https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.004
Научная статья

Управление человеческим капиталом в системе высшего образования

В. Е. Ковалев, Е. А. Антинескул, Е. В. Соколова ✉
Уральский государственный экономический университет,
Екатеринбург, Российская Федерация
✉ sokolova_ev@usue.ru

Аннотация

Введение. В условиях перехода к экономике знаний, цифровизации и усиления глобальной конкуренции управление человеческим капиталом университетов приобретает стратегическое значение. Вместе с тем в отечественной и зарубежной литературе отсутствует единое понимание ключевых понятий в этой сфере, а комплексные стратегии управления человеческим капиталом высшей школы остаются недостаточно разработанными.

Цель. Систематизация и аналитическое обобщение отечественных и зарубежных научных подходов к пониманию человеческого капитала, кадрового потенциала университетов и механизмов управления ими.

Методы. В исследовании использованы обзор, сравнительный и содержательный анализ научных публикаций 2010–2025 гг., а также систематизация и обобщение теоретических подходов к пониманию и управлению человеческим капиталом университетов.

Результаты. В ходе анализа литературы выделены основные ограничения развития кадрового потенциала университетов, включая снижение привлекательности академической карьеры, кадровое старение, высокую учебную нагрузку и недостаточную стратегическую проработанность механизмов развития персонала. Систематизированы трактовки понятий «человеческий капитал», «человеческий ресурс», «человеческий актив» и «кадровый потенциал» применительно к высшей школе. Обобщены основные подходы к управлению человеческим капиталом, охватывающие подбор, адаптацию, обучение, оценку, мотивацию и карьерное развитие сотрудников.

Научная новизна. Научная новизна статьи заключается в объединении в рамках единого аналитического обзора трактовок человеческого капитала университета, проблем развития кадрового потенциала и подходов к его управлению, что позволило выявить недостаточную проработанность комплексных стратегий управления человеческим капиталом в высшей школе.

Практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы руководством университетов и специалистами в области управления персоналом при совершенствовании отдельных направлений кадровой политики университетов, включая программы профессионального развития научно-педагогических работников, подходы к мотивации персонала и механизмы управления человеческим капиталом.

Ключевые слова: управление человеческим капиталом, кадровый потенциал, мотивация персонала, университетское управление, развитие университетов, экономика знаний

© Ковалев В. Е., Антинескул Е. А., Соколова Е. В.

Для цитирования: Ковалев В. Е., Антинескул Е. А., Соколова Е. В. Управление человеческим капиталом в системе высшего образования // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 3. С. 78–95. https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.004

Поступила в редакцию 7 мая 2026 г.; поступила после рецензирования 27 мая 2026 г.; принята к публикации 29 мая 2026 г.

Original article

Human capital management in the higher education system

Victor E. Kovalev, Ekaterina A. Antineskul, Elizaveta V. Sokolova ✉
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation
✉ sokolova_ev@usue.ru

Abstract
Introduction. In the context of the transition to a knowledge-based economy, digitalisation, and intensifying global competition, the management of university human capital is acquiring strategic importance. At the same time, a shared understanding of the key concepts in this field is absent from both domestic and international scholarship, whilst comprehensive human capital management strategies for higher education remain insufficiently developed.
Purpose. The purpose of the article is to systematise and analytically synthesise Russian and international scholarly approaches to the understanding of human capital, the staffing potential of universities, and the mechanisms for managing them.
Methods. The study employs a literature review, comparative analysis, and content analysis of academic publications from 2010 to 2025, as well as the systematisation and synthesis of theoretical approaches to the understanding and management of university human capital.
Results. The literature analysis identified the principal constraints on the development of university staffing potential, including the declining attractiveness of academic careers, workforce aging, heavy teaching workloads, and the insufficient strategic elaboration of staff development mechanisms. The study systematizes interpretations of the concepts of «human capital», «human resource», «human asset», and «staffing potential» as applied to higher education. It also synthesizes the main approaches to human capital management, encompassing recruitment, adaptation, training, assessment, motivation, and employees' career development.
Scientific novelty. The scientific novelty of the article lies in integrating, within a single analytical review, interpretations of university human capital, the problems associated with the development of staffing potential, and approaches to its management, which made it possible to reveal the insufficient elaboration of comprehensive human capital management strategies in higher education.
Practical significance. The findings may be used by university leadership and human resource management practitioners to improve specific areas of institutional personnel policy, including professional development programmes for academic staff, approaches to staff motivation, and mechanisms for human capital management.

Keywords: human capital management, staffing potential, staff motivation, university management, university development, knowledge-based economy

For citation: Kovalev, V. E., Antineskul, E. A., & Sokolova, E. V. (2026). Human capital management in the higher education system. *Vocational Education and Labour Market*, 14(3), 78–95. (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.004

Received 7 May, 2026; revised 27 May, 2026; accepted 29 May, 2026.

Введение

Необходимость совершенствования системы управления человеческим капиталом в университетах обусловлена фундаментальным сдвигом в структуре современной экономики. Знания, компетенции и инновационная активность становятся ключевыми драйверами экономического роста в условиях глобальной конкуренции и цифровой трансформации (Жуковская и др., 2024). Именно качество человеческого капитала выступает определяющим фактором конкурентоспособности как отдельного вуза, так и национальной экономики в целом. Анализ данных Глобального инновационного индекса 2025 года[1] (Global Innovation Index 2025) подтверждает наличие значительного разрыва между общим уровнем инновационного развития России (60-е место) и образовательным потенциалом. Несмотря на общее отставание, страна демонстрирует относительно высокие позиции по группе показателей «высшее образование» (21-е место), «человеческий капитал и исследования» (28-е место) и «доля талантливых исследователей в бизнесе» (29-е место). В то же время недостаточно развиты такие области, как «совместные публикации государственных научных организаций и промышленности» (65-е место) и «научно-исследовательское сотрудничество между университетами и промышленностью» (73-е место). Данная статистика свидетельствует о наличии нереализованного потенциала системы высшего образования, для конвертации которого в реальный экономический рост требуется внедрение эффективных механизмов управления кадрами внутри университетов.

Указанные тенденции имеют для университетов не только внешнее, но и внутреннее значение. В условиях ускоряющегося обновления знаний и роста требований к качеству подготовки кадров именно система управления человеческим капиталом определяет способность университета сохранять академическую устойчивость, развивать исследовательский потенциал и адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям.

Ситуация в сфере кадрового обеспечения высшей школы характеризуется рядом негативных тенденций. Согласно данным Росстата, наблюдается замедление темпов прироста средней заработной платы профессорско-преподавательского состава (ППС), начавшееся в 2014 г. (рис. 1), что может рассматриваться как один из факторов снижения привлекательности академической карьеры.

Наряду с вопросами оплаты труда существенное значение имеет возрастная структура профессорско-преподавательского состава, поскольку ее изменение влияет на воспроизводство кадров и возможности устойчивого обновления научно-педагогического сообщества (рис. 2).

[1] Global Innovation Index 2025. Innovation at a Crossroads. 18th Edition. https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf

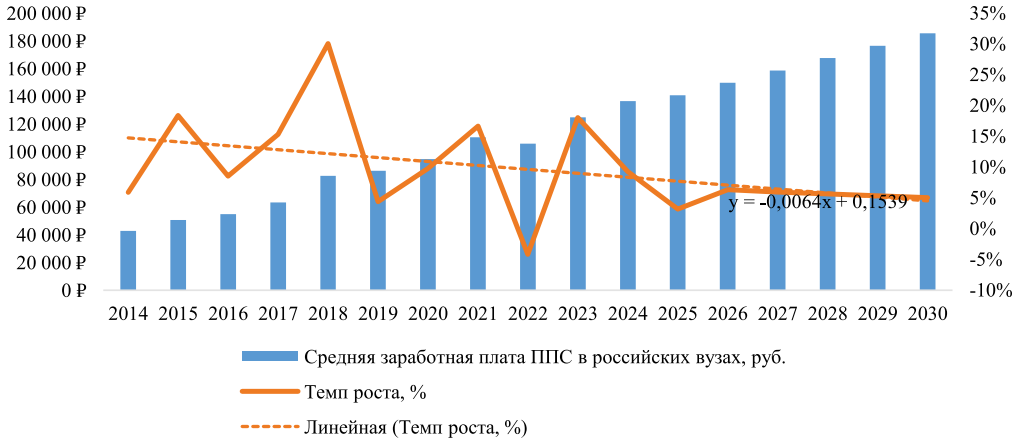


Рис. 1. Темпы роста средней заработной платы профессорско-преподавательского состава (ППС) в российских вузах, руб.
Fig. 1. Growth rates of the average salary of academic staff (teaching personnel) in Russian higher education institutions, rub
Источник: Составлено на основе данных Росстата[1]

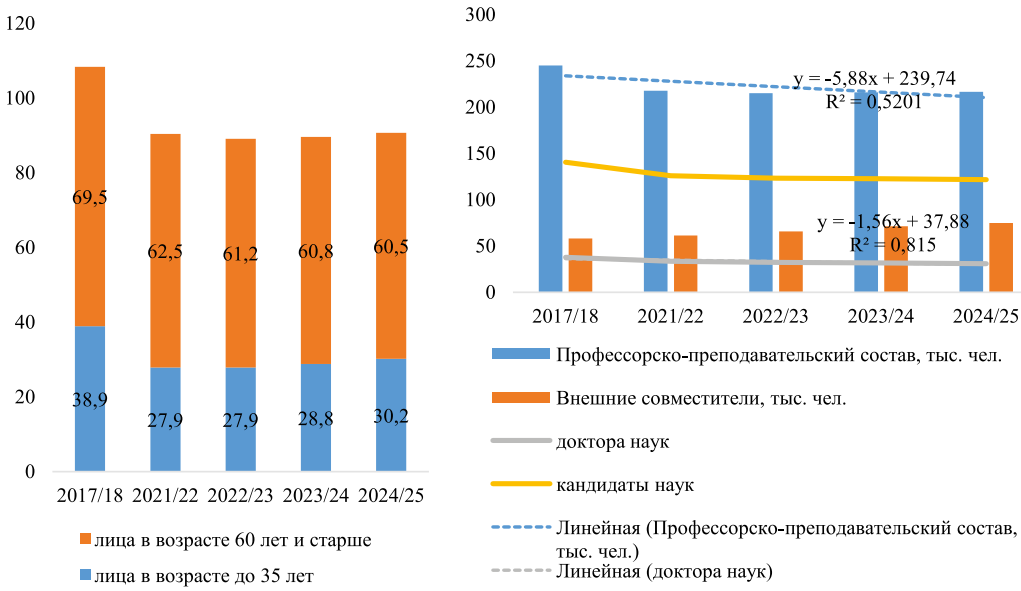


Рис. 2. Структура ППС в российских вузах (на начало учебного года), %
Fig. 2. Structure of academic staff (teaching personnel) in Russian higher education institutions (at the beginning of the academic year), %
Источник: Образование в цифрах: 2025[2].

[1] Рынок труда, занятость и заработная плата. Заработная плата отдельных категорий работников социальной сферы и науки // Федеральная служба государственной статистики. https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries

[2] Варламова Т. А., Гохберг Л. М., Зорина О. А. и др. Образование в цифрах: 2025: краткий статистический сборник. Москва: НИУ ВШЭ, 2025. https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1080321503.pdf

Государственная политика напрямую связана с развитием университетов и эффективностью их управления человеческим капиталом. Программа стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» направлена на трансформацию вузов в центры генерации знаний. Целевые показатели программы включают создание 150 тыс. высокотехнологичных рабочих мест и поддержку 30 тыс. предпринимательских проектов к 2030 г.[1] Без системной работы по наращиванию кадрового потенциала ППС и научных сотрудников университеты не смогут создать среду для непрерывного профессионального роста и развития компетенций.

Все это актуализирует необходимость формирования гибкой системы управления человеческим капиталом университетов, способной обеспечивать непрерывное профессиональное развитие научно-педагогических работников в условиях ускоряющихся технологических изменений.

Методы

В основу анализа положены отечественные и зарубежные публикации, посвященные проблемам кадрового потенциала, человеческого капитала и практикам управления персоналом в высшей школе. Отбор работ осуществлялся по признаку содержательной релевантности теме исследования. Их последующая систематизация проводилась по трем направлениям: трактовка ключевых понятий, выявление основных проблем развития кадрового потенциала и анализ подходов к управлению человеческим капиталом университетов.

Результаты и обсуждение

В рамках настоящего исследования в качестве базового используется понятие «человеческий капитал университета», поскольку оно позволяет рассматривать кадровый состав высшей школы не только как совокупность работников, но и как систему знаний, компетенций, профессионального опыта, мотивации и потенциала развития, формирующих образовательные и научные результаты университета. При этом понятие «кадровый потенциал» рассматривается как более узкая категория, акцентирующая внимание на количественных и качественных характеристиках персонала и возможностях его дальнейшего развития. Понятия «человеческий ресурс» и «человеческий актив» используются в статье как смежные аналитические конструкции, отражающие различные аспекты участия работников в деятельности университета.

Кадровый потенциал университетов: проблемы и подходы

За последнее десятилетие вопросу развития кадрового потенциала науки, являющегося ключевым фактором обеспечения инновационного прогресса, конкурентоспособности страны и устойчивого социально-экономического развития, посвящены многочисленные труды как отечественных, так и зарубежных ученых. Ниже представлен аналитический обзор наиболее значимых публикаций последнего десятилетия.

[1] Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года. http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986

Н. М. Сергеева (2021) считает, что в первую очередь необходимо осуществлять поиск решения проблемы восполнения кадрового потенциала высшей школы. К основным причинам возникновения кадрового дефицита В. В. Петров (2022) и Х. М. Хаджалова (2022) относят серьезное снижение престижа научно-образовательной деятельности в общественном сознании (начиная с 1990-х гг.) и относительно невысокий уровень заработной платы на начальном этапе научной деятельности; ограниченные возможности решения жилищного вопроса и неблагоприятная социальная инфраструктура.

Рассматривая кадровый потенциал в контексте конкурентоспособности российских университетов, И. А. Алексеева (2017) выделяет проблему несоответствия квалификации научно-педагогических кадров России современному мировому уровню проводимых научных исследований и получаемых результатов.

Попытка систематизации проблем кадрового потенциала представлена в статье А. А. Ворониной и С. В. Парамоновой (2015). К числу основных проблем отнесены: неполная занятость большинства работников (от 0,1 до 0,9 ставки), создающая видимость высокой штатной численности; максимальные нормы учебной работы на ставку (900 акад. ч. в год); высокий процент лиц пенсионного возраста, уже не соответствующих квалификационным требованиям; низкий уровень квалификации большого количества преподавателей; недопустимо низкая заработная плата.

Л. М. Куприянова (2015) указывает на ослабление связи между ученой степенью, ученым званием и стажем работы, с одной стороны, и уровнем профессионального мастерства и компетенций работников высшей школы – с другой, что, как следствие, снижает мотивацию преподавателей к профессиональному совершенствованию.

О. Д. Федотова и Е. Д. Платонова, анализируя современную политику российских университетов в сфере развития человеческого капитала, выделяют несколько взаимосвязанных тенденций: ослабление функции высшего образования как социального лифта; переориентацию образовательной стратегии на развитие высокотехнологичных направлений; становление новых организационных платформ содействия занятости выпускников; активизацию студенческих объединений как социальных акторов. При этом выявляемый авторами дисбаланс связан с широким рассогласованием между структурой подготовки специалистов, механизмами университетского содействия занятости и реальными возможностями трудоустройства выпускников (Fedotova, Platonova, 2014).

Дополнительное объяснение кризиса воспроизводства кадрового потенциала дает проблематика профессионального выгорания. Как показывает обзор М. А. Молодчик и Н. А. Маткина (2025), образовательная сфера относится к числу наиболее часто исследуемых контекстов выгорания, а его ключевым механизмом выступает дисбаланс между требованиями труда и доступными ресурсами. Таким образом, высокая учебная нагрузка, недостаток организационной поддержки и разрыв между усилиями и вознаграждением могут вести не только к снижению удовлетворенности трудом, но и к усилению намерений ухода из профессии.

В рамках исследования X. Rong, Y. Ma, and Y. Niu (2025) определено, что накопление высококачественного человеческого капитала связано

с отдачей от технологий в виде U-образной зависимости, которая предполагает усиление инновационных результатов при умеренном накоплении кадрового потенциала, а чрезмерное накопление приводит к уменьшению или даже отрицательному эффекту однородности знаний.

Для выявления понятийных различий в табл. 1 систематизированы трактовки ключевых понятий, используемых для описания человеческого капитала и кадровой основы университета.

Таблица 1 / Table 1

Трактовки понятий, характеризующих человеческий капитал и кадровый потенциал университетов
Interpretations of the concepts characterizing human capital and personnel potential of universities

Авторы	Термин	Трактовка
К. Ковтуненко (2019)	Кадровый потенциал университетов	*«...совокупность количественных и качественных характеристик, среди которых выделяются основные: численный и возрастной состав, квалификация и компетенции, интеллектуальные способности, социальное положение, жизненные и моральные ценности, сфера деятельности и т. д.» (Ковтуненко, 2019, с. 74)*
Л. А. Шибанкова (2020)	Человеческий капитал	*«... ценные качества, приобретенные человеком, которые усиливаются благодаря соответствующим вложениям, причем эти вложения носят долгосрочный характер и инвестируются на образование, подготовку на производстве, на охрану здоровья, миграцию. (знание, здоровье, культура, свобода личности, производительные способности, функциональные роли)» (Шибанкова, 2020, с. 21)*
В. В. Ковельский (2020)	Человеческий капитал	*«Личностные черты и психофизиологические особенности, мотивационные характеристики, ценностные ориентиры, универсальные компетенции (способность к самообучению), корпоративные компетенции (включая компетенцию менеджмента знаний), компетенции должности, способности» (Ковельский, 2020, с. 26)*
Е. В. Ляпунцова (2024)	Человеческий актив	*«... не принадлежат ни компании, ни учебному заведению, а он аккумулирован в сотрудника»* *«... совокупность коллективных знаний профессионального сообщества, их способностей, умений и личных качеств» (Ляпунцова, 2024, с. 33)*
	Человеческий ресурс	*«кадровый потенциал, пока только лишь возможность, которая еще не реализована» (Ляпунцова, 2024, с. 33)*
Н. В. Таранкова (2024)	Человеческий капитал	*«... совокупность компетенций, достоинств работников, повышающих производительность, доходы и имидж компании.» (Таранкова, 2024, с. 581)* *«... формируется с помощью индивидуального капитала сотрудников и корпоративного капитала» (Таранкова, 2024, с. 581)*

Представленные трактовки позволяют сделать вывод о том, что в современной литературе отсутствует единообразное понимание человеческого капитала университета. Вместе с тем большинство исследователей сходятся в признании его комплексного характера, включающего профессиональные компетенции, личностные качества, мотивационные установки и накопленные знания работников. Это позволяет рассматривать человеческий капитал университета как многомерный объект управления, не сводимый лишь к количественным параметрам кадрового состава.

Развитие кадрового потенциала высшей школы имеет значение не только для самих университетов, но и для более широких процессов социально-экономического развития, поскольку влияет на качество подготовки специалистов, научно-исследовательскую активность и способность системы высшего образования участвовать в формировании инновационной среды. Развитие кадрового потенциала науки – это стратегическая задача, которая требует системных инвестиций, современных подходов к подготовке, формированию компетенций и мотивации научных кадров (Кудреватых, 2025).

Анализ представленных исследований показывает, что в научной литературе можно выделить три относительно самостоятельных направления осмысления рассматриваемой проблематики. Первое связано с выявлением ограничений воспроизводства и развития кадрового потенциала высшей школы. Второе сосредоточено на уточнении содержания понятий, характеризующих человеческий капитал университета. Третье направление объединяет работы, в которых рассматриваются механизмы и инструменты управления человеческим капиталом в образовательной организации.

Управление человеческим капиталом: исследовательские акценты и подходы

При сопоставлении отечественных и зарубежных исследований следует учитывать различие исследовательских акцентов. В отечественной литературе преобладает внимание к институциональным ограничениям развития кадрового потенциала университетов, включая уровень оплаты труда, возрастную структуру персонала, учебную нагрузку и мотивационные дефициты. Зарубежные исследования в большей степени сосредоточены на вопросах эффективности управления человеческим капиталом, роли академического лидерства, инвестиционной логики развития персонала и влияния человеческого капитала на инновационные результаты университетов.

N. Chatterji and R. Kiran (2017) рекомендуют специалистам университета по планированию человеческого капитала уделять особое внимание капиталу взаимоотношений, который повышает эффективность достижения более высоких результатов. A. Kucharčíková, E. Tokarčíková, and M. Blašková (2015) для повышения эффективности управления кадровым капиталом предлагали использовать системный подход, учитывающий взаимосвязанные подсистемы: (1) найма и отбора, (2) адаптации, (3) обучения, (4) оценки персонала, (5) карьерного роста, (6) вознаграждения и мотивации, (7) организации труда и (8) управления персоналом. Ученые предложили дополнительно процедурную оптимизацию, обеспечивающую эффективное использование человеческого капитала и участие руководителей в управлении человеческим капиталом, при которой люди рассматриваются как стратегический ресурс и долгосрочная инвестиция в будущее, приносящая доход. Управление человеческим капиталом при таком подходе трактуется как процесс привлечения, обучения, управления и удержания сотрудников для их эффективного участия в процессах организации.

Отдельный интерес представляет работа L. D. Singell Jr. and H.-H. Tang (2013), в которой изучено влияние лидеров на формирование человеческого капитала в индустрии высшего образования. Результаты исследования показывают, что университеты исследовательского типа склонны отдавать предпочтение ректорам, управленческие стратегии которых ориентированы прежде всего на развитие человеческого капитала исследователей, а не на приоритетное накопление административного опыта.

Если в части исследований основное внимание уделяется сущности человеческого капитала, то в другой акцент смещается на механизмы его формирования, развития и использования в университетской среде. В этой связи представляется целесообразным систематизировать подходы исследователей к управлению человеческим капиталом и направлениям его развития в высшей школе (табл. 2).

Обобщение представленных подходов показывает, что эффективное управление человеческим капиталом университета рассматривается исследователями как многоэлементная система, включающая подбор, адаптацию, развитие, оценку, мотивацию и удержание персонала. При этом различия между подходами связаны прежде всего с тем, какие именно механизмы признаются приоритетными: институциональные, мотивационные, инвестиционные, цифровые или организационно-культурные.

Перспективным развитием данной логики выступает концепция поглощающей способности университета. Как показывают С. В. Орехова, О. М. Никитина и Н. Ю. Ярошевич (2024), управление знаниями в вузе целесообразно оценивать не только по нормативным показателям, но и через воспринимаемые работниками характеристики, поскольку именно расхождение между этими двумя уровнями позволяет выявлять скрытые дефициты внутренних рутин усвоения, распространения и трансфера знаний.

Интеграция социологических теорий в практические аспекты развития университетов остается недостаточной, что препятствует эффективному достижению стратегических целей. Формирование человеческого капитала связано с долгосрочными инвестициями, включающими обучение, здоровье и миграционные процессы работников. Создание инновационной среды предполагает мотивацию сотрудников не только за счет материальных стимулов, но и посредством развития корпоративной культуры и укрепления приверженности университету.

В региональных вузах выявлены проблемы академического менеджериализма, недостаточности ресурсов и влияния неподготовленных управленцев, что негативно сказывается на развитии академического сообщества и его социальной культуры. В целом подчеркивается необходимость привлечения профессиональных специалистов и внедрения современных управленческих технологий для повышения эффективности вузовской деятельности.

Ограниченность рассматриваемых исследований в области развития кадрового потенциала университетов обусловлена недостаточной сформированностью эффективных стратегий, ориентированных на достижение долгосрочных целей и учитывающих сложность и многогранность факторов, влияющих на развитие человеческого капитала.

Таблица 2 / Table 2

Взгляды ученых на систему управления и направления развития кадрового потенциала университетов
The views of scientists on the management system and the development of human resources in universities

Ученые	Взгляд на систему управления	Направления развития
В. В. Вилькен, Е. А. Зотова, А. П. Шабан (2023)	Контроль соблюдения профессиональных обязанностей современного преподавателя	Распространение, сохранение и применение совокупности знаний и их расширение (Вилькен и др., 2023, с. 9)
Г. В. Суровицкая (2023)	Совершенствование моделей управления человеческим капиталом	Самооценка по модели Премии Правительства Российской Федерации в области качества, выявить скрытые резервы и реинжиниринг процесса управления человеческим капиталом с подключением цифровых сервисов сопровождения карьерных траекторий персонала (Суровицкая, 2023, с. 98)
Н. М. Сурнина, С. Н. Смирных, С. В. Орехова (2010)	Чем выше специфичность человеческого капитала преподавателя, тем больше вуз в него инвестирует, а отдача от инвестиций становится ниже	Стандартизация инвестиций в человеческий капитал преподавателя (Сурнина и др., 2010)
Л. С. Мазелис, К. И. Лавренюк (2015)	Накопление и сохранение человеческого капитала и проведение в жизнь стратегий, побуждающих сотрудников совершенствовать свои знания и навыки	Оптимальная структура инвестиций в человеческий капитал на достижение целевых значений показателей и построение «дорожной карты» выполнения поставленных стратегических задач (Мазелис, Лавренюк, 2015, с. 85)
Н. В. Голубцов, А. В. Нищёнков (2019)	Использовать научно-технические разработки и накопленный положительный опыт автоматического регулирования технико-технологических систем	Реализация систем университетского управления показателями публикационной активности вузов, их внутренних штатных подразделений, проектных структур управления, вузовских научных изданий, индивидуально НПР. Гласность результатов обладает сильной внешней мотивацией (Голубцов и др., 2019, с. 128)
И. Ю. Ильина (2023)	Регулярно отслеживать значение показателя удовлетворенности трудом в системе управления кадровым потенциалом вузов	Определение оценки отношения преподавателей к работе и общей управленческой эффективности в высшей школе (Ильина, 2023)
С. Г. Ермолаева (2021)	Особенности академического менеджериализма в региональных вузах России: (1) имитационность управленческих стратегий; (2) отсутствие достаточных ресурсов, появление имитационности заботы об «академиках»; (3) неоднозначное восприятие университетского управления представителями академического сообщества	Привлечение профильных специалистов в области образования к управлению, поскольку управленцы без академического опыта, нередко пришедшие из бизнеса или органов власти, нередко фрагментируют, раскалывают академическое сообщество, лишая его важнейших социальных и культурных стимулов и ресурсов к профессиональному и личностному развитию. (Ермолаева, 2021, с. 125)
Г. З. Ефимова (2025)	Недостаточная интеграция социологических теорий в практику	Организационное развитие университета и приближение к намеченным стратегическим приоритетам (Ефимова, 2025)
В. А. Тераз (2022)	Корпоративная модель компетенций университета	Соответствие долгосрочным намерениям вуза; целесообразности для всех, кто участвует в ее эксплуатации; наличие объективного соотношения элементов модели, а также отсутствие пересечений и дублирования; измеряемость компетенций (Тераз, 2022, с. 674)
А. А. Седякина, О. В. Калинина (2024)	Управление талантами в системе высшего образования	Баланс между стимулированием научной продуктивности и созданием благоприятной среды для профессионального роста, учитывающей количественные метрики, качество, инновационность и социальную направленность научных исследований и разработок (Седякина, Калинина, 2024, с. 35)
С. Н. Митяков, М. В. Ширяев, И. В. Кольчик, Н. Н. Яковлева (2013)	Биографический подход в управлении	Возможность карьерного роста (кадровый резерв), нематериальные виды поощрения (награды, грамоты) (Митяков и др., 2013)

Ученые	Взгляд на систему управления	Направления развития
В. В. Ковельский (2023)	Человеческий капитал создается за счет инвестиций в человека (долгосрочных капитальных вложений)	Затраты на обучение и подготовку рабочей силы на предприятии, миграцию, охрану здоровья, поиск информации о доходах и ценах (Ковельский, 2023, с. 7)
Г. В. Суровицкая, Л. А. Гамидуллаева (2019)	Накопления человеческого капитала в опорных университетах первой волны	Развитие систем управления знаниями в современных университетах в рамках единого инструментария стратегического управления, интеллектуального анализа и машинного обучения, инструментов поддержки принятия решений и нейросетевого моделирования на базе современных компьютерных и информационных технологий (Суровицкая, Гамидуллаева, 2019, с. 24)
Х. Г. Чаплаев, З. К. Тавбулатова (2022)	Формирование инновационной среды для академических сотрудников и топ-менеджмента в образовательном учреждении	Создании системы мотивационных критериев деятельности и поддержании развития корпоративной культуры и приверженности университету как организации, где они реализуют свой творческий потенциал и демонстрируют свою результативность (Чаплаев, Тавбулатова, 2022)
Z. Samaibekova, S. S. M. Zaid, A. Molchanova, A. Rybakova (2019)	Индивидуальная перспектива преобладает над перспективой (коллективной) компании	Рассматривать создание интеллектуального капитала отдельного человека (Samaibekova et al., 2019)

Заключение

Управление человеческим капиталом в университетах перестало быть сугубо внутренней кадровой задачей и трансформировалось в стратегический императив, определяющий конкурентоспособность вуза и инновационный потенциал национальной экономики. Анализ теоретических подходов отечественных и зарубежных ученых позволил систематизировать ключевые проблемы: от снижения престижа профессии и «утечки мозгов» до необходимости внедрения цифровых сервисов управления карьерными траекториями. Однако именно эти вызовы в первую очередь должны быть учтены в новых моделях управления. Взгляды исследователей сходятся в том, что инвестиции в ППС сегодня являются долгосрочными вложениями, доходность которых напрямую влияет на качество выпускников и их востребованность на рынке труда.

Эффективное управление кадровым потенциалом научно-педагогических работников предполагает переход от декларативных мер поддержки к системе конкретных управленческих инструментов. К числу таких инструментов относятся: разработка индивидуальных планов профессионального развития сотрудников с учетом их исследовательской продуктивности, педагогической нагрузки и карьерных ожиданий; введение программ наставничества для молодых исследователей и преподавателей; использование цифровых профилей сотрудников, фиксирующих публикационную активность, участие в грантах, повышение квалификации, академическую мобильность и результаты педагогической деятельности; формирование прозрачных критериев продвижения по академической карьере; создание внутренних конкурсов на поддержку исследований, стажировок, публикаций и участия в научных мероприятиях; регулярная диагностика профессиональных дефицитов и адресное проектирование программ повышения квалификации.

Внедрение системных подходов к мотивации, развитию и удержанию талантов позволяет не только решать внутренние задачи вуза, но и

вносить прямой вклад в достижение национальных целей развития, обеспечивая переход к экономике знаний и укрепление технологического суверенитета страны. Совершенствование управления человеческим капиталом становится главным инструментом трансформации университетов в центры генерации знаний.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой более целостных стратегий управления человеческим капиталом университетов с учетом институциональных, организационных и мотивационных факторов.

Список литературы

1. Алексеева И. А. Инновации в управлении человеческим капиталом российских вузов // Экономика и управление. 2017. № 4(138). С. 49–56.

2. Вилькен В. В., Зотова Е. А., Шабан А. П. Управление человеческим капиталом в концепции университета 4.0 // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сб. тр. Всерос. научн.-практ. конф. В 8 ч. Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 г. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 3–10.

3. Воронина А. А., Парамонова С. В. Управление кадровым потенциалом высшей школы: проблемы и перспективы // Вестник Учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. 2015. № 2(49). С. 84–95.

4. Голубцов Н. В., Нищёнков А. В., Фёдоров О. В. Управление развитием науки и образования в аспекте публикационной активности университетов // Вестник Казанского государственного энергетического университета. 2019. Т. 11. № 3(43). С. 116–130.

5. Ермолаева С. Г. Развитие университетского сообщества в региональных университетах в условиях академического менеджериализма // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2021. № 4(64). С. 120–126. https://doi.org/10.52452/18115942_2021_4_120

6. Ефимова Г. З. Управление академическим развитием научно-педагогических работников в контексте дисциплинарных социологических теорий // Вестник университета. 2025. № 5. С. 217–232. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2025-5-217-232

7. Жуковская И. Е., Хашимходжаев Ш. И., Амиров Р. А., Норбоева Н. Э. Роль интеллектуальных систем в деятельности высших учебных заведений и подготовке кадров в условиях новых вызовов // Цифровые модели и решения. 2024. Т. 3, № 3. С. 68–78. https://doi.org/10.29141/2949-477X-2024-3-3-5

8. Ильина И. Ю. Удовлетворенность работой преподавателей вузов в системе управления кадровым потенциалом высшей школы // Вестник университета. 2023. № 7. С. 14–23. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-7-14-23

9. Ковельский В. В. Концептуальные подходы к решению вопросов инновационного развития вузов в части управления человеческим капиталом, оценки его стоимости и эффективности инвестиций в него с учетом трансформационных процессов системы образования // Экономика и парадигма нового времени. 2023. № 2(19). С. 5–22.

10. Ковельский В. В. Человеческий капитал как ключевой фактор развития инновационной деятельности университетов // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 1. С. 21–32. https://doi.org/10.18334/ce.14.1.100468

11. Ковтуненко К. Развитие кадрового потенциала высшей школы // Наука и инновации. 2019. № 7 (197). С. 74–77.

12. Кудреватых В. А. Инструментальные методы и модели построения эталонного профиля компетенций сотрудников организаций // Цифровые модели и решения. 2025. Т. 4, № 4. С. 32–48. https://doi.org/10.29141/2949-477X-2025-4-4-3

13. Куприянова Л. М. Развитие кадрового потенциала высшей школы // Экономика образования. 2015. № 2(87). С. 70–84.

14. Ляпунцова Е. В. Кадровый актив и потенциал высшей школы как условие экономического развития // Тенденции экономического развития в XXI веке: Мат-лы VI Межд. науч.-практ. конф., посвященной 25-летию экономического факультета БГУ. В 2 ч., Минск, 28–29 февраля 2024 г. Ч. 1. Минск: Белорусский государственный университет, 2024. С. 33–37.

15. Мазелис Л. С., Лавренюк К. И. Формирование инвестиционной стратегии управления человеческим капиталом кафедры университета на основе нечеткой динамической модели // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4(98). С. 76–86.

16. Митяков С. Н., Ширяев М. В., Кольчик И. В., Яковлева Н. Н. Управление человеческим капиталом технического вуза: механизмы стратегического управления // Инновации. 2013. № 9(179). С. 88–93.

17. Молодчик М. А., Маткин Н. А. Экономика и управление синдромом выгорания сотрудников: результаты тематического моделирования // Управленец. 2025. Т. 16, № 6. С. 89–105. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-6-6

18. Орехова С. В., Никитина О. М., Ярошевич Н. Ю. Поглощающая способность университета: нормативные и воспринимаемые оценки // Управленец. 2024. Т. 15. № 2. С. 31–47. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2024-15-2-3

19. Петров В. В. Формирование кадрового потенциала науки и высшей школы в условиях внешних ограничений // Профессиональное образование в современном мире. 2022. Т. 12. № 4. С. 658–666. https://doi.org/10.20913/2618-7515-2022-4-6

20. Седякина А. А., Калинина О. В. Управление талантами в системе высшего образования в контексте подходов к оценке продуктивности научной деятельности // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2024. № 4(16). С. 30–36. https://doi.org/10.24412/1994-3776-2024-4-30-36

21. Сергеева Н. М. Тенденции и изменения кадрового потенциала высшей школы страны // Балтийский гуманитарный журнал. 2021. Т. 10. № 1(34). С. 247–250. https://doi.org/10.26140/bgz3-2021-1001-0056

22. Сурнина Н. М., Смирных С. Н., Орехова С. В. Управление человеческим капиталом вуза: механизмы и стратегии (на примере ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет») // Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. № 4(30). С. 48–56.

23. Суровицкая Г. В. Модели управления человеческим капиталом университетов // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе

и обществе. 2023. № 4(48). С. 91–100. https://doi.org/10.21685/2227-8486-2023-4-5

24. Суровицкая Г. В., Гамидуллаева Л. А. Совершенствование механизмов накопления человеческого капитала региональных университетов в условиях цифровой экономики // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. № 1(29). С. 16–26.

25. Таранкова Н. В. Методы воспроизводства человеческого капитала университета // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 2А. С. 580–585. https://doi.org/10.34670/AR.2024.68.21.058

26. Тераз 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

27. Хаджалова Х. М. Кадровые перспективы: проблемы высшей школы в формировании человеческого потенциала // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5(130). С. 1387–1391. https://doi.org/10.34925/EIP.2021.130.5.278.

28. Чаплаев Х. Г., Тавбулатова З. К. Управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях: мотивационные концепты // Современные направления развития экономики и управления образованием: Сб. мат-лов Всерос. науч.-практ. конф. Грозный – Махачкала, 2022. С. 155–160.

29. Шибанкова Л. А. Человеческий капитал университета: формирование и развитие в эпоху цифровизации // Казанский педагогический журнал. 2020. № 3(140). С. 19–28. https://doi.org/10.34772/KPJ.2020.140.3.002

30. Chatterji N., Kiran R. Role of human and relational capital of universities as underpinnings of a knowledge economy: A structural modelling perspective from north Indian universities // International Journal of Educational Development. 2017. Vol. 56. P. 52–61. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.06.004

31. Fedotova O., Platonova E. Contemporary Politics Of Russian Universities In The Development Of Human Capital: The New Organizational Platform And Role Of The Initiative // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 141. P. 1177–1181. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.200

32. Kucharčíková A., Tokarčíková E., Blašková M. Human Capital Management – Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education // Procedia – social and behavioral sciences. 2015. Vol. 177. P. 48–60. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.332

33. Rong X., Ma Y., Niu Y. From «resource monopoly» to «intellect-driven growth»: Innovative human capital allocation and technological abnormal returns // Finance research letters. 2025. Vol. 86. Article 108894. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108894

34. Samaibekova Z., Zaid S. S. M., Molchanova A., Rybakova A. Managing the intellectual potential in the higher education system // Terra Economicus. 2019. Vol. 17. № 4. P. 174–189. https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189

35. Singell Jr. L. D., Tang H.-H. Pomp and circumstance: University presidents and the role of human capital in determining who leads U.S. research institutions // Economics of Education Review. 2013. Vol. 32. P. 219–233. https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2012.10.005

References

Alekseeva, I. A. (2017). Innovations in human capital management in Russian universities. *Economics and Management*, 4, 49–56. (In Russ.)

Chaplaev, Kh. G., & Tavbulatova, Z. K. (2022). Upravlenie chelovecheskimi resursami v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh: Motivatsionnye kontsepty [Human resource management in educational institutions: Motivational concepts]. In *Proceedings of the All-Russian scientific-practical conference "Sovremennye napravleniya razvitiya ekonomiki i upravleniya obrazovaniem"* [Contemporary directions in the development of economics and educational management] (pp. 155–160). (In Russ.)

Chatterji, N., & Kiran, R. (2017). Role of human and relational capital of universities as underpinnings of a knowledge economy: A structural modelling perspective from North Indian universities. *International Journal of Educational Development*, 56, 52–61. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.06.004

Efimova, G. Z. (2025). Management of academic development of academic staff through the lens of disciplinary sociological theories. *Vestnik Universiteta*, 5, 217–232. (In Russ.) https://doi.org/10.26425/1816-4277-2025-5-217-232

Ermolaeva, S. G. (2021). Development of the university community in regional universities in the conditions of academic managerialism. *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*, 4, 120–126. (In Russ.) https://doi.org/10.52452/18115942_2021_4_120

Fedotova, O., & Platonova, E. (2014). Contemporary politics of Russian universities in the development of human capital: The new organizational platform and role of the initiative. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 141, 1177–1181. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.200

Golubtsov, N. V., Nishchenkov, A. V., & Fedorov, O. V. (2019). Management of development of science and education in the aspect of publication activity of universities. *Kazan State Power Engineering University Bulletin*, 11(3), 116–130. (In Russ.)

Ilina, I. Yu. (2023). Satisfaction with the university lecturers' work in the human resource tertiary education's management system. *Vestnik Universiteta*, 7, 14–23. (In Russ.) https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-7-14-23

Khadzhalova, Kh. M. (2021). Personnel prospects: Problems of higher education in the formation of human capital. *Journal of Economy and Entrepreneurship*, 5(130), 1387–1391. (In Russ.) https://doi.org/10.34925/EIP.2021.130.5.278

Kovelskiy, V. V. (2020). Human capital as a key factor of the universities' innovative activity development. *Creative Economy*, 14(1), 21–32. (In Russ.) https://doi.org/10.18334/ce.14.1.100468

Kovelskiy, V. V. (2023). Kontseptual'nye podkhody k resheniyu voprosov innovatsionnogo razvitiya vuzov v chasti upravleniya chelovecheskim kapitalom, otsenki ego stoimosti i effektivnosti investitsiy v nego s uchetom transformatsionnykh protsessov sistemy obrazovaniya [Conceptual approaches to addressing issues of innovative university development in terms of human capital management, valuation, and investment efficiency in the context of transformational processes in the education system]. *Ekonomika i paradigma novogo vremeni [Economics and the Paradigm of the New Time]*, 2, 5–22. (In Russ.)

Kovtunenko, K. (2019). Development of the high school personnel potential. *The Science and Innovations*, 7, 74–77. (In Russ.)

Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human capital manage-

ment: Aspect of the human capital efficiency in university education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 177, 48–60. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.332

Kudrevatykh, V. A. (2025). Instrumental methods and models for constructing a benchmark profile of personnel competencies in organisations. *Digital Models and Solutions*, 4(4), 32–48. (In Russ.) https://doi.org/10.29141/2949-477X-2025-4-4-3

Kupriyanova, L. M. (2015). Develop human resource capacity of the higher school. *Economics of Education*, 2, 70–84. (In Russ.)

Lyapuntsova, E. V. (2024). Kadrovyy aktiv i potentsial vysshey shkoly kak uslovie ekonomicheskogo razvitiya [Staff assets and the potential of higher education as a condition for economic development]. In *Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference "Trends in Economic Development in the 21st Century"* (pp. 33–37). (In Russ.)

Mazelis, L. S., & Lavrenyuk, K. I. (2015). Formation of investment strategy of human capital management departments of the university on basis of fuzzy dynamic model. *University Management: Practice and Analysis*, 4, 76–86. (In Russ.)

Mityakov, S. N., Shiryaev, M. V., Kol'chik, I. V., & Yakovleva, N. N. (2013). Management of the human resources at the technical higher school: mechanisms of strategic management. *Innovations*, 9, 88–93. (In Russ.)

Molodchik, M. A., & Matkin, N. A. (2025). The economics and management of job burnout: The results of topic modelling. *Upravlenets / The Manager*, 16(6), 89–105. (In Russ.) https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-6-6

Orekhova, S. V., Nikitina, O. M., & Yaroshevich, N. Yu. (2024). University absorptive capacity: Normative and perceived assessments. *Upravlenets / The Manager*, 15(2), 31–47. (In Russ.) https://doi.org/10.29141/2218-5003-2024-15-2-3

Petrov, V. V. (2022). Forming of the personnel potential of higher education and science in conditions of external constraints. *Professional Education in the Modern World*, 12(4), 658–666. (In Russ.) https://doi.org/10.20913/2618-7515-2022-4-6

Rong, X., Ma, Y., & Niu, Y. (2025). From "resource monopoly" to "intellect-driven growth": Innovative human capital allocation and technological abnormal returns. *Finance Research Letters*, 86, Article 108894. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108894

Samaibekova, Z., Zaid, S. S. M., Molchanova, A., & Rybakova, A. (2019). Managing the intellectual potential in the higher education system. *Terra Economicus*, 17(4), 174–189. https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189

Sedyakina, A. A., & Kalinina, O. V. (2024). Talent management in the higher education system in the context of approaches to evaluating the productivity of scientific activity. *Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*, 4, 30–36. (In Russ.) https://doi.org/10.24412/1994-3776-2024-4-30-36

Sergeeva, N. M. (2021). Trends and changes in the personnel potential of higher education in the country. *Baltic Humanitarian Journal,* 10(1), 247–250. (In Russ.) https://doi.org/10.26140/bgz3-2021-1001-0056

Shibankova, L. A. (2020). Human capital of the university: formation and development in the era of digitalization. *Kazan Pedagogical Journal*, 3, 19–28. (In Russ.) https://doi.org/10.34772/KPJ.2020.140.3.002

Singell, L. D. Jr., & Tang, H.-H. (2013). Pomp and circumstance: University presidents and the role of human capital in determining who leads U.S. re-

search institutions. *Economics of Education Review*, 32, 219–233. https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2012.10.005

Surnina, N. M., Smirnykh, S. N., & Orekhova, S. V. (2010). Human capital management in a higher education institution: Mechanisms and strategies (A case study of the Ural State University of Economics). *Journal of the Ural State University of Economics*, 4, 48–56. (In Russ.)

Surovitskaya, G. V. (2023). University human capital management models. *Models, Systems, Networks in Economics, Technology, Nature and Society*, 4, 91–100. (In Russ.) https://doi.org/10.21685/2227-8486-2023-4-5

Surovitskaya, G. V., & Gamidullaeva, L. A. (2019). Improvement of human capital accumulation mechanisms at regional universities in the conditions of digital economy. *Models, Systems, Networks in Economics, Technology, Nature and Society*, 1(29), 16–26. (In Russ.)

Tarankova, N. V. (2024). Methods of reproduction of the university's human capital. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 14(2A), 580–585. (In Russ.) https://doi.org/10.34670/AR.2024.68.21.058

Teraz, V. A. (2022). Development of a competence model for university staff: theory and practice. *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, 32(4), 669–675. (In Russ.) https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-4-669-675

Vilken, V. V., Zotova, E. A., & Shaban, A. P. (2023). Upravlenie chelovecheskim kapitalom v kontseptsii universiteta 4.0 [Human capital management in the University 4.0 concept]. In *Fundamental and Applied Research in Management, Economics and Trade: Proceedings of the All-Russian Scientific-Practical and Teaching-Methodological Conference* (pp. 3–10). (In Russ.)

Voronina, A. A., & Paramonova, S. V. (2015). Control of the enlisted potential of the higher school: Problems and the prospects. *Bulletin of the Educational and Methodological Association for Vocational Pedagogical Education*, 2, 84–95. (In Russ.)

Zhukovskaya, I. E., Xashimxodjayev, S. I., Amirov, R. A., & Norboeva, N. E. (2024). The role of intelligent systems in the activities of higher education institutions and personnel training in the face of new challenges. *Digital Models and Solutions*, 3(3), 68–78. (In Russ.) https://doi.org/10.29141/2949-477X-2024-3-3-5

Информация об авторах

Ковалев Виктор Евгеньевич, д-р экон. наук, доцент, проректор по научной работе, профессор кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0941-5803, kovalev@usue.ru

Антинескул Екатерина Александровна, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и предпринимательства Уральского государственного экономического университета, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6837-1399, antineskul-e-a@yandex.ru

Соколова Елизавета Витальевна, ведущий специалист отдела наукометрии, ассистент кафедры бизнес-информатики Уральского государственного экономического университета, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4336-5283, sokolova_ev@usue.ru

***Конфликт интересов**:* авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors

Viktor E. Kovalev, Dr. Sci. (Economics), Docent, Vice-Rector for Research, Professor at the Department of World Economy and Foreign Economic Activity, Ural State University of Economics, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0941-5803, kovalev@usue.ru

Ekaterina A. Antineskul, Dr. Sci. (Economics), Docent, Professor at the Department of Management and Entrepreneurship, Ural State University of Economics, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6837-1399, antineskul-e-a@yandex.ru

Elizaveta V. Sokolova, Leading Specialist at the Scientometrics Department, Assistant Lecturer at the Department of Business Informatics, Ural State University of Economics, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4336-5283, sokolova_ev@usue.ru

Conflict of interest: the authors declare that there is no conflict of interest.

All authors have read and approved the final version of the manuscript.