью, анализ результатов фокус-групп, написание текста статьи.

Е. И. Александрова. Теоретическое обоснование темы исследования, разработка гайда интервью, проведение фокус-групп, обработка и анализ результатов фокус-групп, редактирование текста статьи.

Authors' contribution:

Ekaterina A. Stepashkina. Theoretical substantiation of the research topic, selection of respondents for the focus groups, development of the interview guide, analysis of the focus group results, writing the article text.

Ekaterina I. Aleksandrova. Theoretical substantiation of the research topic, development of the interview guide, conducting the focus groups, processing and analysis of the focus group results, editing the article text.

Информация об авторах:

СТЕПАШКИНА Екатерина Алексеевна, руководитель отдела аналитики и разработки диагностических инструментов департамента оценки и методологии, Президентская платформа «Россия — страна возможностей», г. Москва; старший преподаватель Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, г. Санкт-Петербург.

SPIN-код: 2354-4259

AuthorID (РИНЦ): 1291563

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4340-3753>

e-mail: stepashkina.ea@yandex.ru

АЛЕКСАНДРОВА Екатерина Ильинична, главный специалист направления разработки диагностических инструментов департамента оценки и методологии, Президентская платформа «Россия — страна возможностей», г. Москва.

SPIN-код: 9937-7580

AuthorID (РИНЦ): 822762

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7067-5087>

ResearcherID: K-5964-2015

e-mail: e.aleksandrova@rsv.ru

Прозрачность финансовой деятельности: авторы не имеют финансовой заинтересованности в представленных материалах и методах. Конфликт интересов отсутствует.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

При подготовке данной рукописи авторы не использовали генеративный искусственный интеллект или аналогичные автоматизированные инструменты.

Статья поступила в редакцию 14.04.2026; одобрена после рецензирования 20.08.2026; принята к публикации 09.09.2026.

Information about the authors:

STEPASHKINA Ekaterina Alekseevna, Head of the Analytics and Development of Diagnostic Instruments Department, Assessment and Methodology Department, Presidential Platform "Russia — Land of Opportunities", Moscow; Senior Lecturer, Institute of Industrial Management, Economics, and Trade, Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg.

SPIN-code: 2354-4259

AuthorID (RSCI): 1291563

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4340-3753>

e-mail: stepashkina.ea@yandex.ru

ALEKSANDROVA Ekaterina Ilyinichna, Chief Specialist of the Analytics and Development of Diagnostic Instruments Department, Assessment and Methodology Department, Presidential Platform "Russia — Land of Opportunities", Moscow.

SPIN-code: 9937-7580

AuthorID (RSCI): 822762

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7067-5087>

ResearcherID: K-5964-2015

e-mail: e.aleksandrova@rsv.ru

Financial transparency: the authors have no financial interest in the presented materials or methods. There is no conflict of interest.

The author have read and approved the final manuscript. The authors did not use the Artificial Intelligence or similar automated tools in the article.

The article was submitted 14.04.2026; approved after reviewing 20.08.2026; accepted for publication 09.09.2026.