

УДК 331.108.2

ГАРИБОВА Е.Г., аспирант (НИ ТПУ)
Научный руководитель НИКУЛИНА И.Е., д.э.н., профессор (НИ ТПУ)
г. Томск

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ УНИВЕРСИТЕТА: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЙ РЕСУРС

Устойчивость организации в любое время невозможна без надёжной кадровой системы. В современных условиях перехода к новой модели экономического развития, основанной на знаниях, человеческий капитал становится главным стратегическим ресурсом, определяющим конкурентоспособность университетов [3]. Современному этапу развития высшей школы присущи уникальные кадровые вызовы, которые требуют пересмотра устоявшихся подходов к управлению человеческим капиталом. Ключевые инициативы стратегического академического развития сейчас не только меняют образовательную систему, но и требуют перехода от стандартной модели кадрового администрирования в вузе к стратегическому развитию кадровой системы [1,2].

На сегодняшний день университетам необходимо обеспечить количественное восполнение кадрового состава, при этом уделив особое внимание качественному обновлению компетенций преподавателей, исследователей и управленческого состава вуза. Основная проблема нынешней ситуации заключается в том, что при формальном росте числа вакансий большинство работодателей отмечает недостаточный уровень реальной профессиональной подготовки выпускников, а внушительное большинство молодых специалистов признают дефицит полученных знаний для полноценной профессиональной деятельности [2]. Это противоречие между системой подготовки кадров и реальными потребностями стейкхолдеров формирует запрос на новые модели управления человеческим капиталом.

Традиционная модель управления персоналом и его потенциалом в университетах, ориентированная на эксплуатацию накопленного, демонстрирует несостоятельность в условиях современных глобальных вызовов [3]. Нарастающая бюрократическая нагрузка, высокие требования к научно-академической эффективности, эмоциональное выгорание ведут к истощению человеческого капитала, его обесцениванию и, как следствие, к росту текучести кадров и снижению качества образовательных услуг [6]. Ключевое противоречие заключается в том, что человеческий капитал, в отличие от физического, не амортизируется линейно: он может как прирастать, например, через обучение, развитие, вовлеченность, так и стремительно обесцениваться через профессиональное выгорание, устаревание знаний, потерю мотивации [5,6].

В работе предлагается рассмотреть переход от управления человеческими ресурсами как неким «конечным запасом» организации, который принято только расходовать, к управлению ими как возобновляемым активом. Такой подход

напрямую связан с парадигмой устойчивого развития и ESG-повесткой, где социальная составляющая выходит на передний план. В данном случае вложение в человеческий капитал является стратегической инвестицией в долгосрочную устойчивость университета.

В классической теории человеческий капитал рассматривается как совокупность знаний, навыков и компетенций, приносящих доход. Но в контексте высшей школы критически значимой является не столько накопленная стоимость, сколько способность к постоянному обновлению и воспроизводству кадрового потенциала. Как отмечают исследователи, ключевая проблема заключается в определении самого человеческого капитала, механизма его формирования и возможностей его воссоздания. Важен переход от линейных моделей управления к циклическим, которые основываются на концепции непрерывного образования и профессионального развития [3, 5]. В рамках такого подхода сотрудники вуза перестают быть объектами кадровых процедур и становятся субъектами собственного развития, что делает возможным переход к расширенному воспроизводству человеческого капитала.

В современных исследованиях отмечается, что почти половина Целей устойчивого развития ООН напрямую связаны с управлением человеческим капиталом. Важнейшими в контексте кадров высшей школы являются: качественное образование (Цель 4) и достойная работа и экономический рост (Цель 8) [4]. Также подтверждается значимая позитивная связь между эффективностью управления человеческим капиталом и ESG-показателями организации. Университет выступает не только субъектом, но и объектом социальной политики, поэтому он должен стать экосистемой, где принципы устойчивого развития интегрированы во все аспекты кадровой работы: от найма и адаптации до профессионального развития и оценки эффективности сотрудников. Новое поколение сотрудников предъявляет работодателю требования, созвучные ESG-повестке: интересная работа, соблюдение баланса между личным и рабочим временем, справедливая оплата, комфортные условия труда, возможность обучения и социальное равенство внутри организации. Университеты, игнорирующие этот запрос, рискуют остаться без квалифицированных кадров уже в среднесрочной перспективе. Можно сказать, что в условиях изменчивости и глобальной нестабильности способность не только производить, но и сохранять знания становится ключевым фактором конкурентного преимущества.

Анализ практик отечественных и зарубежных университетов показывает, что для реализации системы устойчивого развития и концепции возобновляемого человеческого капитала важно создание соответствующих институциональных механизмов. Так, например, в БГТУ им. В.Г. Шухова создан Институт развития человеческого капитала, в состав которого вошли Центр повышения квалификации ППС, Центр подготовки кадров высшей квалификации и Школа управления «Шуховский резерв» [1]. Этим решением университет переводит управление человеческим капиталом из реактивного режима в проактивный режим расширенного воспроизводства, что полностью соответствует парадигме «человеческий капитал как возобновляемый ресурс». В Тольяттинском

государственном университете для достижения целевой модели в рамках программы развития 2021-2030 политика управления человеческим капиталом направлена на кадровое обеспечение устойчивого развития, повышение эффективности и масштабирование успешного опыта за счёт постоянного роста компетенций, включая разработку привлекательной персонифицированной well-being-программы с учетом мнения работников, включая дистанционных [2].

Индийский университет Тамил Наду внедрил практики «зеленого» HRM: виртуальные собеседования и электронный документооборот, энергоэффективные офисы и программы переработки. Параллельно создана система управления талантами, которая объединяет единый цикл планирования, найма, развития и удержания сотрудников, превращая их в возобновляемый актив вуза [7]. Хошиминский университет экономики (Вьетнам) перешел от операционного HR-менеджмента к стратегическому партнерству. Основой изменений стали: компетентностная модель, цифровая трансформация HR-процессов и внедрение системы непрерывного образования [5].

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение для системы управления высшим образованием в современных условиях.

Переход к управлению человеческим капиталом как возобновляемым ресурсом требует смены традиционного подхода к кадровой работе в университетах. Традиционный подход, рассматривающий сотрудников преимущественно как исполнителей функций, исчерпал свой потенциал в условиях экономики знаний и демографических ограничений. Человеческий капитал преподавателя или исследователя не является статичным запасом, который можно неограниченно эксплуатировать. Кадры выступают в роли динамичного актива, который требует постоянных инвестиций в свое обновление. Устаревшие модели управления кадрами через рост нагрузки, бюрократизацию и отсутствие социальной составляющей ведут к обесцениванию и утрате кадрового потенциала.

Формирование кадровой политики в соответствии с принципами и целями устойчивого развития открывает новые возможности для развития сотрудников и самого университета. Социальная составляющая устойчивости предполагает создание в университете среды, способствующей не только профессиональному росту, но и личностному благополучию сотрудника. Принципы инклюзивности, справедливой оплаты, гендерного равенства, поддержки эмоционального благополучия становятся необходимыми условиями конкурентоспособности вуза как работодателя и производителя новых кадров для экономики.

Инвестиции в развитие человеческого капитала становятся важным стратегическим решением. Они превращают университет в устойчивого конкурентоспособного участника рынка, способного создать экосистему непрерывного развития, обеспечить психологическую безопасность и вовлеченность персонала, что наделяет его преимуществами в современных реалиях. Как отмечают исследователи области, именно эффективное управление человеческим капиталом коррелирует с высокими ESG-показателями и долгосрочной устойчивостью организаций [7].

Для реализации предложенных изменений руководителям университетов и кадровым службам целесообразно пересмотреть систему ключевых показателей эффективности, включив в их число не только количественные научно-академические, но и качественные индикаторы, связанные с удержанием персонала, уровнем удовлетворенности трудом, индексом профессионального здоровья организации [6]. Важно обеспечить регулярный мониторинг человеческого капитала вуза и постараться создать инфраструктуру для «возобновления» кадрового потенциала. Также стоит отметить в качестве важного аспекта обязательное развитие партнерства с реальным сектором экономики для обеспечения актуальности компетенций преподавателей и запроса на подготавливаемые кадры.

Таким образом, принцип управления человеческим капиталом как возобновляемым ресурсом в рамках парадигмы устойчивого развития является не просто академической концепцией, а реальной необходимостью для университетов, которые стремятся к сохранению и приумножению своего кадрового потенциала в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Боженков С. А. В БГТУ им. Шухова представили проект развития института человеческого капитала [Электронный ресурс] // Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова : сайт. – URL: <https://media.bstu.ru/novosti/v-bgtu-im-shuhova-predstavili-proekt-razvitiya-instituta-chelovecheskogo-kapitala/12890> (дата обращения: 26.03.2026).
2. Ожидаемые эффекты от реализации политики управления человеческим капиталом [Электронный ресурс] // Тольяттинский государственный университет : сайт. – URL: <https://www.tltsu.ru/prioritet-2030/politiki/hr/effects> (дата обращения: 08.04.2026).
3. Krüger C. Model for fostering competencies for sustainable development in HEI: Human resources as drivers of the process / C. Krüger, A. F. Pennabel, M. S. B. de Oliveira, F. H. C. B. Guimarães, A. C. F. Caldana // The International Journal of Management Education. – 2025. – Vol. 23, no. 3. – P. 101238. – DOI: 10.1016/j.ijme.2025.101238.
4. Mahesh K. M. Green HRM and Teaching Sustainability in higher education Institutions: For Promoting Sustainable Education and Sustainable Development Goals / K. M. Mahesh, P. S. Aithal, K. R. S. Sharma // International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education. – 2024. – P. 260–270.
5. Piłkuła N. G. Talent management in educational institutions // International Journal of Contemporary Management. – 2024. – Vol. 60, no. 1. – P. 162–169. – DOI: 10.2478/ijcm-2024-0009.
6. Chueasawathi P. Human resource management affecting organizational commitment of private university lecturers in Thailand // Journal of Applied Management and Sustainable Development. – 2025. – Vol. 12, no. 1. – URL: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd/article/view/2321> (дата обращения: 09.04.2026).

7. Sukardi S. The Effect of Green Human Resource Management (GHRM) Practices on The Competitiveness of Higher Education Mediated by Knowledge Management / S. Sukardi, D. Djumarno, A. Herminingsih, K. Kasmir, C. C. Widayati, Z. Zairil // Jurnal Aplikasi Manajemen. – 2023. – Vol. 21, no. 2. – P. 377–392. – DOI: 10.21776/ub.jam.2023.021.02.08.