

Модель управления кадровым потенциалом региона как инструмент устойчивого развития социально-экономической системы

Жукова Вероника Сергеевна, преподаватель кафедры экономики, управления и аудита
Юго-Западный государственный университет, Курск (Россия)

E-mail: zhukovavs@bk.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1911-8914>

Поступила в редакцию 03.06.2025

Пересмотрена 11.06.2025

Принята к публикации 23.06.2025

Аннотация: Интеграция управления кадровым потенциалом региона (КПР) в процесс достижения целей национальной экономики приобретает особую значимость в контексте необходимости комплексного и системного подхода к развитию территорий. Рассмотрение кадрового потенциала не как обособленной сферы, а как ключевого ресурса и фактора, определяющего возможности реализации стратегических целей региона, позволяет повысить обоснованность принимаемых управленческих решений, которые становятся логичным результатом эффективной модели управления КПР. Проведенный анализ существующих механизмов управления КПР позволил выявить преимущества и ограничения их использования, учитывая, что в настоящее время используется централизованная модель управления «сверху вниз», которая в современных институциональных условиях утрачивает эффективность и скорость реакции на изменения на локальных рынках труда. Уточнена концептуальная децентрализованная модель механизма управления КПР в контексте стратегического планирования региональной экономической политики. Разработан усовершенствованный механизм управления КПР. Исследование показало, что децентрализованная модель управления КПР «снизу вверх» обладает значительным потенциалом для развития региональной экономики, однако ее эффективность существенно возрастает при встраивании нового института, обеспечивающего координацию и стратегическое руководство локальными инициативами, способствует синергии между акторами, распространению лучших практик и более полному учету потребностей региональной экономики в процессе стратегического планирования.

Ключевые слова: управление кадровым потенциалом региона; модель управления; децентрализованная модель управления; механизм управления кадровым потенциалом региона.

Для цитирования: Жукова В.С. Модель управления кадровым потенциалом региона как инструмент устойчивого развития социально-экономической системы // Цифровая экономика и инновации. 2025. № 2. С. 5–15. DOI: 10.18323/3034-2074-2025-2-61-1.

ВВЕДЕНИЕ

Формирование и эффективное использование кадрового потенциала региона (КПР) является ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности любого субъекта РФ и страны в целом. В условиях ускоряющейся цифровизации, демографических сдвигов, изменения структуры экономики и требований локальных рынков труда проблема управления человеческими ресурсами приобретает стратегическое значение как на федеральном, так и на региональном уровне. Необходимость своевременного реагирования на вызовы глобального и локального характеров делает задачу управления КПР многоплановой, комплексной и междисциплинарной [1].

Современные исследователи сходятся во мнении, что КПР – это не только количественная совокупность трудовых ресурсов, но и их качественные характеристики, такие как уровень образования, профессиональные компетенции, инновационная активность, мобильность, способность к самообучению и готовность к технологическим изменениям [2–5]. При этом региональный кадровый потенциал выступает не просто пассивным ресурсом, а активным субъектом социально-экономического развития, влияющим на инвестицион-

ную привлекательность территории, ее производственную и инновационную инфраструктуру, адаптационные возможности в условиях кризисов. Несмотря на это, механизмы формирования, распределения и воспроизводства КПР часто демонстрируют фрагментарность, несогласованность и институциональную негибкость. Особенно остро это проявляется на уровне регионов, где кадровые дефициты сочетаются с профицитом неактуальных профессий, а образовательные траектории не всегда соответствуют потребностям территориального развития. Такие системные проблемы являются основанием для формирования наиболее эффективной системы управления. По мнению автора [6], это будет способствовать повышению КПР.

Авторы, работы которых направлены на изучение системы управления кадровым потенциалом [7; 8], говорят о том, что оказание управляющего и корректирующего влияния на входные потоки и внутренние операции по их обработке и есть цель функционирования системы управления кадровым потенциалом, а организационная составляющая является главным условием для эффективного планирования. Вместе с этим решений, направленных на улучшение функционирования системы управления КПР, не предложено.

По мнению автора [9], управление КПП не может быть сведено исключительно к административному регулированию, но требует взаимодействия всех акторов, участвующих в его формировании и распределении – государства, системы образования и представителей бизнеса.

Рассматривая существующие модели управления кадровым потенциалом, авторы [10; 11] считают, что для повышения адаптивности региональной кадровой политики и создания устойчивой платформы для развития кадрового потенциала необходима усовершенствованная модель управления КПП, что обеспечит системный подход к интеграции функций анализа, стратегического планирования и оперативного реагирования на изменения на локальном рынке труда.

Цель исследования – разработка усовершенствованной модели управления кадровым потенциалом региона, способствующей повышению эффективности региональной экономической политики на базе существующей децентрализованной системы управления.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование моделей управления КПП как инструмента региональной экономической политики проводилось в несколько этапов.

На первом этапе из существующих моделей управления были выделены две – «сверху вниз» и «снизу вверх», учитывая, что модель «сверху вниз» в настоящее время является действующей, а модель «снизу вверх» – альтернативой. Далее были выделены ключевые преимущества и ограничения каждой модели в контексте управления кадровым потенциалом относительно всех акторов – государства, системы образования и бизнеса.

Центральным этапом исследования стала разработка и обоснование усовершенствованной модели управления КПП на основании модели управления «снизу вверх», дополненная включением инновационного институционального элемента.

Нами были изучены подходы к управлению кадровым потенциалом в регионах, где такой региональный институт создан и работает, что позволило привязать теоретические построения к реальной социально-экономической практике. В частности, в Хабаровском крае, где Отдел прогноза кадровой потребности, содействия трудоустройству выполняет такие задачи, как обеспечение методического и информационного сопровождения деятельности центров (служб) содействия трудоустройству выпускников профессиональных образовательных организаций Хабаровского края; координацию деятельности центров (служб) содействия трудоустройству выпускников профессиональных образовательных организаций; предоставление информации и аналитических отчетов по мониторингам различных направлений деятельности профессиональных образовательных организаций; анализ регионального рынка труда в крае и др. А также в Новосибирской обл., где для наиболее эффективного управления КПП и автоматизации процесса сбора и обработки информации по поручению губернатора в соответствии с постановлением правительства региона от 13.07.2021 № 271-п создана и запущена в эксплуатацию государственная информационная система «Платформа прогнозирования региональной кадровой потребности и планирования объема подготовки кадров по программам среднего профес-

сионального образования и высшего образования». Платформа позволяет не только провести опросы работодателей, органов местного самоуправления, но и использовать данные статистики с 2012 г., данные вакансий и резюме, данные образовательных учреждений и данные сценариев социально-экономического развития.

Модель была спроектирована с учетом выявленных проблем региональной кадровой политики, акцентирует внимание на совершенствовании взаимодействия представителей бизнеса и системы образования, а также включает инструменты интеграции кадровой политики в общую региональную экономическую стратегию.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Исследование ключевых преимуществ и ограничений модели управления «сверху вниз»

1.1. Описание модели управления «сверху вниз»

Развитие кадрового потенциала представляет собой одну из ключевых задач государственной политики. Эффективное управление кадровым потенциалом требует четкого распределения полномочий между уровнями власти и институтами, участвующими в формировании и использовании кадрового потенциала. Исторически в России, как и в ряде других стран с централизованной системой государственного управления, доминировала модель «сверху вниз», при которой ключевые решения в сфере образования и занятости принимались на федеральном уровне и спускались в регионы и организации для исполнения (рис. 1). Эта модель обеспечивает высокую степень управляемости, позволяет реализовывать масштабные федеральные инициативы (например, национальные проекты), упрощает контроль и координацию, но в то же время страдает от недостаточной чувствительности к локальным особенностям и замедленной адаптацией к изменениям.

1.2. Преимущества и ограничения модели управления «сверху вниз» для бизнеса

Бизнес, являясь основным потребителем кадрового потенциала, выступает ключевым заказчиком на рынке труда и активным участником его формирования. Потребности работодателей в квалифицированных специалистах определяют структуру спроса на образовательные услуги и требования к компетенциям выпускников. В связи с этим при рассмотрении используемой модели управления «сверху вниз» нами были выделены ограничения для регионального бизнеса. Так, ограниченное влияние на программы подготовки кадров приводит к разрыву между объемом и наполнением полученных знаний у выпускников специалистов и реальными потребностями предприятий, особенно в быстроразвивающихся секторах экономики.

Модель управления «сверху вниз» построена на многоступенчатых инерционных процессах, в которых изменение стратегических ориентиров требует длительного согласования, что затрудняет быструю корректировку кадровой политики в ответ на технологические сдвиги, изменение спроса на квалификации, трансформацию отраслевых структур. В результате работодатели вынуждены самостоятельно дообучать персонал или

искать альтернативные каналы подготовки, что увеличивает затраты.

Еще одним ограничением при использовании модели управления кадровым потенциалом «сверху вниз» для представителей бизнеса является формализация взаимодействия с образовательной системой. Централизованная модель предполагает регламентированные формы участия бизнеса в системе подготовки кадров (например, через советы работодателей при вузах, экспертные группы при министерствах), которые часто носят формальный и декларативный характер, что снижает мотивацию к реальному взаимодействию и усиливает отчужденность между производством и образованием.

Таким образом, отсутствуют механизмы индивидуализации подготовки под нужды конкретных предприятий. Унифицированный подход к квалификациям и компетенциям часто не учитывает специфику отраслевых требований и корпоративных ценностей, что приводит к росту затрат на переподготовку персонала.

Вынужденная подготовка молодых специалистов внутри предприятия становится следствием несоответствия знаний, навыков и умений выпускников требуемым квалификациям. Работодатели несут дополнительные издержки на обучение, адаптацию и интеграцию молодых специалистов, фактически дублируя функции образовательной системы.

Основная ответственность за формирование кадрового потенциала сосредоточена в деятельности государственной системы, что снижает у части предприятий мотивацию к долгосрочному кадровому планированию, участию в профориентации, инвестициям в образовательную инфраструктуру. Это ведет к воспроизводству пассивной кадровой стратегии и росту зависимости от внешних источников трудовых ресурсов.

Таким образом, при всей значимости централизованного регулирования в условиях стратегического планирования, модель «сверху вниз» ограничивает активную роль работодателя, снижает гибкость и адаптивность системы подготовки кадров, а также усиливает кадровые риски на уровне предприятий. В долгосрочной перспективе это может затруднять модернизацию производства и внедрение инноваций, особенно в динамичных и конкурентных секторах экономики.

1.3. Преимущества и ограничения модели управления «сверху вниз» для системы образования

В условиях централизованного управления системой подготовки кадров образовательные организации также оказываются в жестко регламентированной среде, где основополагающие решения формируются вне их непосредственного участия.

Государственные стандарты, типовые учебные планы, параметры приемной кампании и распределение контрольных цифр приема формируются на федеральном уровне, что ограничивает способность вузов и учреждений среднего профессионального образования самостоятельно реагировать на изменения в потребностях рынка труда. Это ведет к несоответствию между содержанием подготовки кадров и требованиям работодателей.

Формализация процессов внутри модели «сверху вниз» снижает заинтересованность педагогического коллектива к разработке новых форматов обучения, внедрению гибких курсов и индивидуализированных

траекторий. Вузы вынуждены работать «по инструкции», а не в логике конкурентоспособного образовательного предложения.

Бюрократизированные процедуры внесения изменений в образовательные программы затрудняют оперативную адаптацию к новым профессиям, цифровым навыкам и междисциплинарным форматам. Это обостряет разрыв между скоростью технологических изменений и инерционностью образовательной системы.

В модели «сверху вниз» часто отсутствуют механизмы стимулирования и нормативного оформления долгосрочного сотрудничества с работодателями, что делает взаимодействие ситуативным и неустойчивым.

1.4. Преимущества и ограничения модели управления «сверху вниз» для государства

При внешней упорядоченности системы органы государственной власти сталкиваются с рядом функциональных ограничений, снижающих результативность и эффективность управленческих решений. Централизованная модель предполагает принятие решений «наверху», в отрыве от локальных реалий. Это приводит к недостоверности прогнозов, статистическим перекосам и несоответствию мер поддержки фактическим потребностям регионов и отраслей. Возникает эффект «длинного управленческого цикла» и отложенной реакции. Так, административные ресурсы расходуются на координацию вертикальных потоков информации, согласование документов, межведомственные коммуникации, что отвлекает внимание от содержательной работы с регионами, работодателями и вузами.

Наличие централизованных показателей и целевых моделей нередко приводит к формализации выполнения, особенно в условиях давления отчетности. Местные власти и учреждения начинают ориентироваться на количественные метрики, что снижает качество результатов и подрывает доверие к институциональной политике. Существующие механизмы общественных и экспертных обсуждений зачастую формальны и не предполагают реального включения локальных субъектов в процесс принятия решений. Это снижает легитимность проводимой политики, создает риски сопротивления и неэффективной реализации программ.

Вышесказанное обосновывает тот факт, что централизованная система становится менее чувствительной к результатам экспериментов, локальных инноваций и пилотных практик. В результате успешные инициативы снизу не масштабируются, а опыт регионов игнорируется при формировании федеральной повестки.

Таким образом, модель «сверху вниз» создает эффект системной инерционности, отчужденности и формализма, препятствующий эффективному использованию ресурсов и управленческому обучению. Для образовательных учреждений она снижает гибкость и актуальность, для органов власти – управленческую чувствительность, адаптивность и результативность.

2. Исследование ключевых преимуществ и ограничений в модели управления «снизу вверх»

2.1. Описание модели управления «снизу вверх»

По нашему мнению, альтернативой служит модель «снизу вверх», в основе которой лежит инициатива со стороны региональных субъектов – работодателей,

образовательных учреждений, органов местного самоуправления, профессиональных и общественных организаций. Такая модель предполагает более тесную связь между предложением и спросом на локальных рынках труда, активное участие бизнеса в подготовке кадров и децентрализацию управленческих решений. В последние годы элементы данной модели все активнее внедряются и в российских регионах, особенно в рамках программ дуального образования, проектных офисов, корпоративных университетов и кластерных инициатив.

2.2. Преимущества и ограничения модели управления «снизу вверх» для бизнеса

Модель управления кадровым потенциалом «снизу вверх», в отличие от централизованной схемы, предоставляет работодателям не просто статус пассивных получателей трудовых ресурсов, а делает их активными субъектами формирования и развития квалифицированного персонала.

В рамках модели «снизу вверх» работодатели могут напрямую влиять на содержание профессиональных образовательных программ, что позволяет устранить несоответствие между полученными компетенциями выпускников и реальными требованиями производства. Организации имеют возможность участвовать в разработке учебных планов, профессиональных стандартов, программ практик и стажировок. Это снижает издержки на последующую адаптацию и переподготовку персонала, минимизируя так называемую «производственную неготовность» выпускников.

Модель «снизу вверх» предоставляет возможность формирования кадрового резерва на основе принципа целевой подготовки специалистов с начала образовательной траектории. За счет дуального образования, менторских программ, участия в профориентации и конкурсах работодатели получают доступ к перспективным кадрам еще на этапе обучения. Это обеспечивает высокую степень лояльности будущих сотрудников, их профессиональную социализацию и снижение текучести кадров в долгосрочной перспективе.

Компании в условиях подхода «снизу вверх» быстрее адаптируются к изменениям технологической базы, рыночной конъюнктуры и квалификационных требований. Они могут инициировать краткосрочные программы переподготовки и повышения квалификации исходя из текущих потребностей, без ожидания централизованных решений. Особенно это актуально для быстроразвивающихся отраслей, где формальные образовательные программы часто не успевают за динамикой изменений.

Активное участие в системе подготовки кадров укрепляет имидж компании, что положительно влияет на позиционирование на рынке труда, повышает привлекательность для молодых специалистов, способствует формированию устойчивого бренда работодателя и позволяет привлекать наиболее талантливых выпускников.

Модель «снизу вверх» стимулирует формирование устойчивых партнерств между бизнесом, образовательными учреждениями и органами власти. Участие в отраслевых кластерах, территориальных консорциумах, рабочих группах по развитию кадрового потенциала позволяет компаниям не только выражать свои интересы, но и участвовать в распределении ресурсов, доступе

к грантам, субсидиям и налоговым льготам, предусмотренным для участников программ подготовки кадров.

Вовлеченность в процессы подготовки и отбора кадров на раннем этапе позволяет значительно снизить затраты на поиск сотрудников, их первичное обучение и адаптацию. Т. е. происходит «внутреннее производство» трудовых ресурсов, которые уже знакомы с корпоративной культурой, процессами и технической базой компании. Кроме того, в рамках активного участия в образовательном процессе работодатели могут формировать у будущих сотрудников компетенции, связанные не только с конкретной профессией, но и с гибкими навыками (soft skills) – критическим мышлением, командной работой, проектным подходом, цифровой грамотностью, что особенно ценно для высокотехнологичных и инновационных отраслей.

2.3. Преимущества и ограничения модели управления «снизу вверх» для системы образования

В рамках модели управления КТР «снизу вверх» образовательные организации из объектов реализации образовательной политики трансформируются в активных акторов регионального развития.

Ключевое преимущество модели «снизу вверх» заключается в том, что она позволяет образовательным учреждениям напрямую ориентироваться на потребности конкретных работодателей и регионального рынка труда. Это приводит к лучшему соответствию содержания подготовки и формируемых компетенций актуальным требованиям производства. Повышение уровня трудоустройства выпускников и удовлетворенности работодателей результатами образовательных программ способствует укреплению репутации учреждения и росту конкурсного приема.

В условиях децентрализованного управления образовательные организации получают больше автономии в проектировании программ, внедрении модульных структур, коротких циклов переподготовки, адаптивных курсов и индивидуальных учебных траекторий.

Модель «снизу вверх» стимулирует формирование устойчивых горизонтальных связей между учебными заведениями и работодателями: совместные рабочие группы, программные советы, корпоративные кафедры, консорциумы и кластеры. Такие формы сотрудничества позволяют образовательным организациям участвовать в разработке отраслевых стандартов, получать доступ к материально-технической базе предприятий, привлекать практиков к преподаванию и обеспечивать студентам места практической подготовки. За счет расширения связей с бизнесом образовательные организации могут привлекать внебюджетные источники финансирования, включая целевые инвестиции в инфраструктуру, реализацию совместных проектов, грантовую и спонсорскую поддержку. Это способствует устойчивому развитию учреждения, снижает зависимость от государственного финансирования и позволяет модернизировать образовательную среду.

Вовлеченность в практико-ориентированные форматы обучения, стажировки на предприятиях, участие в корпоративных проектах и прикладных НИР позволяет преподавателям актуализировать профессиональные знания, повышать квалификацию

и развивать исследовательские компетенции. Это, в свою очередь, способствует росту престижа учреждения и эффективности образовательного процесса.

В условиях модели «снизу вверх» образовательные учреждения становятся центрами компетенций, активно участвующими в реализации программ социально-экономического развития региона, в том числе в рамках нацпроектов, программ опережающей подготовки кадров, цифровой трансформации, импортозамещения и технологического суверенитета. Это укрепляет их стратегическую значимость и способствует встраиванию в региональные системы управления человеческим капиталом.

Переход к модели «снизу вверх» формирует в образовательной среде культуру взаимодействия, включающую регулярные консультации с работодателями, анализ прогнозов и трендов на рынке труда. Это позволяет не просто реагировать на изменения, а проактивно формировать предложения, в том числе в новых отраслях и междисциплинарных направлениях.

Таким образом, модель управления КПП «снизу вверх» создает образовательным учреждениям институциональные условия для повышения качества, актуальности и конкурентоспособности образования, а также усиливает их роль как полноправных участников социально-экономического развития региона. Такая модель управления КПП обеспечивает не только активизацию субъектов образовательного и производственного сектора, но и открывает ряд возможностей для органов власти как на региональном, так и на федеральном уровне. Признание и институциональное включение инициатив «снизу вверх» усиливает эффективность государственной политики, способствует точности управленческих решений и обеспечивает устойчивое развитие территорий на базе реальных потребностей.

2.4. Преимущества и ограничения модели управления «снизу вверх» для государства

Для органов власти ключевым преимуществом модели «снизу вверх» может стать доступ к локализованной, эмпирически верифицированной информации о реальных кадровых потребностях. Регулярная обратная связь от предприятий и образовательных учреждений позволяет более точно формировать стратегические приоритеты, уточнять прогнозы развития рынка труда, корректировать меры поддержки и инструменты стимулирования занятости. Это особенно актуально в условиях территориальной и отраслевой дифференциации, характерной для экономики РФ.

Применение подхода «снизу вверх» в кадровом планировании позволяет избежать типичных ошибок централизованного управления, таких как финансирование невостребованных специальностей, выпуск специалистов по неприоритетным направлениям, дублирование усилий различных структур. За счет прямого участия заинтересованных сторон обеспечивается ресурсная эффективность: средства направляются туда, где они обеспечат наибольший социально-экономический эффект.

Логичным следствием использования модели управления «снизу вверх» в контексте кадровой политики становится повышение легитимности принимаемых решений с учетом мнений и инициатив реальных участников системы (работодателей, вузов, учреждений среднего профессионального образования, некоммерче-

ских организаций, профессиональных ассоциаций), что снижает риск общественного недовольства и сопротивления. Формируется доверие к власти как к гибкому, слушающему и адаптивному институту, особенно в социально чувствительных вопросах занятости и образования. Инициативы, идущие снизу, часто становятся источником инновационных решений, новых профессий, отраслей и кластеров. Поддержка таких инициатив позволяет власти не просто обслуживать существующий спрос, но и превентивно формировать будущие точки роста, трансформировать экономику региона в более устойчивую и конкурентоспособную структуру.

Модель «снизу вверх» меняет саму роль государства в управлении КПП от доминирующего регулятора к институциональному модератору и фасилитатору сотрудничества. Такая трансформация соответствует современным требованиям гибкого и ориентированного на результат государственного управления, основанного на принципах «хорошего управления».

Подход «снизу вверх» способствует операционализации целей нацпроектов (в частности, «Кадры», «Кадры для цифровой экономики»), позволяя наполнять их конкретным содержанием, адаптированным к условиям региона. Это, в свою очередь, облегчает мониторинг, оценку эффективности и масштабирование успешных практик. Вовлечение локальных акторов в управление кадровым потенциалом способствует формированию саморазвивающихся и саморегулируемых экосистем, способных самостоятельно идентифицировать и принимать ключевые кадровые вызовы. Для региональной власти это означает снижение зависимости от центра, повышение управляемости процессов и укрепление долгосрочной устойчивости.

Таким образом, для органов государственной власти модель управления КПП «снизу вверх» становится инструментом повышения эффективности, адаптивности и результативности управления, обеспечивая более глубокое понимание территориальных потребностей, поддержку инициатив на местах и реализацию сбалансированной социальной и экономической политики.

Достоинства модели заключаются в ее адаптивности, высокой чувствительности к изменениям внешней среды, способности к инновациям. Механизмы сетевого взаимодействия, корпоративного обучения, частно-государственного партнерства позволяют обеспечить гибкость и персонализацию образовательных и управленческих решений.

Однако при всей привлекательности подхода «снизу вверх» он также сопряжен с рисками: фрагментарностью инициатив, недостаточностью ресурсов у отдельных акторов, ограниченной координацией между заинтересованными сторонами. Без поддержки и нормативного оформления такие инициативы могут не получить устойчивого развития и не масштабироваться.

3. Усовершенствование модели управления кадровым потенциалом региона «снизу вверх»

Для совершенствования механизма управления КПП и наиболее эффективной работы предложенной нами модели необходимо создание инновационного институционального элемента, который позволит беспрепятственно осуществлять обмен информацией и координацию действий всех участников.

Сущностью модели взаимодействия «снизу вверх» со встроенным координирующим элементом является то, что все заинтересованные стороны (работодатели, образовательные организации, органы власти, службы занятости, профессиональные объединения) взаимодействуют с таким региональным органом через единую платформу, предоставляя данные и получая информацию через стандартизированные процедуры. Мы предлагаем создание регионального центра управления кадровым потенциалом, который будет встроен в существующую систему (рис. 2).

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

В данной работе в рамках системного анализа механизм управления КПП рассмотрен как сложная система взаимосвязанных элементов, что позволило выявить его внутреннюю структуру, связи с внешней средой и принципы функционирования в контексте региональной экономической политики. Построение концептуальных и логических моделей позволило отразить взаимодействие между элементами механизма управления КПП и процессом стратегического планирования региональной экономики.

Проведенный анализ моделей управления КПП позволяет сделать вывод о принципиальной неоднородности и многоуровневости данной сферы, требующей комплексного подхода, сочетающего стратегическое планирование с гибким институциональным реагированием на изменения социально-экономической среды.

Централизованная модель управления («сверху вниз») обладает неоспоримыми достоинствами в части координации усилий, реализации крупных инфраструктурных проектов, институциональной стабильности и подчинения единым государственным приоритетам. Именно благодаря этой модели стала возможной реализация масштабных федеральных инициатив, таких как национальные проекты «Образование», «Демография», «Цифровая экономика», а также государственных программ развития профессионального образования. Однако данная модель показала свои ограничения в части чувствительности к локальным потребностям, способности к оперативной корректировке в зависимости от меняющихся условий рынка труда, а также в обеспечении мотивации к активному участию со стороны предприятий и образовательных организаций. Ее чрезмерная нормативизация и склонность к формализму зачастую приводят к несоответствию между показателями отчетности и фактическими результатами.

Децентрализованная модель управления («снизу вверх»), напротив, демонстрирует высокую адаптивность, эмпирическую точность, тесную привязку к реальной ситуации в регионе и позволяет формировать гибкие траектории подготовки кадров. Она активизирует роль таких акторов, как бизнес, вузы, колледжи, профессиональные сообщества, органы местного самоуправления. Такой подход способствует усилению партнерства, распространению практик дуального и проектного обучения, внедрению форматов корпоративного взаимодействия. Полно раскрыта природа, структура и сущность данных подходов в работе [12]. Сегодня кадровый потенциал является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность регио-

нов. Однако мы согласны с [13], что существующая система управления кадровым потенциалом на региональном уровне до сих пор в недостаточной степени учитывает реальные запросы рынка труда.

Эффективное управление национальной экономикой, особенно в аспекте формирования и развития качественного кадрового потенциала, по мнению авторов [14], базируется на комплексной вертикальной и горизонтальной координации между различными уровнями государственной власти, а также на активном взаимодействии с бизнес-сообществом и системой образования. Вертикальная координация «сверху вниз» подразумевает трансляцию стратегических установок и приоритетов, разработанных федеральным центром, на региональный уровень и последующий контроль их реализации. Горизонтальная координация, в свою очередь, обеспечивает согласованное функционирование различных ведомств и секторов на каждом уровне управления. В контексте кадрового потенциала такая многоуровневая синергия является ключевым фактором для обеспечения соответствия системы подготовки кадров потребностям динамично развивающегося рынка труда и достижения общенациональных целей развития человеческого капитала.

Анализ показал, что предложенный нами подход стимулирует инновации в кадровой политике на локальном уровне. Предприятия, лучше понимая свои потребности, могут инициировать программы обучения и стажировок, адаптированные к их технологическим процессам. Образовательные учреждения, получая прямую обратную связь от работодателей, способны оперативно корректировать учебные планы и вводить новые специальности, отвечающие текущему спросу. Общественные организации, в свою очередь, могут выступать в качестве связующего звена между различными группами населения и рынком труда, способствуя социальной интеграции и профессиональной ориентации. Примеры такого взаимодействия описаны в работах [15–17].

Однако эффективность модели «снизу вверх» существенно возрастает при наличии координирующего звена на региональном уровне. Создание регионального центра управления кадровым потенциалом представляется ключевым фактором для реализации всего потенциала децентрализованного подхода. Такой центр способен обеспечить стратегическое видение и координацию разрозненных инициатив, избегая дублирования усилий и способствуя синергии между различными акторами.

Региональный центр управления может выполнять ряд важнейших функций: обеспечить сбор, анализ и распространение информации о текущем и прогнозируемом состоянии регионального рынка труда, обобщая данные от муниципалитетов и отраслевых ассоциаций. Центр может выступать платформой для диалога и обмена лучшими практиками между заинтересованными сторонами, способствуя выработке согласованных решений, а также разрабатывать и реализовывать региональные программы поддержки кадрового развития, используя инструменты софинансирования и методического сопровождения локальных инициатив. Более того, региональный центр управления способен выявлять и поддерживать наиболее перспективные проекты, инициированные «снизу», обеспечивая им необходимую

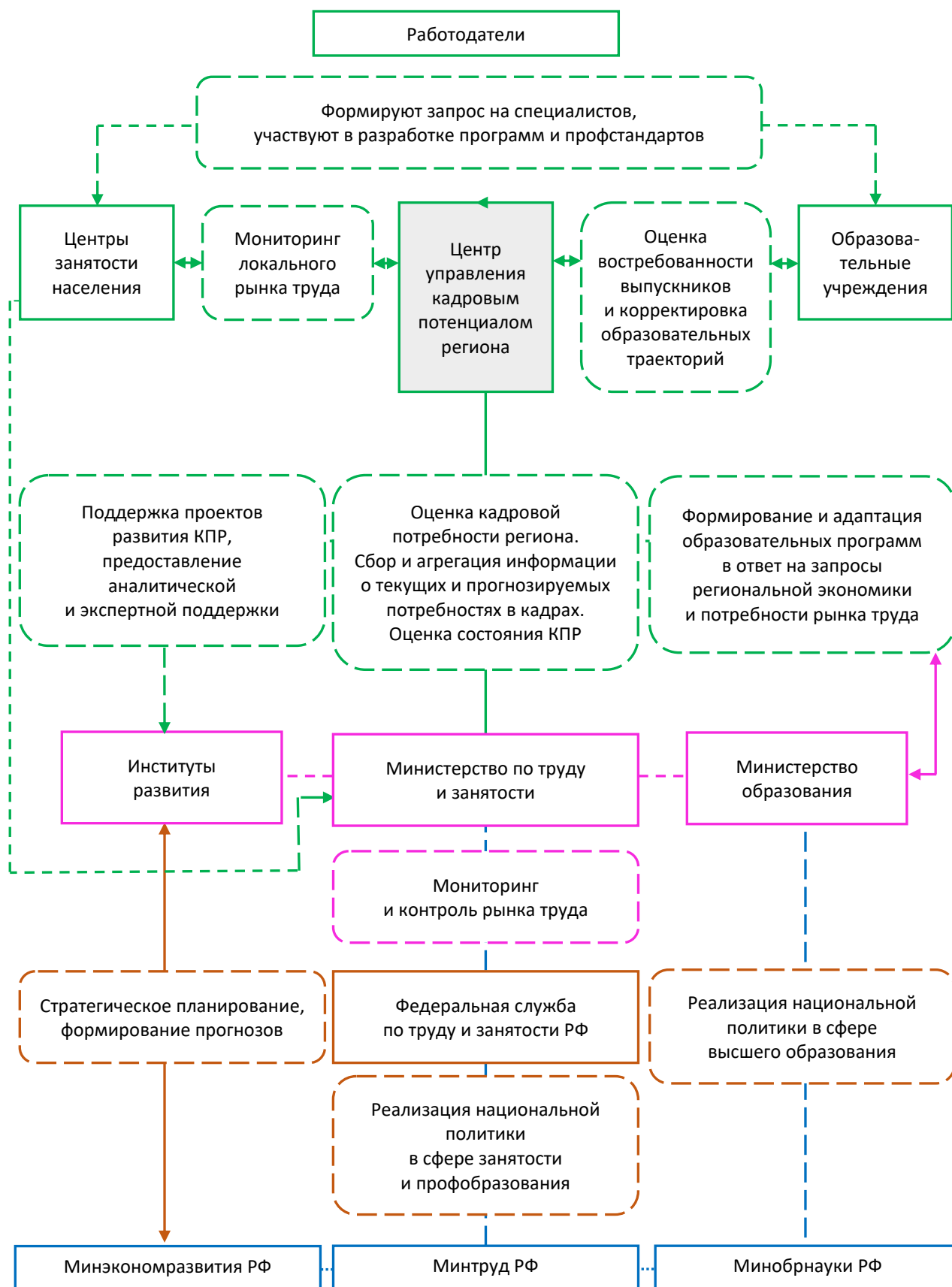


Рис. 2. Модель управления кадровым потенциалом региона со встроенным региональным центром
 Fig. 2. Model of regional human resource management with an integrated regional center

экспертную и административную поддержку. Он также может выступать посредником между региональными потребностями и федеральными программами и ресурсами в сфере образования и занятости, необходимость чего подтверждается в работе [18].

Разработка и обоснование усовершенствованной модели управления КПР, способствующей повышению эффективности региональной экономической политики, представленные в данном исследовании, позволят разработать практические рекомендации для региональных органов власти, представителей бизнес-сообщества и образовательных учреждений, включая рекомендации по корректировке нормативно-правовой базы, разработке новых региональных программ и укреплению межведомственного взаимодействия. Кроме того, позволят определить направления для дальнейших исследований, касающихся детализации отдельных аспектов предложенной модели и ее адаптации к специфическим условиям различных типов регионов, что открывает новые горизонты для развития научной мысли в данной области.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Предложенная усовершенствованная модель управления кадровым потенциалом региона представляет собой оптимальный подход для формирования сбалансированной и эффективной системы развития кадрового потенциала, максимально отвечающей потребностям региональной экономики и способствующей ее устойчивому росту. Максимальный эффект при ее использовании сможет быть достигнут за счет внедрения инновационного института в структуру управления, что позволит объединить локальные инициативы, усилит синергию акторов, внедрит лучшие практики и обеспечит полный учет потребностей экономики при стратегическом планировании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Харченко Е.В., Жукова В.С., Сысоева Е.А., Васильева М.В. Методологический подход к оценке состояния кадрового потенциала региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14. № 5. С. 74–87. DOI: [10.21869/2223-1552-2024-14-5-74-87](https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-5-74-87).
- Сысоева Е.А., Шевцов Н.А., Жукова В.С. Проблемы управления персоналом и их влияние на формирование кадрового потенциала региона // Журнал прикладных исследований. 2024. № 12. С. 95–102. DOI: [10.47576/2949-1878.2024.12.12.014](https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.12.12.014).
- Потапова О.А. Механизм формирования и развития кадрового потенциала региона // Russian Economic Bulletin. 2020. Т. 3. № 1. С. 9–13. EDN: [DARCGM](https://www.edn.ru/DARCGM).
- Бессонова Е.А., Томаков В.И., Коптева Ж.Ю., Томакова И.А., Томаков М.В. Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала региона. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2023. 114 с. EDN: [TXUIVQ](https://www.edn.ru/TXUIVQ).
- Жукова В.С., Ершов А.Ю., Белоусова Л.С. Оценка системы высшего образования как структурообразующего компонента кадрового обеспечения региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13. № 6. С. 175–186. DOI: [10.21869/2223-1552-2023-13-6-175-186](https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-6-175-186).
- Беспарточный Б.Д., Спицына А.О., Птицина О.В. Региональные аспекты управления кадровым потенциалом в условиях кризиса // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. № 6. С. 180–185. EDN: [EOFKOC](https://www.edn.ru/EOFKOC).
- Батракова Л.Г. Кадровый потенциал региона как основа устойчивого инновационного развития // Социально-политические исследования. 2020. № 4. С. 78–94. DOI: [10.20323/2658-428X-2020-4-9-78-94](https://doi.org/10.20323/2658-428X-2020-4-9-78-94).
- Харченко К.В. Стратегическое управление развитием кадрового потенциала региона // Самоуправление. 2023. № 3. С. 758–761. EDN: [UMJHLG](https://www.edn.ru/UMJHLG).
- Левченко Н.А. Совершенствование эффективности функционирования системы управления кадровым потенциалом на территории региона // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2024. Т. 17. № 1. С. 57–62. DOI: [10.17213/2075-2067-2024-1-57-62](https://doi.org/10.17213/2075-2067-2024-1-57-62).
- Калюгина С.Н., Шаталова О.И., Мухорьянова О.А. Нормативно-правовое и методическое обеспечение кадрового развития Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2020. № 4. С. 78–86. EDN: [IWHRTU](https://www.edn.ru/IWHRTU).
- Никулина Ю.Н., Кучина Е.В. Регулирование системы кадрового обеспечения экономики на региональном уровне // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15. № 4. С. 29–37. DOI: [10.14529/em210403](https://doi.org/10.14529/em210403).
- Янченко С.С. Анализ и сравнительная оценка подходов к формированию стратегии компании «снизу-вверх» и «сверху-вниз» в контексте современных экономических реалий // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 9. С. 248–253. DOI: [10.23672/SAE.2023.9.9.035](https://doi.org/10.23672/SAE.2023.9.9.035).
- Потанина И.В., Жаглин Г.К. Реализация кадровой политики в единой системе публичной власти в субъектах Российской Федерации // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 4. С. 119–124. DOI: [10.22394/1997-4469-2024-67-4-119-124](https://doi.org/10.22394/1997-4469-2024-67-4-119-124).
- Запольский А.Д., Юрьева М.А., Харченко Е.В., Ершова И.Г., Широкова Л.В., Окунькова Е.А. Управление человеческим капиталом: региональные аспекты гармонизации рынков труда и образования. Курск: Университетская книга, 2020. 239 с. EDN: [VOAAQI](https://www.edn.ru/VOAAQI).
- Якушева И.Е. Состояние и перспективы сферы занятости как фактора устойчивого развития региона // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2024. № 11. С. 195–199. EDN: [ZGNHBB](https://www.edn.ru/ZGNHBB).
- Жураховский А.С., Шолотонов М.А. Особенности взаимодействия вузов и бизнеса в современных социально-экономических условиях // Вестник Института мировых цивилизаций. 2021. Т. 12. № 4. С. 56–59. EDN: [WGOOUS](https://www.edn.ru/WGOOUS).
- Карницкая Э.Н., Савицкая Т.В. Формирование над-профессиональных навыков как аспект взаимодействия вуза и бизнеса // Вестник Московского гуманитарно-

- экономического института. 2021. № 1. С. 193–199. EDN: [JKITJX](#).
18. Соловей О.В. Модели взаимодействия вузов и бизнеса на современном этапе // Инновации в образовании. 2024. № 6. С. 35–42. EDN: [GUSUSO](#).

REFERENCES

- Kharchenko E.V., Zhukova V.S., Sysoeva E.A., Vasileva M.V. Methods and models for assessing the state of the region's human resources potential. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*, 2024, vol. 14, no. 5, pp. 74–87. DOI: [10.21869/2223-1552-2024-14-5-74-87](#).
- Sysoeva E.A., Shevtsov N.A., Zhukova V.S. The problems of personnel management and their impact on the formation of the human resources potential of the region. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy*, 2024, no. 12, pp. 95–102. DOI: [10.47576/2949-1878.2024.12.12.014](#).
- Potapova O.A. Mechanism of formation and development of the region's human resources potential. *Russian Economic Bulletin*, 2020, vol. 3, no. 1, pp. 9–13. EDN: [DARCGM](#).
- Bessonova E.A., Tomakov V.I., Kopteva Zh.Yu., Tomakova I.A., Tomakov M.V. *Aktualnye problemy formirovaniya kadrovogo potentsiala regiona* [Current issues of formation of regional human resources]. Kursk, Yugo-Zapadnyy gosudarstvennyy universitet Publ., 2023. 114 p. EDN: [TXUIVQ](#).
- Zhukova V.S., Ershov A.Yu., Belousova L.S. Assessment of the higher education system as a structural component of the region's staffing. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*, 2023, vol. 13, no. 6, pp. 175–186. DOI: [10.21869/2223-1552-2023-13-6-175-186](#).
- Bespartochnyy B.D., Spitsyna A.O., Ptitsina O.V. Regional aspects of human resource management in crisis conditions. *Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy selskokhozyaystvennoy akademii*, 2024, no. 6, pp. 180–185. EDN: [EOFKOC](#).
- Batrakova L.G. Human resources potential of the region as a basis for its sustainable innovative development. *Sotsialno-politicheskie issledovaniya*, 2020, no. 4, pp. 78–94. DOI: [10.20323/2658-428X-2020-4-9-78-94](#).
- Kharchenko K.V. Strategic management of the region's cadre capacity development. *Samoupravlenie*, 2023, no. 3, pp. 758–761. EDN: [UMJHLG](#).
- Levchenko N.A. Improving the efficiency of the human resources management system in the region. *Vestnik Yuzhno-Rossiyskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (NPI). Seriya: Sotsialno-ekonomicheskie nauki*, 2024, vol. 17, no. 1, pp. 57–62. DOI: [10.17213/2075-2067-2024-1-57-62](#).
- Kalyugina S.N., Shatalova O.I., Mukhoryanova O.A. Normative-legal and methodological support of personnel development of the Russian Federation at the federal and regional levels. *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2020, no. 4, pp. 78–86. EDN: [IWHRTU](#).
- Nikulina Yu.N., Kuchina E.V. Regulation of the staffing system of the economy at the regional level. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 2021, vol. 15, no. 4, pp. 29–37. DOI: [10.14529/em210403](#).
- Yanchenko S.S. Analysis and comparative assessment of bottom-up and top-down approaches to the formation of company strategy in the context of modern economic realities. *Gumanitarnye, sotsialno-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*, 2023, no. 9, pp. 248–253. DOI: [10.23672/SAE.2023.9.9.035](#).
- Potantina I.V., Zhaglin G.K. Implementation of personnel policy in the unified system of public authority in the subjects of the Russian Federation. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie*, 2024, no. 4, pp. 119–124. DOI: [10.22394/1997-4469-2024-67-4-119-124](#).
- Zapolskiy A.D., Yureva M.A., Kharchenko E.V., Ershova I.G., Shirokova L.V., Okunkova E.A. *Upravlenie chelovecheskim kapitalom: regionalnye aspekty garmonizatsii rynkov truda i obrazovaniya* [Human capital management: regional aspects of harmonization of labor and education markets]. Kursk, Universitetskaya kniga Publ., 2020. 239 p. EDN: [VOAAQI](#).
- Yakusheva I.E. The state and prospects of the employment sector as a factor of sustainable development of the region. *Ekonomicheskoe razvitie regiona: upravlenie, innovatsii, podgotovka kadrov*, 2024, no. 11, pp. 195–199. EDN: [ZGNHBB](#).
- Zhurakhovskiy A.S., Sholotonov M.A. Features of interaction between universities and business in modern socio-economic conditions. *Vestnik Instituta mirovykh tsivilizatsiy*, 2021, vol. 12, no. 4, pp. 56–59. EDN: [WGOOUS](#).
- Karnitskaya E.N., Savitskaya T.V. The formation of professional skills as an aspect of interaction of university and business. *Vestnik Moskovskogo gumanitarno-ekonomicheskogo instituta*, 2021, no. 1, pp. 193–199. EDN: [JKITJX](#).
- Solovey O.V. Models of interaction between universities and business at the present stage. *Innovatsii v obrazovanii*, 2024, no. 6, pp. 35–42. EDN: [GUSUSO](#).

Model of regional human resource management as a tool for sustainable development of the socioeconomic system

Veronika S. Zhukova, lecturer of Chair of Economics, Management and Audit
Southwest State University, Kursk (Russia)

E-mail: zhukovavs@bk.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1911-8914>

Received 03.06.2025

Revised 11.06.2025

Accepted 23.06.2025

Abstract: Integration of regional human resource management into the process of achieving goals of national economy is of particular importance in the context of the need for a comprehensive and systemic approach to the development of territories. Considering human resources not as a separate sphere, but as a key resource and factor determining the possibilities of implementing the strategic goals of the region, allows increasing the validity of management decisions, which become a logical result of an effective model of regional human resource management. The conducted analysis of existing mechanisms of regional human resource management allowed identifying the advantages and limitations of their use, taking into account the fact that a centralized top-down management model is currently used, which in contemporary institutional conditions is losing its effectiveness and speed of response to changes in local labor markets. The conceptual decentralized model of the mechanism of regional human resource management in the context of strategic planning of regional economic policy is clarified. An improved mechanism of regional human resource management is developed. The study showed that the decentralized bottom-up model of regional human resource management has significant potential for the development of the regional economy. However, its effectiveness increases significantly with the integration of a new institution that ensures coordination and strategic management of local initiatives, promotes synergy between actors, extension of best practices and more complete consideration of the needs of the regional economy in the strategic planning process.

Keywords: regional human resource management; management model; decentralized management model; mechanism of regional human resource management.

For citation: Zhukova V.S. Model of regional human resource management as a tool for sustainable development of the socioeconomic system. *Digital Economy & Innovations*, 2025, no. 2, pp. 5–15. DOI: 10.18323/3034-2074-2025-2-61-1.