

УДК 330

НОВАЯ ПАРАДИГМА HR-ОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ИННОВАЦИОННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

М.М. Кутепов, А.И. Синева, Г.И. Исламова, А.В. Панков

Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород,
email: sinevanl2015@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы трансформации образовательных программ по управлению человеческими ресурсами (УЧР) в контексте развития инновационного предпринимательства в высшей школе. На основе анализа современных исследований и практик ведущих университетов обосновывается необходимость интеграции предпринимательского подхода в подготовку HR-специалистов. Выявлены ключевые направления такой интеграции: развитие предпринимательского мышления у будущих HR-лидеров, трансформация содержания образования через призму инновационной деятельности, создание предпринимательской экосистемы в университетах. Особое внимание уделяется роли HR как драйвера инноваций и внутрикорпоративного предпринимательства в самой системе высшего образования.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, высшая школа, трансформация HR-образования, цифровизация, искусственный интеллект, практико-ориентированное обучение, HR-бизнес-партнер, эмоциональный интеллект, инновационные компетенции, поколение Z, HR-метрики, партнерство с бизнесом, персонализация обучения.

A NEW PARADIGM OF HR EDUCATION IN A MODERN INNOVATIVE UNIVERSITY

M.M. Kutepov, A.I. Sineva, G.I. Islamova, A.V. Pankov

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, email: sinevanl2015@gmail.com

Abstract. This article examines the prospects for transforming educational programs in human resource management (HRM) in the context of developing innovative entrepreneurship in higher education. Based on an analysis of current research and practices at leading universities, the need to integrate an entrepreneurial approach into the training of HR specialists is substantiated. Key areas for such integration are identified: developing an entrepreneurial mindset in future HR leaders, transforming educational content through the lens of innovation, and creating an entrepreneurial ecosystem within universities. Particular attention is paid to the role of HR as a driver of innovation and corporate entrepreneurship within the higher education system itself.

Keywords: human resource management, higher education, HR education transformation, digitalization, artificial intelligence, practice-oriented learning, HR business partner, emotional intelligence, innovative competencies, Generation Z, HR metrics, business partnerships, personalized learning.

Дата поступления статьи в редакцию: 17.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 05.06.2026

Введение

Современная высшая школа переживает фундаментальную трансформацию, связанную с переходом от классической модели университета к модели предпринимательского университета. Как отмечают исследователи, предпринимательство и предпринимательское поведение могут стать реальностью только при условии трансформации университетов из «башен из слоновой кости» в предпринимательские структуры, играющие центральную роль в инновационных процессах [15]. В этой новой реальности направление подготовки «Управление человеческими ресурсами» получает уникальные перспективы развития, поскольку именно HR-специалисты призваны стать ключевыми агентами изменений, формирующими человеческий капитал, способный к инновациям и предпринимательству.

Система высшего образования в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР) вступает в эпоху фундаментальных преобразований. Профессия HR-специалиста, традиционно воспринимавшаяся как вспомогательная функция, связанная с кадровым делопроизводством, сегодня приобретает стратегическое значение. Как справедливо отмечают эксперты, 2025 год

стал переломным для профессии HR: компании пересматривают бюджеты, подходы к лидерству и саму роль человека в организации. Старая формула «hire—train—retain» уступает место новой — «inspire—develop—trust»: вдохновляй, развивай, доверяй [2]. Для высшей школы это означает необходимость коренного пересмотра содержания, форматов и методов подготовки кадров для работы с человеческим капиталом. Рассмотрим ключевые перспективы развития данного направления.

Цель исследования

Цель данной статьи — раскрыть перспективы развития УЧР-образования через призму реализации инновационного предпринимательства в высшей школе и предложить конкретные направления такой трансформации с опорой на исследования, проводимые в российских педагогических университетах.

Материал и методы исследования

Данное исследование носит теоретико-аналитический характер и направлено на выявление, систематизацию и обобщение современных тенденций развития направления подготовки «Управление человеческими ресурсами» в системе высшего образования. Исследование базируется на анализе актуальных данных 2025 года и прогнозных оценках развития HR-образования в России до 2026 года и далее. Методологические подходы: системный, компетентностный, деятельностный, прогностический. Теоретическая основа: концепция стратегического управления человеческими ресурсами, теория предпринимательского университета, концепция цифровой трансформации образования, теория поколений, концепция развития человеческого капитала. Материалами исследования послужили: научные публикации, аналитические материалы и отчеты, нормативно-правовые документы, материалы профессиональных сообществ, практические кейсы. А также общенаучные и специальные методы исследования.

Результаты исследования

Исследования последних лет демонстрируют растущий интерес к пересечению двух областей — управления человеческими ресурсами и предпринимательства. Как показывает систематический обзор литературы, предпринимательство среди университетских студентов становится критически важным направлением как для экономической политики, так и для образования. Ключевой вывод современных исследований заключается в том, что «предпринимательское мышление» существенно влияет на намерение студентов создавать собственный бизнес, при этом предпринимательское образование вносит вклад как напрямую, так и опосредованно — через развитие предпринимательских компетенций [16]. С точки зрения развития человеческих ресурсов, предпринимательские компетенции служат практической основой для трансформации намерений в конкретные действия.

Особый интерес представляет концепция «стратегически предпринимательского подхода» к управлению человеческим капиталом в университетах. Анализ успешного опыта Федеральной политехнической школы Лозанны показывает, что прорыв в глобальных рейтингах стал возможен благодаря таким компонентам стратегического предпринимательства, как предпринимательская ментальность, стратегическая инновационность и стратегическое управление развитием человеческих ресурсов [18].

Главный тренд, определяющий перспективы развития направления УЧР, — это переход от подготовки специалистов-исполнителей к формированию HR-бизнес-партнеров. Ярким примером реализации этого подхода стала первая в России магистерская программа «HR бизнес-партнерство», запущенная Заполярным государственным университетом совместно с компанией «Норникель». Программа готовит специалистов принципиально нового типа — стратегических партнеров бизнеса, которые понимают производство, прогнозируют тренды и формируют команды, способные менять индустрию [5].

Как отмечает вице-президент «Норникеля» Д.Крячкова, современный HR-специалист должен владеть полным набором HR-инструментов и при этом понимать специфику бизнеса, разбираться в технологических процессах, чтобы помочь руководителю достичь поставленных целей [5]. Это задает новый вектор для образовательных программ: междисциплинарность становится обязательным требованием.

Перспективным направлением развития УЧР выступает интеграция управленческих и технологических компетенций. Будущие HR-специалисты должны разбираться не только в психологии и экономике труда, но и в основах производства, информационных технологиях, аналитике данных. В учебные планы все активнее включаются дисциплины, связанные с: основами технологических процессов в различных отраслях; аналитикой данных и HR-метриками; управлением проектами; цифровыми платформами и экосистемами.

Традиционно HR-функция в университетах воспринималась как административно-поддерживающая, связанная преимущественно с кадровым делопроизводством. Однако, как подчеркивают эксперты, HR повысил свое влияние в корпоративной иерархии высшего образования, эффективно реагируя на череду последовательных вызовов, обрушившихся на сектор. В современном контексте HR-лидеры призваны участвовать в стратегическом и операционном принятии решений, помещая вопросы управления людьми в центр повестки, направленной на преодоление бизнес-вызовов. Среди ключевых задач, стоящих перед сектором высшего образования: жесткая глобальная конкуренция за таланты; повышение бизнес-гибкости и сценарное планирование; увеличение эффективности и результативности деятельности; улучшение опыта и удовлетворенности студентов и сотрудников [21].

Реактивный, тактический подход HR-команд к этим вызовам не приведет к необходимым изменениям — он обеспечит лишь выживание. Чтобы процветать, требуются «инновационные, творческие и радикальные решения», эффективно поддерживаемые современными технологиями [21].

Цифровая трансформация пронизывает все сферы HR, и высшая школа обязана готовить специалистов, способных эффективно работать в новой технологической реальности. Ключевыми темами профессиональных форумов 2025 года, таких как московский форум «HR.Future», стали ИИ-тренды в HR, эффективные подходы к работе с цифровыми инструментами, инновации корпоративного обучения [12; 14].

Эксперты подчеркивают важность сбалансированного подхода: компании, которые внедряют ИИ осознанно, развивают оба интеллекта сразу — искусственный и эмоциональный [1; 2]. Первый помогает работать быстрее, второй — сохранять доверие, эмпатию и смысл.

Показательным примером использования цифровых HR-инструментов является опыт Московской области, где внедряется система автоматизации рекрутмента «Юнион» для подбора педагогических кадров [6; 9]. Такие кейсы должны становиться учебным материалом для студентов, демонстрируя переход от разрозненных данных о вакансиях к единой кадровой стратегии.

Для высшей школы перспективным направлением становится формирование у студентов компетенций в области работы с HR-Tech решениями: системами автоматизации рекрутмента, платформами для оценки и обучения, инструментами анализа кадровых данных.

Будущее подготовки HR-специалистов — за тесной интеграцией университетов и бизнеса. Программа Заполярного госуниверситета и «Норникеля» демонстрирует модель, где преподаватели вуза и эксперты компании работают в тесном сотрудничестве, сочетая теоретическую базу и научную ориентацию с практическим опытом. Занятия ведут действующие HR-директора, заместители генеральных директоров предприятий, что обеспечивает максимальную практическую направленность обучения. Студенты разбирают теоретические кейсы и отрабатывают их на практике вместе с HR-бизнес-партнерами компании, которые делятся своим опытом [5].

Перспективной формой обучения становится работа студентов над реальными задачами, стоящими перед бизнесом. В рамках упомянутой магистратуры студенты участвуют в HR-клубах, где действующие HR-директора вместе с будущими коллегами работают над актуальными проблемами компаний. Такой подход полностью соответствует современным трендам L&D (обучения и развития), когда обучение перестает быть отдельной функцией и становится механикой развития бизнеса.

Один из устойчивых трендов современного образования — персонализация. Программы подготовки HR-специалистов все чаще адаптируются под индивидуальные запросы студентов, их предыдущий опыт и карьерные цели [2]. Это особенно важно для магистерских программ, где обучаются специалисты с разным бэкграундом.

Исследования показывают, что 81% компаний совмещают онлайн и офлайн-форматы обучения. Этот тренд распространяется и на высшее образование: ведущие вузы развивают гибридные форматы, где сочетаются короткие онлайн-спринты для массовых аудиторий; долгосрочные

офлайн-программы для глубокого погружения; смешанные форматы, объединяющие преимущества обоих подходов.

Как ни парадоксально, в эпоху цифровизации ключевыми компетенциями HR-специалистов становятся «человеческие» качества. Исследования показывают: «Без доверия не работает ничего: ни стратегия, ни обучение, ни командное взаимодействие». Доверие рассматривается не как эмоция, а как рабочая основа команды, операционная система, на которой держится все остальное.

В учебные программы необходимо включать развитие навыков: эмпатии и эмоционального интеллекта; коучинга и коммуникации; управления конфликтами; создания психологически безопасной среды.

Современная направленность инноваций в кадровой сфере требует от HR-специалистов способности решать новые задачи: улучшение продуктивности деятельности, эффективное обучение и развитие персонала, улучшение качества жизни, стимулирование конструктивных идей.

В классификации инновационных кадровых технологий выделяются несколько направлений, которые должны найти отражение в образовательных программах: технологии формирования персонала (кадровый маркетинг, е-рекрутмент); технологии оценки и аттестации (ассесмент-центр, метод «360 градусов»); технологии обучения и развития (коучинг, тимбилдинг, управление знаниями) [19].

Форум «HR.Future» в числе ключевых тем выделяет эффективные подходы к работе с зумерами (поколением Z) [14]. Молодые сотрудники имеют иные ценности, мотивацию и стиль работы, что требует от HR-специалистов новых подходов к привлечению, удержанию и развитию талантов.

Демографические изменения ставят перед HR-специалистами задачи управления возрастным разнообразием, передачи опыта между поколениями, создания инклюзивной среды. Эти темы должны занять достойное место в учебных планах. Перспективным направлением развития УЧР становится формирование у студентов компетенций в области измерения эффективности HR-деятельности. Эксперты отмечают: вопрос «как измерить эффект обучения» остается самым частым в профессиональной среде.

В учебных программах необходимо делать акцент на разработке систем метрик, связанных с задачами бизнеса; фиксации состояния «до» и «после» HR-вмешательств; отслеживании показателей, реально влияющих на эффективность. При этом важно подчеркивать: «Главное — не формула, а договоренность о том, что считаем успехом» [2].

В контексте устойчивого развития инновационного и предпринимательского образования общество предъявляет более высокие требования к модели подготовки кадров в университетах. Интеграция профессиональных дисциплин с предпринимательским образованием становится эффективным способом повышения качества и предпринимательских компетенций студентов.

На примере курса «Управление человеческими ресурсами» исследователи предлагают реформаторский подход, направленный на интеграцию инновационного и предпринимательского образования с преподаванием профессиональных дисциплин. Цель такого подхода — повышение комплексной грамотности студентов, формирование у них не только профессиональных, но и предпринимательских компетенций [22].

Анализ исследований позволяет выделить комплекс компетенций, которые должны быть сформированы у выпускников HR-направлений в парадигме предпринимательского университета [16; 15]:

Таблица 1

Комплекс компетенций выпускников вузов HR-направлений

Категория компетенций	Конкретные компетенции	Способ формирования
Предпринимательское мышление	Инновационность, проактивность, готовность к риску	Специализированные модули, решение реальных бизнес-кейсов
HR-компетенции	Управление талантами, развитие персонала, HR-аналитика	Базовые профессиональные дисциплины
Интегративные компетенции	Стратегическое видение, системное мышление, управление изменениями	Междисциплинарные проекты, стажировки
Личностные качества	Лидерство, креативность, адаптивность	Тренинги, наставничество, рефлексивные практики

Как показывают исследования, предпринимательские компетенции служат «практической основой для трансформации намерений в действие» и являются неотъемлемой частью цели HRD по развитию талантов на основе компетентностного подхода [16].

Образовательные программы по УЧР, ориентированные на развитие предпринимательского потенциала, должны базироваться на следующих принципах:

1. Опытное обучение — включение реальных проектов, кейсов из практики, бизнес-симуляций.
2. Самоуправляемое развитие — формирование у студентов способности самостоятельно определять траектории своего развития.
3. Обучающаяся организация — создание среды, в которой обучение происходит постоянно через взаимодействие всех участников образовательного процесса.
4. Институционализация предпринимательской повестки — внедрение предпринимательской тематики во все элементы образовательной программы.

Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами в университетах предполагает пересмотр организационных структур и механизмов взаимодействия. Примером может служить внедрение двойных структур подчинения для HR-лидеров.

Когда HR-руководитель подчиняется одновременно руководству конкретного подразделения и центральному HR-руководству, это обеспечивает баланс между автономией и согласованностью; интеграцию HR-стратегий с конкретными задачами подразделений; сохранение единых университетских HR-политик. Такой матричный подход требует от HR-специалистов высокого уровня эмоционального интеллекта, навыков ведения переговоров и способности управлять ожиданиями множества стейкхолдеров [17].

Исследования подчеркивают, что университетские программы предпринимательства не должны рассматриваться просто как инструменты политики, а, скорее, как стратегические HRD-инициативы по развитию человеческого капитала, готового к будущему, способного создавать возможности [16].

HR-подразделения университетов могут выступать катализаторами предпринимательской культуры через внедрение систем управления талантами, ориентированных на инновации; создание программ развития внутрикорпоративного предпринимательства для сотрудников; формирование систем мотивации, поощряющих инновационное поведение; развитие кадрового резерва из числа студентов с предпринимательским потенциалом.

В условиях жесткой конкуренции за таланты HR-подразделения университетов должны выступать как предпринимательские структуры, активно продвигающие бренд работодателя и привлекающие лучших специалистов. Это требует: хедхантинга и «охоты за головами»; развития бренда работодателя; создания убедительного ценностного предложения для сотрудников.

Как отмечают авторы исследования, привлечение топ-талантов в сфере фандрайзинга и развития университетов становится критически важным для успеха фандрайзинговых кампаний и, в конечном счете, для финансовой устойчивости университетов [17].

Анализ передового опыта позволяет выделить несколько успешных моделей реализации предпринимательского подхода в подготовке HR-специалистов.

Модель «Студия предпринимательства + венчурная студия» (на примере Hult International Business School)

Программа Entrepreneur + Venture Studio предоставляет студентам возможность изучать бизнес, одновременно создавая собственный стартап. Программа включает доступ к передовой венчурной студии с менторами, рабочими пространствами и поддержкой стартапов [13].

Для HR-специалистов такой формат ценен тем, что позволяет на практике освоить формирование команд с нуля; управление талантами в условиях неопределенности; создание HR-систем для быстрорастущих компаний.

Модель «Исследовательский университет — корпоративный партнер»

Примером успешной коллаборации может служить модель, реализуемая Заполярным государственным университетом совместно с компанией «Норникель». Хотя программа ориентирована на подготовку HR-бизнес-партнеров для крупной корпорации, ее методология — сочетание академической базы и практического опыта действующих HR-директоров — может быть распространена и на подготовку HR-предпринимателей.

Исследования показывают, что стандартная учебная программа бизнес-школ не поспевает за потребностями рынка труда, включая необходимость реального опыта, глобального perspective и адаптивных навыков, подчеркивающих уникальные человеческие способности.

Ведущие университеты предлагают междисциплинарные программы, объединяющие:

- Computer Science for Business (технические компетенции + бизнес-аналитика);
- Psychology, Economics & Politics (человеческое поведение + рыночные системы + политика);
- Entrepreneur + Venture Studio (бизнес-образование + создание стартапов) [13].

Для HR-образования это означает необходимость интеграции с психологией, экономикой, социологией и информационными технологиями.

Ключевым направлением развития HR-образования становится формирование у студентов предпринимательского образа мыслей — способности видеть возможности там, где другие видят проблемы, готовности к риску и инновациям.

Исследования выделяют следующие компоненты предпринимательского мышления, которые должны быть развиты у будущих HR-лидеров [15]: стратегическое видение и трансформационное лидерство; укрепление командного духа; улучшение системы карьерного роста и преемственности; институционализация предпринимательской повестки.

Перспективным направлением выступает интеграция HR-образования в инновационную экосистему университета. Студенты HR-направлений должны участвовать в деятельности бизнес-инкубаторов и акселераторов; работе стартап-студий; консультировании реальных предпринимательских проектов; исследованиях в области предпринимательства и инноваций.

Это позволит формировать компетенции в реальном контексте и создаст условия для трансфера знаний между академической средой и предпринимательским сектором.

Развитие предпринимательского подхода в HR-образовании открывает новые исследовательские горизонты [16; 11]: изучение взаимосвязи между HRM-практиками и корпоративным предпринимательством в университетах; анализ влияния предпринимательской ориентации преподавателей на инновационное поведение студентов; исследование роли HR в формировании предпринимательских экосистем; разработка моделей оценки эффективности предпринимательского HR-образования.

Отдельным перспективным направлением выступает подготовка HR-специалистов, способных создавать и внедрять инновационные HR-tech решения. Внедрение искусственного интеллекта в HR-процессы требует от специалистов понимания возможностей и ограничений технологий, а также навыков управления проектами по цифровой трансформации. Как отмечают исследователи, внедрение генеративного ИИ быстро меняет область управления человеческими ресурсами, и преподаватели менеджмента призваны готовить студентов к возможностям и вызовам, которые несет новая технология [20].

Исследования показывают, что HRM-практики могут выступать не только драйверами, но и барьерами для предпринимательской ориентации. Как выявлено в исследовании кувейтских университетов, существует негативная модерация влияния предпринимательской ориентации преподавателей на корпоративное предпринимательство со стороны HRM-практик. Это означает, что традиционные, бюрократические HR-системы могут подавлять предпринимательскую инициативу. Высшим учебным заведениям необходимо развивать свои HRM-практики в направлении усиления инновационности, проактивности и готовности к риску среди преподавателей [11].

Среди факторов, препятствующих подготовке предпринимательно-ориентированных HR-специалистов, исследователи выделяют: отсутствие институционализации предпринимательской повестки; недостаточную стратегическую гибкость руководства; ограниченность ресурсной поддержки; инерцию традиционных образовательных подходов [15].

Преодоление этих барьеров требует системных изменений на уровне управления университетом, образовательных программ и корпоративной культуры.

1. Включить специализированные модули по предпринимательству в HR-программы, акцентируя связь между управлением людьми и созданием инноваций.
2. Развивать партнерства с бизнес-инкубаторами и стартапами для прохождения студентами практики в реальных предпринимательских средах [10].
3. Внедрить проектное обучение, в рамках которого студенты разрабатывают и реализуют собственные HR-проекты (например, создание HR-службы для стартапа).

4. Обеспечить междисциплинарность, объединяя HR-курсы с курсами по предпринимательству, инновациям, технологиям.

Для университетского менеджмента необходимо:

1. Пересмотреть HRM-практики в самом университете, сделав их более гибкими, инновационными и поддерживающими предпринимательскую инициативу.
2. Создать двойные структуры подчинения для HR-лидеров, интегрирующих их в конкретные бизнес-подразделения при сохранении связи с центральным HR.
3. Инвестировать в развитие HR-технологий, автоматизацию процессов и цифровую трансформацию HR-функции.
4. Формировать предпринимательскую культуру через системы мотивации, поощрения инноваций и развития внутрикорпоративного предпринимательства.

Для HR-специалистов-практиков авторы статьи рекомендуют:

1. Развивать предпринимательское мышление — учиться видеть возможности, брать на себя ответственность за инновации.
2. Осваивать новые технологии — от HR-аналитики до генеративного ИИ.
3. Строить партнерства с бизнес-подразделениями, становясь стратегическим партнером, а не административной функцией.
4. Участвовать в создании предпринимательской экосистемы университета — от поддержки студенческих стартапов до развития корпоративного предпринимательства.

Заключение

Подводя итог, можно сформулировать ключевые характеристики выпускника направления «Управление человеческими ресурсами», которые будут востребованы в ближайшие годы:

- стратегическое мышление — понимание бизнес-процессов и способность связывать HR-стратегию с общей стратегией организации;
- технологическая грамотность — владение современными HR-Tech инструментами, понимание возможностей ИИ и аналитики данных;
- развитый эмоциональный интеллект — способность выстраивать доверительные отношения, управлять конфликтами, создавать психологически безопасную среду;
- инновационность — готовность к внедрению новых подходов, методов и технологий в работу с персоналом;
- клиентоориентированность — понимание внутренних клиентов (сотрудников и руководителей) и умение удовлетворять их потребности.

Перспективы развития направления подготовки «Управление человеческими ресурсами» в высшей школе неразрывно связаны с реализацией инновационного предпринимательского подхода. Трансформация университетов в предпринимательские структуры требует нового типа HR-специалистов — стратегических партнеров, обладающих предпринимательским мышлением, способных создавать и развивать человеческий капитал, готовый к вызовам будущего. Интеграция предпринимательского образования в HR-программы, развитие инновационных форматов обучения, перестройка HR-функции в самих университетах — данные направления создают основу для подготовки специалистов, способных стать драйверами инноваций и предпринимательской культуры.

Как показывают исследования, предпринимательство и предпринимательское поведение могут быть реализованы только при условии трансформации самих университетов. HR-специалисты призваны сыграть в этой трансформации ключевую роль, формируя человеческий капитал нового типа — инновационный, проактивный, готовый к созданию и реализации возможностей. Для высшей школы это означает необходимость постоянной адаптации к меняющимся потребностям рынка, тесного взаимодействия с работодателями и готовности к экспериментам в области содержания и форматов образования. Только при этих условиях выпускники направления УЧР смогут стать теми самыми стратегическими партнерами бизнеса, в которых так нуждаются современные организации.

Литература

1. Борщевская Ю.М., Колдина М.И., Прохорова М.П. Внедрение искусственного интеллекта в образовательный процесс // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота:

психолого-педагогические науки. 2025. № 2 (72). С. 164-167. DOI: 10.46845/2071-5331-2025-2-72-164-167 EDN: KZXHDM.

2. В ЗГУ стартовала эксклюзивная образовательная программа «HR-бизнес-партнерство» // Мурманская область. 2025. 6 ноября. [Электронный ресурс]. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/337519640> (ата обращения: 05.03.2026).

3. В Москве пройдет форум о будущем HR-сферы и образования «HR.Future» // РБК Компании. 2025. 20 ноября. [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/wBkA3FJKAv/v-moskve-projdet-forum-o-buduschem-hr-sferyi-i-obrazovaniya-hrfuture/> (дата обращения: 05.03.2026).

4. Воронина А.В., Безуглова М.Н., Палиенко Е.Ю. Развитие инновационных кадровых технологий в системе управления персоналом организации // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 719-722. EDN: RIYWSK.

5. Дриго В. HR и L&D-тренды 2025: взгляд на Россию и на мир // РБК Компании. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/z4fnhvN06d/hr-i-l-and-d-trendyi-2025-vzglyad-na-rossiyu-i-na-mir/> (дата обращения: 05.03.2026).

6. Кураго В. Обучение персонала. Как посчитать его эффективность с помощью нового фрейма, который улучшает модель Киркпатрика и ROI // Директор по персоналу. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://e.hr-director.ru/1154474> (дата обращения: 05.03.2026).

7. Почему российские компании начали массово тестировать соискателей на EQ // РБК Компании. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/4vZMaagXnN/pochemu-rossijskie-kompanii-nachali-massovo-testirovat-soiskatelej-na-eq/> (дата обращения: 05.03.2026).

8. Рак Е.А. Цифровые образовательные технологии для HR: тренды и перспективы // Вопросы педагогики. 2025. № 3-1. С. 114-116. ISSN 2518-1793. EDN: FJLKCE.

9. Федченко Т. Теория поколений на практике: инструменты для привлечения молодых сотрудников // Московские аптеки. 2026. [Электронный ресурс]. URL: <https://mosapteki.ru/material/teoriya-pokoleniyo-na-praktike-instrumenty-dlya-privlecheniya-molodyx-sotrudnikov-32817> (дата обращения: 05.03.2026).

10. Халадов Х.-А.С., Бугайчук Т.В., Медведева Т.Ю., Вотинцев А.В. Ценностно-мотивационная сфера студентов - будущих педагогов и воспитательная среда вуза // Вестник Мининского университета. 2025. Т. 13, № 4. DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-4-1 EDN: MKCZCW.

11. Abidi O., Nimer K., Bani-Mustafa A., Toglaw S., Dzenopoljac V. Entrepreneurial orientation and corporate entrepreneurship in higher education institutions: The mediating role of HRM practices // Journal of Applied Research in Higher Education. 2023.

12. HR Tech решения для вовлечения и удержания сотрудников // РБК Компании. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/ZOGdz92EeT/hr-tech-resheniya-dlya-vovlecheniya-i-uderzhaniya-sotrudnikov/> (дата обращения: 05.03.2026).

13. Hult launches new programs to combat the global graduate skills gap // FE News. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fenews.co.uk/education/hult-launches-new-programs-to-combat-the-global-graduate-skills-gap> (дата обращения: 05.03.2026).

14. Hult launches new programs to combat the global graduate skills gap // FE News. 2026. [Электронный ресурс]. URL: <https://pressreleases.responsesource.com/news/106950/hult-launches-new-programs-to-combat-the-global-graduate-skills/> (дата обращения: 05.03.2026).

15. Identifying the causal factors affecting the training of entrepreneur-oriented human resources from the perspective of managers and educational policy makers. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.istd.saminitech.ir/en/Article/33077> (дата обращения: 15.03.2026).

16. Lee H.W., Jang S.H., Jeong J.S. A literature review on university student entrepreneurship from a Human Resource Development (HRD) perspective // Human Resources Management and Services. 2025. ol. 7, No. 3. Article 4900. DOI: 10.18282/hrms4900 EDN: RHDPRS.

17. Strategic HR Leadership in Higher Education: Driving Innovation and Sustainable Growth in the Digital Era // Forward Pathway. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://forwardpathway.us/strategic-hr-leadership-in-higher-education-driving-innovation-and-sustainable-growth-in-the-digital-era> (дата обращения: 15.03.2026).

18. The Role of a Strategically Entrepreneurial Approach to Managing Human Capital in Advance in Rankings // University Management: Practice and Analysis. 2026. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/viewFile/353/354> (дата обращения: 15.03.2026).

19. The Role of a Strategically Entrepreneurial Approach to Managing Human Capital in Advance in Rankings // University Management: Practice and Analysis. 2026. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/viewFile/353/354> (дата обращения: 15.03.2026).

20. Walker D.O.H., Larson M. Generative AI and the Future of HRM Education: Preparing Students for the New Workplace // Journal of Management Education. 2025.

21. Walton-Pond E. Powering Innovation and Creativity in Higher Education HR // UHR: Universities Human Resources. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.uhr.ac.uk/resources/News/View?g=5a6f51b4-b75d-4274-89c9-28846e792ce9> (дата обращения: 15.03.2026).

22. Yin Q., Li L., Li Y. Exploration of the Integration of Innovation and Entrepreneurship Education with Professional Course Teaching-Taking the Course of Human Resource Management as an Example // The Theory and Practice of Innovation and Entrepreneurship. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cxcybjb.com/EN/abstract/abstract8336.shtml> (дата обращения: 15.03.2026).