

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ЭКОСИСТЕМЕ УНИВЕРСИТЕТОВ ЦЕНТРАЛЬНЫХ И ЗАПАДНЫХ РЕГИОНОВ КИТАЯ

**Ta Na**

Аспирант, Российский государственный  
педагогический университет имени А.И. Герцена  
995015488@qq.com

### HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE UNIVERSITY ECOSYSTEM OF CENTRAL AND WESTERN CHINA

**Ta Na**

*Summary.* The article shows the role and importance of scientifically based human capital management in the development of university ecosystems in the People's Republic of China. The main problems of human capital management, typical for modern Chinese universities, are systematized. The author clarified the content of the economic concept «human capital management model in the university ecosystem», which is a set of interrelated long-term goals, objectives for the development and improvement of human resources, knowledge, skills and competencies of students and postgraduates, aimed at ensuring long-term sustainable growth of innovation activity, competitiveness and efficiency of the university complex, including achieved through intensification of cooperation and relations within the university ecosystem. The author has developed a comprehensive human capital management model in the ecosystem of universities in the Central and Western regions of China. Its main features are the formation of a comprehensive, multi-level employee motivation system, the introduction of mentoring mechanisms focused primarily on the transfer of knowledge and teaching skills between experienced employees and young professionals, an active and diverse partnership on improving human capital with external university counterparties (both part of the university ecosystem and located outside beyond it), the intensive influence of students and postgraduates on the modernization of the university's management strategy and tactics, the integrated digitalization of the personnel management system of university complexes in China.

*Keywords:* China, education of China, university, university ecosystem, human capital, model, university cooperation and integration, innovative development.

*Аннотация.* В статье показаны роль и значение научно обоснованного управления человеческим капиталом в развитии университетских экосистем Китайской Народной Республики. Систематизированы основные проблемы менеджмента человеческого капитала, типичные для современных китайских университетов. Автором уточнено содержание экономического понятия «модель управления человеческим капиталом в экосистеме университета», которая представляет собой комплекс взаимосвязанных долгосрочных целей, задач развития и совершенствования кадрового потенциала, знаний, навыков и компетенций студентов и аспирантов, ориентированный на обеспечение долгосрочного устойчивого роста инновационной активности, конкурентоспособности и эффективности университетского комплекса, в т.ч. достигаемый за счет интенсификации кооперационных связей и отношений в рамках университетской экосистемы. Автором сформирована комплексная модель управления человеческим капиталом в экосистеме университетов Центральных и Западных регионов Китая. Ее основными особенностями являются формирование комплексной, многоуровневой системы мотивации сотрудников, внедрение механизмов наставничества, ориентированных, в первую очередь, на трансфер знаний и педагогических навыков между опытными сотрудниками и молодыми специалистами, активное и разноплановое партнерство по вопросам совершенствования человеческого капитала с внешними контрагентами университета (как входящими в состав вузовской экосистемы, так и находящимися за ее пределами), интенсивное влияние студентов и аспирантов на процессы модернизации стратегии и тактики менеджмента университета, комплексная цифровизация системы управления персоналом университетских комплексов КНР.

*Ключевые слова:* КНР, образование КНР, университет, университетская экосистема, человеческий капитал, модель, университетские кооперация и интеграция, инновационное развитие.

### Введение

Обеспечение доступности высшего образования для максимально широкого круга граждан КНР непосредственно закреплено в Конституции государства [1]. При этом, центральную роль в развитии и совершенствовании национальной системы высшего образования играют крупные университеты; согласно данным статистического департамента Правительства КНР, последние в наибольшей степени концентрируют-

ся в Центральных и Западных районах страны [8, р.73]. В обеспечении же конкурентоспособности и эффективности университетских комплексов Китая, в свою очередь, принципиальное значение играет человеческий капитал (сотрудников вузов, студентов, аспирантов, специалистов организаций, являющихся стратегическими партнерами китайских университетов и др.).

Цель статьи состоит в формировании модели управления человеческим капиталом в экосистеме универси-

тетов Центральных и Западных регионов Китая. Основными задачами статьи являются:

- систематизация проблем управления человеческим капиталом в современных университетах экономики КНР;
- уточнение содержания экономического понятия «модель управления человеческим капиталом в экосистеме университета»;
- разработка комплексной модели управления человеческим капиталом в экосистеме университетов Центральных и Западных регионов Китая.

### Основная часть

Обеспечение прогрессивного развития университетских комплексов неоднократно выделялось в качестве одного из ключевых приоритетов совершенствования социально-экономической системы Китайской Народной Республики в целом. В частности, данная проблема актуализирована в рамках Пятилетнего плана развития Китая на 2021–2025 гг. [2, p.39].

Следует отметить, что китайские университеты играют значимую роль в обеспечении роста социальной и финансово-экономической эффективности национальной экономики в целом, в т.ч. в максимизации уровня инновационной активности. Так, в 2024 г. за счет средств университетских экосистем было профинансировано 8,4 % суммарного объема успешно коммерциализированных прикладных инновационных разработок, что в 1,31 раза превышает значение аналогичного индикатора в 2019 г. [9, p.62].

Человеческий капитал, представляющий собой комплекс взаимосвязанных знаний, навыков, компетенций сотрудников и обучающихся университетских комплексов, а также возможностей развития и совершенствования их интеллектуальных и творческих способностей, является ключевым элементом практически любого современного университета.

В специальной литературе выделены различные проблем управления человеческим капиталом в рамках университетских экосистем экономики КНР. Так, например, Ц. Го указывает на то, что в рамках даже крупных национальных университетских комплексов Китая недостаточно активно и результативно используются механизмы KPI, достаточно широко распространенные в западных, преимущественно американских вузах, для обеспечения мотивации профессорско-преподавательского состава [5, с.74]. Д. Янг указывает на неразвитость в системах мотивации сотрудников китайских университетов инструментария косвенного материального стимулирования производительной трудовой деятельности персонала, в частности, корпоративных пенсий (имеющих место в отношении сотрудников ряда крупных университетов

ЕС, Японии, Австралии), санаторно-курортного лечения кадрового состава вузов за счет средств работодателя и др. [10, p.139].

Дж. Стадвелл считает, что одной из основных проблем управления персоналом организаций экономики Китая в целом, в т.ч. китайских университетов, является достаточно высокая степень бюрократизма, препятствующая эффективному расширенному воспроизводству человеческого капитала [7, с.129]. По мнению Д. Ифу, для экосистем современных китайских университетов характерно недостаточно внимание вопросам развития и совершенствования организационной культуры — значимого стратегического фактора, непосредственно влияющего на результативность как формирования, так и использования человеческого капитала сотрудников вузов [6, с.27]. В.Г. Гельбрас указывает на наличие цензуры в большинстве китайских вузов: при прочих равных условиях данный фактор препятствует эффективной реализации человеческого капитала части сотрудников, в особенности задействованных в рамках проектов и программ, связанных с НИОКР, креативными вузовскими разработками и т.п. [4, с.242].

По нашему мнению, модель управления человеческим капиталом в экосистеме университета представляет собой комплекс взаимосвязанных долгосрочных целей, задач развития и совершенствования кадрового потенциала, знаний, навыков и компетенций студентов и аспирантов, ориентированный на обеспечение долгосрочного устойчивого роста инновационной активности, конкурентоспособности и эффективности университетского комплекса, в т.ч. достигаемый за счет интенсификации кооперационных связей и отношений в рамках университетской экосистемы. Последняя же, помимо собственно университета, включает в себя дочерние коммерческие и некоммерческие организации, профильные НИИ, кооперированные с университетом, компании-поставщики сервисов, в т.ч. цифровых, для университетского хозяйства, ряд других интегрированных с вузом экономических субъектов.

Нами сформирована комплексная модель управления человеческим капиталом в экосистеме университетов Центральных и Западных регионов Китая. Ее основные компоненты приведены в таблице 1.

В целом, как показано в таблице 1, основными особенностями предлагаемой автором модели управления человеческим капиталом в экосистеме университетов Центральных и Западных регионов Китая являются формирование комплексной, многоуровневой системы мотивации сотрудников, внедрение механизмов наставничества, ориентированных, в первую очередь, на трансфер знаний и педагогических навыков между опытными сотрудниками и молодыми специалистами,

Таблица 1.

Основные компоненты предлагаемой комплексной модели управления человеческим капиталом в экосистеме университетов Центральных и Западных регионов Китая

Компонент модели	Содержание/Функции	Ключевые механизмы реализации	Ожидаемые эффекты и показатели эффективности
Стратегические цели	Подготовка кадров для региональной экономики, развитие науки и инноваций, снижение неравенства, интернационализация, интеграция с госстратегиями	— Формулировка целей вуза — Актуализация стратегии ежегодно — Вовлечение региональных и индустриальных партнёров	— Рост трудоустройства выпускников — Повышение рейтингов вуза — Соответствие госпрограммам
Система набора и привлечения	Комплексный поиск и вербовка талантов: молодежь, опытные учёные, иностранные специалисты	— Цифровые платформы рекрутинга — Программы «открытого конкурса» — Привлечение выпускников к наставничеству	— Снижение вакантности — Увеличение притока новых специалистов — Доля международных преподавателей
Система адаптации и наставничества	Индивидуальные треки развития для новых сотрудников, поддержка в интеграции в академическую среду	— Менторские программы — Вводные обучающие курсы — Персональный план развития	— Быстрота адаптации новых кадров — Уровень удовлетворенности — Удержание в первые 3 года
Непрерывное обучение и развитие	Повышение квалификации, переподготовка, академическая мобильность	— Обязательные модули повышения квалификации — Стажировки — Обмен преподавателями — Онлайн-обучение	— Количество курсов/стажировок на 1 сотрудника — Рост компетенций (тесты, аттестации)
Мотивация и удержание	Многоуровневая система стимулов: материальные и нематериальные вознаграждения, статус, карьерный рост	— Прозрачная система премий и бонусов — Программа tenure-track — Предоставление жилья, социальной поддержки	— Уровень текучести кадров — Количество присвоенных званий — Доля сотрудников с длительным стажем
Оценка и продвижение	Чёткие критерии оценки результатов деятельности, прозрачная система карьерного роста	— Регулярная аттестация — Система KPI (публикации, внедрение инноваций) — Электронные портфолио сотрудников	— Количество продвижений — Удовлетворённость карьерой — Баланс по возрасту и должности
Партнёрство с индустрией и обществом	Вовлечение компаний и внешних организаций в образовательный процесс, совместные проекты, практики для студентов	— Совместные лаборатории — Программы стажировок и практик — Экспертные советы с представителями бизнеса	— Количество совместных проектов — Трудоустройство выпускников в регионе — Рост внешнего финансирования
Внедрение цифровых технологий	Использование People Analytics, ИИ-платформ для подбора, анализа и управления талантами, цифровое обучение	— Информационные HR-системы — Дашборды результатов — Платформы дистанционного и смешанного обучения	— Сокращение времени на поиск/отбор — Доля сотрудников, использующих EdTech — Автоматизация отчётности
Развитие кампусной культуры	Создание среды сотрудничества, поддержки, академической свободы и вовлечённости	— Корпоративные мероприятия — Сообщество выпускников — Конкурсы и инициативы (хакатоны, дни науки)	— Уровень вовлечённости (опросы) — Рост внутренних проектов — Имидж вуза в регионе
Механизмы обратной связи и совершенствования	Постоянный мониторинг результатов, обратная связь от сотрудников и студентов, корректировка процессов	— Регулярные опросы — Обсуждения в коллегиальных органах — Независимые аудиты и бенчмаркинг	— Частота улучшений и изменений — Рост удовлетворённости — Улучшение позиций в сравнительных рейтингах

активное и разноплановое партнерство по вопросам совершенствования человеческого капитала с внешними контрагентами университета (как входящими в состав вузовской экосистемы, так и находящимися за ее пределами), интенсивное влияние студентов и аспирантов на процессы модернизации стратегии и тактики менеджмента университета.

При этом, предлагаемая модель наиболее предпочтительна именно для университетов Центральных и Западных регионов Китайской Народной Республики, как правило, имеющих существенные финансовые ресурсы для осуществления качественной модернизации системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава, характеризующихся обширными кооперационными и интеграционными связями с китайскими корпорациями различных отраслей экономики, НИИ, консалтинговыми структурами, иными контрагентами. Вместе с тем, основные компоненты предлагаемой модели могут быть использованы и в рамках управления развитием и совершенствованием человеческого капитала университетов, расположенных в Северных, Восточных и иных провинциях Китайской Народной Республики.

## Заключение

В обеспечении прогрессивного развития сформированной автором модели управления человеческим капиталом университетских экосистем Китайской Народной Республики определенную роль играет международное сотрудничество, в т.ч. с университетскими комплексами Российской Федерации. Потенциальная эффективность дифференциации форм такого рода сотрудничества, в частности, аргументируется О.В. Васюхиным и Я. Цао [3, p.82].

На наш взгляд, наиболее потенциально перспективными формами такого рода сотрудничества, обеспечивающими рост эффективности реализации моделей управления человеческим капиталом как китайских, так и российских университетских экосистем, являются программы стажировок, в т.ч. долгосрочных, представителей ППС вузов, программы обмена студентами старших курсов и аспирантами, совместные НИОКР, преимущественно прикладного характера, соучреждение китайскими и российскими университетскими комплексами совместных предприятий, в т.ч. относящихся к виртуальному сегменту современной цифровой экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Китайской Народной Республики (в ред. 2018 г.). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://chinalaw.center/constitutional\\_law/china\\_constitution\\_revised\\_2018\\_russian/](https://chinalaw.center/constitutional_law/china_constitution_revised_2018_russian/) (дата обращения 13.10.2025).
2. Пятилетний План развития экономики КНР на 2021–2025 г.г. China, Pekin, 2020. 178 p. (кит.яз).
3. Васюхин, О.В. Перспективы развития российско-китайских экономических отношений / О.В. Васюхин, Ян Цао. — Текст: непосредственный // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). — Санкт-Петербург: Заневская площадь, 2014. — С. 81–82.
4. Гельбрас В.Г. Зарубежные инвестиции Китая: масштабы, тенденции //Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества. Материалы III-й международной научно-практической конференции. — Благовещенск-Хэйхэ-Харбин. — 2021. — С.240–245.
5. Го Ц. Анализ конкурентоспособности и факторов, влияющих на торговлю культурными продуктами Китая. Столичный университет экономики и бизнеса, 2018 г. — 128 с.
6. Ифу Л. Демистификация китайской экономики. М.: Издательская группа «Шанс», 2021. — 324 с.
7. Стадвелл Дж. Азиатская модель управления. М.: Альпина Pro, 2026. — 288 с.
8. China's foreign affairs. — Beijing : Department of Policy Planning Ministry of Foreign Affairs People's Republic of China, 2025. — 80 p.
9. World Annual Report: 2024 // World Bank Resources, 2025. — 784p.
10. Yang D. The global recession and China'S political economy. — Palgrave Macmillan; 4st ed. 2022. — 280 p.

© Та На (995015488@qq.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»