

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-6-11>

УДК 316



Attribution

cc by

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ВУЗАХ В УСЛОВИЯХ РОСТА ЧИСЛЕННОСТИ
ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ**

Зотов А.Ю.¹, Стригуненко И.К.², Плотников В.В.³

Волгоградская академия МВД России¹,

Краснодарский университет МВД России²,

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова³

Аннотация. Одним из ключевых аспектов развития системы образования на современном этапе становится развитие студенческой мобильности. Ежегодно миллионы студентов получают образование в зарубежных вузах, что, с одной стороны, открывает перед ними дополнительные возможности, с другой – сопряжено с существенными рисками. Опыт ряда стран свидетельствует о том, что бурное развитие международной образовательной деятельности сопряжено с существенными кризисными последствиями, среди которых рост уязвимости иностранных обучающихся, развитие конфликтов между местными и иностранными студентами, снижение качества образования. С учетом того, что в России официально определен курс на расширение экспорта образовательных услуг, необходимо осмысление зарубежного опыта и определение приоритетных направлений регулирования, способствующих преодолению «болезней роста» системы образования, связанных с увеличением иностранного контингента в вузах. В статье производится рассмотрение такого аспекта проблемы, как управление персоналом в условиях увеличения численности иностранных студентов. Обосновывается необходимость введения дополнительных критериев оценки компетенций персонала при выборе сотрудников, ответственных за сопровождение иностранных обучающихся, а также целесообразность введения специальных курсов повышения квалификации.

Ключевые слова: иностранные студенты, управление персоналом, образование, экспорт образования, расширение экспорта образования.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

**PERSONNEL MANAGEMENT IN UNIVERSITIES AMID THE GROWTH IN THE NUMBER
OF INTERNATIONAL STUDENTS: PROBLEMS AND SOLUTIONS**

Alexey Yu. Zotov¹, Ivan K. Strigunenko², Vladimir V. Plotnikov³

Volgograd Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia¹,

Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia²,

Plekhanov Russian University of Economics³

Abstract. One of the key aspects of the development of the education system at the present stage is the expansion of student mobility. Every year, millions of students pursue education at foreign universities, which, on the one hand, opens up additional opportunities for them, but on the other hand, is associated with significant risks. The experience of a number of countries shows that the rapid development of international educational activities is accompanied by substantial crisis-related consequences, including increased vulnerability of international students, the emergence of conflicts between local and international students, and a decline in the quality of education. Given that Russia has officially adopted a policy aimed at expanding the export of educational services, it is necessary to reflect on international experience and identify priority areas of regulation that can help overcome the “growing pains” of the education system associated with the increase in the number of international students at universities. This article examines one aspect of the problem, namely personnel management under conditions of a growing international student population. It substantiates the need to introduce additional criteria for assessing staff competencies when selecting employees responsible for supporting international students, as well as the advisability of introducing specialized professional development courses.

Keywords: international students, personnel management, education, export of education, expansion of education exports.

Funding: Independent work.

Введение.

Одной из значимых тенденций, охватывающих систему высшего образования в России, является интенсивное наращивание численности иностранных

обучающихся. Согласно официальным данным, в 2015 году численность иностранных обучающихся в российских вузах составляла 242.5 тысяч человек, в то время как к 2025 году этот показатель превысил

400 тысяч человек. При этом государственная политика в области образования ориентирована на дальнейшее увеличение иностранного контингента в вузах: так, к 2030 году запланировано увеличение численности иностранных обучающихся в российских вузах до 500 тысяч человек.

Постановка вопроса о международном сотрудничестве в сфере образования предполагает не только количественный, но и качественный аспект оценки. Заявленные целевые показатели (полмиллиона иностранных обучающихся в российских вузах к 2030 году), если рассматривать текущие темпы прироста численности иностранных студентов, с высокой долей вероятности будут достигнуты, однако, необходимо, чтобы формальный успех в развитии международного сотрудничества в образовательной сфере не обернулся чередой неблагоприятных последствий, связанных с недостаточно эффективной организацией образовательных услуг.

Следует отметить, что, несмотря на длительную историю международной образовательной деятельности (а в отдельных европейских университетах, таких как Оксфорд, Кембридж, Сорбонна, обучение иностранцев ведется на протяжении многих столетий), проблема неготовности вузов к взрывному увеличению численности иностранных обучающихся возникла сравнительно недавно. Число международных студентов выросло с 0,8 млн. в 1975 году до 4,1 млн. чел. в 2010 году, при этом, наиболее значительный прирост их численности приходится на «нулевые» годы.

В это же время возник ряд публикаций, свидетельствующих о системных проблемах в сфере образования, связанных с увеличением иностранного контингента в вузах.

В частности, исследователи обратили внимание:

- на недостаточное сопровождение иностранных обучающихся, проблемы с социализацией, плохую успеваемость [1];
- неготовность инфраструктуры вузов, дефицит жилья [7];
- конфликты между местными студентами и приезжими [4].

В ряде стран, включая лидеров в области экспорта образования, кризисные последствия достигли столь значимого уровня, что экспорт образовательных услуг был временно ограничен посредством введения специальных государственных квот [8].

Все это свидетельствует о том, что бурный рост международного сотрудничества в сфере образования обернулся настолько серьезными последствиями, что потребовалось вмешательство со стороны государства.

С учетом того, что официальная политика в России ориентирована на содействие расширению международного сотрудничества в сфере образования, видится необходимым всестороннее научное сопровождение данного процесса.

Ситуация с развитием обучения иностранцев в России во многом уникальна, поскольку мы имеем дело с процессами, ход которых уже подробно изучен за рубежом, что позволяет избежать многие «болезни роста», с которыми сталкивается образовательная среда в контексте расширения экспорта образования. Однако на практике это означает необходимость адаптации к российским реалиям тех научных достижений, которые сформировались за рубежом как ответ на социальные вызовы расширения международной образовательной деятельности.

Здесь видится целесообразным, с одной стороны, заимствование накопленного опыта, что позволит своевременно предугадать и, в том числе, предотвратить негативные процессы, которые могут возникнуть. Однако необходим и следующий шаг, состоящий в переосмыслении накопленного опыта в контексте особенностей российской системы образования, специфики российского менталитета, особенностей языкового взаимодействия и т. д.

В рамках настоящей статьи мы ориентированы на освещение такого важного аспекта проблемы, как значимость развития у сотрудников высших учебных заведений развитых компетенций, способствующих обеспечению эффективной работы с иностранными обучающимися.

Вместе с тем, для понимания ключевых вопросов в данной сфере анализ круга необходимых компетенций, которые должны быть сформированы на уровне персонала в вузах, будет осуществлен в контексте общего осмысления ключевых потребностей иностранных обучающихся, реализации которых должны всесторонне содействовать сотрудники высших учебных заведений.

Материалы и методы.

В ходе подготовки статьи произведено обращение к ряду зарубежных источников по тематике обеспечения условий обучения и социализации иностранных студентов в вузах.

В частности, было произведено обращение к классическим исследованиям таких авторов, как В. Тинто [9], Дж. Берри [2], М. Андраде [1], Дж. Ли [4], К. Гласс [3], С. Маргинсон [6]. При подготовке статьи были использованы классические научные методы (анализ, сравнение, дедукция, обобщение), а также элементы структурно-функционалистского и институционального подхода.

Обсуждение. Результаты.

Рассмотрение процесса интенсификации международного образовательной деятельности в настоящей статье осуществляется с точки зрения задач по оптимизации условий, обеспечиваемых на уровне организационной структуры университетов. Это требует понимания того, чем принципиальным образом отличается организация учебного процесса у российских студентов и у иностранцев, что и определяет классическую линию исследования, в рамках которой на первом этапе производится изучение специфики иностранных студентов как субъекта образовательной деятельности, определение их потребностей и интере-

сов, а также выявление барьеров, с которыми они сталкиваются в процессе обучения.

На втором этапе целесообразно проведение анализа тех аспектов сопровождения образовательной деятельности иностранцев, которые зависят от их численности (в вузе в целом и в конкретных учебных группах).

Наконец, на третьем этапе будут рассмотрены основные направления деятельности в управлении персоналом в вузах, которые могут способствовать обеспечению более эффективного и качественного сопровождения иностранных обучающихся.

Прежде всего, следует учитывать, что иностранные обучающиеся существенно отличаются от студентов, обучающихся в собственной стране, по критериям приспособленности к условиям получения образования.

Среди ключевых факторов, определяющих повышенную уязвимость иностранцев, выделяются:

- языковой барьер;
- отличие в институциональных практиках, реализуемых в образовательной среде (нередко иностранцы сталкиваются с непривычным форматом обучения, к которому местные студенты подготовлены еще на уровне системы среднего образования);
- исходная изоляция (отсутствие социального капитала), в результате которой иностранные обучающиеся сталкиваются с рядом сложностей;
- повышенная нагрузка, связанная с необходимостью выполнения дополнительных задач, связанных с юридическим статусом иностранных обучающихся.

В этих условиях для иностранных студентов необходимым является получение поддержки от принимающей стороны, в роли которой выступает институциональная структура вуза. Здесь мы, собственно, и сталкиваемся с вопросом, который непосредственно характеризует взаимосвязь между численностью иностранных студентов и условиями их обучения – проблемой ресурсов, выделяемых на уровне университетской среды на поддержку и сопровождение иностранных обучающихся.

Аналитически можно подразделить ресурсы, предоставляемые вузом, на две неравные категории:

- ресурсы общего доступа;
- персонально используемые ресурсы.

В первом случае речь идет о материалах и ресурсах, совместно используемых обучающимися и не зависящих принципиально от их численности. Так, лекционные материалы, предоставляемые преподавателем, не зависят от численности студентов в аудитории, что предполагает их универсальный и независимый характер.

Вместе с тем, ресурсы второго плана имеют распределяемый и, соответственно, ограниченный характер. Именно к таковым ресурсам относится время педагога, дополнительно выделяемое им для работы со студентами, персональные ресурсы кураторов группы, материально-техническое обеспечение вуза, жилищный фонд и т. д.

Анализ потребностей иностранных обучающихся свидетельствует в пользу того, что они формируют повышенный (по отношению к местным студентам) запрос на поддержку сразу по нескольким направлениям:

- административная поддержка (обеспечение благоприятных условий проживания, обучения, помощь в оформлении документов, освоении образовательной среды);
- языковая подготовка (помощь в изучении языка, на котором происходит учебный процесс и коммуникация);
- академическая поддержка (помощь в обучении, объяснение сложных тем и вопросов).

Все эти направления требуют вовлеченности администрации вуза и профессорско-преподавательского состава, что, закономерно, влечет за собой повышение нагрузки на них.

Проведенный выше анализ потребностей иностранных обучающихся позволяет выделить два ключевых параметра, непосредственно связанных с процессом управления персоналом в вузах: компетенции сотрудников вузов и распределение обязанностей (использование имеющихся человеческих ресурсов).

Рассмотрим данные параметры более подробно.

Социальные запросы и потребности иностранных обучающихся могут быть реализованы в процессе институционального сопровождения, что предполагает наличие квалифицированных специалистов:

- во-первых, осознающих специфику иностранных обучающихся, их возможности, потребности, проблемы, барьеры и т. д.;
- во-вторых, обладающих достаточными ресурсами и компетенциями для того, чтобы содействовать реализации этих потребностей.

Аналитически мы можем выделить следующие типы знаний и компетенций, необходимых для сопровождения процесса обучения иностранных студентов в вузе:

- общее понимание особенностей обучения иностранных студентов (хотя бы базовое владение теориями, описывающими условия, возможности и барьеры, с которыми сталкиваются студенты при обучении за рубежом);
- наличие межкультурных компетенций, способствующих более эффективному установлению контакта с представителями других стран народов;
- наличие языковых компетенций, обеспечивающих возможность коммуникации с иностранными обучающимися, в том числе, в условиях наличия первичного языкового барьера.

На уровне вузов, зачастую, ответственность за процесс сопровождения иностранных студентов в одностороннем порядке возлагается на сотрудников, которым деятельность по курированию иностранцев была предоставлена в качестве дополнительных служебных обязанностей, и процесс определения задач, методик, необходимых компетенций и навыков осуществляется ими самостоятельно, что определяет

крайнюю ситуативность последующих результатов. При этом источником повышенного риска становятся ситуации, когда обязанности по сопровождению иностранных обучающихся были возложены на сотрудника вуза, который обладает недостаточными компетенциями в указанных выше областях.

В этом контексте, необходимо:

во-первых, чтобы подбор персонала, ответственного за сопровождение иностранных обучающихся, изначально производился с учетом четких критериев, связанных с возможностью профессиональной реализации возникающих в данной области запросов;

во-вторых, чтобы на уровне институциональной среды вуза существовали механизмы, обеспечивающие формирование и развитие таких компетенций, что предполагает внедрение специальных курсов повышения квалификации, обеспечивающих развитие у представителей администрации вуза, а также профессорско-преподавательского состава необходимого набора знаний и навыков.

Вторым немаловажным аспектом является распределение ресурсов, которыми располагает вуз в целом и его отдельные представители. Здесь, собственно, и проявляется влияние количественного фактора численности иностранцев в вузе,кратно повышающее нагрузку на отдельные элементы университетской структуры.

Среди основных ресурсов, которыми располагает университет, можно выделить:

- временные ресурсы сотрудников (прежде всего, время преподавателей, которое они могут выделить для индивидуальной работы с иностранными студентами);

- материально-техническое и методическое обеспечение;

- жилищный фонд (места в общежитии).

Увеличение численности иностранных обучающихся влечет за собой повышение востребованности этих ресурсов, что, в свою очередь, влечет за собой их перераспределение.

В этих условиях, зачастую, производится сокращение уровня ресурсов, которые вуз готов выделить на конкретного обучающегося, что влечет за собой локальное снижение качества образовательного процесса. При этом происходящие сдвиги могут замечать, в том числе местные студенты, что может повлечь за собой развитие конфликтности, связанное с неприятием источника изменений в вузовской среде.

Сказанное выше свидетельствует о том, что основные ресурсы, которые задействует университет при сопровождении иностранных обучающихся,

необходимо целенаправленно наращивать под запланированное количество обучаемых иностранцев, а не изыскивать по факту их наличия в существующей структуре вуза. Это характеризует ориентацию на планирование и расчет в противовес «естественным» процессам расширения международной образовательной деятельности, при которых вуз ориентируется на действующие тренды и экономические интересы, а затем вынужден адаптироваться к возросшей нагрузке.

Стоит отметить, что на практике такой подход может привести к некоторому замедлению темпов развития международного сотрудничества в сфере образования, однако, именно он может гарантировать обеспечение качества образовательных услуг, и, как следствие, сохранение благоприятного имиджа российской высшей школы.

Заключение.

Несмотря на то, что существующий массив публикаций по проблематике международного образования в условиях его интенсивного расширения, в целом, содержит сходные идеи, возникает серьезный вопрос, связанный с тем, насколько применим зарубежный опыт к реалиям российской среды.

Следует отметить, что российское общество характеризуется рядом особенностей, которые необходимо учитывать в рамках проводимого теоретического анализа.

Среди них можно выделить:

- специфический характер языковой среды (влияние языкового барьера в России выше, чем в странах, использующих в учебном процессе английский язык, признаваемый международным в большинстве стран);

- особенности российской культуры, обеспечивающие более благоприятное и открытое отношение к иностранцам;

- институциональные особенности российской системы высшего образования.

Эти особенности необходимо учитывать при осуществлении конечного анализа условий социализации и профессионального обучения в российских вузах, поскольку отдельные тенденции, выявленные исследователями применительно к состоянию образовательной среды в условиях расширения международного сотрудничества в сфере образования, могут не действовать в российских условиях. Это определяет целесообразность дальнейших научно-исследовательских разработок в данной сфере и, в том числе, задает поле для дальнейшей научной дискуссии.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Список источников/References:

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

1. Andrade, M. S. *International Students in English-Speaking Universities: Adjustment Factors* // *Journal of Research in International Education*. 2006. Vol. 5, no. 2. P. 131-154. DOI: 10.1177/1475240906065589
2. Berry J.W. *Immigration, acculturation, and adaptation* // *Applied Psychology*. 1997. Vol. 46. No. 1; Ward C., Bochner S., Furnham A. *The Psychology of Culture Shock*. 2nd ed. London, 2001.
3. Glass C.R. *International Student Engagement: Strategies for Creating Inclusive, Connected, and Purposeful Campus Environments* / C.R. Glass, R. Gesing, A. Hales, C. Cong. - Sterling, VA: Stylus Publishing, 2015. - 240 p.
4. Lee J.J., Rice C. *Welcome to America? International student perceptions of discrimination* // *Higher Education*. 2007. Vol. 53. No. 3; Heng T.T. *Different is not deficient* // *Studies in Higher Education*. 2018. Vol. 43. No. 1.
5. Marangell S., Arkoudis S., Baik C. *Developing a host culture for international students* // *Journal of International Students*. 2018. Vol. 8. No. 3. DOI: 10.32674/jis.v8i3.65
6. Marginson S. *Student self-formation in international education* / S. Marginson // *Journal of Studies in International Education*. - 2014. - Vol. 18, No. 1. - P. 6-22. DOI: 10.1177/1028315313513036
7. Obeng-Odoom, F. *Far Away from Home: The Housing Question and International Students in Australia* // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2012. Vol. 34, no. 2. P. 201-216. DOI: 10.1080/1360080X.2012.662744
8. *Senate Standing Committees on Education and Employment. Education Services for Overseas Students Amendment (Quality and Integrity) Bill 2024 [Provisions]: Report - October 2024*. - Canberra: Parliament of Australia, 2024.
9. Tinto V. *Leaving College*. 2nd ed. Chicago, 1993; Sawir E., Marginson S., Deumert A., Nyland C., Ramia G. *Loneliness and international students* // *Journal of Studies in International Education*. 2008. Vol. 12. No. 2. DOI: 10.1177/1028315307299699

Информация об авторах:

Зотов Алексей Юрьевич, кандидат юридических наук, доцент; начальник кафедры теории и истории права и государства Волгоградской академии МВД России, E-mail: inkognito@inbox.ru

Стригуненко Иван Константинович, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин Краснодарского университета МВД России, E-mail: inkognito1@inbox.ru

Плотников Владимир Валериевич, доктор социологических наук, кандидат философских наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, ORCID: 0000-0002-2130-7357, E-mail: inkognito13@inbox.ru

Alexey Yu. Zotov, PhD in Law, Associate Professor; Head of the Department of Theory and History of Law and State of the Volgograd Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia.

Ivan K. Strigunenko, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines, Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia.

Vladimir V. Plotnikov, Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of State and Municipal Management, Plekhanov Russian University of Economics.

Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors:

All authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 06.05.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 05.06.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.06.2026.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.