Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

На правах рукописи

НАЗАРОВ АЛЕКСАНДР ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 5.2.6. МЕНЕДЖМЕНТ

ДИССЕРТАЦИЯ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ
КАНДИДАТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Научный руководитель:
Долженко Руслан Алексеевич
доктор экономических наук, доцент

Екатеринбург, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 13
1.1 Развитие теории стейкхолдеров в применении к управлению образовательной организацией высшего образования 13
1.2 Классификация инструментов стейкхолдерского подхода 23
1.3 Аксиологические основания стейкхолдерского взаимодействия 33
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА 48
2.1 Проблемы развития взаимодействия образовательной организации высшего образования со стейкхолдерами 48
2.2 Актуальные запросы на согласование интересов в управлении образовательной организацией высшего образования и роль «третьей миссии» университета 59
2.3 Обеспечение кадровой безопасности региона в качестве интегрального показателя эффективного стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией высшего образования 69
2.4 Центр карьеры университета в роли центра стейкхолдерской координации ... 88
3 МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНО-ЦЕЛЕВОГО СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА 110
3.1 Методика разработки ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия 110
3.2 Разработка ценностно-целевой стратегической программы стейкхолдерского развития взаимодействия 128

3.3 Подход к определению результата согласованности запросов и интересов стейкхолдеров образовательной организации высшего образования 158
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 172
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ТЕРМИНОВ..... 179
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..... 180
ПРИЛОЖЕНИЯ..... 207
Приложение А 207
Приложение Б 225
Приложение В..... 232
Приложение Г 239
Приложение Д..... 251

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

Две классические миссии образовательных организаций высшего образования – образование и наука – несмотря на то, что создают первичную ценность, с течением времени становятся недостаточны для сохранения конкурентоспособности в отрыве от формирования программируемого вклада в развитие общества. Обретает важность социально-экономическая миссия образовательной организации. Это глобальный тренд, который медленно проникает в целеполагание отечественных университетов, сдерживается удаленностью от центра, низкой ресурсной обеспеченностью, слабой вовлеченностью руководства в реализацию интеграционных процессов образовательных организаций и других субъектов. В этой связи отечественные региональные образовательные организации в особенности должны развивать системные долгосрочные контакты с внешними заинтересованными сторонами (как минимум – актуализировать запросы региональных работодателей и учитывать их в работе), и обеспечивать достаточный уровень поддержи среди внутренних заинтересованных сторон.

В данной области проявляют себя явные противоречия между возможностями практически любого регионального университета удовлетворять запросы и пожелания заинтересованных лиц и их представлениями о роли и значении образовательной организации высшего образования в обеспечении экономики региона эффективными кадрами, новыми технологиями, поддержке инициатив по развитию территории с вовлечением молодых людей.

Предметом научной дискуссии являются вопросы выявления ключевых проблем взаимодействия образовательной организации с заинтересованными сторонами и моделирования систем удовлетворения запросов к образовательной организации, формирования доверия к образовательной системе со стороны работодателей, повышения вовлеченности и осознанности непосредственных участников и окружения в контексте развития образовательной среды, механизмов,

инструментов и программ, направленных на это, сохранения и приращения человеческого капитала.

Обладают потенциалом к проведению дальнейших исследований, разработке теоретико-методологических аспектов и методического обеспечения вопросы систематизации, структурирования, координации взаимодействия с микросредой, вопросы включения в стратегические программы образовательных организаций ориентиров на согласование запросов, интересов и ожиданий заинтересованных сторон, вопросы формирования целевых и ценностных эффектов и показателей взаимодействия, вопросы формирования программ управления стейкхолдерскими отношениями и развития взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Степень разработанности вышеназванных проблем.

Рассматривали образовательную организацию с позиций стейкхолдер-организации и внесли фундаментальный вклад в развитие теории для отечественной науки: К.С. Солодухин, А.А. Гресько, Г.А. Дзина, М.С. Рахманова, Т.Ю. Плешкова. Позже раскрывали тематику Н.Ю. Власова, Е.Л. Молокова и другие. В зарубежной науке – М. Белитски, Л. Маккан, Н.Ф. Нгуен, А. Паусар-Касерес, В. Херт, И. Стьюарт и многие другие. Тем не менее, исследователи не уделяют внимания систематизации и распределении инструментов и методов стейкхолдер-менеджмента, однако в условиях многостороннего взаимодействия появление классификации для последующего выбора может быть продуктивным.

Проблемы взаимодействия образовательной организации с внутренними и внешними стейкхолдерами рассматривали А.Л. Блинова, Э.С. Боронина, Г.Е. Зборовский, К.Ю. Бурцева, О.В. Перфильева, В.Н. Стрекаловский, В.М. Саввинов, Е.С. Попова и другие. В зарубежной науке – П. Бенневорт, М. Перкманн и соавторы, Э. Мейнард, А. Файоль, К. Миллер и другие. Однако в поле зрения исследователей не попадают ценности заинтересованных сторон и ценностные основания взаимодействия с другими сторонами.

Тема инновационного управления в университете раскрыта Г.Б. Клейнером, Я.И. Кузьминовым, Д.С. Семеновым, О.В. Аксеновой, И.А. Демененко, И.В. Шавыриной, А.Л. Андреевым, Н.С. Комлевой, Лаптевым, Т.Г. Максимовой, Е.Л.

Богдановой, Г.М. Бровкой, Д.С. Шалиной, Г. Ицковицем, М. Ранга, М. Шэттоком, И. Маричем и множеством других исследователей. Дальнейшее развитие возможно в определении направлений инновационного управления и систематизации соответствующих запросов для формирования решений группам стейкхолдеров.

Вопросы типологии и классификации российских вузов и проблемного поля взаимодействия с ними с учетом этих оснований рассматривали, например, М.Ю. Барышникова и соавторы, Е.В. Вашурина, Н.В. Дратусова, Я.Ш. Евдокимова, Е.А. Князев, М.Н. Овчинников, Д.С. Семенов, И.Д. Фрумин и другие. Развитие возможно путем приращения темы инновационного управления и поиска решений в свете группирования запросов на значительные изменения – как минимум структурно-управленческого характера.

Тематика «третьей миссии» университета и устойчивого развития значима и в отечественной, и в зарубежной литературе. Освещается Е.А. Шуклиной, О.В. Зиневич, Т.А. Балмасовой, Е.В. Кудряшовой, С.Э. Сорокиным, О.Д. Бугаенко, М.Б. Видревич, И.В. Первухиной, Дж. Годдардом, А. Кола, К. Леха, Н. Радко, Дж. Филлипсоном, и многими другими. В зарубежной литературе имеется развитий методический аппарат, но не критический анализ проблем в реализации третьей миссии или сформированный комплекс каскадируемых практических решений. В отечественных источниках частный опыт реализации программ и проектов представлен в достаточной степени, однако не делается акцент на систематическом внедрении либо комплексном вовлечении заинтересованных сторон.

Вопросы кадровой безопасности региона и ее элементов комплексно рассматривали В.Ф. Потуданская, Н.В. Боровских, Е.А. Кипервар, С.Б. Гиниева, Е.В. Дробот, М.Л. Вартанова, И.Н. Макаров, И.А. Почепаев, В.В. Лизунов, З.В. Брагина, В.В. Юдин, Е.В. Никерина, А.Б. Яшков и другие. Тем не менее, пространством для дальнейшего исследования остается возможная роль образовательных организаций во влиянии на положительную динамику отдельных показателей развития и трудовой привлекательности региона.

Включение образовательных организаций в региональную повестку в контексте стейкхолдеров образования рассмотрено А.Л. Андреевым, Е.А.

Морозовой, Л.Д. Масловым, Е.Б. Гаффоровой, М.Н. Овчинниковым, В.А. Смирновым, А.А. Спиридоновой, Е.Г. Хомутовой, Х.Г. Тхагапсоевым, К. Чаплео и К. Симсом, У. Тирни, М. Триппл, Т. Синозиц, Дж. Юти, Л. Занин и другими. Дальнейшим развитием мы видим разработку подхода к оценке интегрального результата включения образовательной организации в региональный контекст и влияние на региональное развитие и устойчивость.

Вопросам стратегического развития и управления в образовательных организациях высшего образования уделяют внимание Д.Г. Сандлер, Л.В. Алферова, Л.А. Королева, А.Е. Балобанов, А.К. Клюев, М.В, Гаврилова, Н.В. Данилова, Т.В. Колосова, Е.Н. Малыгина, В.Ф, Коуров, Е.А. Меньшикова, В.В. Крюков, Р.А. Луговой, М.А. Ларионова, Г.М. Сундукова, Н.В. Бобылева, А.Я. Чен, Н.С. Шерри, М. Гиббонс, К.Р. Гаэтэ, Э. Жэрмен, Дж. Ф. Хелливелл, Р.Д. Путнам и многие другие. Однако по данной теме также не прослеживается внимание к ценностным основаниям вовлечения заинтересованных сторон в стратегические, т.е. долгосрочные программы и проекты.

Лакуны научно-исследовательского поля обнаружены в областях, связанных с методическими и практическими аспектами вовлечения стейкхолдеров высшего образования во взаимодействие с образовательной организацией и включением элементов управления по ценностям в стратегические программы развития.

Целью исследования ставится развитие стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией высшего образования и разработка ценностно-целевой модели стейкхолдерского подхода к управлению для повышения результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами. Выражением общего результата от реализации подхода и принятия модели в отношении региональной образовательной организации высшего образования является положительная динамика скорости трудоустройства выпускников и доли выпускников, сохраняющихся в регионе.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи**:

– классифицировать инструменты и методы, определяемые как применимые в стейкхолдер-менеджменте, с позиции их направленности;

– типологизировать актуальные запросы взаимодействия образовательной организации с заинтересованными сторонами, позволяющие определять и корректировать принципы построения и функционирования, векторы направленности развития системы взаимоотношений;

– разработать подход к анализу вовлеченности во взаимодействие заинтересованных сторон образовательной организации, обеспечивающий выявление ценностей взаимодействия с образовательной организацией и ранжирования стейкхолдеров по параметрам влияния;

– разработать основы ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия образовательной организации с заинтересованными сторонами, направленной на формирование и реализацию в образовательной организации стратегической программы развития взаимодействия.

Объектом исследования является система взаимодействия российской региональной образовательной организации высшего образования с заинтересованными сторонами.

Предметом исследования являются механизмы управления и развития взаимоотношениями образовательной организации высшего образования с субъектами – заинтересованными сторонами высшего образования.

Область исследования соответствует следующим пунктам паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент: «9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»; «14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»; «16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)»; «32. Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение)».

Теоретико-методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, развивающих положения теории стейкхолдеров применительно к системе образования, а также подключение к ней концепций кадровой безопасности региона, «третьей миссии» университета и ряда других.

Основные методы исследования – общенаучные методы познания, приемы и методы системного анализа, а также методы структурного анализа, текстового анализа, абстрагирования, конкретизации, обобщения, сравнения, синтеза, анкетирования, графической формализации, экспертных оценок.

Информационную основу исследования составили информационные, аналитические и статистические материалы органов государственной статистики, данные цифровых платформ, методические документы и материалы федеральных органов законодательной и исполнительной власти, научные разработки российских и зарубежных экономистов, материалы научных конференций и семинаров, публикации в периодических изданиях и сети Интернет, не получившие официального опровержения экспертные оценки; результаты опросов и исследований и расчетов, выполненных лично диссертантом и при его участии.

Основный научный результат выражается в развитии теоретических и методических основ стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией и разработке модели стейкхолдерского ценностно-целевого подхода к развитию взаимоотношений, отражающей многоэтапность и факторную комплексность процесса вовлечения заинтересованных сторон с учетом региональных социально-экономических условий и интересов.

Основные результаты диссертационного исследования, обладающие признаками научной новизны, заключаются в следующем.

1. Разработана авторская группировка инструментов и методов, определяемых как применимые в стейкхолдер-менеджменте применительно к образовательным организациям высшего образования. Весь инструментарий, основываясь на направленности его применения, предложено распределить в три группы: определения, воздействия и обеспечения. Таким образом, каждая группа включает

несколько смежных по смыслу направлений взаимодействия (специализации), в свою очередь раскрывающихся путем применения одного или нескольких аналогичных инструментов и методов. Оригинальность и новизна группировки позволяет исключить применение дублирующих инструментов или неактуальных на конкретной стадии взаимоотношений и обогатить управление стейкхолдерами на уровне развития фокусов инструментария применительно к образовательным организациям высшего образования (пп. 14, 16 паспорта научной специальности ВАК).

2. Обособлена группа структурно-управленческих инноваций в целях управления реализацией и развитием «третьей миссии» (социальной) образовательных организаций высшего образования, раскрываемых через устойчивые блоки запросов на конкретные инновации по видам: структурные, управленческие, социальные, экономические, маркетинговые. Оригинальность и новизна классификации определяется тем, что данные инновации могут касаться самой структуры изменяемой системы, принципов ее функционирования, форм и методов управления системой, подходов к воздействию на вовлеченные в систему субъекты и экономическую модель системы, т.е. определяющих и корректирующих принципов построения и функционирования системы в более глобальной по отношению к ней общественной системе (пп. 9, 32 паспорта научной специальности ВАК).

3. Предложен структурный методический подход к развитию взаимодействия со стейкхолдерами, учитывающий характеристики отношений с образовательной организацией и параметры интеграции интересов заинтересованных сторон. В его рамках представлена авторская методика анализа вовлеченности стейкхолдеров во взаимодействие для построения алгоритма стейкхолдерского развития взаимодействия, сформирована матрица структурного влияния и разработан принцип ранжирования стейкхолдеров по интенсивности и балансу связей. Оригинальность и новизна выражается в разработке принципа ранжирования заинтересованных сторон по интенсивности и балансу взаимодействия между группами, характеризующих их взаимное влияние. Данный подход к

распределению стейкхолдеров позволяет уточнить основания и содержание стратегий взаимодействия и программ взаимодействия с заинтересованными сторонами (пп. 14, 32 паспорта научной специальности ВАК).

4. Разработан организационный алгоритм ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия на основе карты свойств заинтересованных сторон с учетом предпочтительных аксиологических основ их взаимодействия с образовательной организацией. Представлена модель реализации ценностно-целевой стратегической программы и сформирован вариант стратегической программы под реализацию в конкретной ООВО. Оригинальностью и новизной обладает включение в программную модель аксиологического фильтра, корректирующего содержание и показатели мероприятий с заинтересованными сторонами, и методика определения интегрального результата ценностно-целевой стратегической программы развития взаимоотношений (пп. 16, 32 паспорта научной специальности ВАК).

Теоретическую значимость исследования определяют результаты группировки, обособления и развития инструментов стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией, теоретическое обоснование и методическое обеспечение влияния эффективности стейкхолдерской системы образовательной организации на социально-экономический потенциал региона, а также развитие теории управления образовательной организацией в виде разработки оригинального научно-методического подхода к стейкхолдерскому развитию взаимодействия в образовательной системе.

Практическая значимость выполненного исследования заключается в создании методического аппарата, который позволяет осуществлять оценку, моделирование и прогнозирование эффективности взаимодействия образовательной организации с заинтересованными сторонами. Кроме того, данный инструментарий способствует комплексному решению задач по повышению эффективности стейкхолдерских программ в сфере образования и разработке стратегических программ. Результаты исследования могут применяться

образовательными организациями высшего образования в рамках дисциплин «Менеджмент», «Управление персоналом», «Управление проектами».

Публикации результатов исследования.

Основные теоретические и практические результаты исследования опубликованы в 26 работах объемом 18,32 п.л. (из них авторский вклад – 10,14 п.л.), включая 1 статью в издании, индексируемом в международной научной базе данных Scopus, 8 научных статей в ведущих научных изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук и рекомендованных ученым советом Академии, 17 материалов в иных научных изданиях и в сборниках трудов международных и всероссийских конференций.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка сокращений и условных терминов, списка использованных источников из 250 наименований. Общий объем работы составляет 206 стр. Содержит 15 рисунков, 35 таблиц, 2 формулы. Работа сопровождается 5 приложениями общим объемом 47 стр.

1 ТЕОРЕТИЧЕСИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Развитие теории стейкхолдеров в применении к управлению образовательной организацией высшего образования

Условия борьбы за абитуриентов и сохранение контингента обучающихся, потребность в контроле качества и обновлении оказываемых услуг, необходимость оперативной адаптации к запросам учредителей и заказчиков, поиск партнеров для реализации проектов и программ требуют от образовательных организаций высшего образования эффективных решений в направлениях:

– эффективности использования ресурсов и управления ими, направляемых не только на покрытие административных расходов, но и для повышения удовлетворенности потребностей заинтересованных лиц – клиентов;

– учета угроз и возможностей внешней среды для построения взаимовыгодных отношений, обнаружения векторов организационного развития, в привлечения негосударственных средств;

– создания и поддержания общественной значимости и привлекательности, управление репутацией и статусом.

Стейкхолдерский подход позволяет не только адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, но и формировать долгосрочные отношения с заинтересованными сторонами, что способствует устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности – в переложении на деятельность ООВО – конкурентоспособности на рынках образовательных, интеллектуальных, наукоемких услуг.

Приращение наук об управлении теорией заинтересованных сторон в управленческой науке связывается с появлением работы Р.Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [195], в рамках которой введен термин «стейкхолдер» и разработана инновационная

организационная модель. Влияние нового подхода признало существенное количество экономистов и управленцев уже в течение первого десятилетия после первого издания (например: [133; 146; 156; 183; 190; 191; 192; 193; 202; 203; 222; 229; 235; 236; 238]). В отечественной научной литературе имеются монографии, посвященные стейкхолдер-менеджменту [103], в т.ч. и специализированно для ООВО [144].

Оригинальный термин стейкхолдер (stakeholder) дословно переводится на русский язык как «держатель интереса», и в предшествующих Р.Э. Фримену материалах он может быть также обнаружен в попытках применения в значении «законный претендент на что-либо обладающее ценностью».

Стейкхолдер-компания, таким образом, определяется как организация, изучаемая с позиций теории заинтересованных сторон.

Отметим, что в трудах российских исследователей и в управленческой документации встречаются и иные синонимичные понятия: «причастная сторона», «заинтересованная сторона», «группа влияния», «коалиция влияния», «участники коалиции», «заинтересованная группа», «целевая аудитория», «группа интересов». Следующие из этого набора определения, принятые в академической и бизнес-среде, представлены в таблице 1.1., расширяющей базу источников определения понятия включением в перечень стандартов и руководств. В рамках настоящего исследования мы постараемся ограничиться равноправным применением понятий «стейкхолдер» и «заинтересованная сторона».

Таблица 1.1 – Определение понятия «стейкхолдер», данное рядом авторов и стандартов (руководств)

Источник	Определение стейкхолдера (заинтересованного лица / заинтересованной стороны / причастная сторона)
Р.Э. Фримен	Индивид или группа, которая может оказывать влияние на достижение стратегических результатов фирмы или подвергаются влиянию при достижении фирмой стратегических результатов [195]. Теория заинтересованных сторон занимается изучением отношений между компанией и другими группами лиц, чьи интересы затрагиваются деятельностью организации и которые напрямую или косвенно влияют на деятельность компании [196].

Продолжение таблицы 1.1

Источник	Определение стейкхолдера (заинтересованного лица / заинтересованной стороны / причастная сторона)
М.А. Петров	Заинтересованная сторона отдает организации менее ценные для нее ресурсы и взамен на это получает необходимые для ее деятельности деньги, товары, имидж, поддержку и т.д. [123].
Т.Ю. Плешкова	Создает свою собственную ресурсную базу, которая бы максимально полно соответствовала бы ее потребностям [129].
Б. Маскаренас, А. Баведжа, М. Джамил	Группы лиц, которые связанны ресурсными отношениями с организацией [216].
И.Б. Гурков	Не просто «группы и лица», затрагиваемые деятельностью фирмы, а «вкладчики» определенного типа ресурса [45].
В.Л. Тамбовцев	Индивиды, группы индивидов и организаций, являющиеся потребителями (получателями) позитивных и негативных контактных и внешних эффектов от деятельности фирмы и способных влиять на эту деятельность [153].
Национальный стандарт РФ по менеджменту риска	Любой индивидуум, группа или организация, которые могут воздействовать на риск, подвергаться воздействию или ощущать себя подверженными воздействию риска. При этом лицо, принимающее решение, также является причастной стороной [7].
Международный стандарт по социальной ответственности ISO 26000	Лицо или группа лиц, которая имеет интерес в любых решениях или действиях организации [207].
Стандарт OMG «Essence»	Физическое лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на систему или на которых может повлиять система [224].
Стандарт ISO/IEC 42010 «Systems and software engineering»	Физическое лицо, команда, организация или их классы, имеющие интерес в системе [210].
Стандарты ISO/IEC/IEEE 15288 и ISO/IEC/IEEE 29148:2011	Физическое лицо или организацию, имеющую права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям [208; 209].
Stakeholder Engagement Standard 2015	Группы, которые влияют на деятельность организаций, продукцию или услуги и связанную с ними производительность либо сами могут испытывать их влияние. Сюда не включаются все, кто может лишь обладать знанием об организации или взглядами в ее отношении. Организации обладают множеством стейкхолдеров, каждый – с различными типами и уровнями вовлечения, и зачастую с различными или конфликтующими интересами и предметом обеспокоенности. (Stakeholders are those groups who affect and/or could be affected by an organisation’s activities, products or services and associated performance. This does not include all those who may have knowledge of or views about an organisation. Organisations will have many stakeholders, each with distinct types and levels of involvement, and often with diverse and sometimes conflicting interests and concerns) [182].

Примечание – Систематизировано автором.

Последнее определение представляется наиболее полным, однако в нем не содержится указания на возможность прямого воздействия, только опосредованное по атрибутам; также оно, по нашему мнению, ограничивает область влияния стейкхолдера только тем, что применимо в его частном отношении.

На основании приведенных в табл. 1.1 вариантов в рамках настоящей работы мы предлагаем собственное определение: стейкхолдеры – лица или организации, способные как влиять на процессы организации, ее продукцию или услуги, так и находиться под ее влиянием ввиду баланса информированности, т.е. некоего общего распространяемого знания, и информационного влияния, т.е. включенностью в коммуникации и ресурсный обмен, в т.ч. через формирование запросов, интересов, ожиданий. Новизна определения заключается в развитии определения информационной, содержательной составляющей взаимодействия.

Теория построена на распределении достаточной части внимания каждой из заинтересованных сторон. Ресурсы управляющего субъекта или управляющей системы всегда ограничены даже при попытке распределения стейкхолдеров по рангам. Позиция, что главная задача организации сводится к удовлетворению интересов ее стейкхолдеров, продуктивна только при сегментарном выборе стратегий (или портфелей) взаимодействия с группами заинтересованных сторон [49], поскольку компания получает необходимые ресурсы для осуществления собственной деятельности только при удовлетворении запросов стейкхолдеров, из что влечет за собой интерес к адаптации и применению в рамках теории заинтересованных сторон различных ресурсных концепций [240].

Концепция стейкхолдер-организации напрямую связана с системой менеджмента организации и процессами управления в организации, их влиянием на коммуникацию с микросредой организации.

Фундаментальные вопросы, связанные с данной концепцией и изначально обозначенные Р.Э. Фрименом, следующие:

– кто составляет собой круг стейкхолдеров;

– каковы запросы, желания и цели заинтересованных сторон;

– каковы инструменты, механизмы, системы достижения целей.

Каждый из них может представлять собой очерченную исследовательскую область в рамках стейкхолдерской концепции:

– идентификация стейкхолдеров;

– идентификация целей и задач стейкхолдеров;

– анализ стратегии поведения стейкхолдеров [123].

Т. Джонсон и А. Уикс внесли ряд изменений в теорию заинтересованных сторон, и сформулировали свои основные постулаты следующим образом:

– организация взаимодействует с большим количеством заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые могут быть разделены на внутренние и внешние по отношению к организации и могут как оказывать влияние на принимаемые организацией решения, так и испытывать на себе влияние ее деятельности;

– стейкхолдерский подход изучает природу отношений между заинтересованными сторонами и организацией, а также возникающий между ними обмен ресурсами;

– интересы всех заинтересованных сторон должны быть приняты организацией во внимание и удовлетворены;

– центральным элементом является управление и принятие управленческих решений [211].

Корректное управление взаимодействием с заинтересованными сторонами может оказывать явное положительное организационное воздействие. Ключевой особенностью управления стейкхолдерами является непосредственное влияние на процесс принятия решений и формулирование запросов. В ходе стейкхолдер-анализа необходимо детально изучать групповые потребности с целью более глубокой интеграции в деятельность организации и корректировки реализации стратегии развития [48].

В таблице 1.2 представлены основные заинтересованные стороны, которые вносят значительный вклад в развитие организации. При разработке стратегии важно учитывать интересы каждой из заинтересованных сторон, чтобы удовлетворить их потребности и создать успешную компанию. Определение

заинтересованных сторон Р.Э. Фримена является широким и охватывает все аспекты деятельности организации [195]. Если у заинтересованной стороны есть возможность оказывать влияние на деятельность компании, то это еще не означает, что она должна обязательно учитывать ее интересы при разработке стратегии развития. Если рассматривать заинтересованную сторону как вкладчиков различных ресурсов, то эта ситуация изменится и компания будет учитывать ее интересы во время разработки своей стратегии.

Таблица 1.2 – Вклад стейкхолдеров в развитие организации

Группа	Стейкхолдер	Вклад
влияние	инвестор: акционеры, кредиторы	– предоставление финансовых ресурсов и кредитов; – улучшение репутации и позиционирования; – снижение затратна привлечение заемных средств;
управление	менеджеры	– система организационного управления; – эффективное распределение ресурсов;
персонал	работники	– выполнение профессиональных обязанностей; – развитие специализированного человеческого капитала; – осознанная, вовлеченная командная работа;
экономи-ческие партнеры	профессиональные союзы	– разрешение и медиация конфликтов; – стабильность социально-трудовых отношений;
	покупатели	– регулярные закупки и заказы; – поддержка в идентификации и разрешении проблем;
	поставщики	– поддержка в продвижении оптимизирующих расходы технологий; – повышение эффективности сетевого взаимодействия;
	партнеры по совместным проектам, предприятиям и ассоциациям	– совместное использование стратегических ресурсов и возможностей; – перспективные направления для будущего развития (технологии, результаты научно-исследовательских работ и т.д.);
	граждане и местные сообщества	– взаимопомощь и адаптация к макроэкономическим условиям; – услуги на региональном и муниципальном уровнях; – моральное одобрение и поддержка деятельности;
	правительство	– программы реализации социальной и макроэкономической политики;
	регулирующие органы	– формирование имиджа качества и прозрачности в операционной деятельности; – лицензирование и легализация особенных видов товаров и услуг;
	общественные организации	– формирование положительного имиджа, в т.ч. экспертного характера; – конструктивное профильное взаимодействие.

Примечание – Систематизировано автором по: [22].

«Набор» конкретных стейкхолдеров внутри групп может разниться в зависимости от типа организации, равно как изменениям подвержена и сама их группировка, что определяется не только профильной деятельностью и соответствующими организационными компетенциями [31], но и законодательными и иными ограничениями и предписаниями, а также региональной практикой. В частности, образовательные учреждения по своей специфике отличаются от «типичной» для стейкхолдерской теории коммерческой организации. Однако по своей деятельности ООВО определенно могут быть вписаны в стейкхолдерскую концепцию, что подтверждается исследованиями не только зарубежных ученых, но и, что принципиальнее, российских: К.С. Солодухина [144; 145; 146], А.А. Гресько [39; 40; 41; 42; 43], В.А. Нагорнова, О.В. Перфильевой [104; 122], В.Н. Стрекаловского и В.М. Саввинова [139], Е.С. Поповой [130] и других. Для обеспечения стабильного и эффективного функционирования образовательного учреждения на долгосрочную перспективу рекомендуется развивать и поддерживать устойчивые взаимоотношения как минимум с ключевыми заинтересованными сторонами; нарушение или ухудшение таких отношений может негативно сказаться на деятельности учреждения в долгосрочной перспективе [144].

ООВО обладают множеством заинтересованных групп активного взаимодействия, что кардинально отличается от большинства других организаций, которые обычно имеют только несколько основных заинтересованных сторон, которые важнее прочих. Деятельность большинства организаций обычно направлена на удовлетворение потребностей главного стейкхолдера – акционеров или собственников компании [219]. ООВО не ограничена только клиентами, государством и внешними партнерами. В их число входят: организации, обучающие будущих студентов, бизнес-сообщество, трудоустраивающее выпускников, а также общество, определяющее репутацию образовательной организации. Все эти группы поставляют образовательной организации востребованные ресурсы, включая инновационные [238]. Администрация ООВО

анализирует, от какого стейкхолдера эффективнее получить тот или иной ресурс, и проводит политику, направленную на удовлетворение запросов заинтересованных сторон, что способствует высвобождению и перераспределению ресурсов. Ресурсной базой выступают как материальные, так и нематериальные активы, имеющие инновационный потенциал в отношении образовательной организации.

Инновационный потенциал может быть раскрыт благодаря подходящему управленческому климату [114], который устанавливается и меняется в согласии со сбалансированностью стейкхолдерских взаимоотношений, коммуникативных и координационных практик. Для него необходимо выстроить взаимовыгодные отношения прежде всего с государством, образовательными учреждениями различного уровня, локальным (региональным) сообществом в целом, бизнес-сообществом, профессиональным экспертным сообществом, студентами.

Работники ООВО являются ключевым фактором для формирования благоприятной инновационной среды. Они оказывают значительное влияние на бизнес-процессы внутри университета [142]. Высокий уровень профессионализма и мотивации персонала, а также наличие необходимых компетенций позволяют эффективно внедрять и развивать запросы на инновационные подходы к управлению и адаптации структуры, моделированию и реализации стратегических программ взаимодействия. Таким образом, развитию благоприятствует эффективная, доказательная система взаимовыгодного сотрудничества внутренних и внешних стейкхолдеров.

Взаимоотношения с заинтересованными сторонами – это динамичный процесс, который должен проходить на постоянной и систематической основе, чтобы организация могла удовлетворять потребности своих заинтересованных сторон [15; 16]. После завершения цикла удовлетворения потребностей, организация должна запустить его заново, т.к. запросы заинтересованных сторон имеют свойство меняться с течением времени [173], что порождает необходимость не только в их первичном анализе, но в целом и в системе мониторинга, т.е. наделения кого-то полномочиями и ответственностью по данной проблематике.

Если обращаться к современным научным публикациям, то в них также обнаруживается интерес к развитию стейкхолдерской теории именно в отношении региональных образовательных организаций. К. Чаплео и К. Симс указывают на возрастающую роль регионального университета в жизни местного сообщества даже на фоне общей ориентированности региональных британских университетов именно на закрытие потребностей ближайшей (локальной) социально-экономической системы (микросреды), запрос выражается именно в наращивании активности взаимодействия [189]. Вопрос трансфера знания и технологий перетекает из утилитарного поля в общественное, от заказа к диалогу – неисключительно коммерческому или академическому. Э. Мейнард, Х. Альвес и М. Рапосо отмечают динамичность этого диалога и связей между различными группами, поэтому предлагают учитывать временные и контекстуальные факторы, которые также позволяют отсеять «не-стейкхолдеров» – ложных либо не имеющих участия в конкретных проектах либо программах, несмотря на сохранение общего влияния в отношении организации, что может иметь особую актуальность в отношении университетской деятельности [214]. На контекст и ориентацию конкретного образовательного учреждения обращают внимание, раскрывают на практических примерах А. Файоль и Д.Т. Редфорд [204]. К. Миллер, М. Макадам и Р. Макадам в своем исследовании предлагают как обращать внимание на эволюцию бизнес-модели университета (в т.ч. конкретного), так и учитывать силу взаимосвязей и взаимозависимости стейкхолдеров организации [218]. Более того, Л. Макканн, Н. Хатчисон и А. Адэйр динамизм раскрывают через представление механизма переоценки стейкхолдеров по влиянию, независимости и взаимозависимости, т.е. пересмотра статусов и возможностей, причем именно в поле университетской активности [217]. В. Херт, И.С. Стьюарт принципиально целеполагание университета рассматривают в свете взаимодействия с заинтересованными сторонами в процессе и для достижения общественно значимых результатов [206]. Сама деятельность по информированию, просвещению и вовлечению стейкхолдеров, логика формирования и реализации соответствующих мероприятий становится одной из основ модели

целеориентированной образовательной организации в том смысле, что при постановке стратегической цели учреждения учитывают задачи общественного развития и формируют «общественное назначение» организации – и конкретно-актуальное, и концептуальное, при этом университет может стать драйвером общественного развития. А. Паусар-Касерес и соавторы вносят вклад в развитие стейкхолдер-менеджмента в университетской среде, предлагая при постановке стратегических целей образовательной организации в региональном контексте применять методологию гибких систем (soft systems methodology) [226] – организованный способ мышления, применимый к проблемным социальным ситуациям и управлению изменениями; методология включает семь шагов, начиная с анализа проблемной ситуации и заканчивая принятием мер для ее изменения и улучшения с составлением карты архитектуры системы. На подобную карту может быть наложена и карта стейкхолдеров организации (отдельного проекта, процесса, продукта), и, таким образом, – карта взаимосвязей и взаимовлияния стейкхолдеров. Н. Ф. Нгуен и Э. Могаджи как предмет стейкхолдер-менеджмента рассматривают эндаумент образовательной организации, что важно – в кризисное время и для развивающихся стран [223], однако в российской практике подобный механизм имеет крайне ограниченные возможности реализации (в т.ч. с позиции законодательства), поэтому на мотивацию взаимодействия и ожидания также накладываются ограничения. Н. Радко, М. Белитски и Е. Калюжнова – также в отношении практики развивающихся стран – компонуют стейкхолдерские отношения в образовательной среде по знаниевому ориентиру, раскрывают стейкхолдеров по ролям: активаторов, «поставщиков», систематизаторов и фасилитаторов знаний, показывая, что этот ориентир шире обучения или чистой науки и может быть применен для построения стратегических программ развития вузов различного профиля [232]. Э. Жэрмен, М. Клофтсен, Х. Лофтсен, С. Миан развитие стратегического взаимодействия с заинтересованными сторонами видят в формировании экосистемы научного парка, агрегирующего возможности коммерциализации знания и материально-технической базы университета, развития академического предпринимательства и

иного, порождаемого уникальной конфигурацией связей стейкхолдеров [198]. Симбиотические стейкхолдерские системы с выходом на тематику устойчивого развития раскрываются также и в исследовании В. Леал-Фильо с соавторами [213]. Вместе с этим Д.Б. Одритш в соавторстве М. Белитски ввиду интеграции по процессам и знаниям дополнительно обращают внимание на необходимость осевого распределения стейкхолдеров организации и предлагают модель, основанную на кросс-доменной перспективе зон влияния и раскрытия возможностей [184]. Т.о., заметен исследовательский интерес к управлению взаимоотношениями образовательных организаций и их микросреды, способам и инструментам реализации этих связей на системной основе.

1.2 Классификация инструментов стейкхолдерского подхода

Исследователи А. Кола и К. Леха в своей статье акцентируют внимание на донесении до микросреды важности и возможностей инструментального характера стейкхолдер-менеджмента в отношении университетов, предлагают закладывать подобный управленческий инструментарий не только в систему менеджмента, но и в организационную культуру образовательного учреждения [212]. Поэтому в целях систематизации взаимодействия с внешними и внутренними заинтересованными сторонами и корректного управления взаимодействием представляется важным проведение классификации инструментов стейкхолдер-менеджмента.

Как и любая иная управленческая система, управление стейкхолдерским взаимодействием опирается на прохождение ряда этапов, которые можно представить (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Этапы системы стейкхолдерского подхода к управлению организацией

№ п/п	Этап	Содержание
1	Идентификация групп стейкхолдеров	Определение внутренних и внешних групп заинтересованных сторон; перечень групп в целом может быть логически понятен, однако не является универсальным в плане активности и отношения к проекту взаимодействия, поэтому этап также может быть охарактеризован как выбор и систематизация стейкхолдеров.
2	Сбор актуальной информации	Выявление, фиксация и оценка требований, целей, ожиданий и интересов каждой группы стейкхолдеров по отношению к образовательной организации; в дополнение к этому анализируются действующие каналы коммуникации с каждой группой стейкхолдеров; для сбора актуальной информации могут быть применены опросы, анкетирование, контент-анализ, метод экспертных оценок и т. д.
3	Определение цели (образа системы) взаимодействия со стейкхолдерами	Выработка желаемой модели и фокуса взаимодействия со стейкхолдерами, образ будущих взаимоотношений на основании ранжирования стейкхолдеров по ряду параметров, в т.ч. с учетом их собственных моделей взаимодействия с заинтересованными сторонами.
4	Определение сильных и слабых сторон в работе с группами стейкхолдеров	Соотношение актуальной ситуации, описанной на 1 и 2 этапах, с желаемой согласно 3 этапу; определение текущего и желаемого состояний групп стейкхолдеров, определение возможностей усиления и изменения позиций сторон во взаимодействии
5	Выбор стратегии взаимодействия с группами стейкхолдеров	Разработка плана взаимодействия с заинтересованными сторонами, определение степени их вовлеченности (регулярное отслеживание и привлечение максимального числа заинтересованных сторон; организация совещаний для согласования долгосрочных решений; оповещение заинтересованных сторон о планах и обеспечение возможности публичного обсуждения актуальных проблем).
6	Реализация и оценка эффективности стратегии управления взаимоотношениями со стейкхолдерами	Контроль степени удовлетворенности каждой группы стейхолдеров и разработка системы корректирующих мероприятий.

Примечание – Составлено автором по: [121].

Дополним данную систему, в частности последний этап, перечнем шести координационных механизмов по Г. Минцбергу:

– взаимное согласование;

– прямой контроль;

– стандартизация рабочих процессов;

– стандартизация выпуска;

– стандартизация навыков и знаний;

– стандартизация норм [99].

Данная классификация представляется подходящей в рамках приложения к образовательной организации.

Однако, если мы обратимся к стандарту ISO 15288, в дополнение к указанному он содержит рекомендацию выделять источники потребности заинтересованных сторон (sources of stakeholder need) [208]. Жизненный цикл системы со временем переходит в следующую стадию, и потому потребности заинтересованных сторон могут сообразно измениться, т.е. нужно поддерживать актуальность отнесения требований стейкхолдеров к источникам их потребностей и улавливать момент изменений этих потребностей для пересмотра записанных требований. Это включает все вопросы их формулирования, полноты выявления, устранения в них противоречий, отказа от поддержания нереализуемых или непрактичных требований. В соответствии со стандартом, одним из результатов выполнения данной практики является «идентификация требований заинтересованных сторон для целей верификации» [208]. Целью анализа требований является трансформация группы описаний желаемых функций, основанных на требованиях заинтересованных сторон, в техническую группу описаний необходимого продукта, способного обеспечить выполнение этих функций. В результате применения данной практики формируются измеримые системные требования, которые с точки зрения поставщика конкретизируют, какими характеристиками и в какой степени должна обладать информационная система для удовлетворения требований заинтересованных сторон.

Стейкхолдерский подход не определяет, каким образом ООВО или любая другая организация должна удовлетворять свои стейкхолдерские интересы. Он только указывает на необходимость учитывать интересы заинтересованных лиц в проектах и продуктах, которые реализуются организацией. Однако, не все организации могут воспользоваться этим подходом, так как они не заинтересованы в поддержании и управлении отношениями со своими стейкхолдерами. В приложении к ООВО финансовый результат может рассматриваться как способ

удовлетворения запросом стейкхолдеров при недостаточном государственном финансировании, если таковая задача поставлена стратегически.

Существует довольно большое разнообразие каталогизаций стейкхолдеров, в том числе можно выделить и наиболее распространенные, и признанные. М.С. Рахманова предложила одну из наиболее комплексных систематизаций существующих классификаций заинтересованных сторон [134], именно эту классификацию мы будем учитывать далее в исследовании.

При обращении к отражению взаимосвязей между группами заинтересованных сторон мы поддерживаем мнение об обращении к балансовой модели ресурсных отношений [123] и сетевой модели Роули [235].

Согласно первой, заинтересованные лица образуют сеть, участвуя в ресурсном обмене. Можно говорить о следующих типах содержания ресурсного обмена: асимметричный в пользу целевого субъекта, эквивалентный и асимметричный во вред целевому субъекту. В сетевой модели связанность сети влияет на конфигурацию управления, устанавливая параметры движение ресурсов и усиливая позицию участника, способного их контролировать, т.е. занимающего в отношении остальных центральное положение. С ростом количества связей повышается вероятность того, что, во-первых, ресурсы пройдут через конкретного участника, во-вторых, можно ожидать большего вознаграждения за транзит ресурсов [158].

В представлении Г.Б. Клейнера, окружение экономического субъекта представлено тремя взаимосвязанными системами, формирующими ресурсносетевую структуру: институты, интересы, ожидания [72].

ООВО, как и «практически любое предприятие, осуществляя мультифункциональную и мультисубъектную деятельность, находится как бы в центре своеобразной паутины взаимосвязей с широким кругом агентов и общественных групп. При этом с каждой такой связью сопряжены ожидания, как адресованные внешним субъектом данному предприятию, так и идущие от предприятия к внешнему субъекту или их группе» [72].

Ожидания могут выражаться в виде предложений или требований, а также быть явными или неявными. Согласно концепции Г.Б. Клейнера, каждый элемент системы стейкхолдеров характеризуется следующими параметрами:

– субъект ожидания – испытывающие его лица;

– объект ожидания – лица или фрагмент среды, от которых субъект ожидает определенных действий или изменения состояния;

– предмет ожидания – ожидаемое состояние или действия объекта ожидания;

– степень уверенности субъекта в реализации ожиданий;

– планируемое время и задержка в реализации ожиданий;

– эластичность ожидания по факторам, включая чувствительность поведения или состояния объекта ожидания к действиям субъекта ожидания [72].

Вместе с этим в других своих работах Георгий Борисович отмечает, что целесообразно определение дисциплинарных свойств внутренних стейкхолдеров образовательной организации [72], а также предлагает введение управления событиями как кратковременными существенными изменениями в подсистемах организации, преодолевающими статичность в стратегическом менеджменте [71], что также соответствует стейкхолдерскому динамизму.

Т.Ю. Плешкова приводит три параметра взаимоотношений между организацией и ее заинтересованными сторонами: «степень удовлетворенности, степень желания изменений; степень влияния» [129].

Факторами влияния признаются: «качество ресурсного обмена, институциональные соглашения, информация и предшествующий опыт» [[129]; [144]].

Дополняет указанные измерения характеристика статуса развития комплексности взаимодействия:

– отсутствие взаимодействия;

– исследовательский этап (эпизодические контакты);

– этап развития (повышение качества взаимодействия при наличии отдельных, фрагментарных элементов управления взаимодействием);

– этап внедрения (интеграция процесса на системном уровне, оперативное корректное решение проблем);

– стратегический этап (вовлечение взаимодействия в стратегические цели организации, признание его важной составляющей управления).

При этом не является классическим шагом и практически не прописывается в литературе предварительная диагностика организационного управления по актуальным задачам и проблемам, опыта и потенциала по работе с ними, однако нам представляется важным проведение подобного предварительного скрининга – это в том числе позволит вузу точнее оценить собственные возможности по контролю над процессом, применению инструментов и реализации конкретных стратегий в отношении стейкхолдеров с удержанием желаемой позиции. Стейкхолдерская перспектива заключается в том, чтобы подвергнуть сомнению действия и решения организации в свете ее окружения, найти наилучший способ успешного управления возможностями внутри и вне организации и признать всех участников, включенных в процесс деятельности.

Для достижения сбалансированности требуется детальное понимание всех аспектов отношений. В контексте отношений вокруг ООВО можно выделить следующие ключевые характеристики:

– собственные параметры ООВО и заинтересованных сторон, определяющие конфигурацию взаимодействия;

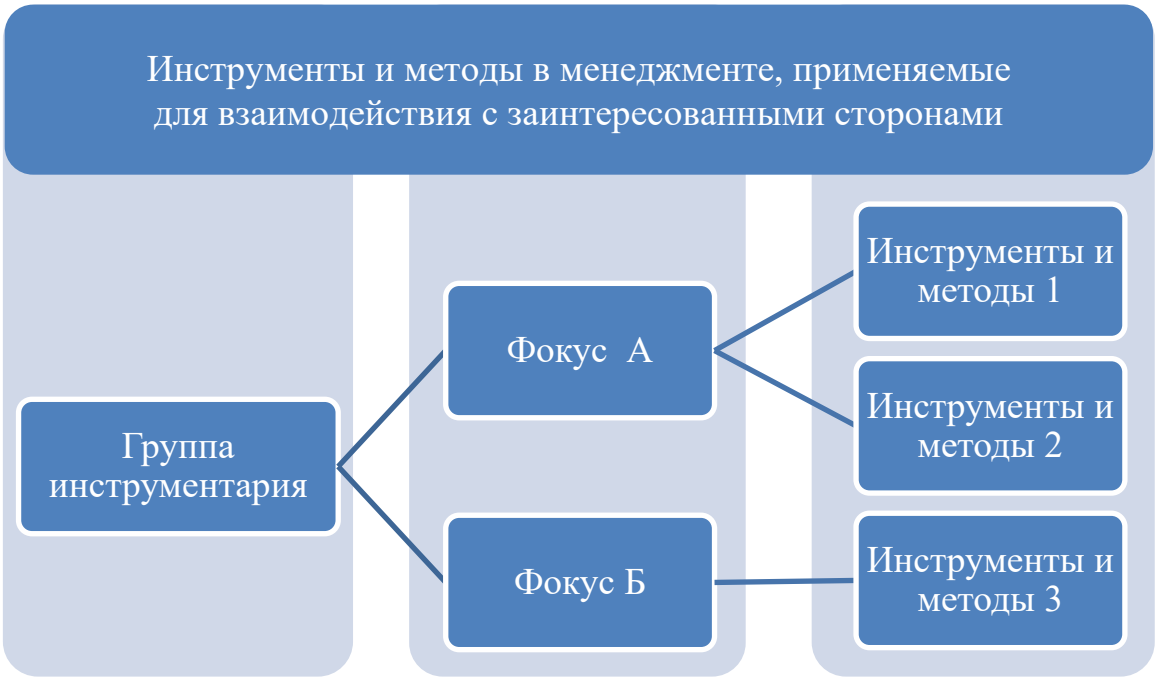
– параметры взаимодействия ООВО и стейкхолдеров;

– параметры взаимодействия между стейкхолдерами.

В некоторых случаях может возникнуть необходимость применения инструментов стратегического управления для обеспечения эффективности и устойчивости отношений. С учетом указанного выше, наличия этапов и потребности в анализе на каждом из них указывает для нас на необходимость применения специализированного инструментария. При этом мы можем говорить и о применении к ООВО как организации в целом, так и к отдельным его проектам и продуктам.

В источниках (руководствах) по стейкхолдерскому взаимодействию может быть обнаружена некоторая группировка – однако по процессам в системе управления заинтересованными сторонами описаны ниже, воспроизводя типичную последовательность управления проектом. Например, стандарт PMBoK Guide подразделяет: идентификацию стейкхолдеров; планирование вовлечения стейкхолдеров; управление вовлечением стейкхолдеров; мониторинг вовлечения стейкхолдеров, в детализации признавая пересечение требуемых инструментов и методов [181].

В связи с этим весь инструментарий, основываясь на направленности его применения, мы предлагаем классифицировать в три группы: определения, воздействия и обеспечения. Каждая группа объединяет несколько смежных по смыслу фокусов взаимодействия, в свою очередь описывающих один или несколько аналогичных инструментов и методов, как показано на рисунке 1.1.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1.1 – Схема классификации стейкхолдерского инструментария

Продемонстрируем выборку предлагаемых существующих вариантов инструментов непосредственно в приложении к образовательной организации в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Группировка стейкхолдерского инструментария с отдельными примерами

Группа	Фокусы группы	Примеры инструментов и методов
Группа определения	Осознание проблематики и оценка вовлеченности внутренних групп стейкхолдеров.	Специальная анкета [50], помогающая определить, насколько нынешняя политика адекватна тем или иным вопросам реализации и развития идеи.
	Идентификация и классификация стейкхолдеров.	Модель Митчелла–Агле–Вуда [245] Модель Менделоу [103] Типология Джонсона [103] Модель «Stakeholders CIRCLE»[1] [162] Типология Фрумана [103] Матрица ответственности RACI [103] Модель Гарднера [103] Матрица Гаэтэ [197] Карта заинтересованных сторон [161]
Группа воздействия	Управление рисками	При изучении профилей заинтересованных сторон, следует рассмотреть риски, которые будут влиять на объем, уровень и метод взаимодействия [181]. Контрольные мероприятия должны предусматривать систематический мониторинг мнений и динамических изменений в требованиях с использованием методов анкетирования, опросов и других инструментов [29].
	Планирование управления стейкхолдерами	В рамках принципов PMBoK Guide, лидер или владелец проекта (с опорой на экспертное мнение) определяет необходимый на конкретном этапе развития проекта один из пяти уровней вовлеченности каждого стейкхолдера [181].

[1] Фактически модель является комплексной, описывающей цикл взаимодействия, содержит элементы планирования и мониторинга коммуникаций.

Продолжение таблицы 1.4

Группа	Фокусы группы	Примеры инструментов и методов
Группа воздействия	Вовлечение стейкхолдеров	Стандарт AA1000 SES предлагает для эффективного вовлечения стейкхолдеров иметь в виду и систематически стремиться понять интересы каждой заинтересованной стороны и предлагает для этого шаблон компонентов [181].
	Управление коммуникационным взаимодействием со стейкхолдерами	Два подхода: – с позиции профессиональных навыков (технико-методологические) [66]; с позиции надпрофессиональных («мягких») навыков управления (креативные варианты) [98].
	Управление коммуникационным взаимодействием со стейкхолдерами	Сводное описание тактик влияния изложили С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина и Т. Хоппл [162]. Перечень тактик может быть дополнен классификацией уровней взаимодействия со стейкхолдерами в соответствии с целями, типом коммуникации, характером отношений и подходом к взаимодействию [50]. И. Адизес доказывает, что «уважение» и «доверие» также могут быть превращены в инструментарий взаимодействия, определять принципы проектной деятельности [9].
	Контроль взаимодействия со стейкхолдерами	Список проблем служит подобием фильтрационного механизма для формирования предложений по улучшению проектной документации. Все поступившие идеи и запросы на изменения регистрируются и анализируются. Однако в процессе согласования и консультаций только наиболее важные из них проходят официальную процедуру комплексного управления изменениями в проекте.
Группа обеспечения	Фасилитация	В рамках проведения обсуждений в малых и крупных группах применяются различные техники, которые также могут быть эффективно использованы в стейкхолдерских коммуникациях. Перечень техник представлен в практическом руководстве по организации взаимодействия со стейкхолдерами [33].

Окончание таблицы 1.4

Группа	Фокусы группы	Примеры инструментов и методов
Группа обеспечения	Маркетинг	Маркетинг имеет сильное включение в вопросах позиционирования и ранжирования. Поэтому здесь в роли маркетингового инструмента можно рассмотреть бюджетирование, как это предлагает С.К. Волков [36] – в качестве инструмента коммуникации с целевыми аудиториями. Также возможен именно маркетинговый взгляд на социальные проекты и социальное предпринимательство [47]. Возможен запуск т.н. репутационного радара по группам стейкхолдеров [69].
	Форсайт-технология	Причины и возможности применения форсайта в целях стейкхолдер-менеджмента выделяет Е.В. Шкарупета [175]. Форсайт способствует стремлению к выработке консенсуса интересов различных групп, участвующих в нем.
	Математико-статистическая основа	Логику и содержание описанной системы взаимодействия стейкхолдеров может быть удобно рассматривать в рамках формальной игровой модели [120]: определение равновесных по Нэшу комбинаций стратегий, анализ их социально-экономической эффективности, получение содержательных рекомендаций по формированию необходимой стейкхолдерской инфраструктуры.

Примечание – Составлено автором.

Более подробное изложение отдельных инструментов и методов, оказавших влияние на последующую разработку авторского инструментария, представлено в Приложении А.

По рассмотрении инструментария взаимодействия со стейкхолдерами с привлечением смежных инструментов возможно сделать вывод, что в инструментах не проявлен ценностный (аксиологический) аспект взаимодействия, несмотря на возможность управления по целям в рамках требований и ожиданий заинтересованных сторон.

Существенным нам представляется наблюдение, что имеющийся инструментарий не предлагает в качестве центральной компоненты проработку ценностей взаимодействия как условия удовлетворенности сторон и поддержания их интереса к образовательной организации. Таким образом, при включении соответствующего параметра, возможна более тонкая настройка управляющей стейкхолдер-системы.

1.3 Аксиологические основания стейкхолдерского взаимодействия

Стейкхолдерский подход к управлению представляет собой адаптацию концепции из мира менеджмента и маркетинга, опирающейся на взаимоотношения организации с ее микросредой, которую можно представить как совокупность групп заинтересованных лиц (т.е. тех самых стейкхолдеров) внутри и вне организации. По вполне устоявшемуся представлению, в отношении ООВО ко внутренним стейкхолдерам относят студентов (иногда выделяют и студенческие подгруппы), научно-педагогических работников, административно-управленческий и вспомогательный составы; со внешними стейкхолдерами все чуть сложнее и интереснее, поскольку необходимо определить, а настолько ли далеко простирается влияние вуза либо внешней среды именно с этой дистанции на конкретный вуз. Важно, что здесь мы практически не учитываем макрофакторы, поскольку возможности воздействия на них минимальны, хоть и представляем, что поведение стейкхолдеров – а речь об их запросах, ожиданиях и рычагах влияния – может быть (и наверняка будет) продиктовано ими. Вуз не обязан удовлетворять, тем более в равной степени, все входящие запросы, а бизнес-практика показывает, что такое в целом вряд ли возможно без создания подушки кредита доверия и отлаженных механизмов коммуникации и даже предупреждения таковых запросов [96].

При этом существующие подходы к стейкхолдерскому управлению опираются на выявление рационализированных запросов, несколько упуская

статусные мотивы участия, так или иначе присущие представителям групп заинтересованных сторон, на которые организация может опираться при выборе вариантов реализации ответов на запрос. Поэтому среди задач диссертации – определить некоторые аксиологические направления и особенности вузовских коммуникаций с окружением.

Отдельно подчеркнем, что проблема доверия к образовательной системе и возможности построения эффективных взаимоотношений с ней может быть решена и через настройку ценностных основ взаимодействия [157; 178; 179].

В целом представляются две предельных модели существования высшего учебного заведения: исследовательский университет и высшая школа, т.е. модели либеральная и утилитарная [147; 148]. В России понятия претерпели изменения. «Высшими школами» среди ООВО именуются та же Высшая школа экономики (которая одновременно с этим имеет также и статус «научно-исследовательский университет») и Московская высшая школа социальных и экономических наук – учебные заведения, предъявляющие крайне высокие требования к обучающимся, но все же полагающиеся на студенческую самоорганизацию и собственный выбор студента. Вместе с тем, если смотреть на ООВО, именуемые университетами, они оказываются ближе по административно-организационному духу к модели высшей школы, что может сообщать о приоритетах политики в сфере высшего образования, однако это не только российская особенность. Либеральный исследовательский университет, построенный по принципам Гумбольдта, массовым быть не может, так что модель не находит широкой практики распространения в современных условиях.

Вторая модель – утилитарная – нацелена на обеспечение хозяйства, общества и государства выпускниками, обладающими определенными профессиональными навыками, востребованными народным хозяйством, и при этом повышение уровня владения навыками и расширение их набора алгоритмизированы, само их освоение структурировано и распределено по уровням, особенно в рамках компетентностной модели образования, в т.ч. принятой и в России. Впрочем, отметим, что если бакалавриат по своей сути близок к высшей школе (что уже логично, оправдывает

двухуровневую систему – даже в новой российской модели перехода на уровни базового и специализированного образования, и должно подразумевать в том числе повышенные требования именно к экзаменационной части), то от магистратуры в любом случае ждут исследовательской деятельности и самостоятельности.

Для темы нашего диссертационного исследования такая выраженная связь ООВО с окружающей средой важна, и при разработке методики и рекомендаций мы предпочти бы учитывать нечто для сокращения «зависимости» и развития «партнерства» как характеристики отношений. История современности показывает, что новое поколение обучающихся более активно политически, однако долгосрочные экономические интересы пока сформулировать и предъявить как требование не может, интеллектуально это для нее следующий шаг.

В связи с указанным выше мы определяем следующие ценностные векторы, способные образовать общий курс проработки проблемы привлечения к образовательному труду и коммуникации вуза с микросредой – со всеми сдерживающими факторами и решениями.

Объединяющим их мотивом является попытка развития вовлечения в университетский процесс различных групп заинтересованных сторон. По нашему мнению, повышение осознанности в процесс обучения и привлечение молодежи к построению карьеры в региональной ООВО, удержание сотрудников в образовательной сфере и привлечение поддержки сообществ (профессиональных и отраслевых, локальных и глобальных) необходимо быть сориентированным на формирование образа организации с большой емкостью знаниевого потенциала [101], имеющей если не прямые конкурентные преимущества, то способности скомпенсировать отдельные конкурентные недостатки свободного рынка труда. В этой роли могут выступать действия, направленные на:

– повышение отзывчивости и гибкости в предложении смыслов взаимодействия;

– сохранение ориентира на значимость индивидуального человеческого капитала и потенциала;

– поиск вариантов вознаграждения и проявления значимости взаимодействия с ООВО;

– систематизацию и концептуализацию ответственности ООВО при влиянии на окружение.

Ввиду того, что невозможно определить долгосрочные глобальные приоритеты подготовки специалистов, столь необходимых народному хозяйству, и стратегию по развитию привлечения внимания и профессиональной агитации в отношении конкретных профессий, отталкиваться стоит от переменчивой природы социально-экономической реальности. Например, проанализировать то, чем студенты окружены, и проработать с ними мотивы труда и исследований, взаимодействия с внешним миром и доверия к ООВО – смыслы, которые можно принять, которые будут меняться и адаптироваться под запросы стейхколдеров.

Приоритетнее – сохранение ощущения значимости прилагаемых усилий. Федеральный закон об образовании констатирует образование в качестве единого целенаправленного процесса воспитания и обучения. В первую очередь – воспитания, однако воспитание как привитие культуры труда и мысли, то есть тяги к деятельности и конструктиву если и прослеживается по тексту, то скорее в фразе: «создание условий для самоопределения». Обучающийся может самоопределиться – но что об этом будет знать ООВО и какое отношение это будет иметь к области продуктивного, является открытым вопросом, равно как и то, готовы ли ООВО принять как результаты интеллектуального труда нетипичные предложения обучающихся. Поддержать способность видеть новые смыслы и рекомбинировать их может оказаться лучшим способом оживления и оздоровления образовательной культуры, за чем может последовать построение нарративов коммуникации и нарративов труда в образовательной организации.

Потеря смысла труда (интеллектуального, образовательного, воспитательного), и возрастающее бюрократическое давление (в том числе и в виде увеличения оборотов и объемов документооборота) приводит к его дегуманизации. Реакцией может стать сильный механизм страха, в ответ порождающий сопротивление переменам даже там, где оно не оправдано, и в итоге приводит к

техническому и методологическому отставанию. Особенно противоречиво положение в свете того, что ООВО в современности наделяются атрибутами инновационных организаций, в то время как функция сохранения знаний передается сети «Интернет» и иным базам. В связи с этим представляется важным избежать превращения университетов в методологические, мировоззренческие и технологические замкнутые сами на себя системы.

Мотив денежного вознаграждения очень важен молодежи, но не меньшую роль начинает играть и ощущение значимости труда, причастности к социально или профессионально значимому проекту. В области образования и науки необходимо разрабатывать дополнительные мотивационные механизмы для привлечения, удержания и омоложения кадрового состава. Здесь мы предлагаем обратить более пристальное внимание на концепцию Л. Болтански и Л. Тевено [24].

В их исследованиях рассматриваются пути достижения согласия и преодоления разногласий, что соответствует теме исследования развития инструментов взаимоотношений в контексте стейкхолдер-менеджмента. Предлагаемый подход прагматичен: отходит от анализа классов и групп в сторону анализа ситуаций, при этом внимание уделяется реальным вещам и процессам [112], что также соответствует задачам исследования. По мнению авторов, что существуют две противоположные точки зрения на социальные науки: социологический подход (анализ коллективности) сталкивается с экономическим подходом (анализ индивидуальности). Согласие в роли общего блага находится в конфликтном положении, подвергается своеобразному «тестированию» через дискуссию об обоснованиях справедливости. Тевено и Болтански полагают, что всеобщие универсальные принципы справедливости укоренены в современном мироустройстве, в связи с этим в академической среде необходимо «быть внимательным к разнообразию форм обоснования справедливости». Важной становится работа по разработке и описанию операций обоснования справедливости для различных групп. «Справедливость не тождественна равенству» как тезис сейчас все чаще встречается в социально-экономических исследованиях и становится основой исследований, но и здесь он важен. Группы

заинтересованных сторон не тождественны, иначе, обладая сходными интересами, проблемами и механизмами влияния, отличить их было бы сложно и имелся единый фронт. В то же время задача координирующего стейкхолдерский проект субъекта – поддержание наибольшего количества групп (или как минимум наиболее важных для проекта групп) в поле справедливости.

Основное открытие Тевено и Болтански заключается в разработанной «теории градов». «Град» определяется как обособленный режим и соответствующие ему ценности вовлеченности в отношения обмена. В современном обществе авторы выделяют семь градов (таблица 1.5), или миров, в основе которых лежат различные принципы величия: достижения, ценности – меритократическая основа града.

Таблица 1.5 – Грады общества по Болтански и Тевено

Град	Меритократические критерии («критерии величия»)
Вдохновенный	Выражаются во вдохновении и творчестве, в определенном ключе – инновациями.
Патриархальный	Выражаются в исполнении принципов иерархии, наследственности, преемственности, уважения, полагается на уклад, доверие к сохранению информации.
Репутационный	«Степень величия» определяется не столько уважением, сколько известностью, медийностью, важнее доверия оказывается признание и узнавание.
Гражданский	Способность выразить общую волю, солидарность, коллективный интерес, имеющий формальное выражение в рамках текущей правовой системы или в самом ее создании.
Индустриальный	Производственная эффективность, выражаемая метриками функциональных связей в рамках конкретной техники или способа производства.
Рыночный	Рыночный результат, финансовая информация об отношениях обмена благами и услугами.
Проектный (введен авторами позже)	Является комбинацией индустриального и рыночного. Выражается в свободе целенаправленного преодоления рамок и ограничений в капиталистическом взаимодействии, поиске и внедрении акселерационных путей и методов.

Примечание – Составлено и адаптировано автором по: [24].

Согласно Тевено и Болтански, субъект одновременно реализуется в нескольких возможных градах, и каждый из них может стать полем конфликтов. В таких ситуациях человек может использовать аргументы из разных миров для обоснования справедливости. Однако, каждый град имеет особенности, которые

определяют его специфику. Вовлечение вещей из одного мира в другой может обосновать справедливость в рамках конкретной ситуации, однако их «конвертация» не полная. Сам набор вещей в каждом мире-граде постоянен и не меняется. Необходимость обоснования справедливости в конфликтной ситуации может быть решена путем обращения к вещам из разных градов и их использования в качестве аргумента в подтверждение своей позиции. Это способствует развитию степени величия, что связано также с повышением удовлетворенности и, в связи с этим, понижению конфликтогенности как внутри одного мира-града, так и между ними. Участники должны прийти к согласию по поводу относительного значения людей и вещей, вовлеченных в ситуацию [107].

В концепции «режимов вовлеченности» значительную роль играет сфера приватного, или близко (по целям и ценностям) разделяемого, формирования соответствующего пространства близости, где люди обмениваются, даруют, передают значимые для их среды вещи во временное пользование по-разному. Степень близости определяет их взаимодействие и обмен. Анализ формирования режимов близости поможет определить категории близости и сферу приватного в современности – и самим заинтересованным сторонам осознать, что представляет их интересы, что эти интересы могут быть сходны с чьими-то еще и стать групповыми (здесь же проявится и различение), что эти интересы являются информацией, т.е. ее необходимо артикулировать и транслировать, в отношении всего этого можно и необходимо договариваться, что невозможно, невыгодно быть вне включенности в эти процессы. Опять же и университет в окружении стейкхолдеров получает разные наборы инструментов для взаимодействия с ними.

«Теория градов» способно найти применение в анализе мотивации участников различных социальных групп. Проведено авторское исследование на примере профессиональных экспертных сообществ (ПЭС), которые обладают значительным потенциалом для научно-образовательной среды, но недостаточно исследованы в научной литературе. (ПЭС).

С.Б. Долженко определяет профессиональное экспертное сообщество как «самоорганизующееся объединение людей, которые добровольно объединяются на основе общих интересов и уровня экспертности (сочетание знаний и опыта) в конкретной области профессиональной деятельности. Эти сообщества регулярно взаимодействуют для своего развития и поиска более эффективных методов решения профессиональных задач как на локальном уровне» [51]. Это определение не является самоочевидным и требует анализа мотивов деятельности и условий, при которых люди становятся участниками и лидерами профессиональных экспертных сообществ, в том числе некоммерческих проектов, что особенно важно для региональных ООВО.

В ходе исследования выявлено, что, имеется резерв возможностей улучшения конкретизированного, обособленного сотрудничества ПЭС с образовательными учреждениями параллельно активному включению большинства опрошенных в экспертной работе иных некоммерческих организаций [51; 54]. обнаружено, что при вступлении в ПЭС и в контексте критериев успешности и мотивации их участников, наиболее значимыми являются профессиональные, социальные и мотивационные аспекты. Среди основных факторов можно выделить обмен знаниями и передовыми практиками, развитие чувства коллективной солидарности и принадлежности, стремление быть признанным, необходимость в совершенствовании профессиональных навыков, расширение круга деловых контактов, а также желание реализоваться и участвовать в профессиональном развитии и решении актуальных проблем. Кроме того, наблюдается появление дополнительных целей ПЭС, таких как внедрение инноваций и ускорение их разработки, а также формирование экспертного сообщества. Более половины опрошенных участников ПЭС в качестве основных целей своей деятельности указали обмен опытом и передовыми практиками, распространение и внедрение современных методов, а также развитие профессии и её представителей. Участники ПЭС демонстрируют высокую лояльность к своим профессиональным сообществам, о чём свидетельствует индекс Net Promoter Score (NPS), составляющий +75 пунктов, что может указывать не только на личную

приверженность участников, но и на стабильность ПЭС [54]. В рамках данного исследования выделяется группа, активно взаимодействующая с различными заинтересованными сторонами. Вместе с тем, проявляются аспекты, ассоциируемые с репутацией, индустрией, гражданским обществом и проектами. Следует отметить, что у лидеров профессиональных экспертных сообществ, несмотря на восприятие их деятельности как волонтерской, доминируют ответы, указывающие на экономическую мотивацию. Это может быть связано с их руководящей функцией, которая предполагает ответственность за результативность и рыночную эффективность сообщества. Таким образом, успехи в «нефинансовых» областях и стремление к поддержке развития могут способствовать дальнейшему рыночному успеху. Это возвращает нас к концепции социальной ответственности и возможности ее воплощения в рамках влияния образовательных организаций высшего образования.

Ранее мы рассматривали концепцию «третьей миссии» университета и упоминали первые две: образование и научную деятельность. Притом они не смешиваются не только в трудах немецких теоретиков образования, но и у Ортеги-и-Гассета, уже на старте «Миссии университета» призывающего быть честными [118]. По сути он тоже обращается к модели «высшей школы», поэтому и сообщает, что образование – это в первую очередь воспитание профессионала, и не каждый студент (а это общепризнанная первичная группа заинтересованных лиц – либо лиц, которых вообще-то желательно заинтересовать в общении) будет заниматься научной деятельностью, а потому вопрос, имеет ли университет право требовать от них чего-то подобного, требовать производства научного, инновационного знания и выстраивать образовательные программы с обязательным включением таких элементов, потому что неочевидно, что действительно большинству заинтересованных сторон и большинству представителей внутри каждой группы стейкхолдеров интересен мотив приращения. Однако, в современности именно на наиболее алгоритмизируемые профессии наступает компьютерная наука и ее продукты, замещая человека, поэтому различение и противоречие – либо

программное, либо мотивационное – будет только накапливаться, если не предложить некий выход, не превратить систему в открытую.

Третья миссия университета отражает социальную ответственность университета, его положение и роль в местном сообществе (и вообще способности формировать местное сообщество, что весьма выражено в британской образовательной системе, впрочем), регионе, стране в целом. Деятельность университетского сообщества формируется в направлениях «пожизненного образования», предпринимательства (в образовательной, научной и социальной жизни), трансфера инноваций и технологий, коммуникаций с ключевыми стейкхолдерами, их вовлеченности в общественные процессы и погружению в стратегическое проектирование будущего региона.

К третьей (социальной) миссии можно определить два подхода: социально-экономический (запуск и поддержание прогресса в экономике и социальной сфере) и философско-культурологический (участие в формировании культуры). Интеграция этих двух подходов благодаря направленности ресурсов на содействие общественным институтам делает возможным более полное понимание деятельное участие университетов в социетальном пространстве.

«Третья миссия» определяется параметрами общественно-политического и экономического контекста, организационными принципами образовательной системы, а также более абстрактными факторами, такими как степень гистерезиса социально-экономических систем и ментальных установок граждан. Важнейшей характеристикой российской модели «третьей миссии» является значительная роль государства – модератора процессов взаимодействия образовательных организаций с общественными институтами, сферами производства и услуг. И если обращаться к терминологии теории градов, «третья миссия» не соотносится с одним лишь рыночным градом и способна апеллировать к ценностям прочих. Более того, на практике здесь же подключается и тема устойчивого развития. Отметим, что для оценки устойчивости кампуса были разработаны определенные методы, охватывающие пять основных аспектов: управление кампусом, его планировка, технологии энергоэффективности и защиты окружающей среды, мониторинг

эффективности и культуры кампуса; все это направлено на гармонизацию человека и окружающей среды, культивацию осознанности и формирование ресурсосберегающего общества. Отдельно отметим, что подобная комплексная оценка может проводиться в самых разных социально-политических и социально-экономических условиях, подтверждением чем может служить опыт Университета Дамаска [241].

«Третья миссия» университета не должна ограничиваться только инновационной деятельностью, но и «должна включать в себя некоммерческую работу, направленную на пользу общества» [65]. Во многих странах наблюдается взаимный некоммерческий обмен между образовательными и общественными организациями, реализуемый путем участия представителей образования и науки в конкретных социальных и экономических проектах, в т.ч. направленных на местные сообщества. Участие университетов при формировании ценности подобного включения в процессы для важны для студентов и их окружения, общества и отдельных его групп, государства и отдельных его органов способствует созданию запаса доверия, конвертируемого в наращивание количественных и качественных показателей к привлечению будущих потоков абитуриентов к поступлению и инвестиций – к заказу, организации и финансированию научных исследованию, имеющихся обучающихся – к применению академических знаний, развитию основных и получению дополнительных квалификаций и компетенций вне стен университета, в т.ч. и в целях формирования навыков ответственного профессионального и гражданского поведения [65].

Но все же отметим, что на смену коммерциализации иногда все же приходит валоризация, т.е. формирование ценности – особенно для гуманитарных и социальных наук – за пределами чисто академической среды, при этом ценность не обязательно имеет денежное выражение. Задача является сложной, однако на нее есть спрос, как показывает опыт, к примеру, британской системы высшего образования. Корни успеха можно искать в отмеченной уже важности регионального университета для локального сообщества.

Российские исследователи критически оценивают подходы отечественных университетов к взаимодействию с обществом, отмечая их ограниченность и направленность на узкие, нестратегические задачи [34; 86; 87; 148]. Несмотря на то, что ООВО могут стремиться к улучшению качества образовательных и исследовательских услуг, а также к соответствию требованиям рынка труда, вопросы некоммерческой социальной вовлеченности часто остаются за рамками их приоритетов. Взаимоотношения между ООВО и обществом преимущественно ориентированы на достижение краткосрочных, в частности, финансовых целей.

Однако важно понимать, что внешние заинтересованные стороны действительно проявляют интерес к вузам, хотят и уже фактически участвуют в его деятельности. И речь не про родителей или государство, а про бизнес и экспертное сообщество: при разработке образовательных программ вузы должны ориентироваться на принятые профессиональные стандарты, в разработке которых академическая среда могла участвовать, а могла и не участвовать, и во втором случае получается наиболее конфликтная ситуация.

Необходимо отметить, что социальная ответственность может приобретать и реверсивный образ: например, государство ответственно за предоставление ООВО некоторых гарантий автономности и базовых материально-финансовых ресурсов; преподаватели ответственны за качество учебного процесса, формирование у обучающихся необходимых компетенций, раскрытие профессионального самоопределения; обучающийся ответственен за освоение дисциплин с сопровождающимся привитием компетенций, раскрытием компетентности при участии в экономических процессах народного хозяйства – опять же по модели высшей школы. В контексте региональных ООВО исследователи выражают предостережение относительно ориентации во взаимодействии исключительно на социальную функцию, подчеркивая необходимость более комплексного подхода [143]. Социальная функция должна рассматриваться как платформа для демонстрации образовательных и научных достижений высшего учебного заведения перед региональными сообществами. Университет предлагается позиционировать в качестве центра, где формируется научная база, что позволяет

ему выступать в роли катализатора развития региональной инновационной экономики. Также университет может служить инициатором создания и поддержки площадок для внедрения передовых образовательных технологий [119].

Выводы по главе.

В главе представлена совокупность параметров стейкхолдер-менеджмента в приложении к ООВО и показана значимость применения стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией.

По итогам исследования, проведенного в рамках главы, можно определить, что стейкхолдерский подход к управлению, с одной стороны, направлен на то, чтобы скорректировать действия и решения организации в свете ее окружения и найти оптимальный способ успешного управления возможностями внутри и вне организации с признанием всех участников, включенных в процесс ее деятельности, но, с другой стороны, в недостаточной степени раскрывает ценности самого взаимодействия, полагает их подспудно решаемыми. Стейкхолдерская теория оперирует понятиями требований и ожиданий различных заинтересованных сторон. В крайних случаях наиболее требовательной стороной может выступать государство, что проявляется, например, в документации, касающейся стратегии развития образования. В то же время, существуют еще не выявленные и не проявленные группы, чьи ожидания также необходимо определить. Для обеспечения доверия и, как следствие, вовлеченности окружения, представляется важным выявить мотивы взаимодействия, включая как целевые, так и аксиологические (ценностные) ориентиры.

Перечень источников, дающих определение понятию «стейкхолдер», классически состоящий из авторских определений, дополнен определениями, предлагаемым стандартами и руководствами по проектному управлению как распространенным и широко применяемым в практике источником знаний по менеджменту.

В главе представлены ценностные векторы, способные образовать общий контур проработки проблемы привлечения к образовательному труду и

коммуникации вуза с микросредой – со всеми сдерживающими факторами и решениями:

– повышение отзывчивости и гибкости в предложении смыслов взаимодействия;

– сохранение ориентира на значимость индивидуального человеческого капитала и потенциала;

– поиск вариантов вознаграждения и проявления значимости взаимодействия с ООВО;

– систематизацию и концептуализацию ответственности ООВО при влиянии на окружение.

Объединяющим их мотивом является попытка развития вовлечения в университетский процесс различных групп заинтересованных сторон: повышение осознанности в процесс обучения и привлечение молодежи к построению карьеры в региональной ООВО, удержание сотрудников в образовательной сфере и привлечение поддержки сообществ (профессиональных и отраслевых, локальных и глобальных) необходимо быть сориентированным на формирование образа организации с большой емкостью знаниевого потенциала, имеющей если не прямые конкурентные преимущества, то способности скомпенсировать отдельные конкурентные недостатки свободного рынка труда.

При рассмотрении аксиологических (ценностных) оснований стейкхолдерского взаимодействия благодаря адаптации «теории градов» Тевено и Болтански выявлено, что нефинансовых мотивов взаимодействия, направленного на развитие и совершенствование, существенно больше, что не отрицает материальности ряда запросов. Сама «теория градов» предоставляет перспективные возможности для формирования ценностно-целевой программы развития по портфелям (группам) стейкхолдеров при сочетании ее с инструментами картирования стейкхолдеров по возможностям их влияния с учетом изначальной предрасположенности либо ограничений к коммуникации. Применение «теории градов» представляется перспективным приращением к базе знаний стейкхолдер-менеджмента, поскольку в теории не уделяется отдельного

внимания индивидуально-групповым ценностям вовлечения, побуждающим к взаимодействию. «Третья» (социальная) миссия образовательных организаций, вместе с тем, ставит глобальные этические планки и в настоящий момент представляется основным драйвером конкурентоспособности ООВО, в т.ч. и региональных.

Элементом научной новизны является проведенная группировка инструментов и методов, определяемых как применимые в стейкхолдер-менеджменте. Весь инструментарий, основываясь на направленности его применения, предложено объединить в три группы – определения, воздействия и обеспечения – таким образом, каждая группа включает несколько смежных по смыслу фокусов взаимодействия (специализации), в свою очередь раскрывающихся путем применения одного или нескольких аналогичных инструментов и методов.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА

2.1 Проблемы развития взаимодействия образовательной организации высшего образования со стейкхолдерами

Особенности взаимодействия ООВО с группами стейкхолдеров и круг охватываемых взаимодействием проблем определяются его текущими возможностями, спецификой региона (в случае региональных вузов), а также статусом и привилегиями либо обязанностями, которыми образовательная организация наделяется от учредителя. Однако в самом происхождении образовательных организаций высшего образования с точки зрения нормативных актов уже заложена определенная неполнота, программный или проектный характер статусов. Для нас основным законом выступает Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», определяющий понятие университета как такового и выделяющий из него отдельные категории, не перенимая существовавшие в отмененном им Федеральный закон от 22 августа 1996 г. N 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», хотя подчеркнем, что такие наименования остались и используются в отдельных случаях либо для обозначения названий филиалов образовательных организаций (таблица 2.1).

В РФ на 2024 год существуют 2 национальных университета (Московский государственный и Санкт-Петербургский государственный), 10 федеральных, 29 национальных исследовательских и около 50 опорных университетов.

Таблица 2.1 – Накопленные образовательной системой РФ категории ООВО

Нормативный источник	Категории	Особенности существования
Статья 23 ФЗ «Об образовании», ранее – Статья 9 ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»	Университеты	Любые ООВО, реализующие программы подготовки специалистов более чем для семи отраслей экономики и выполняющие функции научных центров

Продолжение таблицы 2.1

Нормативный источник	Категории	Особенности существования
Статья 24 ФЗ «Об образовании»	МГУ, СПбГУ	Ведущие классические университеты Российской Федерации, отдельная статья бюджета
	Федеральный университет (ФГАОУ)	Обеспечение подготовки кадров для комплексного социально-экономического развития субъектов Российской Федерации
	Национальный исследовательский университет	Кадровое обеспечение приоритетных направлений развития науки, технологий, техники, отраслей экономики, социальной сферы, на развитие и внедрение в производство высоких технологий. Статус может быть отозван по результатам оценки эффективности реализации программ развития.
Процедура создания отдельными актами	Опорные университеты	Ведущие организации в пределах субъекта РФ, в т.ч. созданные за счет объединения вузов
Процедура создания отдельными актами, ранее – Статья 9 ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»	Академии	Вузы, сосредоточенные на одной или смежных отраслях и с более скромной научной деятельностью
	Институты	Выпускники трудятся в одной отрасли. Научная деятельность в них может не вестись, реализация программ аспирантуры также необязательна.

Примечание – Составлено автором.

При этом особой категорией стали указанные выше опорные университеты.

Е.В. Строгецкая отмечает, что основной задачей менеджмента университетов на ближайшие годы является анализ и выявление тех организационных изменений, которые приводят вузы в ту или иную категорию [151].

При всем многообразии ООВО, вошедших в категорию «опорный университет», И.В. Аржанова и исследователи-соавторы [17] выделяют следующие интересующие нас модели, иллюстрирующие взаимоотношения с ключевыми заинтересованными сторонами и кластеризующие их по параметрам целей, стратегии и организации основных процессов:

– технологический региональный лидер;

– многопрофильный региональный университет;

– отраслевой лидер;

– университет в трансграничном регионе [17].

В исследовании М. Триппла и соавторов [246] анализ взаимодействия университетов со стейкхолдерами региона опирался на политические и социокультурные факторы, в результате чего получены следующие варианты:

– предпринимательский университет, ориентированный на производственный сектор и пользующийся экономической автономией, формирующий благоприятные условия для производства и применения знаний;

– университет – участник региональной инновационной системы, ориентированный на производство знаний и исполнение роли координатора сети содействия региональному экономическому росту путем трансфера и адаптации глобальных инновационных знаний, подходов и инструментов;

– университет по модели «второго пути», сфокусированный на решении конкретных экономических и социальных задач региона путем генерации практикоориентированных на региональном уровне междисциплинарных знаний с подключением организаций к совместным исследованиям;

– вовлеченный университет, нацеленный на удовлетворение социальных потребностей региона и развитие партнерства с местными сообществами, параллельно стремящийся развить собственную региональную идентичность [246].

Если говорить об отечественной практике, то Е. В. Вашуриной, Я. Ш. Евдокимовой, М. Н. Овчинниковым [32] проанализированы отечественные типологии (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Типологии российских ООВО с учетом исследовательского подхода

Тип вуза	Авторы		
	Князев Е.А., Дратусова Н.В. [76]	Кузьминов Я.И., Семенов Д.С., Фрумин И.Д. [88]	Соболев А.Б. [143]
1	Исследовательские университеты	Исследовательские университеты	Глобальные университеты
2	ООВО – системные интеграторы	Секторные ООВО	ООВО – отраслевые лидеры
3	ООВО – региональные интеграторы	Инфраструктурные ООВО	Многопрофильные инфраструктурные ООВО
4	ООВО – региональные кадровые конструкторы	ООВО общего пользования	ООВО общего высшего образования

Продолжение таблицы 2.2

Тип вуза	Авторы		
	Князев Е.А., Дратусова Н.В.	Кузьминов Я.И., Семенов Д.С., Фрумин И.Д. [88]	Соболев А.Б.
Исследовательский поход	На основе изучения процессов ресурсного обмена вузов со стейкхолдерами. Модели описаны с помощью набора организационных и поведенческих характеристик вузов (миссия, образовательные программы, исследовательская деятельность, ареал, абитуриенты НПР, партнерства)	На основе анализа эволюции институционального многообразия, структурной динамики системы образования. Ориентация на специфические сегменты рынка труда и характер основного продукта университета. Отбор по количественным критериям с использованием математических методов кластеризации данных.	Ориентация на масштаб деятельности вуза. Отбор по анализу трудоустройства и траектории выпускников вузов

Примечание – Составлено автором по: [32].

Имеются и иные классификации и типологизации, например, Д.П. Платоновой [127] и В.А. Смирнова [143], однако они отчасти повторяют ключевые определения данной типологии; для целей исследования достаточно приведенной.

В целом же нам представляется важным учет как организационных и поведенческих характеристик вузов, так и реализация – или, возможно, эффективность реализации – этих характеристик в окружающей среде и взаимоувязанность возможностей организации и запросов микросреды, одним из частных выражений которой является удовлетворение потребностей рынка труда и социально-экономического развития определенной территории – реактивно, превентивно или проактивно.

Мониторинг удовлетворения потребностей без учета способов и средств их достижения определяется рядом параметров – критериев эффективности деятельности образовательной организации. Несмотря на безразличие к политике достижения показателей, сами они определенным образом могут выражать вовлеченность (либо ее отсутствие) стейкхолдеров образовательной организации.

Систему показателей, агрегируемых Главным информационно-вычислительным центром Минобрнауки РФ, составляют:

– средний балл ЕГЭ, необходимый для обучения за счет средств бюджета и по договору об оказании образовательных услуг

– доля численности обучающихся по программам второго и третьего уровней высшего образования в общем контингенте обучающихся;

– доля численности обучающихся по программам второго и третьего уровней высшего образования, имеющих диплом предшествующего либо аналогичного уровня, полученный в других образовательных организациях;

– доля молодых ученых в структуре НПР как показатель карьерной привлекательности вуза;

– количество публикаций и цитирования публикаций сотрудников вуза в системах Scopus, WoS, ВАК;

– результаты научно-исследовательской деятельности студентов вуза как показатель академической вовлеченности обучающихся;

– доход от НИОКР, грантов и тому подобного как показатель привлекательности интеллектуального капитала вуза для внешней среды и пр.

Приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 25 ноября 2021 г. № 1094 «Об утверждении аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования» [1] в ряд показателей также вошли:

– доля выпускников, выполнивших обязательства по договорам о целевом обучении по соответствующим направлениям подготовки/специальностям высшего образования;

– доля выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников образовательной организации, обучавшихся по основным образовательным программам высшего образования.

Таким образом, вузы более явным образом определяются в качестве элемента инфраструктуры рынка труда и наделяются обязательствами по обеспечению национальной (территориальной) экономики необходимыми кадрами – и это

определенно станет ключевым предметом взаимоотношений вузов и их окружения. Определенную методическую поддержку государство вузам со своей стороны уже предлагает. Правда, в настоящий момент процессы проходят параллельно по трем каналам: АНО «Россия – страна возможностей» с поддержкой Президента РФ; платформы «Факультетус» с поддержкой АСИ и Минобрнауки РФ; «Работа России» с поддержкой Минтруда РФ и Роструда РФ. По первому пути предлагается построение т.н. центров компетенции, по второму пути – центров карьеры (таблица 2.3), если таковые подразделения ранее в ООВО не функционировали либо занимались обеспечением практической подготовки обучающихся. Третий путь предлагает привлечение ООВО к формированию кабинетов организаций в подсистемах, связанных с организацией практической подготовки обучающихся в форме практики на предприятиях и в организациях, а также заключением договоров о целевом обучении, т.е. перевод данных процессов на портал «Работа России», однако в настоящий момент предложение не поддерживается Минобрнауки ввиду представленного качества технических, пользовательских и структурных характеристик.

Таблица 2.3 – Сопоставление двух основных цифровых каналов вовлечения ООВО в процесс трудоустройства выпускников

Параметр	АНО «Россия – страна возможностей»	Платформа «Факультетус»	Портал «Работа России»
Поддержка	инициирована Президентом РФ	поддерживают Минобрнауки, АСИ, Сбер	поддерживают Минтруд, Роструд
Суть	площадка развития компетенций	площадка развития карьеры и профессиональных встреч	база вакансий и резюме Федеральной службы по труду и занятости
Функционал	«платформа платформ», формат кабинета личной активности и единого окна отслеживания конкурсных мероприятий	формирование цифровой карьерной среды ООВО; изначально – объединение функционала планировщика мероприятий и агрегатора вакансий работодателей с возможностью «мэтчинга» соискателя и работодателя	федеральная информационная система – портал для работодателей и соискателей с выходом на государственные и поддерживаемые государством программы содействия занятости

Продолжение таблицы 2.3

Параметр	АНО «Россия – страна возможностей»	Платформа «Факультетус»	Портал «Работа России»
Форма реализации	центр компетенций	центр карьеры	отсутствует
Академический фокус	собственная методология оценки компетенций	собственная методология развития центров карьеры (взаимодействия ООВО со студентами и работодателями)	отсутствует
Уникальные черты	тестовый инструментарий для студентов и выпускников с возможностью получить персонализированный отчет с рекомендациями по дальнейшему развитию компетенций; возможность для ООВО формировать «подборки» кандидатов на стажировки с учетом результатов тестирования	подстройка карьерных предложений под профиль активности ООВО; построение аналитики для ООВО; мониторинг трудоустройства выпускников в разрезе направлений подготовки (на основе данных ФИС ФРДО, баз «Работа в России», ФНС и ПФ РФ)	разработка подсистем «Практика» и «Целевое обучение»

Примечание – Составлено автором.

Однако в действующих документах «Приоритет 2030» (программа) [4] и «Наука и университеты» (нацпроект) [3] образ ООВО в будущем по целевым показателям несколько отличается по своей направленности, прослеживается ориентация на глобальный рынок, в то же время паспортом национального проекта задаются цифровые параметры – показатели выполнения проекта. Таким образом, для признания эффективности ООВО не может сфокусироваться на решении только части вопросов, свою деятельность он должен выстраивать с учетом всех запросов от государства.

Государство – самый требовательный стейкхолдер образовательной системы, однако задачи, которое оно ставит перед вузами, требуют построения системы коммуникации и с другими группами заинтересованных сторон в высшем образовании.

Мы говорим о коммуникации, но подразумеваем комплекс мероприятий по построению и управлению ценностно-целевым предложением группам заинтересованных сторон и взаимодействием на его основе. И с этой позиции ключевой проблемой, по нашему мнению, является доверие, формирование и поддержание образа организации – владельца процессов и продукта.

Применительно к высшему образованию проблематика доверия определяется, по схожему мнению в работах ряда исследователей (например, [95; 135; 178; 179; 187; 205; 234; 244; 249]), следующими проблемными зонами:

– уверенность в профессиональных и социальных компетенциях субъектов высшей школы и ее воздействие на качество образовательного процесса;

– уровень доверия к ООВО со стороны заинтересованных сторон;

– формирование институционального доверия к адекватности системы высшего образования;

– доверие к стратегиям и моделям управления в университетских структурах, а также к самим управленческим процессам;

– экономическая оценка доверия к высшему образованию;

– культура доверия и взаимопонимания среди участников образовательного процесса.

Недоверие между субъектами системы высшего образования может быть вызвано разной степенью пространственной, статусной и ментальной дистанцированности. Пространственная дистанцированность может быть связана с центром и периферией, а статусная и ментальная дистанцированность могут влиять на соотношение центр-периферия. Внутри этой системы также могут быть различные проявления недоверия и доверия, вызванные неравенством между вузами в их положении, роли и значении для общества и регионов [62].

Одной из приоритетных задач в образовательной среде является снижение уровня недоверия между его субъектами, для чего могут быть применены инструменты стейкхолдерского подхода ввиду направленности на управление и контроль изменений конфигурации взаимодействия управленческих структур с микроокружением. Доверие, как социальный капитал, является важным фактором

в университетских сообществах, и выявление ресурсов, связанных с доверием, может помочь разработать социальные технологии для управления процессами его формирования. Это важная проблематика, касающаяся повышения уровня доверия и управления в высшем образовании. Можно предложить несколько рекомендаций, которые могут помочь повысить уровень доверия в ООВО:

1) активное привлечение к участию в управлении широких слоев вузовской общественности, что может включать в себя создание комитетов, советов и других форм участия студентов и преподавателей в принятии решений;

2) преодоление избыточных бюрократических цепочек в управлении образовательными организациями, которая может снижать уровень доверия, поэтому необходимо стремиться к более демократическому управлению;

3) устранение искусственных барьеров между образовательными общностями, что может быть достигнуто как минимум через организацию совместных мероприятий, семинаров и других форм взаимодействия;

4) развитие горизонтальных отношений между субъектами вузовской жизни, что может помочь создать более доверительную атмосферу и улучшить взаимодействие между студентами и преподавателями;

5) создание условий для развития лидерских качеств у студентов и преподавателей, что может помочь повысить уровень доверия к ним со стороны других участников образовательного процесса.

В контексте высшего образования доверие представляет собой признание позиции другого субъекта и выражается в позитивном отношении, которое проявляется в одобрении и поддержке выбранной стратегии поведения. Основой доверия служат миссия университета, его устав и другие документы, не вступающие с ней в противоречие. Доверие также охватывает тактические методы достижения целей, которые соответствуют миссии учебного заведения. Отчасти недоверие должно быть включено в балансовую систему для развития институтов и формирования основы движения в межинституциональном взаимодействии. А. Селигмен утверждал, что доверие представляет собой фундаментальный компонент социального устройства, играющий критическую роль в его

поддержании и стабильности; доверие выступает в качестве базового элемента для построения стабильных социальных взаимодействий и минимизации рисков, связанных с социальной неопределенностью [141]. П. Штомпка акцентирует внимание на том, что «генезис и функционирование институтов происходят посредством разработки устойчивых паттернов взаимодействия, базирующихся на доверии. Доверие выступает в роли фундаментального элемента, благоприятствующего эволюции институциональных взаимосвязей» [242].

Е.В. Реутов и М.Н. Реутова выделяют важность феномена доверия в рамках институциональных коммуникаций и межорганизационных взаимодействий, сообщая, что культура доверия и недоверия является ключевым фактором институционального развития, способствующего «рефлексии и повышению социально-технической компетентности граждан, что, в свою очередь, позволяет им осуществлять независимый контроль над деятельностью институциональных организаций» [136]. Кроме того, подобная культура инициирует развитие «нормативно-правовой базы для регулирования процесса артикуляции недоверия» [136].

Актуальность и значимость проблемы взаимодействий в системе ООВО отражает широкий спектр российских исследований по «тройной спирали» [75], мониторинги эффективности образовательных организаций [25], анализ интеграционно-инновационных процессов в ООВО [80], исследования особенностей регионального развития среды формирования доверия [10].

Существует ряд регламентирующих документов, устанавливающих основные параметры для создания и поддержания межорганизационного доверия между высшими учебными заведениями и их партнерами: федеральными, региональными, муниципальными и внутренними нормативными актами образовательных учреждений. Так, в региональных законах о высшем образовании заложены правовые основы для укрепления доверия между вузами и их различными заинтересованными сторонами, а также для создания сетевых взаимодействий между университетами и организациями региона, а также с органами государственной власти. Стратегии социально-экономического развития

и региональные стратегии развития образования уделяют значительно большее внимание сотрудничеству между высшим образованием и региональными стейкхолдерами. И хотя стратегии социально-экономического развития содержат возможные направления взаимодействия, они не всегда обеспечены необходимыми финансовыми и организационными ресурсами, что понижает степень доверительности.

В уставах муниципальных образований и стратегиях социально-экономического развития часто упоминается потребность связи высшей школы с основными заинтересованными сторонами, такими как муниципальная власть, работодатели и бизнес – в основном по удовлетворению спроса на специалистов путем заключения целевых договоров и предоставления грантов.

К снижающим уровень доверия проблемам административно-нормативного регулирования могут быть отнесены:

– низкая инвестиционная привлекательность высшего образования, обусловленная рассогласованием содержания образования и потребностей работодателей;

– отсутствие механизмов внедрения региональной модели социального партнерства бизнеса и профессионального образования в сфере подготовки кадров (ассоциации товаропроизводителей и учреждений профессионального образования, экспертная оценка работодателями образовательных программ, общественно-государственная аттестация выпускников и аккредитация учебных заведений, договорная система подготовки кадров и т. д.);

– малоэффективное применение механизмов частно-государственного партнерства, в том числе для привлечения внебюджетных источников финансирования высшего образования;

– отсутствует нормативная база для организации постоянного мониторинга текущих и перспективных потребностей регионального рынка труда в кадрах различной квалификации с учетом прогнозируемых структурных сдвигов экономики, тенденций в изменениях характера и условий труда;

– отсутствие возможности системного влияния работодателя на образовательную политику ООВО;

– поддержание системы управления высшим образованием без ориентира на кооперацию и совместное использование ресурсов, несмотря на продвижение идеи реализации сетевых программ.

Доверие выступает ключевым фактором в системе взаимодействий между высшими учебными заведениями и заинтересованными сторонами, представляя собой механизм контроля и регулирования этих отношений, который «воспроизводит скорее прошлые модели их взаимодействия, а не ориентирован на прорывное инновационное будущее» [177]. В культуре доверия доминируют традиционные ценности и модели поведения, которые преимущественно детерминированы формальными правилами и установками и усиливаются непониманием ресурсов и способов обмена между субъектами взаимодействия уже сейчас и потенциальных долгосрочных результатов.

2.2 Актуальные запросы на согласование интересов в управлении образовательной организацией высшего образования и роль «третьей миссии» университета

Способность производить востребованные блага (продукты, технологии, услуги и пр.) в течение длительного времени в согласии с интересами заинтересованных сторон связана с необходимостью управленческого и структурного развития организации, актуализации подходов к руководству и обеспечению производства, что также может выражаться во внедрении инноваций. «Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям» («Руководство Осло») понимают инновации как «введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях» [138]. В этом определении, по нашему мнению, содержится возможность распространения инноваций и на

организацию взаимодействия с микросредой ООВО. В соответствии с вышеуказанными рекомендациями, под организационными инновациями понимается внедрение новых методов в организационную деятельность предприятия, включая организацию рабочих процессов и установление внешних контактов, а сами организационные инновации могут быть направлены на повышение эффективности предприятия, что также в поле стейкхолдерской теории.

В экономических и управленческих науках сформирована определенная теоретическая база, изучающая сущности инноваций и инновационной деятельности организаций, в частности в ООВО. Тематика освещалась в работах зарубежных и отечественных специалистов, таких как Т.И. Афасижев [19], Л.В. Коновалова [79], Е.В. Строгецкая и В.А. Тешев [151], М.М. Шепелев [172], Дж. Хеллиуэлл [205] и др. Н.С. Комлева рассматривала непосредственно инновационные системы управления ООВО [78], а Е.В. Огурцова, О.В. Перфильева и А.А. Фирсова исследовали возможность составления панели показателей оценки вклада ООВО в инновационное развитие региона [117]. Методы анализа и планирования управленческих решений, стратегического развития ООВО рассматривали в своих работах М.В. Гаврилова и Н.В. Данилова [38], Л.В. Алферова [12], Е.О. Грубов [44], И.Б. Гурков [45], Т.К. Екшикеев [61], В.В. Крюков [85], А.Т. Зуб [66], Д.Л. Островкин Д.Л. и Д.Г. Сандлер [119], М.А. Ларионова [91], Е.А. Неретина и Г.А, Федоренко [113], Г.Ю. Макарова [93], , С.И. Плаксий [126], Г.В. Тиль [155] и др.

Инновации, т.е. принципиальные изменения, могут касаться самой структуры изменяемой системы, форм и методов управления системой, подходам к воздействию на вовлеченные в систему субъекты, экономическую модель системы – т.е. определяющих и корректирующих принципов построения и функционирования системы в более глобальной по отношению к ней общественной системе. Это позволяет отделить от иных (к примеру, технических) группу инноваций и сформировать типологию запросов по ним, аналогичную представленной в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Виды управленческих инноваций, составляющих инновационную систему управления ООВО

Группа инно-ваций	Виды инноваций	Характеристика инноваций	Примеры инноваций
Структурно-управленческие	Структурные	Изменение организационной структуры управления образовательной организацией и состава подразделений	Создание новых узкоспециализированных подразделений на основе старых и переход от линейно-функциональной к матричной структуре организации.
	Управленческие	Внедрение новых инструментов и методов в менеджменте, в т.ч. в менеджменте учебного процесса	Расширение участие сотрудников в стратегическом управлении, внедрение практику стратегического менеджмента, приглашение в качестве преподавателей профессионалов-практиков.
	Экономические	Преобразования финансово-экономической сферы	Формирование центров финансовой ответственности, внедрение новых подходов к ценообразованию, оценке результатов деятельности научно-педагогических работников.
	Социальные	Новые инструменты стимулирования человеческого потенциала	Совершенствование организационной культуры и механизмов соблюдения трудовой этики в ООВО, разработка новых систем нематериальной мотивации работников.
	Маркетинговые	Новые или усовершенствованные маркетинговые методы	Инструменты маркетинга образовательной организации для заинтересованных сторон внутри и вовне ООВО.

Примечание – Составлено автором.

Исследование научной литературы выявило потребность в проведении дальнейших исследований, направленных на повышение эффективности использования ресурсов в процессе создания, продвижения и внедрения инноваций в образовательных организациях высшего образования (ООВО). Существующие методы решения этой проблемы требуют развития, углубления и систематизации

для их практического применения. Основные мотивы, побуждающие к внедрению инноваций в ООВО, можно разделить на три категории:

– привлечение дополнительного финансирования.

– экономическая выгода от реализации научных идей и разработок.

– подтверждение значимости и важности проводимых исследований [154].

Анализ корпуса отечественных научных источников в базе научной электронной библиотеки «eLIBRARY.ru» (преимущественно в период с 2017 по 2022 гг.)[2] показывает, что на протяжении всего исследованного периода времени присутствуют направления актуальных структурно-управленческих запросов на новые технологии согласования интересов сторон, связанных с деятельностью ООВО, ранее выявленные нами в тематическом исследовании [106]. Такие группы запросов, соотносящихся с видами инноваций, мы предлагаем называть устойчивыми блоками запросов. Т.о., запросы классифицируются по содержанию запроса, определяющего область возможного инновационного воздействия. В сокращенном варианте распределение представлено в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Примеры основных структурно-управленческих запросов по видам

Виды инноваций	Запросы	Вводящие запрос стейкхолдеры
Структурные	Формирование программы развития ООВО и системы инновационных образовательных технологий [94]. Формирование научно-образовательного холдинга [14]. Проектная деятельность и самоорганизация [77].	Руководство ООВО, организации и предприятия, обучающиеся, экспертные сообщества
Управленческие	Риск-менеджмент инновационного подхода [163]. Укрепление связи «вуз – исследования – бизнес / производство», реализацию концепции «тройной спирали» и развитие государственно-частного партнерства [115]. Профессионально-общественная аккредитация [30]. Новый подход к управлению персоналом ООВО [140].	Региональные органы власти, организации и предприятия, экспертные сообщества, ППС

[2] Корпус материалов-ориентиров составил более 1500 ед. Отобраны статьи, в названии, аннотации и ключевых словах имеющие ряд ключевых слов в нескольких комбинациях (например, «управление + вуз», «управление + университет» и пр.) с исключением повторений. Для анализа содержания применялись цифровые сервисы контент-анализа текста.

Продолжение табл. 2.5

Виды инноваций	Запросы	Вводящие запрос стейкхолдеры
Экономические	Коммерциализация инноваций и кластеризация [154]. Компетентность и инвестиции в человеческий капитал [101].	Организации и предприятия, выпускники, руководство ООВО
Социальные	Уточнение статуса, субъектности, мотивации студента [101]. Социальные технологии управления активностью (преимущественно – студентов) [47]. Разработка организационной культуры ООВО, клиентоориентированность и управление конфликтами [46].	ППС, обучающиеся, заказчики обучения
Маркетинговые	Маркетинг коммуникаций и брендинг [11]. Новые форматы учебной и внеучебной деятельности [13]. Цифровизация, разработка электронных курсов и управление знаниями как инструмент продвижения [100].	Организации и предприятия, заказчики обучения, выпускники, СМИ

Примечания
1. Составлено автором.
2. В ссылках для демонстрации наличия запросов приведено по одной академической работе.

Наиболее комплексные и концептуальные запросы укоренились и задаются в социальном блоке, обращаясь к возможностям остальных, что в нашем понимании упрочняет позицию удовлетворения данных групп запросов непосредственно с установлением партнерских отношений с микросредой образовательной организации, экономическими субъектами.

Обозначенные устойчивые блоки запросов могут служить для ООВО структурным фундаментом системы взаимодействия со стейкхолдерами, поэтому удовлетворение подобного перечня запросов потребует от каждой конкретной ООВО ранжирования по приоритетности в соответствии с принятой стратегией развития или иными установками, а также атрибутами заинтересованных в запросе сторон, однако «упаковка» решения все же принципиально возможна, в т.ч. для включения в стратегию развития ООВО и влияния на ее содержание через разработку конкретных программ и включение конкретных показателей.

Отметим, что весьма обширное исследование также провела И.Н. Емельянова, проанализировав не корпус текстов, а сопоставив материалы сорока семи ООВО по функциям, определив, что стратегически слабым местом либо крайне слабо не обозначена (в связи с этим отсутствуют и сформированные запросы соответственно) реализация сервисной функции и экспертная деятельность [62], т.е. экспликация внутренней базы знаний.

В продолжение идей, представленных Р.Э. Фрименом, М. Портер и М. Креймер выдвинули концепцию «общих ценностей», определяя ее как «политику и операционные практики, которые усиливают конкурентоспособность конкретной организации и одновременно улучшают экономические и социальные условия существования тех конкретных сообществ, в которых она работает» [230]. Вместе с этим социально значимая активность рассматривается не как дополнительная нагрузка, а в качестве части основного содержания, поскольку является неотъемлемой компонентой конкурентоспособности.

Университеты представляются организациями, которые не только способны, но и в определенной степени обязаны оказывать влияние на развитие общества, поскольку являются важным институтом инфраструктуры развития человеческого потенциала региона. Университеты исторически заняты образовательной и научной деятельностью, однако в последнее время формируется представление и о третьем виде деятельности, что совокупно именуется «тремя миссиями университета», а концепция «третьей миссии» университета подразумевает его активное участие в развитии социума, расширение спектра социальных функций высшего учебного заведения как общественного института и его интеграцию в социально-экономическую повестку как на региональном, так и на глобальном (федеральном) уровнях, что достигается посредством внедрения инновационных решений, разработки и реализации социально-культурных и общественных инициатив, а также подготовки квалифицированных специалистов для различных отраслей экономики соответствующего уровня.

Ведущие ООВО развивают аналитические функции и предоставляют органам власти и бизнесу практикоориентированные решения, основанные на

системном анализе конъюнктуры и адаптации передовых практик управления. В практике российских вузов лидерами в реализации проектов социально-экономического развития территорий присутствия являются МГУ им. М.В. Ломоносова, РАНХиГС, НИУ ВШЭ, РЭУ им. Г.В. Плеханова и др. НИУ ВШЭ первым начал публиковать ежегодные отчеты по данной теме[3]. Отсюда можно сделать и заключение о том, что вопросы присутствия университета в реализации «третьей миссии» также отражается в иерархизации российских ООВО, показанной ранее. В рейтинг и третью миссию практически открытым текстом зашито взаимодействие с определенными стейкхолдерскими группами.

Кроме того, методология московского международного рейтинга вузов «Три миссии университета»[4], разработанная и применяемая Ассоциация составителей рейтингов (АСР), по части показателей науки и образования аналогична указанными ранее показателям деятельности ООВО ГИВЦ Минобрнауки России, но больше смещена на публичное поле, при этом ряд критериев «Университет и общество» вынесен третьей группой и имеет удельный вес в 30%. Мы не можем назвать все показатели объективными и общественно значимыми, способными приводить к развитию общества, несмотря на их подспудную маркетинговую эффективность (в методологии 2022 г. баллы присуждаются за общее количество индексируемых страниц и просмотров сайтов вузов, количество подписчиков на публичные аккаунты вуза, представленность в «Википедии» и пр.). Вместе с тем интерес представляет показатель транспарентности, опирающийся на публикацию актуальных общего годового отчета и финансового отчета образовательной организации, наличие портала для выпускников, открытого перечня сотрудников либо системы поиска сотрудников, а также миссии университета. Индикатор по своей сути максимально «стейкхолдерский», но синтетический по своему составу, возможно требующий центра ответственности по качеству информационной открытости. Авторы методики в пояснении к смыслу критерия указывают на

[3] Третья миссия НИУ ВШЭ – URL: https://3mission.hse.ru/

[4] MosIUR «The Three University Missions» – URL: https://mosiur.org/methods/methodology/

важность последовательности информационной политики и на поощрение вузом горизонтальных связей, что также указывает на желательное введение координирующей структуры.

В рамках «третьей миссии» исследования ООВО становятся все более тесно связанными с экономическими и социальными институтами вне образовательной организации, активнее применяются в экспертной и аналитической региональной оценке. Трансформация форм взаимодействия обусловлена значительными переменами в научном познании, которые описываются концепцией «наука второго рода» (Mode-2 Science). Эта концепция предполагает более инклюзивный подход к вовлечению в процесс производства знаний внешних участников. Однако, несмотря на это, существуют определённые риски, такие как зависимость исследований и образовательных программ, а также противоречия между научной функцией и общественными целями. В частности, Г. Ицковиц и Л. Лейдесдорф в своей работе, которую по количеству цитирований можно назвать одной из основополагающих для понимания третьей миссии, уделили внимание взаимодействию между университетами, промышленностью и правительством для стимулирования инноваций и экономического развития, но не считали важным разработку роли местных сообществ и гражданского общества в процессе инновационного развития [194]. Однако в последующем М. Ранга в соавторстве с Г. Ицковицем развила его идеи и представила модель тройной спирали, предоставляя более подробную аналитическую основу для понимания и реализации инновационной политики, связанной с третьей миссией [233].

Сочетание концепции третьей миссии и теории стейкхолдеров, выражение их непосредственной связи и взаимного усиления находит отражение в трудах не только ученых-исследователей, но и руководителей, административно-управленческого состава вузов, активно освещаются практики третьей миссии не только столичными, но и региональными образовательными организациями различного статуса и подкрепляется общностью академических и прикладных бизнес-исследований (например, в следующих отечественных исследованиях: [74; 175; 176; 180; 167; 168; 171; 170; 169; 166; 164; 165; 147; 91; 67; 85; 97; 65; 64; 250]).

Безусловно, отечественные исследования и варианты реализации третьей миссии учитывают мировой опыт, включая и проект Организации экономического сотрудничества о роли университетов в региональном развитии[5], и академические наработки, стараются прорабатывать аспекты, оставшиеся нераскрытыми. Так, П. Бенневорт и Б. Йонгблод акцентировали внимание на стейкхолдерах в гуманитарной сфере, но не рассматривали специфику взаимодействия с бизнес-сектором и государственными структурами в рамках третьей миссии [185]. И наоборот, Дж. Годдард с соавторами в издании «The Civic University…» рассматривали роль университетов, включая их вклад в развитие местных сообществ, региональной экономики и общества в целом, дали представление о проблемах и возможностях, связанных с выполнением третьей миссии – однако осуществили это с опорой на теоретический и экспертный материал вместо обширных эмпирических исследований; вместе с этим привели ряд успешных кейсов по реализации, однако не рассматривали и не сделали выводы об ошибках и причинах отмены иных проектов [243]. А. Брэмуэлл, Н. Хэпберн и Д. Волф основное внимание уделили роли университетов непосредственно в развитии региональных инновационных экосистем (на примере Канады) посредством передачи знаний и регионального экономического развития в краткосрочном периоде, подчеркнули важность сетей сотрудничества и партнерских отношений, но не представили варианты реализации конкретных механизмов и не учли бюрократические риски и ограничения в реализации [186]. Не учитывают в должной мере риски также Дж. Юти и П. Шапира при описании опыта создания инновационного хаба, не просматривают варианты масштабирования, каскадирования и переноса проекта на аналогичные университеты [248]. Дж. Филлипсон, А. Проктор, М. Гортон на основе эмпирических данных по Великобритании сформировали теоретические взгляды на третью миссию, отмечая, что несмотря на исторически сложившуюся значимость региональных

[5] OECD Higher Education in Regional and City Development – URL: https://www.oecd.org/en/publications/higher-education-in-regional-and-city-development_22183140.html

университеты для сообществ и тесные связи с локальным бизнесом, все же продолжается дискуссия о характере и масштабах взаимодействия университетов с обществом, участия сообществ в управлении развитием университета [228]. А. Джеуна и А. Мушио рассмотрели различные модели управления передачей знаний, но без детального анализа влияния этих моделей на достижение заявленных целей третьей миссии [199]. Б. Годин и Й. Гинграс предложили модель оценки научно-технической культуры, но не углубились в анализ конкретных механизмов передачи знаний от университетов к обществу [201]. То же касается исследования Дж. Пауэрса и П. МакДугалл, концентрирующемся на создании стартапов и лицензировании технологий, но не учитывающем другие формы взаимодействия университетов с обществом, таких как общественные инициативы и программы обучения [231]. М. Гиббонс и соавторы в ключевом издании «The New Production of Knowledge» фокусировали внимание на изменении парадигмы научного производства, но так же недостаточно осветили конкретные механизмы и практики, через которые университеты реализуют свою третью миссию [200]. То же характерно и в отношении работы Ж. Молас-Гайар с соавторами «Measuring Third Stream Activities», предоставляющей методические материалы и рекомендации, но не анализ эффективности инструментов и практик [221]. Определенный недостаток имеется и в работе М. Шэттока о предпринимательстве в университетах и экономика знаний: автору не удалось найти баланс, который позволил бы достаточно внимания уделить вопросам социальной ответственности и устойчивого развития в контексте третьей миссии [237]. Это же характерно и для более раннего издания авторства С. Слотера и Л. Лесли об академическом капитализме: также упущена социально-культурная составляющая третьей миссии [239]. Й. Вялимаа и Д. Хофман указывали, что экономика знаний и передача знаний в целом обладают особым дискурсом, а потому изменение роли и ответственности университетов с точки зрения их третьей миссии и коммуникация с микросредой могут встречать трудности в корректном донесении информации и эффективной реализации инициатив [247].

В завершение обзора отметим мета-исследование М. Перкманна с соавторами, в рамках которого пришли к следующим заключениям: понимание последствий взаимодействия у рассмотренных ими авторов ограничено, поэтому нельзя однозначно утверждать, что взаимодействие всегда полезно и должно поощряться; стейкхолдерская политика должна быть направлена на развитие навыков индивидуализированного взаимодействия, особенно исходящего от внешней среды, а не только на влияние университетских практик и структур, что отражается на объеме и качестве взаимодействий с промышленностью; необходима подготовка предприятий к эффективному взаимодействию с образовательными организациями; стандартизация и систематизация взаимодействия необходима для сокращения затрат как финансового, так и нефинансового характера [227].

Поэтому важно, что в отечественной науке важную роль занимает практика обмена опытом, в т.ч. по реализации конкретных проектов, учитывающих конкретные механизмы и инструменты для соблюдения паритета в интересах сторон[6].

2.3 Обеспечение кадровой безопасности региона в качестве интегрального показателя эффективного стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией высшего образования

Кадровая безопасность общества (региона, страны) в стратегической перспективе определяется как «важный интеллектуальный и профессиональный ресурс, обеспечивающий эффективное социально-экономическое развитие и конкурентоспособность в международной системе разделения труда» [18], особенно в условиях присутствия факторов, сдерживающих социально-экономическое развитие страны и во многом продолжающим формироваться идеям переориентирования экономических и интеллектуальных систем [53]. Кадровая

[6] Например: Итоги круглого стола «Тенденции и перспективы реализации «третьей миссии» университетов» 14 апреля 2023 г. в Москве – URL: https://www.hse.ru/isep/news/828612671.html

безопасность может быть направлена в том числе в целях обеспечения информационной и технологической безопасности человеческими ресурсами надлежащего качества и количества, сохранению и переориентированию человеческих ресурсов [53]. Добавим, что выход на позитивную динамику показателей кадровой безопасности территории может рассматриваться и в качестве меры согласованности усилий заинтересованных в относительно локализованном развитии сторон – государства, общества, профессионального и бизнес-сообщества и иных субъектов – ввиду сохранения количества выпускников образовательных учреждений в регионе и увеличения объема инвестиций или иной поддержки, направленной на развитие данных учреждений, можно наблюдать положительную динамику привлечения молодых специалистов. Каждый выпускник, как активный участник экономической деятельности, стремится сохранить свою профессиональную квалификацию, соответствующую полученному образованию, и демонстрирует эффективность взаимодействия образовательной организации с ее социально-экономическим окружением, эффективность включения запросов стейкхолдеров ближнего окружения в образовательный и смежные с ним процессы.

Включение образовательных организаций в региональную повестку с позиций различных заинтересованных сторон системы образования рассмотрено, к примеру, Г.Е. Зборовским [63; 64], А.Л. Андреевым [13], М.А. Каменских [70], Е.А. Морозовой [102], Л.Д. Масловым и Е.Б. Гаффоровой [95], М.Н. Овчинниковым [116], В.А. Смирновым [143], А.А. Спиридоновой и Е.Г. Хомутовой [149], Х.Г. Тхагапсоевым [160], А.И. Барановским [21], М.В. Курбатовой и Е.С. Каганом [89], Е.И. Кушниковым и Л.В. Хаджиновым [90], В.В. Лизуновым [92] и др., однако не носит единого концептуального представления по системам показателей.

Различным аспектам кадровой безопасности посвящены работы таких исследователей, как З.В. Брагина, В.В. Юдин, Е.В. Никерина, А.Б. Яшков [28], Е.В. Дробот [57; 58; 59; 60], Н.В. Рубцова, Т.П. Головченко [137], М.И. Шепелев, В.В. Сериков [172], С.Б. Гиниева [26]. Факторы, влияющие на кадровый потенциал отдельных регионов, рассматриваются в работах Т.А. Костеньковой [81; 82], В.Н.

Пищулин [125], В.Ф. Потуданская, Н.В. Боровских, Е.А. Кипервар [131; 132], М.С. Старикова, Э.А. Безуглый, В.В. Шахов [150] и др. Однако акцент на возможностях университетов не обособлен. Практика иностранных исследований применима с учетом различий в административно-политических системах и разграничении полномочий, однако вместе с тем понимаются вопросы роли образовательных организаций [246], в т.ч. в формировании общественного доверия в регионе [249]. Г.Е. Крохичева с соавторами [84] провели анализ определений, элементов и субъектов, сводимый в матрицу (таблица 2.6) реализации кадровой безопасности.

Таблица 2.6 – Матрица реализации кадровой безопасности

Направление	Наполнение
Прочтение	Элемент экономической безопасности
	Продукт различных функций управления
	Состояние защищенности
	Процесс предупреждения отрицательных воздействий
Решаемая задача	Выявление и анализ угроз
	Прогнозирование потенциальных угроз
	Предупреждение потенциальных угроз
	Организация реагирования на угрозы
	Нейтрализация угроз
	Совершенствование системы обеспечения кадровой безопасности
Уровень	Персональный
	Профессиональный (включая профессиональные сообщества)
	Организационный
	Отраслевой
	Территориальный (региональный)
Знания носителей (субъектов)	Стратегически значимые знания (преимущественно – техника и технологии)
	В контексте высшего образования существует необходимость передачи критически значимых знаний, необходимых для развития предприятий и отраслей; сами знания могут быть усвоены стандартными методами обучения.
	В данном регионе и технологическом укладе существует набор базовых знаний и умений, которые могут потребовать обновления и переподготовки специалистов
	Знания и навыки, не находящие широкого применения или требующие низкой квалификации
Вектор угрозы	Истощение человеческих ресурсов
	Снижение качества человеческих ресурсов
	Искажение мотивации работников

Примечание – Составлено автором по: [83].

Однако подобная матрица требует дальнейшего развития в виде конкретизации проявления угрозы и возможных (доступных) механизмов и технологий воздействия, как, например, представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Матрица конкретизации угроз кадровой безопасности региона

Вектор угрозы	Проявления угрозы	Возможные направления решения
Истощение человеческих ресурсов	Демографические проблемы, низкий уровень производительности труда, профессиональная заболеваемость и пр.	Мероприятия, направленные на увеличение числа трудоспособных граждан в стране: решение демографических проблем, повышение безопасности труда и совершенствование его охраны, развитие системы здравоохранения, соцзащиты, др.
Снижение качества человеческих ресурсов	Низкий уровень образования и культуры в широком смысле, проявленности и развития компетенций и пр.	Мероприятия, направленные на повышение практикоориентированности образования, профориентация и профагитация, вовлечение в систему профессиональной конкуренции.
Искажение мотивации работников	Недоверие к бизнесу и государственным учреждениям, низкий уровень лояльности и трудовой этики, высокая степень дифференциации доходов, отсутствие прозрачности в системах стимулирования и обязательств и пр.	Усилия, направленные на увеличение роли наемных работников в процессе управления, развитие их заинтересованности в успехах организации, максимизация открытости и ясности руководящих решений на всех уровнях, рост заработной платы работников и другие меры.

Примечание – Составлено автором.

Таблица намеренно не дополнена такими элементами, как «воздействующие субъекты», «целевая аудитория», «целевые эффекты мероприятий», «интегральные показатели кадровой безопасности» поскольку на данном этапе необходимо акцентировать внимание на интегральных возможностях образовательных организаций в качестве и субъектов, и площадки нивелирования угроз. Безусловно, вузы не могут прямым образом повлиять на все проявления угроз, исключить влияние факторов и обеспечить выполнение всех показателей кадровой безопасности (перечень которых может варьироваться), однако способны принимать на себя блок вопросов, связанных с подготовкой и развитием кадров, привлечением внимания к региональным работодателям и удовлетворением их кадровых запросов, сохранением кадров в регионе при поддержке внутрирегиональной кадровой мобильности. В такой трактовке конкретизация мероприятий и их эффектов будет тесно связана с возможностями и принимаемыми моральными и организационными обязательствами вуза как центра координации усилий по обеспечению кадровой безопасности региона. Тем не менее, по каждому

из факторов угроз вузы могут обладать экспертностью и предоставлять ресурсы для их сдерживания.

Основные факторы Н.В. Боровских и Е.А. Кипервар [27] сводят в следующие группы:

– экономико-социальные, вызванные ограниченностью ресурсов работодателей и региональных (муниципальных) органов власти для развития социальной сферы, низким уровнем корпоративной социальной ответственности и неудовлетворенностью населения качеством жизни в регионе;

– трудоресурсные – вследствие снижения количественных и качественных параметров труда, эмиграционных процессов, низкой внутрирегиональной мобильности человеческого капитала, повышения среднего возраста в структуре экономически-активного населения;

– квалификационные – ввиду недостаточного для технологического и инновационного развития региона качества трудовых ресурсов;

– правовые, связанные не только с несовершенством законодательства или правовой культуры персонала организаций и населения в целом, но также наличием этнических проблем в отношениях между субъектами трудовых отношений;

– субъектно-управленческие, связанными с ошибками регионального управления и коррупциогенными факторами [27].

Динамику обеспечения кадровой безопасности по указанным выше параметрам можно выразить в количественных и качественных интегральных показателях, при этом в них возможно будет отследить влияние образовательных организаций. Н.В. Боровских и Е.А. Кипервар [27] приводят (таблица 2.8) следующее соотношение показателей в разрезе уровней кадровой безопасности.

Таблица 2.8 – Сравнительная характеристика уровней кадровой безопасности страны, региона и предприятий

Показатели	Уровни кадровой безопасности		
	Государство	Регион	Предприятия
Объект	Трудовые ресурсы страны	Трудовые ресурсы региона	Персонал предприятия
Субъект	Государство	Региональные органы власти, предприятия региона	Руководство хозяйствующего субъекта
Индикаторы	Индекс производительности труда; коэффициент напряженности на рынке труда; доля населения трудоспособного возраста в общей численности населения; распределение численности занятых в экономике по уровню образования	Численность родившихся на 1000 человек населения; миграционная убыль населения; удельный вес населения трудоспособного возраста в общей численности населения; удельный вес занятых с высшим образованием в экономике региона;	Коэффициент текучести кадров; образовательный уровень персонала; доля издержек на обучение в общем объеме расходов на персонал; удельный вес оплаты труда в структуре себестоимости продукции предприятия; наличие профзаболеваний;
Индикаторы	Децильный коэффициент дифференциации доходов; доля работников с заработной платой ниже величины прожиточного минимума	Доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума; коэффициент дифференциации доходов; среднегодовая численность занятых в экономике	Уровень автоматизации труда; доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины; вероятность сохранения коммерческой тайны
Критерии и пороговые значения индикаторов	Не обозначены и не формализованы в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года	Разрабатываются на уровне региона с ориентиром на среднероссийские показатели	Разрабатываются на уровне хозяйствующего субъекта с учетом специфики деятельности
Цель обеспечения безопасности	Обеспечение устойчивого развития экономики страны	Обеспечение устойчивого развития экономики региона	Повышение доходности, рентабельности активов и производства, обеспечение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта

Примечание – Составлено автором по: [27].

В контексте вышеупомянутого, ООВО своими действиями и характеристиками, могут оказывать прямое или косвенное влияние на улучшение следующих показателей:

– индекс производительности труда – содействием внедрения практик научной организации труда, разработки и внедрения технических и управленческих инноваций;

– индекс человеческого развития – с помощью популяризации и предоставления инструментов, способствующих развитию способности к получению знаний и достижению достойного уровня;

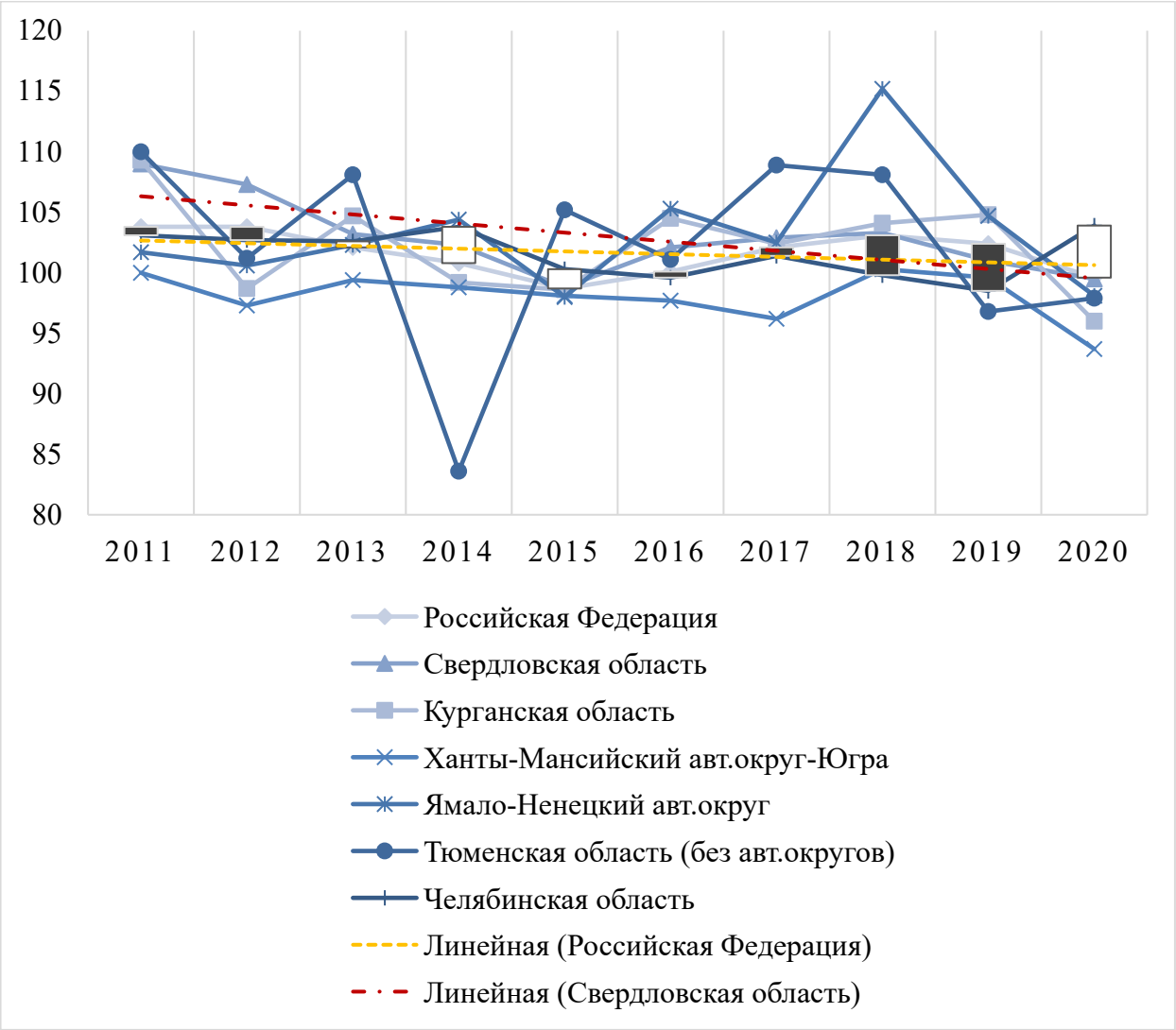
– удельный вес занятых с высшим образованием в экономике региона – путем развития партнерских программ с работодателями и общественными организациями;

– сокращение доли населения с доходами ниже прожиточного минимума: через мотивацию к приобретению новых навыков и знаний, а также переквалификацию;

– положительное миграционное сальдо (либо сдерживание отрицательного тренда) – путем сохранения выпускников ООВО в регионе и привлечения высококвалифицированных кадров, а также содействия их квалификационному развитию, включая продолжение образования в региональных ООВО.

Представим реализацию подхода на примере Свердловской области в сравнении с иными субъектами в составе Уральского федерального округа.

По индексу производительности труда в Свердловской области в последние 10 лет устойчив негативный тренд, опережающий общероссийский. На рисунке 2.1 представлена диаграмма динамики индекса с добавлением линий линейных трендов и полос повышения и понижения.



Примечание – Составлено автором по данным Росстата.

Рисунок 2.1 – Динамика индекса производительности труда по субъектам РФ, входящим в Уральский федеральный округ за 2011–2020 гг.

Обозначенный в предыдущей главе запрос на структурно-управленческие инновации в отношении университета может быть частью общего запроса на реформирование системы и академическую поддержку инноватики, научно обоснованно организации труда и производства, модифицирующей или обновляющей текущую конфигурацию с ограниченным потенциалом к заметному и устойчивому повороту и ускорению динамики в сторону повышения индекса. Впрочем, в данном случае запрос скорее к повышению качества не материальных, а человеческих ресурсов, на что может указывать динамика индекса человеческого развития.

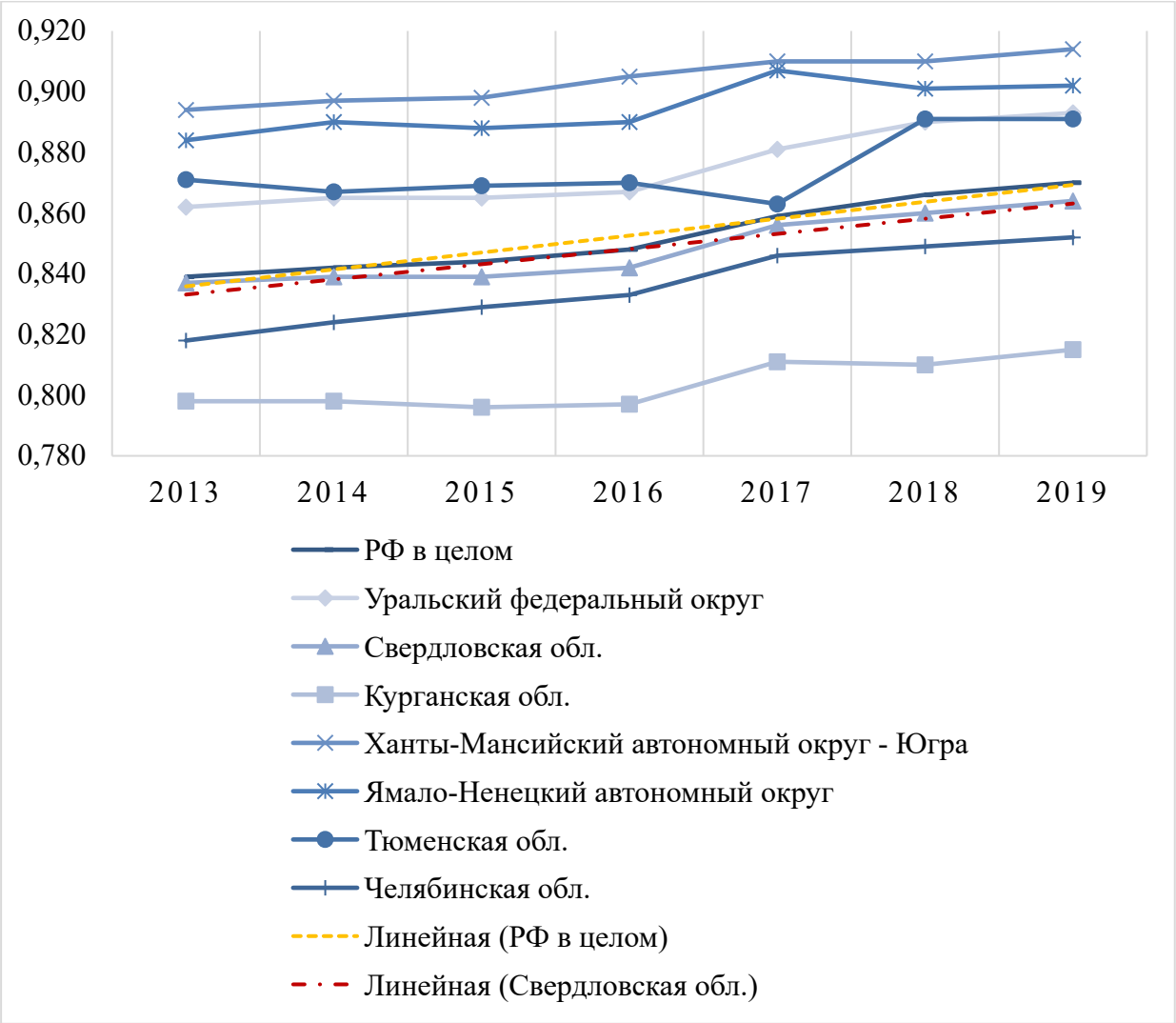
По состоянию на 2019 г. (наиболее актуальные данные на 2024 г.) максимум зарегистрирован в г. Москва – 0,940, минимум в Республике Тыва – 0,787, т.о. составляя 19,4% разрыва между ними. Также отмечается, что 72% населения России (105,8 млн человек) живет в регионах с ИЧР в интервале 0,82–0,88. Ряд связанных показателей представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Уровень индекса человеческого развития и связанных показателей в разрезе округов на 2019 г. с динамикой к 2018 г.

Округ	Душевой ВВП, долл.ППС	Индекс дохода	Ожидаемая продолжи-тельность жизни, лет	Доля учащихся в возрасте 7–24 лет	Индекс образования	ИЧР 2019	Прирост ИЧР 2019 к 2018 г., %
РФ в среднем	29189	0,857	73,3	0,862	0,952	0,870	+0,44
Уральский	50506	0,940	72,5	0,871	0,955	0,893	+0,30
Центральный	32727	0,875	74,5	0,900	0,965	0,887	+0,38
Северо-Западный	32433	0,873	73,7	0,892	0,963	0,881	+0,62
Приволжский	24309	0,830	72,9	0,870	0,954	0,858	+0,63
Сибирский	26057	0,840	71,1	0,882	0,958	0,852	+0,38
Южный	19176	0,794	73,7	0,865	0,953	0,850	+0,30
Дальневосточный	28804	0,855	70,2	0,822	0,939	0,846	+0,43
Северо-Кавказский	11108	0,712	76,6	0,707	0,897	0,819	+0,54

Примечание – Составлено автором по данным Аналитического центра при Правительстве РФ.

Несмотря на прирост показателей на окружном уровне следует обращать внимание на всю доступную информацию с углублением и по годам, и по структуре, поскольку в период с 2013 по 2019 гг. регион хоть и попадал в средний приемлемый интервал и отдельно каждый субъект повышал ИЧР, наблюдалось отставание субъектов в составе Уральского федерального округа от общероссийской динамики в рейтинге по ИЧР (так, Свердловская область спустилась на 6 позиций за период), что графически представлено на рисунке 2.2.



Примечание – Составлено автором по данным Росстата.

Рисунок 2.2 – Динамика индекса человеческого развития по субъектам РФ, входящим в Уральский федеральный округ, за 2013–2019 гг.

ХМАО и ЯНАО по методологии, представленной в Аналитической записке «Индекс человеческого развития в России: региональные различия» Аналитического центра при Правительстве РФ[7], отнесены с высокоразвитым сырьевым экспортоориентированным регионам, в то время как Свердловская и Тюменская области – к развитым с диверсифицированной экономикой, Челябинская область отнесена к развитой с опорой на обрабатывающую

[7] Аналитический центр при Правительстве РФ – URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/ICR_2021_long.pdf

промышленность, а Курганская область – к среднеразвитой аграрно-промышленной.

В отношении ХМАО и ЯНАО сочетание динамики и структурной характеристики может свидетельствовать о несколько более корректном обращении с человеческими ресурсами. ИЧР как показатель интересен в качестве общей характеристики функций эффективности работы здравоохранительной, трудовой (производственной) и образовательных систем. Вузы не только по определению являются частью образовательной системы, но и способны косвенно повлиять на производственную систему привлечением интереса обучающихся и выпускников к конкретным направлениям, что приводит к удержанию высококвалифицированных кадров.

В связи с этим показатели достойного труда также могут методически рассматриваться как ориентир и направление влияния ООВО. Росстатом за последние три года определены следующие общероссийские индикаторы, представленные в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Индикаторы достойного труда (по данным Росстата – Обследование рабочей силы), %

Перечень показателей, рекомендуемых Международной организацией труда	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост 2021 к 2019 гг.
Возможность найти работу				
Доля занятых лиц в общей численности населения, %				
Всего	59,4	58,4	59,4	-0,1
Мужчины	67,3	66,1	67,3	0,0
Женщины	52,9	52,1	52,8	-0,1
Уровень безработицы, %				
Всего	4,6	5,8	4,8	0,2
Мужчины	4,8	5,8	4,7	-0,1
Женщины	4,4	5,7	4,9	0,5
Молодежь, которая не учится, не работает и не приобретает профессиональных навыков в возрасте 15-24 лет, в общей численности населения соответствующей возрастной группы, %				
Всего	10,6	10,9	10,2	-0,4

Продолжение таблицы 2.9

Перечень показателей, рекомендуемых Международной организацией труда	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост 2021 к 2019 гг.
Мужчины	9,2	9,7	9,0	-0,2
Женщины	12,0	12,2	11,4	-0,6
Неформальная занятость. Доля неформального сектора в общей занятости, %				
Всего	20,6	20,0	20,3	-0,3
Мужчины	22,2	21,6	21,8	-0,4
Женщины	18,9	18,3	18,7	-0,2
Адекватный заработок и продуктивная занятость				
Доля занятых с низким уровнем заработной платы (ниже 2/3 медианы почасового заработка), %				
Всего	24,7		25,4	0,7
Мужчины	19,0		19,8	0,8
Женщины	29,8		30,3	0,5
Достойная продолжительность рабочего времени				
Доля занятых с чрезмерной продолжительностью рабочих часов (более 48 часов в неделю; «фактическое» количество часов)[3)], %				
Всего	3,5	3,0	3,0	-0,5
Мужчины	4,8	4,1	4,2	-0,6
Женщины	2,0	1,8	1,8	-0,2

Примечание – Составлено автором по данным Росстата.

Отметим, что при общей стабильности показателей в указанном периоде (отклонения не превышают 0,8%) заметно увеличение доли занятых с низким уровнем заработной платы (всего на 0,7 пп.) при сокращении доли занятых с чрезмерной продолжительностью рабочих часов (на 0,5 пп. за период), что косвенно может свидетельствовать о сокращении интереса к денежной мотивации (при соблюдении трудового законодательства в случае переработок). При этом отметим сохраняющийся гендерный разрыв (более 10%).

Определенную настороженность может вызывать доля неформального сектора в общей занятости, сохраняющейся на уровне около 20% при общей доле занятых лиц в общей численности населения менее чем в 60%. Необходимо усиление позиций (пропаганды) вариантов официальной занятости с поиском преимуществ, способных заместить финансовые выгоды неформального сектора.

Также благоприятным фактором может стать замещение вакантных должностей, изначально предусмотренных для лиц с опытом работы от 3 лет, именно молодыми специалистами – выпускниками вузов, имеющими профильный опыт в рамках практической подготовки обучающихся в форме практики.

Среди представленных показателей – направлений деятельности целевым полем вузов представляется молодежь, которая не учится, не работает и не приобретает профессиональных навыков в возрасте 15-24 лет. 10% не являются критическим показателем, но вместе с тем представляет нереализованный потенциал человеческого капитала региона. Особенно это может оказаться важным в свете динамики миграционных показателей региона.

Общие итоги миграции населения Свердловской области в 2021 году по видам миграции по данным Росстата справочно представлены в таблице Б.1 Приложения Б. Сальдо положительное, но за счет городской местности. В контексте методического сопровождения исследования, направленного на анализ воздействия ООВО на уровень кадровой безопасности региона, представляется актуальным сбор данных о выпускниках в контексте общих миграционных потоков.

Платформа «Факультетус» осуществляет обработку данных, содержащихся в базе «Работа в России», и предоставляет интерфейс для доступа к статистической информации о количестве трудоустроенных выпускников в общем контингенте выпускников в разрезе образовательных учреждений, регионов и отраслей. Данная платформа является единственным источником подобной значимой статистической информации.

На рисунках Б.2 и Б.3 приложения Б представлено сопоставление потоков выпускников, зафиксированных государственными базами данных, в разрезе регионов их выбытия и прибытия относительно Свердловской области. На диаграмме прибывших не учитываются единичные случаи трудовой миграции из Чукотского автономного округа, Ненецкого автономного округа, Еврейской автономной области, Тамбовской области и Байконура. На диаграмме выбывших отображены наиболее крупные «принимающие» регионы. Полная статистическая

информация представлена в таблицах Б.4 и Б.5 Приложения Б в качестве справочного материала.

Полученные данные позволяют сделать вывод о тенденции снижения числа выпускников, проявляющих интерес к трудовой миграции. Однако для корректного анализа необходимо учитывать накопительный эффект, поскольку данные по выпускникам 2019 года отражают их перемещения не только в течение календарного года после окончания обучения, но и в последующие периоды, вплоть до 2022 года. Тем не менее, общая тенденция остается неизменной: сальдо по выпускникам остается отрицательным, что подтверждается данными, представленными в сводной таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Сальдо миграции выпускников ООВО в Свердловской области в 2019-2022 гг.

Год	Прибывшие, чел.	Выбывшие, чел.	Сальдо, чел.	Всего выпускников ООВО в Свердловской области (округл.), чел.	Доля выбывших в общем объеме выпуска, %
2019	429	4114	-3685	28000	14,7
2020	405	3560	-3155	25500	14,0
2021	364	3098	-2734	23900	13,0
2022	329	1843	-1514	23500	7,8

Примечание – Составлено автором.

Наблюдается тенденция к снижению числа выпускников высших учебных заведений, покидающих регион. По прогнозам, доля таких выпускников может уменьшиться до менее чем 14% для поколений, окончивших учебные заведения в 2022 году и позже. Однако это не означает, что миграционный потенциал полностью исчерпан для тех, кто завершил обучение до 2021 года. Анализ темпов миграции, представленный в таблице 2.12, показывает, что около 90% выпускников, покинувших регион, принимают решение о трудоустройстве в другом регионе в течение первого года после окончания учебного заведения. Также наблюдается снижение абсолютного числа выпускников, рассматривающих возможность релокации.

Таблица 2.12 – Динамика миграционных темпов в Свердловской области в 2019-2022 гг.

Год	Прибывшие, %.	Выбывшие, %.	Сальдо, %.	Всего выпускников ООВО в Свердловской области (округл.), %	Доля выбывших в общем объеме выпуска, %
2020 к 2019	0,94	0,87	0,86	0,91	0,95
2021 к 2020	0,90	0,87	0,87	0,94	0,93
2022 к 2021	0,90	0,59	0,55	0,98	0,61

Примечание – Составлено автором.

В рамках анализа таблиц Б.2 и Б.3, а также данных, представленных на рисунке 2.3, представляет интерес изучение различий между регионами, чьи выпускники заинтересованы в трудоустройстве в Свердловской области, и регионами, где находят работу выпускники ООВО Свердловской области.

Можно сделать вывод о наличии определенной трудовой мобильности среди выпускников свердловских ООВО. Однако Свердловская область в большей степени выступает в роли поставщика квалифицированных кадров для других регионов, не компенсируя отток выпускников привлечением специалистов из внешних источников. Уровень безработицы в регионе является низким, что не может быть объяснением отрицательного миграционного сальдо. В 2019 году уровень безработицы составлял 4,2%, в 2020 году – 5,8%, а в 2021 году – 4,1%. Можно предположить, что несоответствие структуры спроса и предложения на рынке труда, а также недостаток вакансий, способных заинтересовать молодежь, могут быть возможными причинами данной ситуации.

Результаты авторского исследования спроса и предложения на рынке труда, проведенного на примере сектора управления персоналом [52], актуальны для данного исследования, поскольку в вузах Свердловской области функционируют наиболее крупные кафедры, специализирующиеся на подготовке специалистов в области управления персоналом и экономики труда. Эти кафедры можно считать одним из ключевых элементов образовательной системы региона. Исследование демонстрирует (табл. 2.13), что Урал занимает второе-третье место по количеству публикуемых вакансий в сфере управления персоналом на одном из крупнейших

порталов по поиску работы. Это указывает на то, что направление управления персоналом является лишь одним из востребованных работодателям.

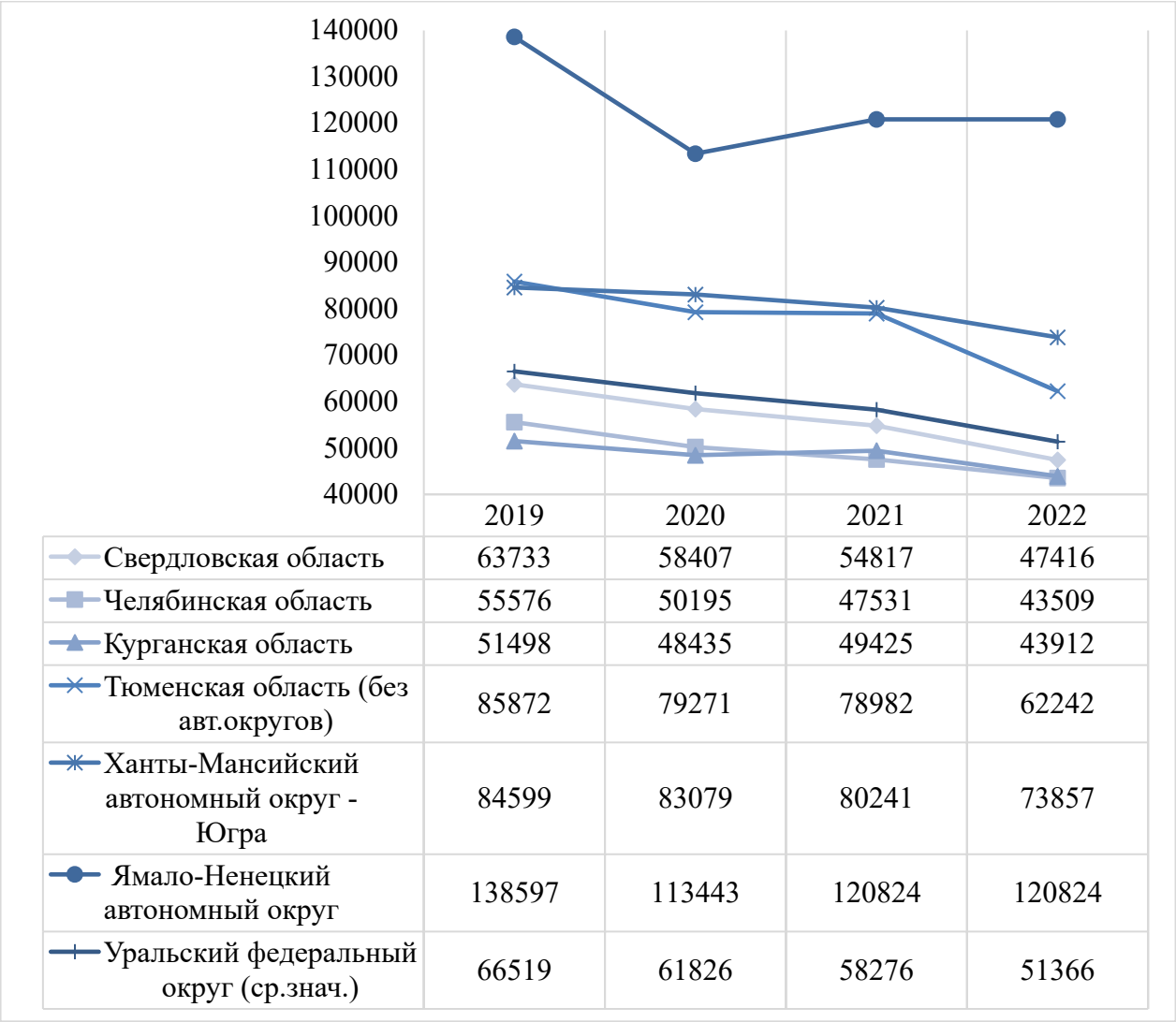
Таблица 2.13 – Распределение вакансий на примере сектора «Управление персоналом» в разрезе округов в системе HH.ru в 2019-2021 гг.

Регионы по методологии HH.ru	Размещения в 2020-2021 гг., ед.	Размещения в 2019-2020 гг., ед.	Доля размещений в 2020-2021 гг., %	Доля размещений в 2019-2020 гг., %
Уральский округ	14116	13868	10,8	10,7
Дальневосточный округ	3506	3558	2,7	2,7
Восточно-Сибирский округ	5420	4715	4,1	3,6
Западно-Сибирский округ	8977	8632	6,9	6,6
Черноморско-Кавказский округ	6782	6263	5,2	4,8
Южный округ	6255	5647	4,8	4,3
Средне-Приволжский округ	7605	6894	5,8	5,3
Верхне-Приволжский округ	6383	5937	4,9	4,6
Восточно-Центральный округ	5234	4982	4,0	3,8
Северо-Центральный округ	4776	4736	3,7	3,6
Юго-Центральный округ	8884	8420	6,8	6,5
Северо-Западный округ	3702	3420	2,8	2,6
Центральный округ	174	193	0,1	0,1
Москва	36185	38968	27,7	30,0
Санкт-Петербург	12822	13605	9,8	10,5

Примечание – Составлено автором по данным платформы HH.ru [52].

Дальнейшие исследования могут быть развернуты в отношении мотивов участвующих в миграции выпускников, поскольку материальное вознаграждение, по всей видимости, не может объяснить динамику в целом, не является общим драйвером. Проиллюстрируем это следующим образом. Подобная тематика еще недостаточно раскрыта в научных исследованиях [18].

На рисунке 2.3 представлена динамика средней заработной платы выпускника, выбывшего с территории Уральского федерального округа.



	2019	2020	2021	2022
Свердловская область	63733	58407	54817	47416
Челябинская область	55576	50195	47531	43509
Курганская область	51498	48435	49425	43912
Тюменская область (без авт.округов)	85872	79271	78982	62242
Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	84599	83079	80241	73857
Ямало-Ненецкий автономный округ	138597	113443	120824	120824
Уральский федеральный округ (ср.знач.)	66519	61826	58276	51366

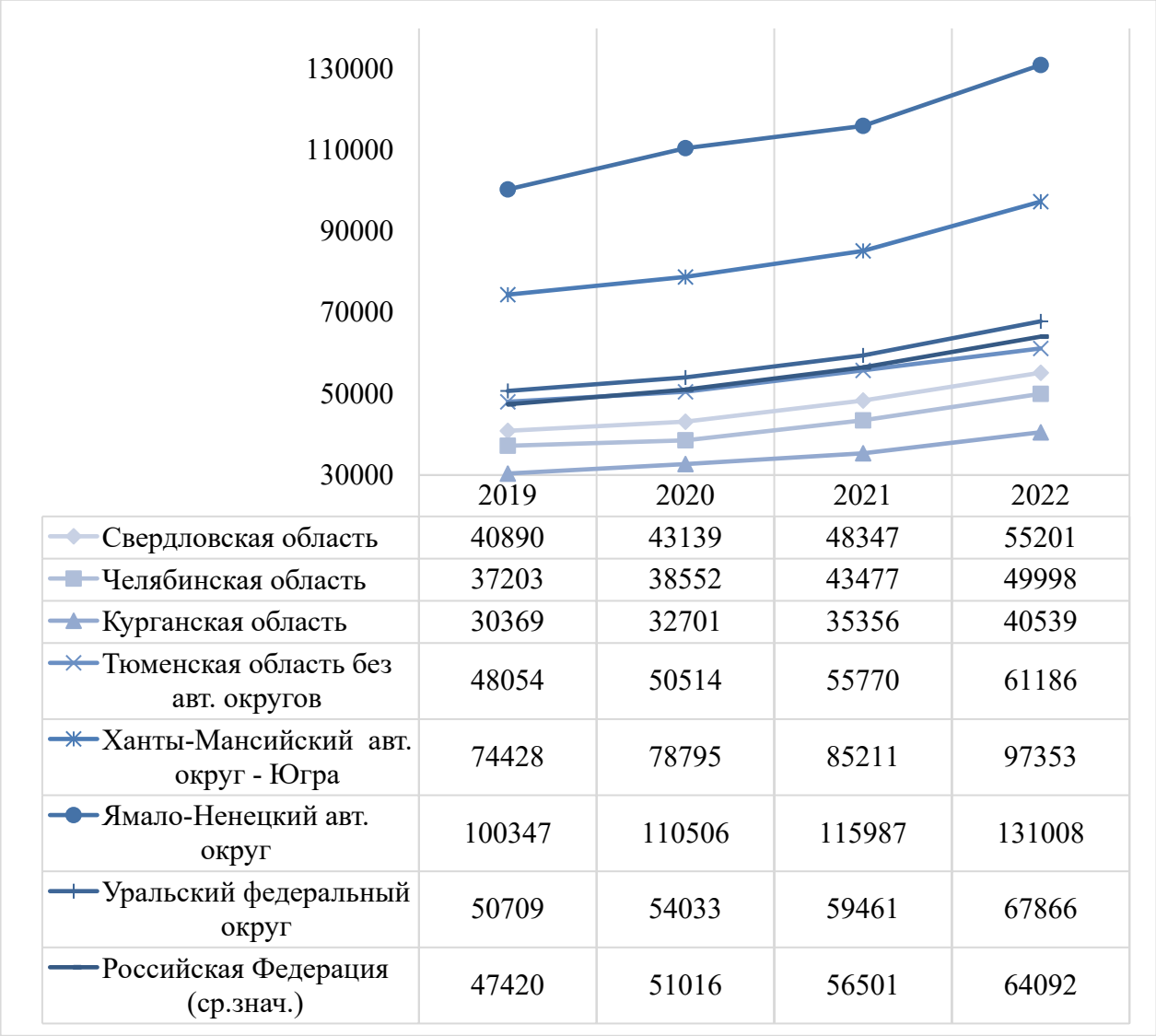
Примечание – Составлено автором по данным статмодуля платформы «Факультетус».

Рисунок 2.3 – Динамика среднего уровня номинальной начисленной заработной платы выпускников, уехавших из субъектов Уральского федерального округа в другие регионы в 2019-2022 гг., руб.

С одной стороны, наблюдается значительный открыв Ямало-Ненецкого автономного округа, предоставляющего вакансии в добывающей промышленности, от других представленных регионов, но, с другой стороны, и он также поддерживает общий тренд на снижение среднего уровня начисленной заработной платы (в среднем за период на 14750 руб.). Это может либо отражать общее снижение уровня заработных плат для молодых специалистов, что также находит подтверждение в указанном выше исследовании сектора «Управление персоналом» (сокращение уровня предлагаемой зарплаты для начинающих

специалистов составило порядка 5000 руб.) [52], либо наличие иных мотивов для смены региона работы.

Согласно сведениям Росстата, который не проводит дифференциацию вакансий по уровню квалификации и профессиональному опыту, прослеживается устойчивая тенденция к увеличению темпов роста начисленной заработной платы. Это подтверждается графиком, представленным на рисунке 2.4.



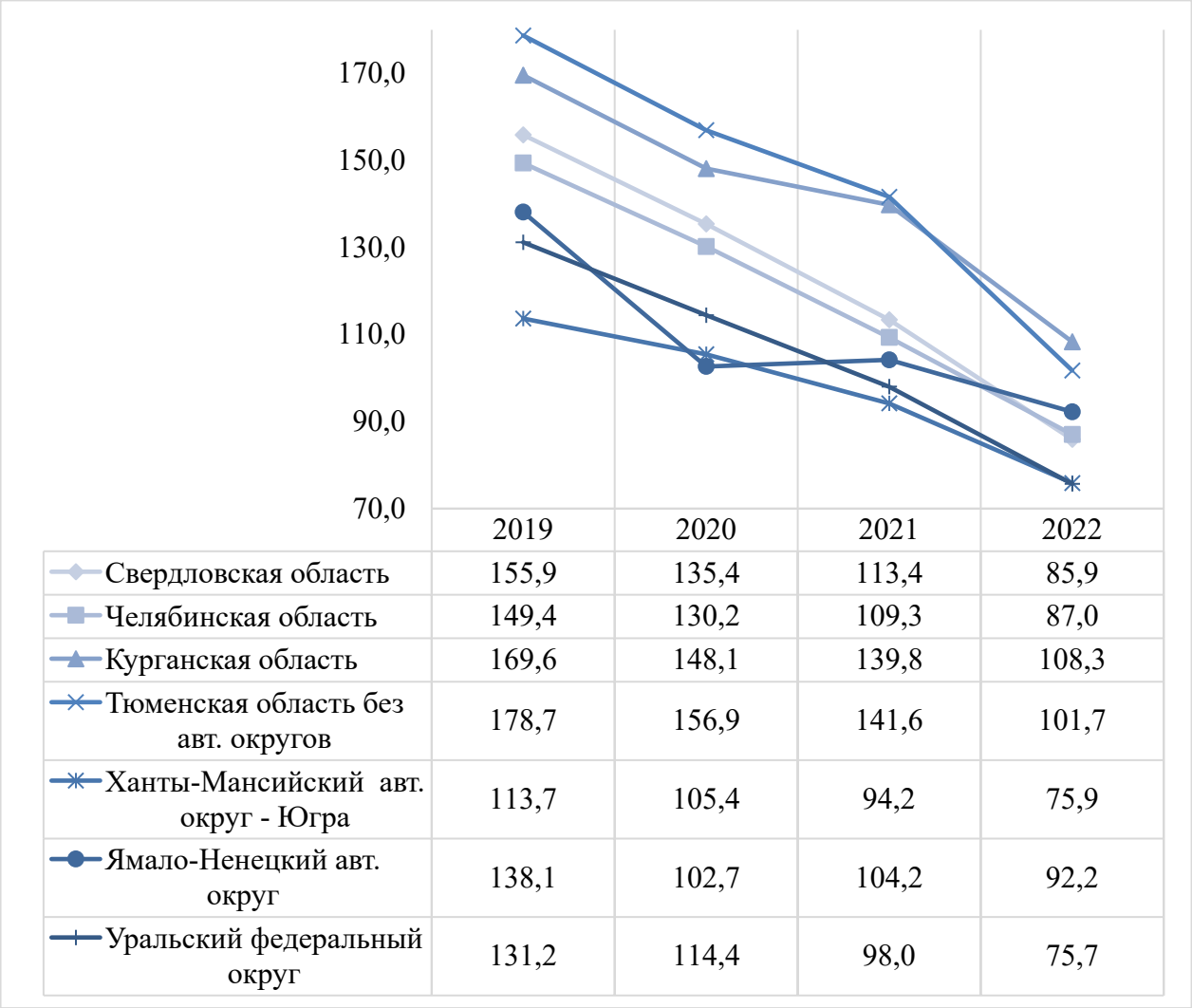
	2019	2020	2021	2022
Свердловская область	40890	43139	48347	55201
Челябинская область	37203	38552	43477	49998
Курганская область	30369	32701	35356	40539
Тюменская область без авт. округов	48054	50514	55770	61186
Ханты-Мансийский авт. округ - Югра	74428	78795	85211	97353
Ямало-Ненецкий авт. округ	100347	110506	115987	131008
Уральский федеральный округ	50709	54033	59461	67866
Российская Федерация (ср.знач.)	47420	51016	56501	64092

Примечание – Составлено автором по данным статмодуля платформы «Факультетус».

Рисунок 2.4 – Динамика среднего уровня среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников по полному кругу организаций Уральского федерального округа в 2019-2022 гг., руб.

Динамика роста начисленной заработной платы усиливает диспропорции таким образом, что при сопоставлении указанных уровней и переводе в

относительные значения (рисунок 2.5) становится заметной смена положения, при котором выпускники актуального года при построении карьеры определенно учитывали уровень заработной платы в регионах, на положение, при котором получаемый ими в новом регионе уровень заработной платы чаще не превышает среднего для региона значения или существенно от него отстает.



	2019	2020	2021	2022
Свердловская область	155,9	135,4	113,4	85,9
Челябинская область	149,4	130,2	109,3	87,0
Курганская область	169,6	148,1	139,8	108,3
Тюменская область без авт. округов	178,7	156,9	141,6	101,7
Ханты-Мансийский авт. округ - Югра	113,7	105,4	94,2	75,9
Ямало-Ненецкий авт. округ	138,1	102,7	104,2	92,2
Уральский федеральный округ	131,2	114,4	98,0	75,7

Примечание – Составлено автором по данным статмодуля платформы «Факультетус».

Рисунок 2.5 – Соотношение средних уровней начисленных заработных плат выпускников к средним уровням заработных плат по региону в 2019-2022 гг., %

Как упоминалось ранее, в отношении 2021-2022 гг. показатели не являются окончательными и показавшими весь миграционный потенциал, а выпускники по прошествии нескольких лет после выпуска с набором профессионального опыта и налаживания профессиональных связей способны претендовать на более

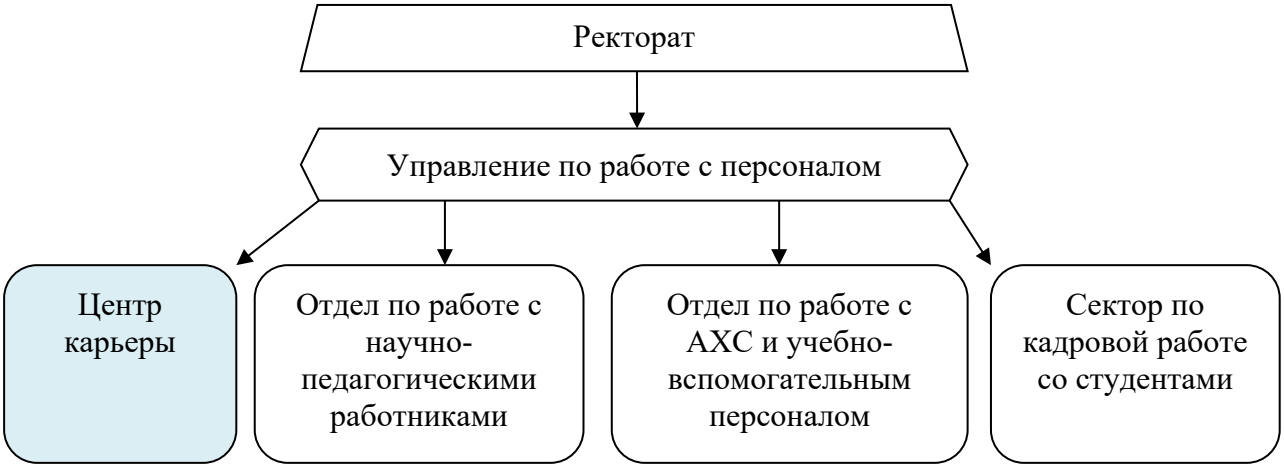
высокооплачиваемые должности, что также может привести к превышению получаемой ими зарплаты среднего для региона уровня. Анализ доступных данных позволяет сделать вывод, что на протяжении первого года после окончания учебного заведения выпускники мотивированы не только возможностью получения дохода, превышающего средний уровень в их регионе обучения, но и другими факторами.

Кадровая безопасность региона может быть рассмотрена как результат не только материальной мотивации сотрудников, но и выявления и использования нематериальных стимулов, особенно для удержания выпускников образовательных учреждений в пределах данного региона, воздействие на которые и продвижение которых должно начаться задолго до планируемого выпуска и продолжиться после выпуска, включать в себя взаимодействие различных групп стейхколдеров образовательного процесса в качестве периода профессионального самоопределения и формирования региональной профессиональной осведомленности, что требует разработки модели комплексного взаимодействия и развития вовлеченности в региональные процессы.

2.4 Центр карьеры университета в роли центра стейкхолдерской координации

Деятельность центров карьеры и центров ответственности, аналогичных им, является набирающей академический интерес темой. В научной электронной библиотеке «eLIBRARY.ru» по состоянию на май 2024 г. обнаруживается корпус из более чем 700 публикаций по связанным тематикам и вопросам, при этом две трети из них опубликованы после 2016 г. Рассмотрим содержание деятельности на примере УрГЭУ и для получения сведений об общем ландшафте центров карьеры дополним его сравнением с аналогичными подразделениями в КГУ, ТИУ, УГГУ, ЧелГУ – рядом образовательных организаций Уральского федерального округа.

Центр карьеры УрГЭУ находится в структуре Управления по работе с персоналом УрГЭУ в ведении ректора университета. Организационная структура Управления по работе с персоналом графически изображена на рисунке 2.6.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2.6 – Организационная структура Управления по работе с персоналом УрГЭУ

Деятельность Центра карьеры УрГЭУ неоднократно освещалась в научных источниках, включая авторские исследования [37; 55; 56; 105; 108; 109; 110], а апробация новых подходов к процессам и проектам отмечается наградами международных конкурсов.

Основная цель Центра карьеры – создание единой комплексной системы взаимодействия с работодателями и обеспечение развития кадрового потенциала (студентов и сотрудников) для повышения эффективности функционирования Университета.

Функционально Центр карьеры является координирующим центром по взаимодействию с работодателями и развитию кадрового потенциала, содействует трудоустройству выпускников университета, активно взаимодействует с другими структурными подразделениями и в равной степени несет ответственность за решение основной задачи управления человеческими ресурсами – повышение эффективности их использования. Вместе с тем подобный функционал закладывает

серьезный фундамент для расширения роли до центра стейкхолдерской коммуникации по вопросам регионального развития [105; 109; 110].

Стоит подчеркнуть, что нет смысловой необходимости нагружать Центр карьеры также и функциями по взаимодействию с поставщиками продукции и услуг, направленных на обеспечение текущих хозяйственных потребностей университета. Центр карьеры в рамках реализации стратегии по взаимодействию со стейкхолдерами может при наличии соответствующей стратегической задачи содействовать привлечению в ООВО гранта на развитие административно-хозяйственного комплекса или спонсорских средств со стороны бизнеса, однако и в данном случае речь скорее может идти о формате создания брендированной учебной аудитории либо предоставления оборудования и инсталляций, чем, например, о договоре на поставку хозяйственных средств.

Формат деятельности Центра карьеры предоставляет следующие возможности:

– студентам – осуществить поиск интересующих качественных мест для прохождения практик и стажировок, а также получить временную занятость;

– выпускникам – найти профильного работодателя и трудоустроиться, пройти программы повышения квалификации и стажировки в организациях;

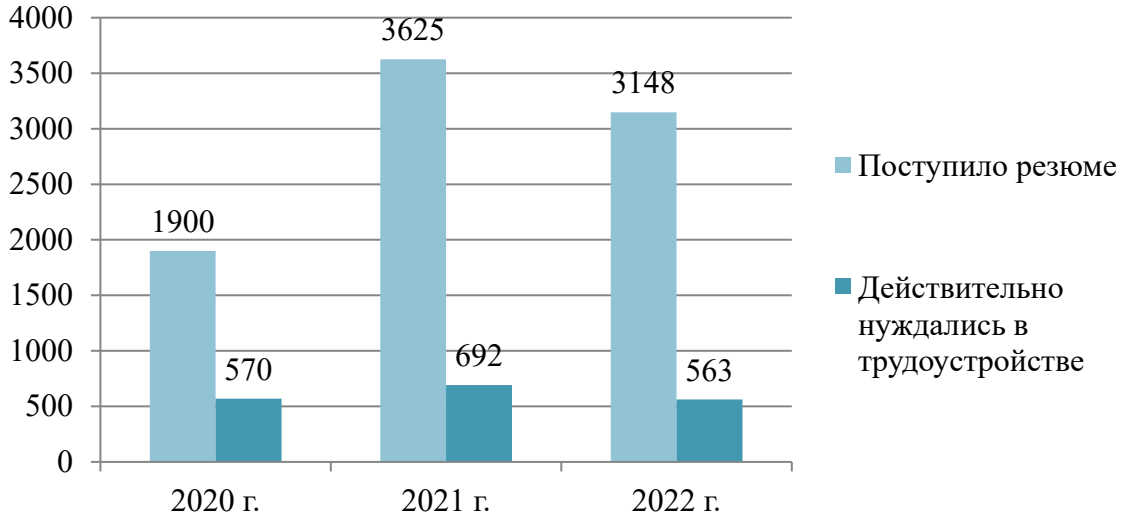
– работодателям и партнерам – выявить молодые таланты, разрабатывать и реализовывать научные и практические проекты совместно с учащимися и выпускниками УрГЭУ;

– региональной власти – выявить молодые таланты и кадровый резерв, а также инструменты для реализации социально-экономической стратегии региона.

В рамках своей деятельности Центр карьеры УрГЭУ взаимодействует со всем контингентом студентов УрГЭУ в рамках карьерных мероприятий, содействия в трудоустройстве или в процессе поиска и распределения мест для прохождения практической подготовки в форме практики. Пик нагрузки стандартно приходится на выпуски студентов из университета. Благодаря усилиям сотрудников Центра карьеры по обеспечению студентов местами практик многие обучающиеся начинают свою профильную трудовую деятельность уже на 2–3 курсе, и на момент

выпуска в помощи с трудоустройством не нуждаются, но даже с учетом этого факта время государственной итоговой аттестации можно считать одним из наиболее напряженных для Центра карьеры по ряду моментов.

Целесообразно обратиться к динамике полученных при выпуске резюме студентов. Так, с каждым годом изменяется количество нуждающихся в трудоустройстве студентов к новому выпуску. В графическом виде данные представлены на рисунке 2.7.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2.7 – Динамика резюме студентов всех форм обучения и выпускников, поступивших и обработанных в Центр карьеры УрГЭУ в 2020-2022 гг.

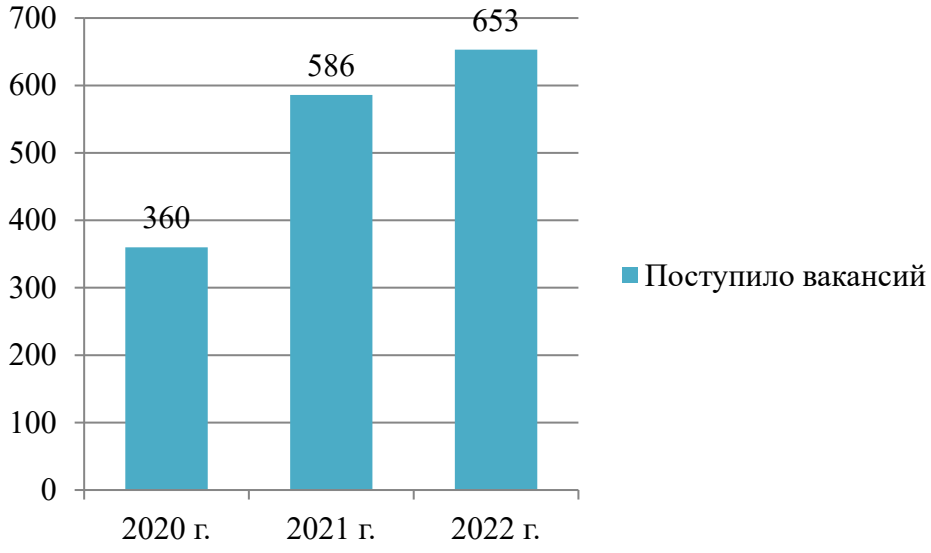
Как видно из представленной диаграммы, в 2020 году в содействии трудоустройству к выпуску нуждались 30% студентов, в 2021 году – уже только 19%. К выпуску данный показатель снизился до 17% при стабильном количестве поданных резюме в общей численности. Это свидетельствует о продуктивном направлении развития Центра карьеры, при котором карьерная траектория студента начинает закладываться с первого курса – так, что к выпуску более 80% студентов оказываются уже трудоустроенными либо сориентированными на продолжении обучения на следующем образовательном уровне на очной форме.

Студенты заполняют резюме не только при выпуске или необходимости содействия трудоустройству или временной занятости, а также, если им нужна

помощь с поиском места практики или в коммуникации с организацией. Этим объясняется большое количество поданных резюме в общем объеме. За 2022 год на практику с помощью Центра карьеры был устроен 91% процент студентов, обратившихся за помощью в Центр карьеры (в соответствии с внутренней документацией Центра карьеры из 135 обратившихся место практики было найдено для 121 студента).

Здесь же стоит отметить небольшое снижение нагрузки на работников Центра карьеры. Это связано и с общей тенденцией на уменьшение контингента, и с количеством проведенных карьерных мероприятий. Таким образом, непосредственно с трудоустройством студентов работают также 3 сотрудника, и на каждого приходится в среднем 188 студентов, желающих найти работу по специальности.

Сложнее всего складывается ситуация с обратной связью от студентов и работодателей. Например, в 2022 году в Центр карьеры из различных источников поступило 653 вакансии. Данные об этом графически представлены на рисунке 2.8.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2.8 – Количество вакансий, поступивших и обработанных в Центре карьеры УрГЭУ в 2020-2022 гг.

По данным Центра карьеры трудоустроено на данные вакансии было 97 студентов УрГЭУ, однако, в ходе опроса выпускников выяснилось, что случаев трудоустройства на самом деле гораздо больше. Этот пример хорошо иллюстрирует затруднения с получением обратной связи от работодателей по количеству трудоустроенных студентов, аналогичные проблемы наблюдаются также в сборе обратной связи со студентов. Необходима разработка нового подхода в данном направлении.

В целом стабильно растет общий показатель трудоустройства студентов УрГЭУ. Сравнительные показатели трудоустройства выпускников по Программе содействия занятости молодежи на период до 2030 г. и отчетных данных УрГЭУ отображены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Сравнительные показатели трудоустройства выпускников по Долгосрочной программе содействия занятости молодежи на период до 2030 г. и отчетных данных УрГЭУ

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	2027	2030
Доля трудоустроенных по Долгосрочной программе содействия занятости молодежи на период до 2030 г., %	57	57	57	70	85	87	92
Доля трудоустроенных по всем формам обучения по данным Центра карьеры, %	78 факт	92 факт	87 факт	88 план	89 план	92 план	94 план

Примечание – Составлено автором по данным Центра карьеры УрГЭУ и показателям Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 г.

Общая доля трудоустройства выпускников УрГЭУ относительно Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 года существенно опережает планируемые Программой значения. На 2023 год Центром карьеры УрГЭУ выдвинут прогноз о трудоустройстве 87% выпускников.

На 2023 год деятельность Центра карьеры УрГЭУ, включая подходы к ее ведению, претерпевает значительные трансформации, которые неразрывно связаны с его функционалом.

Центр карьеры УрГЭУ является частью структуры Управления по работе с персоналом УрГЭУ и в своей деятельности руководствуется «Положением об Управлении по работе с персоналом» в редакции от 15.09.2017 г.

Однако в данный момент деятельность всех Центров карьеры страны претерпевает значительные изменения, в т.ч. по вопросам внедрения и развития цифровой карьерной среды ООВО, в связи с запросами, ценностями и подходами, транслируемыми командой созданного в 2022 г. Экспертного центра карьеры и реализации профессиональных возможностей молодежи при Министерстве науки и высшего образования РФ – как системно и оперативно освещаемых в сообществе центров карьеры, так и имплементированными в методическое обеспечение акселерационной программы центров карьеры. Экспертным центром также разработан проект «Положения о Центре карьеры», в котором содержится желательный функционал Центров карьеры при университетах во всей стране. В таблице 2.15 представлен сравнительный анализ номинального функционала Центра карьеры по аналогичным видам деятельности, исходя из текущего «Положения об Управлении по работе с персоналом» и проекта «Положения о работе Центра карьеры», предлагаемого Минобрнауки РФ.

Таблица 2.15 – Сравнительный анализ «Положения об Управлении по работе с персоналом» и проекта «Положения о Центре карьеры»

Функционал	
В «Положении об Управлении по работе с персоналом»	В проекте «Положения о Центре карьеры»
Осуществление взаимодействия с работодателями, службами занятости, Ассоциацией выпускников УрГЭУ по вопросам качества подготовки, трудоустройства студентов и их востребованности на рынке труда	Взаимодействие с исполнительными органами государственной власти субъекта Российской Федерации и органами местного самоуправления, с государственными учреждениями службы занятости населения, общественными организациями и объединениями, социально ориентированными некоммерческими организациями, институтами развития, объектами инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства, Советами по профессиональным квалификациям
	Сотрудничество с предприятиями и организациями, выступающими в качестве работодателей для обучающихся и выпускников
Координация и содействие проведению всех видов практик, стажировок для студентов и работников Университета.	Оказание содействия учебным подразделениям в организации стажировок и практик, предусмотренной основной профессиональной образовательной программой

Продолжение таблицы 2.14

Функционал	
В «Положении об Управлении по работе с персоналом»	В проекте «Положения о Центре карьеры»
Проведение мероприятий, способствующих трудоустройству выпускников, предоставлению студентам объективной информации о состоянии рынка труда и происходящих на нем изменениях	Оказание содействия учебным подразделениям в организации стажировок и практик, предусмотренной основной профессиональной образовательной программой
	Повышение уровня информированности обучающихся и выпускников о состоянии и тенденциях рынка труда, о требованиях, предъявляемых к соискателю рабочего места
	Проведение организационных мероприятий (ярмарок вакансий, дней карьеры, презентаций предприятий и организаций работодателей и др.).
	Формирование банка данных вакансий, предлагаемых работодателями по соответствующим специальностям и направлениям подготовки с целью обеспечения возможности трудоустройства выпускников
Консультирование по вопросам трудоустройства и занятости студентов Университета	Создание условий для формирования индивидуального цифрового следа обучающихся и выпускников
	Обучение навыкам деловой коммуникации, эффективных собеседований с работодателями
	Консультирование по вопросам трудового и налогового законодательства, предоставление выпускникам информации об особенностях ведения предпринимательской деятельности и деятельности, предусматривающей установление специального налогового режима «Налог на профессиональный доход»;
	Информирование обучающихся о возможностях подтверждениях уровня квалификации
Подготовка отчетности в соответствии с запросами Министерства науки и высшего образования РФ, центров занятости, иных внешних организаций, а также подготовка кадровой информации по запросу структурных подразделений университета, в рамках направлений деятельности Управления.	Осуществление системного мониторинга занятости обучающихся и выпускников

Примечание – Составлено автором на основе Распоряжения Правительства РФ от 14.12.2021 N 3581-р «Об утверждении Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 года» и Проекта постановления Правительства Российской Федерации «О порядке организации и осуществления деятельности центров карьеры (центров содействия трудоустройству выпускников) образовательных организаций высшего образования и профессиональных образовательных организаций и системы показателей эффективности их деятельности»

По таблице 2.15 мы можем наблюдать лишь частичное совпадение функционала. Заметно, что в «Положении об Управлении по работе с персоналом» функции освещаются гораздо шире: одна функция «Положения об УРП» может включать в себя сразу несколько функций проекта «Положения о Центре карьеры», разработанного Минобрнауки РФ.

Еще одним значимым аспектом является различие в восприятии субъектов, с которыми взаимодействует Центр карьеры. Согласно закрепленной позиции Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Центру карьеры следует осуществлять свою деятельность со студентами и выпускниками образовательных учреждений (задача поиска и привлечения индустриальных партнеров пока зафиксирована только в рамках ЭЦК), в то время как «Положение об Управлении по работе с персоналом» предполагает также взаимодействие непосредственно с работниками университета через следующий функционал:

– участие в организации и проведении мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;

– участие в организации адаптации и стажировках персонала;

– участие в комплектовании кадров подразделений университета;

– документационное сопровождение конкурсного отбора на замещение должностей научных работников, конкурсного отбора и выборов на замещение должностей педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава;

– содействие временной занятости обучающихся, построению траектории профессионального пути;

– администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, адаптации и стажировке персонала.

В свою очередь, в функционал проекта «Положения о Центре карьеры» входит следующий уникальный пункт: «Выявление профессиональных предпочтений обучающихся, оценки готовности к осуществлению профессиональной деятельности по полученной специальности, направлению подготовки к осуществлению предпринимательской деятельности и деятельности,

предусматривающей установление специального налогового режима «Налог на профессиональный доход».

Указанное выше закладывает нормативную основу для наделения центра карьеры статусом центра ответственности по стейкхолдерской коммуникации.

Перечислим функции Центра карьеры УрГЭУ, которые он фактически реализует в своей практике. В результате авторского исследования с присвоением блокам деятельности балльной нагрузки по различным параметрам деятельности (трудоемкость, распределение, итеративность, периодичность) они классифицированы по 16 блокам, включающим 106 видов деятельности, классификация которых и расчет нагрузки на основе параметров представлены в авторском исследовании [110]:

1. работа с вакансиями;
2. работа с резюме;
3. рассылки работодателям;
4. рассылки выпускникам;
5. работа по обеспечению студенческих практик;
6. организация и поддержка мероприятий;
7. сборник для выпускников «Профдайвинг»;
8. стажировка ППС;
9. работа с кадровым резервом;
10. проект стартового гранта;
11. исходящие запросы;
12. актуализация состояния инфраструктуры ЦК;
13. сопровождение договоров о практике и соглашений о сотрудничестве;
14. формирование аналитики и отчетности;
15. индивидуальные консультации по вопросам стажировок и практик, формам взаимодействия и потенциальным проектам;
16. иные виды деятельности.

Основными особенностями Центра карьеры УрГЭУ являются:

– реализация интегральных информационных проектов (сборник «Профессиональный дайвинг» для выпускников актуального года выпуска, направленный на развитие сотрудничества с работодателями и информирование студентов о существующих вакансиях для выпускников УрГЭУ, условиях труда, подходах к кадровой политике на предприятиях и в организациях Свердловской области, в т.ч. в формате интервью с руководителями и выпускниками УрГЭУ, прошлых лет построившими карьеру; особые адаптивные форматы ярмарок вакансий для работодателей, готовых профильно трудоустроить выпускников УрГЭУ актуального года выпуска, в т.ч. предполагающие возможность для руководителей направить своих представителей и присоединиться к защитам дипломных проектов или сдаче госэкзаменов с целью предварительной оценки и индивидуального подбора кандидатов для организации; организация премии «Лучший работодатель – партнер УрГЭУ» для чествования заслуг партнеров во взаимодействии с УрГЭУ);

– тесная партнерская связь с кафедрой экономики труда и управления персоналом, позволяющая с минимальными трансакционными издержками апробировать новые подходы и форматы, эффективно распространять профессионально значимую информацию по широкому кругу получателей или адресно, реализовывать на системной основе проекты взаимодействия с микросредой вуза, особенно с профессиональными экспертными сообществами и функциональными подразделениями предприятий и организаций – работодателей.

Стоит отметить, что между фактическим функционалом Центра карьеры и Положением, по которому Центр карьеры в данный момент ведет свою работу, существует значительная разница. Многие виды деятельности не регламентируются, однако являются принципиально важными в работе Центра. С точки зрения исполнения функций центра стейкхолдерской координации целесообразно внести в перечень ответственности и закрепить в Положении следующие 12 функций (таблица 2.16), содержащих в себе как функции, предписанные Министерством науки и высшего образования РФ, так и функции, которые нашли отражение в «Положении об Управлении по работе с персоналом»:

Таблица 2.16 – Функционал Центра карьеры

№ п/п	Функция	Адресат деятельности	Содержание
1.	Работа с вакансиями	Студенты, работодатели	Получение вакансий от работодателей и публикация вакансий на площадках ЦК (ООВО)
2.	Работа с резюме	Студенты, работодатели	Получение по различным каналам резюме с запросом о содействии трудоустройству
	Массовые рассылки электронной почтой	Работодатели	Формирование подборок резюме по запросу работодателей (в т.ч. в соответствии с предложенными вакансиями) и оповещение партнеров о возможностях и мероприятиях
		Выпускники	Формирование подборок карьерных предложений и рекомендаций (напоминаний) для выпускников
4.	Сотрудничество с предприятиями и организациями, выступающими в качестве работодателей для обучающихся и выпускников	Работодатели	Проведение деловых встреч по вопросам организации сотрудничества, консультации по формам взаимодействия Центра карьеры и работодателей-партнеров
5.	Работа по обеспечению студенческих практик	Студенты, работодатели, кафедры университета	Содействие обеспечению студентов местами для практической подготовки
			Работа с амбассадорами среди студентов и сотрудников вуза
6.	Содействие временной занятости обучающихся, построению траектории профессионального пути	Студенты, РСО	Содействие обеспечению студентов местами для временной занятости через студенческие отряды
			Работа со студентами-амбассадорами
7.	Организация и поддержка мероприятий	Студенты, работодатели, кафедры	Подготовка и проведение мероприятий, направленных на содействие трудоустройству и эффективному поведению на рынке труда
			Работа со студентами-амбассадорами
8.	Работа с сотрудниками университета	Работники университета	Стажировка ППС – сбор сведений о прохождении ППС стажировки в организациях и предприятиях для конкурсных процедур
			Работа с кадровым резервом
			Проект стартового гранта – поддержка молодых представителей ППС (НПР).

Продолжение таблицы 2.16

№ п/п	Функция	Адресат деятельности	Содержание
9.	Обеспечивающая деятельность	Подразделения университета, внешние контакты	Исходящие запросы – формирование запросов к другим подразделениям вуза или внешним контактам для обмена необходимой информацией.
		Подразделения университета, внешние контакты	Отчетность и аналитика – подготовка отчетной документации по деятельности ЦК; подготовка аналитической информации и мониторингов.
		Социальные сети Центра карьеры	Актуализация состояния инфраструктуры ЦК – поддержание сайта, соцсетей, баз данных ЦК в состоянии, включающем последние необходимые изменения.
10.	Сборник для выпускников и возможностях трудоустройства и кадровых партнерах	Студенты-выпускники, работодатели	Подготовка и публикация сборника и информационного листка для выпускников о существующих вакансиях и подходах кадровой политики на предприятиях и в организациях.
11.	Работа с договорами	Работодатели	Обеспечение взаимодействия вуза с организациями и предприятиями документационной основой по вопросам организации практики и сотрудничества в трудоустройстве, проведении карьерных мероприятий.
12.	Индивидуальные консультации со студентами	Студенты	Индивидуальные консультации о стажировках и практиках, оформлении документов, карьерных возможностях; о порядке организации практики, оформлении сопроводительных документов на практику, подготовке запросов в организации; о формах взаимодействия и возможных проектах, характеристика студентов и выпускников.

Примечание – Составлено автором.

Данное распределение позволяет более эффективно планировать деятельность Центра карьеры, определять векторы взаимодействия и показатели эффективности координирующего стейкхолдерского взаимодействия в контексте социально-экономического развития региона и содействию обеспечения кадровой безопасности региона путем сохранения выпускника – молодого профессионала.

Сопоставим публичные сведения об аналогичных подразделениях в других ООВО для определения положения Центра карьеры УрГЭУ и развитости присутствия центров карьеры в информационном поле ООВО, их готовности к взаимодействию и коммуникации, общей фиксируемой активности. В рамках исследования не проводится рейтингование либо бенчмаркинг (однако структурно таблица имеет подобный потенциал), задачей ставится определение:

– декларируемых направлений и ключевых показатели деятельности;

– доступности вхождения новых партнеров в контекст деятельности и предложений, уникальных проектов ООВО в части ее взаимодействия с внешней средой преимущественно по удовлетворению кадровых, интеллектуальных, наукоемких потребностей партнеров и привлечению внимания обучающихся к возможностям сотрудничества с партнерами;

– открытости информации о взаимодействии и присутствия в публичном поле сведений о результатах взаимодействия с внешними и внутренними заинтересованными сторонами ООВО.

Для ознакомления с результатами сравнительного анализа предлагаем обратиться к табл. 2.17. Для сокращения объема материала в пункте 4.2. укажем номера функций, представленных ранее в табл. 2.16.

Таблица 2.17 – Сравнительный анализ публичной информации о деятельности ряда центров карьеры

ООВО	Характеристика
1. Наименование	
КГУ	Центр профориентации и трудоустройства выпускников
ТИУ	Центр карьеры
УГГУ	Отдел учебно-производственных практик и распределения – центр содействия занятости учащейся молодежи и трудоустройства выпускников
УрГЭУ	Центр карьеры
ЧелГУ	Центр карьеры и трудоустройства
2. Подчиненность (ректорат / службы проректоров / обособленное / внешнее (консалтинговое))	
КГУ	Ректорат
ТИУ	Ректорат
УГГУ	Ректорат
УрГЭУ	Ректорат
ЧелГУ	Ректорат

Продолжение таблицы 2.17

ООВО	Характеристика
3. Площадки присутствия (собственный сайт или страница на сайте ООВО, соцсети / мессенджеры, собственная ЦКС, внешняя ЦКС)	
КГУ	Страница на сайте ООВО по пути: Главная / Выпускникам / Центр карьеры; страница «ВКонтакте»
ТИУ	Собственный сайт; страница «ВКонтакте»; канал в «Телеграм»
УГГУ	Страница на сайте ООВО по пути: Главная /Трудоустройство и практика; страница «ВК»; канал в «Телеграм»
УрГЭУ	Собственный сайт; страница «ВКонтакте»; канал в «Телеграм»
ЧелГУ	Страница на сайте ООВО по пути: Главная / Структура / Центры / Центр карьеры; страница «ВК»; канал в «Телеграм»
4. Содержание публикуемой информации	
4.1. Общее описание наполнения сайта / страницы на сайте ООВО	
КГУ	Описание задач и направлений; вакансии; внешняя ЦКС
ТИУ	Последнее крупное событие (ярмарка вакансий); партнеры; амбассадоры
УГГУ	Описание задач и направлений; презентации и инструкции для работодателей и обучающихся; примеры взаимодействия с партнерами; внешняя ЦКС
УрГЭУ	Описание задач и направлений; перечень достижений; анонсы и пост-релизы событий; презентация о Центре карьеры; документация по взаимодействию и набор материалов для работодателей, обучающихся, выпускников, преподавателей; типовые формы договоров о сотрудничестве, практической подготовке, сетевого договора; страницы собственных проектов; информация по практикам, включая реестр договоров; предложения по консультациям для обучающихся; информация для особых категорий обучающихся и выпускников
ЧелГУ	Инструкции для сотрудников, работодателей, студентов; типовые формы договоров о партнерстве; страницы собственных проектов; информация по практикам, включая реестр договоров; предложения по консультациям для обучающихся
4.2. Декларируемые направления (виды) деятельности (на всех площадках)	
КГУ	1, 2, 4, 7, 9
ТИУ	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12
УГГУ	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12
УрГЭУ	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
ЧелГУ	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12
4.3. Собственные отчетные документы (на всех площадках)	
КГУ	–
ТИУ	–
УГГУ	–
УрГЭУ	Годовой отчет о деятельности; страницы с итогами по реализации собственных проектов
ЧелГУ	–
4.4. Справочно-нормативная, информационная документация (на всех площадках)	
КГУ	Карточка вакансии; описание внешней ЦКС
ТИУ	–
УГГУ	График практик; инструкция по подключению к ЦКС для работодателей и памятка по практике для обучающихся; Положение о практической подготовке
УрГЭУ	Материалы, сгруппированные по ролям «работодатель», «студент», «выпускник», «преподаватель» (в т.ч. для кадрового резерва ООВО); Положение об управлении; информация о работных порталах и сервисах-партнерах

Продолжение таблицы 2.17

ООВО	Характеристика
4.4. Справочно-нормативная, информационная документация (на всех площадках)	
ЧелГУ	Инструкции для сотрудников, работодателей, студентов; Положение о центре карьеры и трудоустройства
4.5. Новости, анонсы, релизы (обновляемый несколько раз в год контент)	
КГУ	Обновление регулярное на странице «ВКонтакте»
ТИУ	Обновление регулярное на странице «ВКонтакте», в канале в «Телеграм», во внешней ЦКС
УГГУ	Обновление регулярное на странице «ВКонтакте», во внешней ЦКС
УрГЭУ	Обновление регулярное на сайте, на странице «ВКонтакте», во внешней ЦКС
ЧелГУ	Обновление регулярное на странице «ВКонтакте», во внешней ЦКС
4.6. Вакансии (база вакансий на всех площадках)	
КГУ	Обновление регулярное на сайте и на странице «ВКонтакте»
ТИУ	Обновление регулярное на странице «ВКонтакте», в канале в «Телеграм», во внешней ЦКС
УГГУ	Обновление регулярное на странице «ВКонтакте», в канале в «Телеграм», во внешней ЦКС
УрГЭУ	Обновление регулярное на странице «ВКонтакте», в канале в «Телеграм», во внешней ЦКС
ЧелГУ	Обновление регулярное на странице «ВКонтакте», в канале в «Телеграм», во внешней ЦКС
4.7. Проекты и программы для заинтересованных сторон (на всех площадках)	
КГУ	Только готовность к входящим предложениям
ТИУ	Готовность к входящим предложениям; поддержка общеуниверситетских проектов (мероприятий); инициирование собственных проектов (мероприятий)
УГГУ	Готовность к входящим предложениям; поддержка общеуниверситетских проектов (мероприятий); инициирование собственных проектов (мероприятий)
УрГЭУ	Готовность к входящим предложениям; поддержка общеуниверситетских проектов (мероприятий); инициирование собственных проектов (мероприятий)
ЧелГУ	Готовность к входящим предложениям; поддержка общеуниверситетских проектов (мероприятий)
4.8. Работа с особыми категориями (на всех площадках)	
КГУ	–
ТИУ	–
УГГУ	–
УрГЭУ	Представлена информация для лиц с ОВЗ и инвалидов, в т.ч. проекты, реализуемые с работодателями-партнерами
ЧелГУ	Представлена информация для лиц с ОВЗ и инвалидов; реализация на базе ресурсного учебно-методического центра
4.9. Иное уникальное содержание (на всех площадках)	
КГУ	–
ТИУ	Декларация целей устойчивого развития (с отчетом)
УГГУ	–
УрГЭУ	Интеграция виджетов работных порталов; материалы для кадрового резерва ООВО
ЧелГУ	Раздел на странице сайта с набором отдельных полезных для построения карьеры и самопрезентации заметок и ссылок, в т.ч. на федеральные программы и проекты

Продолжение таблицы 2.17

ООВО	Характеристика
4.10. Прямая контактная информация	
КГУ	Представлена на всех площадках; на странице сайта ООВО отсутствует информация о сотрудниках.
ТИУ	Представлена на всех площадках; на сайте центра карьеры отсутствует информация о сотрудниках.
УГГУ	Представлена на всех площадках в полном объеме.
УрГЭУ	Представлена на всех площадках в полном объеме.
ЧелГУ	Представлена на всех площадках в полном объеме.
5. Блок (проекты и показатели) в программе развития ООВО, вид программы	
КГУ	Программа в рамках «Приоритета 2030»; во взаимодействии с партнерами акцент на НИР/НИОКР; указан целевой доход от НИОКР; указана целевая доля исследователей до 39 лет
ТИУ	Программа в рамках «Приоритета 2030»; развернутое представление о «третьей миссии» и описание активностей; взаимодействие с партнерами по НИР/НИОКР, интеграция инфраструктуры в открытую городскую среду; указан целевой доход от НИОКР; указана целевая доля исследователей до 39 лет; указана целевая доля трудоустроившихся в течение года выпускников; партнеры – только в контексте общей направленности
УГГУ	Программа в рамках «Приоритета 2030»; ориентация на достижение целей устойчивого развития; представлены партнеры-ООВО; указан целевой доход от НИОКР; указана целевое увеличение численности работников до 39 лет; указана доля трудоустройств по направлению подготовки
УрГЭУ	Программа развития вне федеральных проектов; вопросы содействия трудоустройству и развитию компетенций раскрываются в блоках по развитию человеческого капитала и молодежной политике; ООВО заявляется участие в программах социально-экономического развития области; представлен перечень партнеров (ведущих организаций и предприятий региона); указан целевой доход от НИОКР; указаны целевые доли трудоустройств выпускников в течение года и численности работников до 39 лет
ЧелГУ	Программа развития вне федеральных проектов; вопросы содействия трудоустройству и развитию компетенций раскрываются в блоках по развитию человеческого капитала и молодежной политике; ООВО заявляется участие в программах и проектах, соответствующих «третьей миссии»; в контексте научного взаимодействия представлен перечень партнеров; среди показателей зарегистрировано целевое количество защит ВКР по формату «Стартап как диплом; в плане мероприятий прописаны действия по развитию взаимодействия с работодателями
6. Блок по трудоустройству (оценка/сведения о востребованности выпускников), результаты взаимодействия с внешней средой в отчете о самообследовании ООВО	
6.1. Автономность и развернутость представления результатов работы	
КГУ	Минимум в канве качества подготовки обучающихся
ТИУ	Развернутое описание результатов взаимодействия с партнерами и содействия трудоустройству в рамках самостоятельного блока
УГГУ	Партнеры и результаты содействия трудоустройству представлены в рамках блока по практикам
УрГЭУ	Развернутое описание результатов взаимодействия с партнерами и содействия трудоустройству в рамках самостоятельного блока
ЧелГУ	Минимум информации в рамках в рамках самостоятельного блока

Окончание таблицы 2.17

ООВО	Характеристика
6.2. Показатели содействия трудоустройству	
КГУ	Таблица с распределением выпускников по организациям и предприятиям; сведения о постановке на учет в службе занятости
ТИУ	Интегральные показатели содействия трудоустройству; результаты оценки удовлетворенности качеством компетенций выпускников
УГГУ	Таблица с распределением выпускников по организациям и предприятиям; результаты оценки удовлетворенности качеством компетенций выпускников
УрГЭУ	Интегральные показатели содействия трудоустройству и независимого рейтинга взаимодействия с работодателями
ЧелГУ	Интегральные показатели содействия трудоустройству
6.3. Партнеры и программы с ними	
КГУ	В рамках общей образовательной деятельности
ТИУ	Представлены конкретные партнеры, реализованные проекты и программы по развитию компетенций обучающихся и выпускников, содействию трудоустройству
УГГУ	Представлены конкретные партнеры в рамках мест практик
УрГЭУ	Перечень основных реализованных проектов и мероприятий; перечень ключевых кадровых партнеров
ЧелГУ	–
6.4. Иное (акцентируемые направления и пр.)	
КГУ	–
ТИУ	Взаимодействие с предприятиями промышленности, предприятиями нефтегазового сектора
УГГУ	–
УрГЭУ	–
ЧелГУ	Содействие трудоустройству и постдипломному сопровождению выпускников с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья

Примечание – Составлено автором.

По пункту декларируемых направлений можно заметить, что центры карьеры в целом демонстрируют единообразие, при этом подмеченные уникальные черты не являются определяющими. Ввиду основных транслируемых ЭКЦ рекомендаций предпочтительно развитие присутствия центров карьеры на более динамичных площадках: в социальных сетях и мессенджерах, в связи с чем обновление и наполнение обособленных страниц и сайтов утрачивает приоритетность, что и наблюдается выше. Однако выражаем мнение, что сайт как цифровой продукт все еще обладает важными статусными и структурными характеристиками, позволяющими комплексно и адресно познакомить новых партнеров со спецификой деятельности ООВО и ее центра карьеры, накапливать достижения. Сайт в качестве входного окна для стейкхолдеров, таким образом, должен как

содержать основные документы и материалы по началу взаимодействия, так и описывать реальные примеры эффективного сотрудничества с внешней средой, подчеркивать активность и результативность (достижение целевых показателей) центра карьеры, участие ООВО в развитии местных или региональных обществ и сообществ, а также иных проявлениях «третьей миссии».

При позиционировании центра карьеры в качестве центра стейкхолдерской координации требуется его стратегическое включение в развитие ООВО, однако в актуальных программах развития ООВО роль центра карьеры слабо выражена. С позиции координации возможно получение эффекта согласованности действий различных служб и подразделений для выполнения поставленных целевых показателей, в т.ч. в виде реализации кроссфункциональных, межструктурных проектов и инициатив. Слабо выраженная роль взаимодействия с внешними и внутренними заинтересованными сторонами в программах развития также не создает базу доверия для долгосрочного сотрудничества с ООВО и ее способности реализовывать сложные проекты с учетом кадровых и иных требований. У ООВО отсутствует существенный опыт в привлечении предприятий и организаций в свои поддержку и развитие вне НИОКР или обеспечения мест практики. В отношении внутренних стейкхолдеров наиболее популярна ориентация на омоложение коллектива ООВО, однако выглядит это как обособленная задача, а не следствие планомерного вовлечения и поддержки, начиная с младших курсов или в рамках привлечения к научно-исследовательской работе с финансовой поддержкой внешних стейкхолдеров. Поддержка студенческих сообществ полагается на федеральные программы и гранты, но не на партнерство с бизнесом.

Отчет о самообследовании ООВО не является для внешних стейкхолдеров востребованным к изучению документом, однако содержит важную информацию о направленности и установках на взаимодействие с внешней средой, и по табл. 2.16 заметны различия в подходах к освещению результатов работы по содействию трудоустройству выпускников и вовлечению работодателей и иные группы внешних стейкхолдеров в расширение участия в процессах, программах и проектах ООВО. Впрочем, акценты на развитие студенческого сообщества тоже весьма

ограничены и содержат мало уникальных черт. Отдельно подчеркнем, что основная ориентация – на поддержку выпускников, в то время как нам представляется необходимым начинать процессы вовлечения уже для начальных курсов и оформлять в долгосрочные решения, поддерживающие модель стейкхолдерского развития взаимодействия.

Выводы по главе.

В главе на основе анализа публикаций изложены ключевые проблемы развития взаимодействия ООВО со стейкхолдерами, акцент сделан на региональных образовательных организациях. Представлены перспективные модели позиционирования университетов и ограничения к приведению к ним действующих организаций. В частности, представлен перечень показателей, удовлетворение запроса по которым определяет политику функционирования организации и приоритизации запросов. На примере темы трудоустройства выпускников, как вмененной вузам деятельности, продемонстрированы разрывы и проблемы исполнения. Одним из факторов корректной стейкхолдерской коммуникации обозначено доверие. Доверие, как социальный капитал, является важным фактором в университетских сообществах, и выявление ресурсов, связанных с доверием, может помочь разработать социальные технологии для управления процессами его формирования.

Сами управленческие запросы классифицированы и раскрываются через устойчивые блоки запросов на конкретные структурно-управленческие инновации, что выносится как элемент научной новизны.

Инновации, т.е. принципиальные изменения, могут касаться самой структуры изменяемой системы, форм и методов управления системой, подходам к воздействию на вовлеченные в систему субъекты, экономическую модель системы – т.е. определяющих и корректирующих принципов построения и функционирования системы в более глобальной по отношению к ней общественной системе. Это позволяет отделить от иных (к примеру, технических) группу инноваций и сформировать типологию запросов по ним.

Развитием удовлетворения таких запросов является их «упаковка» в проекты «третьей миссии» университетов. ООВО и его стейкхолдеры помещены в контекст социально-экономического развития региона, а потому при решении региональной ООВО реализовать социально и экономически значимое взаимодействие с заинтересованными сторонами имеется окно возможностей влияния на показатели безопасности региона. Приоритетной, по мнению автора, выступает кадровая безопасность ввиду ее обеспечивающей функции для иных. В главе представлена система показателей кадровой безопасности региона, определены те, на которые в первую очередь имеет возможность повлиять ООВО, а также представлена динамика по ним. В частности, представлены уникальные данные по движению выпускников ООВО. Сделаны выводы о роли уровней заработных плат при выборе выпускником решения сменить регион профессиональной реализации. Выводы позволяют предположить присутствие у выпускников нематериальных мотивов сохранения в регионе.

ООВО своими действиями и характеристиками (статусом) могут содействовать появлению позитивной динамики по следующим показателям:

– индекс производительности труда – содействием внедрения практик научной организации труда, разработки и внедрения технических и управленческих инноваций;

– индекс человеческого развития – с помощью популяризации и предоставления инструментов, способствующих развитию способности к получению знаний и достижению достойного уровня;

– удельный вес занятых с высшим образованием в экономике региона – путем развития партнерских программ с работодателями и общественными организациями;

– сокращение доли населения с доходами ниже прожиточного минимума: через мотивацию к приобретению новых навыков и знаний, а также переквалификацию;

– положительное миграционное сальдо (либо сдерживание отрицательного тренда) – путем сохранения выпускников ООВО в регионе и привлечения

высококвалифицированных кадров, а также содействия их квалификационному развитию, включая продолжение образования в региональных ООВО.

В целях повышения эффективности трудоустройства выпускников, в частности с расчетом на содействие сохранению выпускников в регионе ООВО вводят в свою структуру ответственные подразделения. В главе показан номинальный и реальный функционал такого подразделения, а также его оптимизация в целях исполнения роли центра стейкхолдерской координации по направлению содействия обеспечения кадровой безопасности региона. Проведен анализ публичной информации ответственных подразделений ряда региональных ООВО, в результате которого выявлены возможности их развития в части формирования образа ООВО как объекта, привлекательного для вложения материальных и нематериальных ресурсов в целях получения кадрового, интеллектуального и наукоемкого результатов взаимодействия. Само взаимодействие следует сдвигать от момента выпуска обучающихся к младшим курсам и конструировать продолжительные во времени программы взаимодействия.

3 МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНО-ЦЕЛЕВОГО СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА

3.1 Методика разработки ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия

Стейкхолдерское взаимодействие – многофакторный комплексный процесс, вовлекающий различные группы заинтересованных сторон образовательной организации, в связи с этим важен вопрос изначальной организации процесса и подготовки. А.Е. Плахин отмечает, что целевой вектор реализуется соразмерно силе влияния, оказываемого на другие заинтересованные стороны [128]. При разработке стратегии ООВО, направленной на установление конфигурации сбалансированных стейкхолдерских взаимоотношений, требуется учитывать сеть отношений заинтересованной стороны, т.к. изменения могут повлиять на взаимоотношения между группами заинтересованных сторон и ООВО. Эти изменения могут вызвать цепную реакцию изменений во всей системе взаимоотношений. Таким образом, выявление причинно-следственной связи между характеристиками взаимоотношений заинтересованных сторон и параметрами коммуникации между ними и ООВО является важной задачей, которая поможет образовательным организациям обоснованно выбирать подходящие стратегии для каждой группы заинтересованных сторон.

Для управления коммуникацией со стейкхолдерами и контроля ресурсного обмена возможен выбор между двумя подходами:

1) административный, с формированием центра ответственности по стейкхолдерам, обладающий следующими отличительными характеристиками:

– центр ответственности является операционным владельцем стейкхолдерского продукта (проекта, процесса), полномочия делегированы руководством вуза;

– курирует исполнение запросов;

– работает в формате «единого окна» для стейкхолдеров и является общим центром коммуникации;

– собирает информацию по отдельным направлениям деятельности и аккумулирует базу знаний взаимодействия со стейкхолдерами;

– имеет право формирования актуализирующих запросов стейкхолдеров;

– аккумулирует базу знаний взаимодействия со стейкхолдерами;

– готовит сводную (интегральную) документацию по объектам (продукта, проекта, процесса) взаимодействия.

2) корреспондентский, с наделением ряда подразделений полномочиями по формированию документации и ведению специализированной коммуникации с стейкхолдеров, обладающий следующими отличительными характеристиками:

– владельцем стейкхолдерского продукта (проекта, процесса) является руководство ООВО;

– существуют введенные в нормативно-правовую базу ООВО документы, определяющие принципы и базу (дорожную карту) взаимодействия со стейкхолдерами (к примеру, положение об отчетности об исполнении «третьей миссии» университета, положение об устойчивом развитии кампуса и пр.), т.е. акты нормативного контроля;

– выявлен и строго определен круг подразделений и сектор их полномочий взаимодействия со стейкхолдерами;

– сотрудники подразделений оповещены о целях, ценностях и показателях (результатах) взаимодействия;

– подразделения являются операционными владельцами продукта с необходимостью согласования (утверждения) общего контура действий у руководства вуз;

– подход не исключает необходимости проведения периодических (регулярных) встреч руководителей подразделений и руководства вуза по вопросам стейкхолдерского взаимодействия.

Корреспондентский подход представляется оптимальным только в трех случаях:

– для относительно небольших вузов;

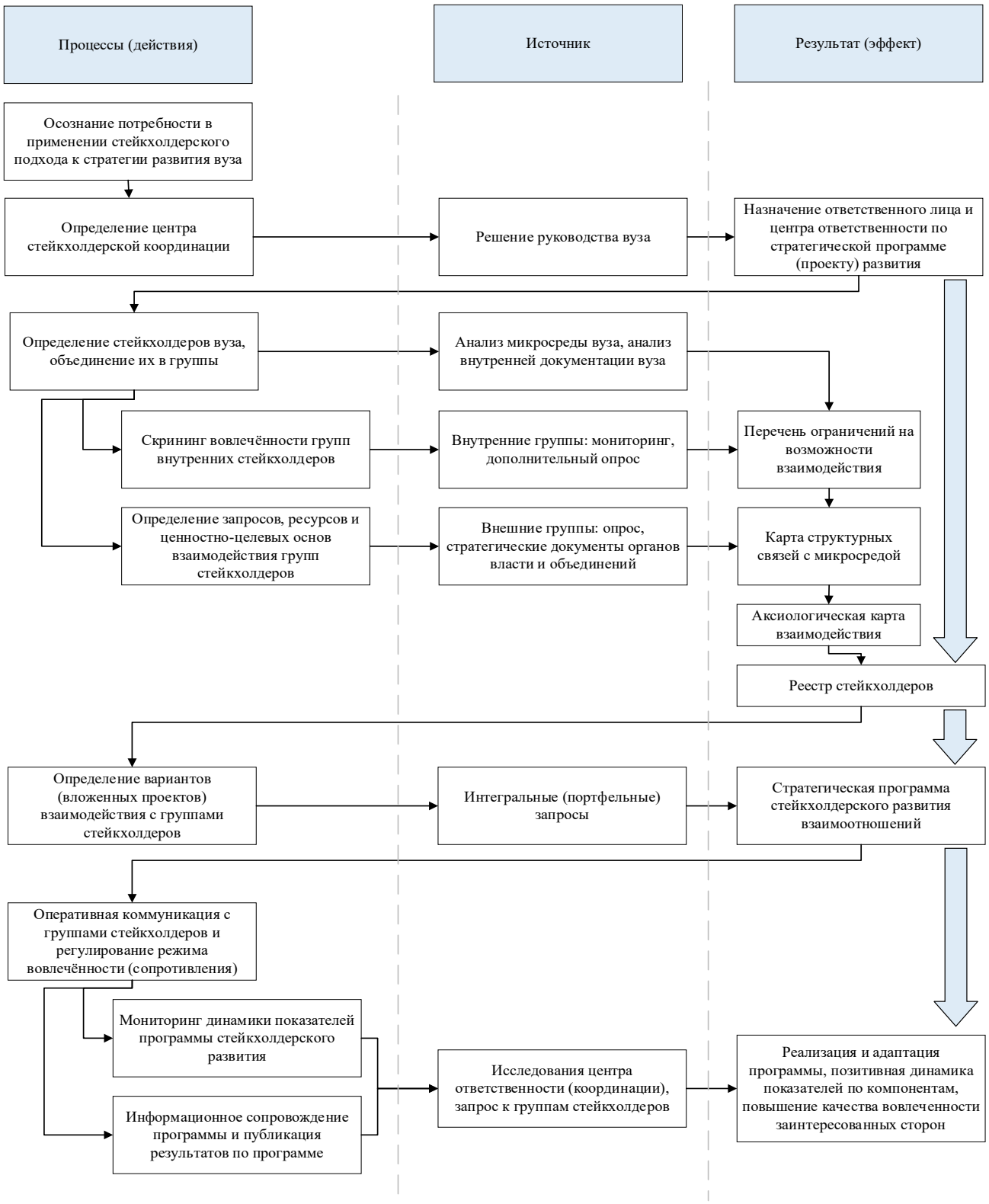
– в условиях доверия внутренних стейкхолдеров друг к другу;

– при отсутствии задач долгосрочного планирования.

Также его характеризует потенциальное увеличение, в т.ч. из-за дублирования, потока информации, особенно в отношении внешних заинтересованных сторон.

В связи с этим разработку стратегической программы предлагается реализовать в административном ключе, чему может соответствовать подготовка и исполнение по предлагаемому авторскому организационному алгоритму (рисунок 3.1). Наряду с формализованными требованиями заинтересованных сторон учитываются (на основе исследования ценностей групп стейкхолдеров) также и ценностные интересы участия, удовлетворение групповых мерил эффективности и успешности.

Отметим, что в существующих работах на тему построения стратегических программ в ООВО (например: [12; 20; 38; 77; 83; 85; 91; 152; 166; 173]) вопросы удовлетворения запросов и ожиданий стейкхолдеров в ключе освещения ценностей заинтересованных сторон не рассматриваются, приоритет отдается целеполаганию по явным интересам. Вместе с этим открытым для исследований остается тематика координации как таковой. Н.Ю. Власова и Е.Л. Молокова в контексте деятельности образовательных организаций отмечают, что «не сложилась единая концептуализация механизмов координации» и что «сама совокупность теоретически описанных моделей ничтожно мала в сравнении с наблюдаемым разнообразием механизмов управления» вследствие разнообразия как организационных форм, так и форм взаимодействий [35]. В то же время в отношении механизмов координации имеются предложения по включению в них ценностей, норм и политики [225] как дополнение к теории Минцберга.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.1 – Организационный алгоритм ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия

В рамках методического обеспечения принципиально важно рассмотреть вопросы картирования для формирования реестра стейкхолдеров. Для создания

карты свойств заинтересованных сторон, к которой в отношении каждого стейкхолдера позже можно добавить аксиологические основания взаимодействия для получения итогового реестра стейкхолдеров ООВО, нами применяется модифицированная автором модель Гаэтэ, согласно которой один стейкхолдер рассматривается по четырем измерениям и определяется в одну из категорий, соответствующих изначальной модели Митчелла–Агле–Вуда (таблица 3.1). Для иллюстративности дальнейшие материалы будут заполнены на примере ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет».

Таблица 3.1 – Карта свойств стейкхолдеров ООВО на примере УрГЭУ

№ п/п	Стейкхолдеры	Измерения								Категории стейкхолдеров						
		По локализации		По участию		По потенциалу		По влиянию		Непроявленный			Ожидающий			Категорический
		Внутренний	Внешний	Активный	Пассивный	Кооперация	Угроза	Первичный	Вторичный	Бездействующий	Контролируемый	Требующий	Доминирующий	Опасный	Зависимый	Приоритетный
1	Государство		✓		✓		✓		✓							✓
2	Органы власти субъекта		✓	✓		✓		✓				✓				
3	Органы муниципальн. власти		✓	✓		✓		✓						✓		
4	Другие ООВО региона		✓		✓		✓		✓			✓				
5	Общественные организации		✓		✓	✓			✓		✓					
6	Организации и предприятия – поставщики		✓	✓		✓		✓			✓					

Продолжение таблицы 3.1

№ п/п	Стейкхолдеры	Измерения								Категории стейкхолдеров						
		По локализации		По участию		По потенциалу		По влиянию		Непроявленный			Ожидающий			Категорический
		Внутренний	Внешний	Активный	Пассивный	Кооперация	Угроза	Первичный	Вторичный	Бездействующий	Контролируемый	Требующий	Доминирующий	Опасный	Зависимый	Приоритетный
7	Организации и предприятия (преимуществ. – ведущие деятельность в регионе) – работодатели		✓	✓		✓		✓				✓				
8	Профессионал. экспертные сообщества		✓	✓		✓			✓		✓					
9	Средства массовой информации		✓	✓			✓		✓						✓	
10	Руководство ООВО	✓		✓			✓	✓								✓
11	Институты и кафедры, учебно-вспомогательн. персонал	✓		✓			✓	✓				✓				
12	Научно-педагогические работники, профессорско-преподаватель. состав	✓			✓	✓		✓			✓					
13	Профсоюз работников		✓	✓		✓			✓						✓	
14	Абитуриенты		✓		✓		✓	✓		✓						
15	Обучающиеся (объединенный совет, активы)	✓		✓		✓		✓			✓					

Окончание таблицы 3.1

№ п/п	Стейкхолдеры	Измерения								Категории стейкхолдеров						
		По локализации		По участию		По потенциалу		По влиянию		Непроявленный			Ожидающий			Категорический
		Внутренний	Внешний	Активный	Пассивный	Кооперация	Угроза	Первичный	Вторичный	Бездействующий	Контролируемый	Требующий	Доминирующий	Опасный	Зависимый	Приоритетный
16	Профсоюз студентов		✓	✓		✓			✓						✓	
17	Выпускники		✓		✓	✓		✓		✓						
18	Заказчики обучения – родители абитуриентов и обучающихся		✓	✓			✓		✓			✓				
19	Заказчики обучения – предприятия и организации		✓	✓		✓		✓			✓					
	Счет значений	4	15	13	6	12	7	10	8	2	6	5	0	1	3	2

Примечание – Составлено автором.

По юридическим основаниям мы вынуждены относить профсоюзные организации (и аналогичные им курируемые вне ООВО объединения) к внешнему кругу стейкхолдеров.

Для контроля координирующим центром может быть востребовано понимание всего круга внутренних стейкхолдеров, однако для построения карты связей с микросредой допустимо и рационально сгруппировать их, равно как и попробовать сделать то же для внешних стейкхолдеров при совпадении по ряду свойств и сущности деятельности либо эффектов деятельности, требований и интересов. В отношении УрГЭУ определены три конститутивные группы:

– Студенты – обучающиеся образовательной организации и их внутренние объединения;

– НПР – научно-педагогические работники.

– АУП – административно-управленческий персонал.

В УрГЭУ в течение сентября-октября 2022 г. удалось провести опрос в форме онлайн-анкетирования с последующим текстовым анализом для всех желаемых групп внутренних стейкхолдеров по методике исследования уровня вовлеченности, ранее апробированной в 2020 г. [124]; в Приложении В представлено описание выборок (таблица В.1) с итоговыми сводными анкетами с утверждениями (таблица Б.2 по студентам, таблица В.3 по НПР, таблица В.4 по АУП), в отношении которых предлагалось либо соглашаться, либо не соглашаться.

В рамках исследования проведен анализ уровня вовлеченности студентов в образовательный процесс. Общий показатель вовлеченности составил 63%, что ниже оптимального уровня. Большинство опрошенных студентов редко проявляют желание выполнять дополнительные или более сложные задания, предложенные другими группами (37,8%), и еще реже берут на себя такие задачи (28,8%). Это связано с недостаточным интересом к научно-исследовательской деятельности, такой как участие в грантах и проектах (39,6%), что, в свою очередь, приводит к низкому уровню научных достижений (30,6%). В результате студенты слабо ассоциируют себя с научным сообществом вуза (39,6%). 53,2% респондентов выразили желание продолжить обучение на втором или третьем уровне образования. Студенты оценивают систему внутриуниверситетских коммуникаций как удовлетворительную, однако только чуть более половины из них осведомлены о всех мерах стимулирования активности студентов (55%) и ресурсах, инструментах и технологиях научных исследований (50,5%). Менее половины студентов находят поводы для создания светских публикаций об университете, и только половина считает, что их достижения признаются (45,9% и 50,5% соответственно). Большинство опрошенных (58,6%) ощущают сильную связь с администрацией университета, но только каждый третий полагает, что может повлиять на жизнь вуза (35,1%). В рамках исследования выявлено, что

студенческое самоуправление и общественные объединения не пользуются широкой популярностью среди студентов старших курсов, в то время как студенты младших курсов проявляют более конструктивное отношение к данным инициативам. Приблизительно половина респондентов (49,5%) поддерживают доверительные контакты с учащимися вне своей учебной группы. В результате только 55,9% студентов чувствуют себя частью студенческого сообщества.

Уровень вовлечённости научно-педагогических работников (НПР) составляет 75,8%, причём среди лиц моложе 40 лет этот показатель достигает 72%, что положительно сказывается на других индикаторах. Однако чувство возможности влиять на жизнь вуза остаётся недостаточно удовлетворительным (40,3% в целом, 28,3% среди лиц моложе 40 лет), как и желание участвовать в официальной социальной жизни вуза, связанной с профсоюзом (21% в целом, 12% среди лиц моложе 40 лет). Участие в различных объединениях вуза также не находит широкого отклика (41,9% в целом, 28% среди лиц моложе 40 лет). Менее половины опрошенных (50% в целом, 44% среди лиц моложе 40 лет) участвуют в различных мероприятиях совместно с другими работниками университета. Большинство НПР считают, что выполняемые ими задачи способствуют достижению их личных целей, а также 64% респондентов моложе 40 лет разделяют это мнение. НПР не склонны оставлять отзывы об университете, однако 48% респондентов в этой возрастной группе выражают положительные комментарии. Система внутриуниверситетских коммуникаций оценивается как эффективная 72,6% респондентов в целом, при этом среди лиц моложе 40 лет это мнение разделяют 56% опрошенных НПР. Это не единственное значимое расхождение для подгруппы лиц младше 40 лет. У них наблюдается повышенное желание брать дополнительные или более сложные задачи (64%), однако несколько ослаблено чувство причастности к научному сообществу вуза (64%). Около половины опрошенных до 40 лет (56%) считают, что имеют достаточное представление о ресурсах, инструментах и технологиях научных исследований, при этом необходимые ресурсы, инструменты и технологии научных исследований доступны для 60% из них. 64% молодых работников знают о полном перечне мер

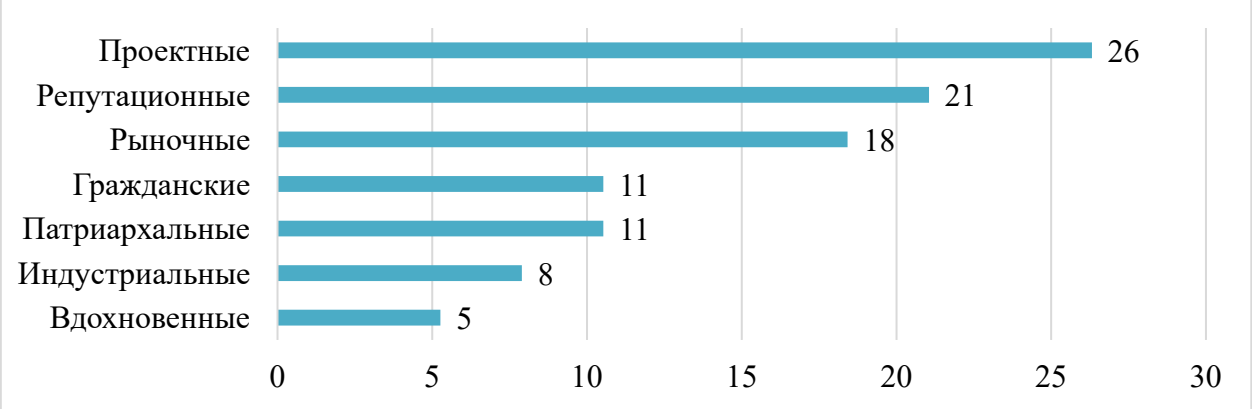
стимулирования активности труда НПР. Главное расхождение заключается в том, что 60% НПР моложе 40 лет полагают, что обстановка в вузе не соответствует его бренду, в то время как общий для группы показатель составляет 72,6%.

В ходе исследования было опрошено значительное количество административных управленческих работников (АУП). Анализ полученных данных выявил, что 68,9% респондентов считают, что возложенные на них задачи способствуют достижению их личных целей. Среди сотрудников моложе 40 лет этот показатель составляет 60,9%. 64,4% опрошенных выразили желание брать на себя дополнительные или более сложные задачи при наличии общей потребности в их выполнении. Однако среди молодых АУП этот показатель ниже. 66,7% респондентов, включая 52,2% молодых сотрудников, отметили, что ожидания руководства и подразделений, которым они оказывают поддержку, не противоречат друг другу. В то же время АУП испытывают недостаток поддержки со стороны других групп: 75,6% опрошенных (среди них 65,2% моложе 40 лет) указали на поддержку со стороны научно-педагогического состава, а 60% – со стороны обучающихся. В подгруппе до 40 лет 65,2% респондентов чувствуют заботу о себе как о личности. Исследование также показало, что молодые АУП наименее склонны публиковать записи в социальных сетях и мессенджерах: только 39,1% из них делают это. Кроме того, молодые сотрудники реже отмечают соответствие реалий внутренних процессов вуза и его внешнего образа (69,6% против 80% в целом). Уровень доверия к другим работникам университета также варьируется: в целом он составляет 75,6%, однако среди молодых АУП он не достигает 61%. Более половины опрошенных проводят свободное время в компании других работников вуза, при этом 62,2–65,2% из них смогли установить дружеские отношения с коллегами из своего подразделения и 68,9% – с коллегами из других подразделений. Личные административные достижения в учебном году могут определить для себя чуть более половины опрошенных, при этом в подгруппе до 40 лет этот показатель сокращается до 34,8%. Тем не менее, достижения признаются большинством опрошенных (73,3% в целом и 65,2% до 40 лет). Уровень осведомленности о мерах стимулирования активности

университетских работников среди молодых АУП крайне низок (26,1%). Несмотря на это, 30% АУП принимают участие в социальной жизни университета, а до 40% – в других организациях, включая профсоюзные. Почти половина опрошенных считают, что они могут влиять на жизнь университета, при этом среди сотрудников моложе 40 лет этот показатель составляет 43,5%.

Резюмируя указанное, мы считаем, что важно провести фасилитационную кампанию по развитию академической деятельности, используя специализированные инструменты и создавая междисциплинарные и кросс-функциональные коллективы и проектные команды, что может стать продуктивной, инновациогенной заменой светской жизни университета. Студентам в этом же векторе подойдет научно-популярный формат о возможностях карьеры, требованиях и инструментах академической и профессиональной деятельности.

Подтверждение этому можно обнаружить в исследовании ценностных оснований стейкхолдерского взаимодействия. Полный перечень потенциальных конструктивных эффектов в разрезе заинтересованных сторон представлен в таблице Г.1 Приложения Г. Рыночные основания присутствуют только в 25% случаев и имеют 18 ед. упоминаний, наиболее частным основанием можно обнаружить проектные (как комбинацию рыночных и индустриальных метрик) и репутационные, что показано на рисунке 3.2.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.2 – Предпочтительные аксиологические основы взаимодействия стейкхолдеров УрГЭУ, кол-во упоминаний, ед.

В условиях комплексного взаимодействия с изначальной асимметрией влияния, коммуникаций и участия в процессах необходимо разработать дополнительный инструмент — матрицу структурного влияния. Предлагается заполнять таблицу построчно следующим образом: определяет ли данный стейкхолдер в строке *m* влияние на стейкхолдера в столбце *n* и каковы характеристики этого влияния. Представленная в табл. 3.2 матрица отражает взаимодействия заинтересованных сторон УрГЭУ на основе авторского подхода к исследованию, включавшего анализ официальных и нормативных документов, а также изучение публичных практик взаимодействия различных заинтересованных сторон [107]. Дополнительно были проведены опросы представителей данных групп в соответствии с установленными выборками, а также экспертные интервью с лидерами и наиболее квалифицированными представителями этих групп и внешними для организации экспертами в области образования.

Таблица 3.2 – Матрица структурного влияния (связей) стейкхолдеров УрГЭУ

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	–	П	П	П	О	О	О	О	П	П	О	О	О	О	О	П	О	О	П
2	П	–	П	П	П	О	О	–	П	П	О	–	О	О	О	О	О	О	О
3	О	О	–	П	П	О	О	–	П	П	О	–	О	О	О	–	–	О	О
4	–	О	О	–	О	П	П	О	П	П	О	П	О	П	О	–	О	О	О
5	О	О	О	О	–	–	О	П	П	О	–	–	О	–	–	О	О	–	О
6	–	–	–	О	–	–	–	–	О	П	О	–	–	–	О	О	–	–	–
7	–	О	О	П	О	П	–	О	О	П	П	О	–	–	О	О	П	О	П
8	О	О	О	О	О	–	О	–	О	О	П	П	–	О	О	–	О	О	О
9	О	О	О	П	П	О	О	О	–	П	О	О	О	П	П	О	О	П	П
10	О	П	П	П	П	П	О	П	П	–	П	П	О	П	П	О	О	П	П
11	–	–	–	О	–	–	О	П	О	П	–	П	П	О	П	О	О	П	П
12	–	О	О	О	О	–	О	П	О	О	П	–	П	О	П	–	–	О	О
13	–	О	О	О	О	–	–	–	О	П	П	П	–	–	–	О	–	–	–
14	–	–	–	П	–	–	О	–	О	О	О	–	–	–	–	О	–	П	О
15	–	–	–	О	О	О	О	–	О	О	П	П	–	О	–	П	О	П	П
16	–	О	О	–	П	О	О	О	П	П	О	О	О	О	П	–	О	О	О
17	О	О	О	О	О	–	П	О	О	О	О	О	–	О	О	–	–	О	О
18	–	О	О	П	О	–	–	–	П	П	П	О	–	П	П	–	О	–	О
19	О	О	О	П	О	–	П	О	О	П	П	–	–	О	П	–	П	П	–

Примечания

1. П – прямое влияние, О – опосредованное влияние.
2. Составлено автором.

При условном присвоении полного балла прямому влиянию и половины балла опосредованному (опосредованным считается воздействие через промежуточные факторы, средства, каналы, а также косвенный характер взаимоотношений) формируется следующее распределение оказываемого и испытываемого структурного влияния (таблица 3.3), необходимое для дальнейшего анализа взаимодействия. Метриками выступают:

– разница баллов оказываемого на других стейкхолдеров влияния и испытываемого от других стейкхолдеров влияния как показатель баланса влияния; положительное значение указывает на доминирующую позицию и ограниченные каналы обратной связи, отрицательное значение свидетельствует о восприимчивости к внешнему окружению и избыточности каналов обратной связи;

– сумма баллов оказываемого и испытываемого влияния (связей) как индикатор интенсивности связей; при равном количестве баллов, но в зависимости от контекста, связи могут быть глубокими и прочными (прямыми) или широкими, опирающимися на коммуникацию с большим числом стейкхолдеров [107].

Таблица 3.3 – Распределение структурного влияния (связей) для стейкхолдеров

№ п/п	Стейкхолдер	Совокупное оказываемое влияние, балл	Совокупное испытываемое влияние, балл	Баланс	Интенсивность
1	Государство	12,5	4	8,5	16,5
2	Органы власти субъекта	10,5	8	2,5	18,5
3	Органы муниципальной власти	9	8,5	0,5	17,5
4	Другие ООВО региона	11	13	-2	24
5	Общественные организации	7	10	-3	17
6	Организации и предприятия – поставщики	3,5	6	-2,5	9,5
7	Организации и предприятия (преимущественно – ведущие деятельность в регионе) – работодатели	10,5	9	1,5	19,5
8	Профессиональные экспертные сообщества	8,5	7,5	1	16
9	Средства массовой информации	12,5	13	-0,5	25,5
10	Руководство ООВО	15,5	15	0,5	30,5

Продолжение таблицы 3.3

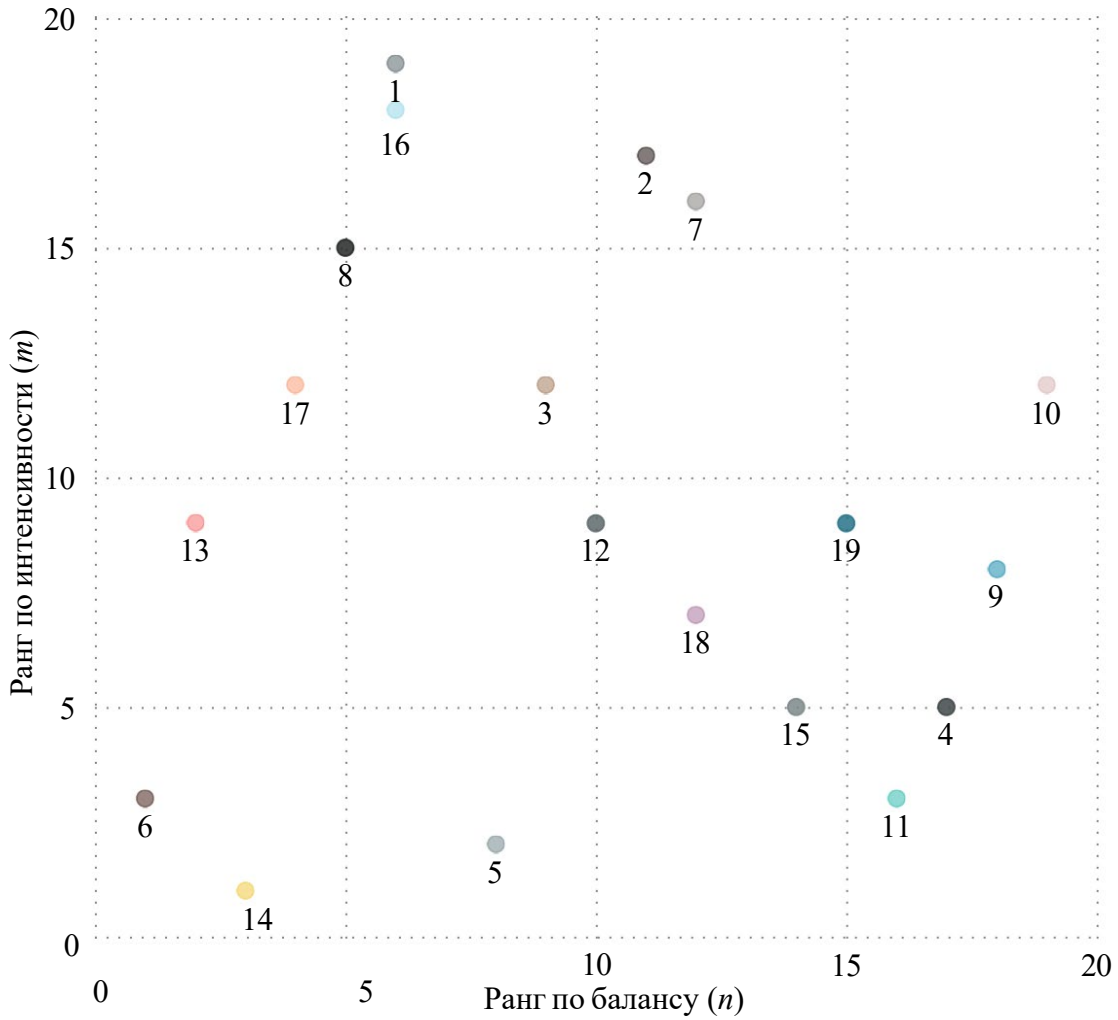
№ п/п	Стейкхолдер	Совокупное оказываемое влияние, балл	Совокупное испытываемое влияние, балл	Баланс	Интенсивность
11	Институты и кафедры, учебно-вспомогательный персонал	10	12,5	-2,5	22,5
12	Научно-педагогические работники, профессорско-преподавательский состав	9	9	0	18
13	Профсоюз работников	6	6	0	12
14	Абитуриенты	5	9	-4	14
15	Обучающиеся (объединенный совет, активы)	9	11	-2	20
16	Профсоюз студентов	10	6,5	3,5	16,5
17	Выпускники	8	7,5	0,5	15,5
18	Заказчики обучения – родители абитуриентов и обучающихся	9	10,5	-1,5	19,5
19	Заказчики обучения – предприятия и организации	10,5	10,5	0	21

Примечание – Составлено автором.

В контексте стейкхолдерских взаимодействий ООВО, по степени оказываемого влияния выделяются следующие ключевые группы: руководство ООВО, государственные органы и средства массовой информации. Наименьшее влияние испытывают профсоюзные организации работников, абитуриенты и поставщики. Наибольшее влияние на руководство ООВО, средства массовой информации и другие ООВО региона оказывают другие стейкхолдеры. Наименьшая восприимчивость к влиянию наблюдается у государственных органов, поставщиков, профсоюзов работников и студентов. Выраженный положительный баланс влияния характерен для государства, органов власти субъекта, профсоюза студентов, предприятий и организаций региона, являющихся работодателями. Выраженный отрицательный баланс наблюдается у абитуриентов, общественных организаций и поставщиков, институтов и кафедр, а также учебно-вспомогательного персонала. Однако, в целом, всех стейкхолдеров с

отрицательным балансом можно рассматривать как потенциальных объектов для воздействия и применения стратегий защиты или информирования. Наибольшей интенсивностью связей обладают руководство ООВО, СМИ и другие ООВО региона. Наименьшую интенсивность связей демонстрируют поставщики, профсоюз работников и абитуриенты.

Для проработки стратегии взаимодействия целесообразно преобразовать информацию в диаграмму влияния с распределением по квадрантам (рисунок 3.3). Визуализация аналогична модели Менделоу, Джонсона и Гарднера, однако в формирования квадрантов полагается на авторские метрики: ранжирование по балансу связей и по интенсивности связей, чем выше числовое значение ранга, тем выше баланс или интенсивность влияния.



Примечание – Составлено автором в программе Power BI Desktop.

Рисунок 3.3 – Распределение влияния стейкхолдеров УрГЭУ по рангам

Т.о., формируется следующее распределение по квадрантам (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Матрица портфельных стратегий в отношении групп стейкхолдеров

Квадр-ант	Стратегия	Попавшие в квадрант стейкхолдеры	Выявленные ценностные основания взаимодействия	Лидирующая ценность, возможные реализации
$0 \leq m < ½$ знач. рангов $0 \leq n < ½$ знач. рангов	Стратегия – наблюдать (минимальные усилия), исполнение обязательств и общая коммуникация в установленных рамках, в т.ч. для поддержания статуса надежного предсказуемого партнера для постепенного вовлечение в выстраиваемое инфополе.	Общественные организации	Репутационные Гражданские Проектные	Лидирующей ценности нет, интегрально подходят дайджесты, материалы в социальных медиа, юридические документы.
		Организации и предприятия (преимущ. – ведущие деятельность в регионе) – поставщики	Рыночные	
		Профсоюз работников	Гражданские	
		Абитуриенты	Рыночные Проектные	
½ знач. рангов $\leq m \leq$ макс. ранг $0 \leq n < ½$ знач. рангов	Стратегия – поддерживать удовлетворенность. Представители – сильные, но предсказуемые. Информирование адресное, периодическое, исполнение запросов приоритетное, показатели взаимодействия измеримые, доказательные. Коммуникация корректная, официальная. Возможно адресное обращение для актуализации текущих и будущих запросов.	Государство	Патриархальные Проектные Репутационные	Лидируют проектные и репутационные, в резерве патриархальные. Поэтому ценны действия с доказательной базой, имеющие измеримый эффект. Отчеты, документы и аналитика емкие. Ценно предложение и организация совместных проектов и исследований, обращение к экспертности стейкхолдеров квадранта.
		Органы муниципальной власти	Патриархальные Проектные Репутационные	
		Профессио-нальные экспертные сообщества	Репутационные Индустриальные Вдохновенные	
		Профсоюз студентов	Гражданские Проектные	
		Выпускники	Рыночные Вдохновенные	

Продолжение таблицы 3.4

Квадр-ант	Стратегия	Попавшие в квадрант стейкхолдеры	Выявленные ценностные основания взаимодействия	Лидирующая ценность, возможные реализации
$0 \leq m < ½$ знач. рангов ½ знач. рангов $\leq n \leq$ макс. ранг	Стратегия – держать в курсе дел. Необходимо решить проблемы этих стейкхолдеров и определить их проблемные места. Могут формировать непредсказуемые запросы и ожидания, но в целом управляемые при использовании корректных каналов коммуникации и доказательной базы.	Другие ООВО региона	Репутационные Гражданские	Лидирует смесь рыночных, репутационных и проектных ценностей. Необходима разработка продуктов (программ, проектов), базово направленных под каждую конкретную группу с позиции фасилитации и поиска решений. Однако возможна и интеграция для достижения эффекта новизны, исключительности и удержания внимания в русле коммуникации по приоритетам вуза.
		Средства массовой информации	Репутационные	
		Институты и кафедры, учебно-вспомогательн. персонал	Гражданские Проектные	
		Научно-педагогические работники, профессорско-преподавательский состав	Вдохновенные Проектные	
		Обучающиеся (объединенный совет, активы)	Проектные Рыночные Репутационные	
		Заказчики обучения – родители абитуриентов и обучающихся	Рыночные	
		Заказчики обучения – предприятия и организации	Рыночные Индустриальные	

Окончание таблицы 3.4

Квадр-ант	Стратегия	Попавшие в квадрант стейкхолдеры	Выявленные ценностные основания взаимодействия	Лидирующая ценность, возможные реализации
½ знач. рангов ≤ *m* < макс. ранг ½ знач. рангов ≤ n ≤ макс. ранг	Стратегия – активно управлять развитием отношений. Самые важные стейкхолдеры, который всегда активно участвуют в проекте. Могут представлять опасность, но также и открывать новые возможности. Всегда находятся ближе причастных лиц из предыдущей группы, поэтому коммуникация не только адресная, но и проективная.	Органы власти субъекта	Патриархальные Проектные Репутационные	Лидируют патриархальные и проектные. Ценно обращение к авторитетности и экспертности, предложение мероприятий (проектов, программ) с измеримым эффектом для стейкхолдера с коммуникацией по личным контактам, установление доверительных, но признающих разницу статусов и значимости отношений коммуникация.
		Руководство ООВО	Патриархальные	
		Организации и предприятия (преимущественно – ведущие деятельность в регионе) – работодатели	Индустриальные Проектные Рыночные	

Примечание – Составлено автором, представлено в авторском материале [107].

Портфельный, или распределяющий по квадрантам, метод взаимодействия с заинтересованными сторонами способствует достижению оптимального баланса между долгосрочной конкурентоспособностью образовательного учреждения и решением актуальных задач. Необходимо корректно распределить заинтересованные стороны между различными «портфелями», включающими проекты с высокой результативностью по удовлетворению ожиданий на коротком горизонте планирования и на программы и инициативы, направленные на реализацию долгосрочных стратегических целей. Важно учитывать оба горизонта планирования и сочетать ценности, связанные с ними. Ценностно-целевой подход может нести риски экспертной переоценки и априорных суждений, но позволяет установить рамки, форматы и программу взаимодействия, сформировать

структурно-управленческие нарративы коммуникации с заинтересованными сторонами. Следует отметить, что включение аксиологических аспектов взаимодействия может служить осью ориентации при выборе методов удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

3.2 Разработка ценностно-целевой стратегической программы стейкхолдерского развития взаимодействия

В.А. Смирнов отмечает, что для преодоления ключевых факторов риска включения ООВО в региональный рынок возможны две стратегии:

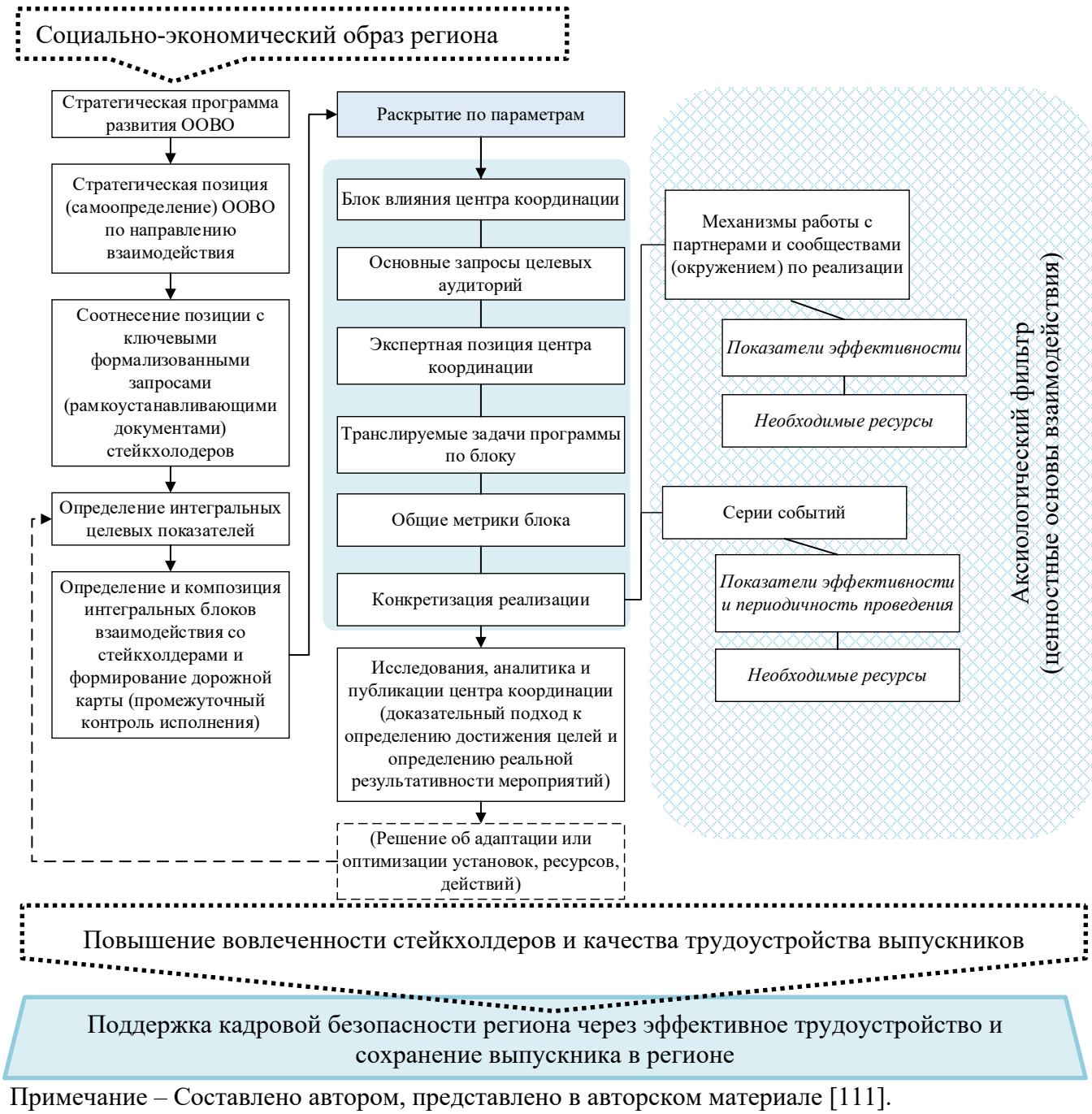
– максимально широкое открытие университета для региональных сообществ (в т.ч. и ПЭС), включая формирование их типологии, проактивный выход к них и развитие пространства для коммуникации в целях поиска инсайтов;

– производство в регионе событий, востребованных региональными сообществами, бизнесом, которые не реализуются другими социальными институтами территории; могут использовать «третью» функцию как драйвер развития науки в вузе, как механизм разработки и реализации новых образовательных проектов для региональных сообществ, что, в свою очередь, позволяет привлекать дополнительные ресурсы в университет [143].

По нашему мнению, подразделение на две стратегии не является принципиальным, скорее их можно рассматривать как два стратегических проекта, ориентированных и влияющих на вовлечение ООВО в региональную повестку и придание динамики развитию отдельных ее тематик, тем более что выход к сообществам может быть оформлен именно в виде предложений по проведению уникальных мероприятий, в т.ч. и обладающих прелиминаринговыми функциями.

В целях разработки и реализации стратегической программы стейкхолдерского развития взаимодействия всей организации либо обособленного приоритетного поля ее деятельности с ориентиром на ценностно-целевые установки представленный на рисунке 3.1 организационный алгоритм должен получить последующее схематичное развитие, а именно – раскрытие модели

реализации и адаптации стратегической программы, ориентированной на генерацию мероприятий (производство событий) с увязкой перечня потенциальных эффектов из таблицы Г.1. На рисунке 3.4 представлена модель реализации стратегической программы региональной ООВО с ценностно-целевым подходом, ориентированной на содействие трудоустройству выпускников.



Примечание – Составлено автором, представлено в авторском материале [111].

Рисунок 3.4 – Модель реализации ценностно-целевой стратегической программы

УрГЭУ ориентирован на обеспечение предприятий и организаций региона и РФ специалистами, в высокой степени компетентных и соответствующих профессионально-квалификационным требованиям работодателей и регулирующих актов и документов. В соответствии с Программой развития до 2032 г. стратегической целью ставится становление национально значимой образовательной организацией с фундаментальной подготовкой конкурентоспособных кадров в условиях современных магистральных трендов[8].

Для обеспечения данного направления Университет должен принять на себя и принимает обязательство реализовать сочетание практикоориентированности учебного процесса и формирования связей с работодателями Свердловской области и РФ, характеризующихся устойчивостью, долгосрочностью и системностью партнерских отношений, в том числе в формате цифровой карьерной среды Университета (реализуется на федеральной платформе «Факультетус» и с применением внутренних информационных систем), по следующим направлениям:

– информирование организаций и предприятий о возможностях и формах взаимодействия с Университетом,

– приглашение организаций и предприятий к заключению долгосрочных договоров о практической подготовке в форме практики,

– внедрение и налаживание подхода к формированию компонентов индивидуальной траектории развития обучающегося, направленного на повышение уровня овладения и проявленности профессиональных, надпрофессиональных и цифровых компетенций;

– привлечение работодателей к проведению и обеспечению профориентационных и карьерных мероприятий для обучающихся;

[8] Программа развития ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» на 2023–2032 гг. – URL: https://www.usue.ru/public/files/2023/DOC%202023/DOC_June_2023/Programma_razvitiya_USUE_na_2023_2032_gg.pdf

– повышение у обучающихся осознанности в выборе образовательной и профессиональной траектории в период обучения;

– внедрение и налаживание цифровой карьерной среды с системой обратной связи по трудоустройству выпускников (на платформе «Факультетус» и с привлечением внутренней системы «Портфолио») с проактивным участием кафедр в качестве подразделений, ответственных за подготовку специалистов;

– совершенствование мотивации работодателей по трудоустройству молодежи;

– продвижению идей молодежного предпринимательства и самозанятости;

– содействие трудоустройству выпускников по профилю подготовки на достойные рабочие места для молодежи и временных рабочих мест для приобретения практического опыта.

– приглашение к заключению договоров на выполнение научно-исследовательских работ и в целях повышения квалификации собственных работников по программам, реализуемым Университетом.

Выстраивание партнерских отношений с компаниями – лидерами рынка с целью организации трансфера лучшего практического опыта в образовательный процесс и пр., способное расширить линейку образовательных программ, имеющих признание в профессиональных сообществах и объединениях работодателей, также является пунктом целевой модели развития Университета[9].

В своей внутренней работе Университет сфокусирован на повышении конкурентоспособности выпускников на рынке труда.

Университет поддерживает трудовую мобильность выпускников при ориентире на поддержание положительного миграционного сальдо региона.

Университет намерен поддержать развитие инфраструктуры содействия трудоустройству проектами:

– лиги амбассадоров карьеры из числа обучающихся, направленного на формирование профессиональной осознанности в период обучения и мотивации к

[9] Там же.

построению индивидуальной (персонализированной) траектории профессионального и карьерного развития в течение учебного процесса;

– молодежного кадрового резерва научно-педагогических работников, направленного на стимулирование и удержание молодых работников университета к построению карьеры в ООВО;

– в совместной организации и реализации с конкретными работодателями – кадровыми партнерами, сфокусированными на отдельных направлениях подготовки или категориях обучающихся.

Интегральным показателем выступает доля выпускников, трудоустроенных в течение года после выпуска (динамика планируемых показателей представлена в Таблице 3.5), совокупно учитывающая эффекты от:

– профориентационной деятельности с обучающимися;

– качества реализации выпускником собственной намеченной траектории развития и повышения осознанности в выборе образовательной и профессиональной траектории в течение освоения образовательной программы;

– продвижения обучающихся на рынке труда в рамках карьерных мероприятий;

– проактивности и корректности поведения выпускника на рынке труда;

– информированности выпускника о возможностях, предоставляемых рынком труда, адресного общения с работодателями, в т.ч. через формирование собственного карьерного цифрового следа – попадание в цифровой кадровый резерв организации (функционал реализован на платформе «Факультетус»);

– удовлетворенности работодателей качествами (компетенциями) выпускников на момент выпуска;

– вовлечения работодателей в учебные и внеучебные активности Университета.

Таблица 3.5 – Целевой показатель повышения конкурентоспособности выпускников УрГЭУ на рынке труда согласно Программе развития УрГЭУ на 2023–2032 гг.

Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя									
		2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	2030 год	2031 год	2032 год
Доля выпускников, трудоустроенных в течение года после выпуска	%	85	86	87	87,5	88	88,5	89	89,5	89,5	89,5

Примечание – Составлено автором.

С позиции нормативных запросов можно отметить, что предложения разрабатываются в общей канве стратегической программы развития университета и учитывают ранее принятую Стратегию развития УрГЭУ на период 2021-2032 гг.

В структуре методических рекомендаций по формированию стратегической программы развития университета Центр карьеры в качестве прямым образом связанных с его деятельностью видит следующие блоки.

Подраздел 1.1. «Краткая характеристика текущего состояния образовательной организации и динамика за последние 5 лет» в части: «… и другие данные, которые могут быть верифицированы по данным мониторинга эффективности деятельности образовательной организации (1-Мониторинг)».

В рамках формирования Формы «1-Мониторинг» Центр карьеры предоставляет информацию по следующим разделам и пунктам, представленным в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Блоки участия Центра карьеры в подготовке Формы «1-Мониторинг»

Блок информации	Показатели
2.4.10. Сведения о послевузовской занятости выпускников	Сведения о выпускниках, которые: получили направление на работу; не получили направления на работу; предоставлено право свободного трудоустройства по желанию выпускника; обратились в подразделения по содействию занятости выпускников. (также по факту вне основного блока осуществляет сверку по графе продолживших обучение);

Продолжение таблицы 3.6

Блок информации	Показатели
Справка 2.	Число базовых кафедр и иных структурных подразделений, обеспечивающих практическую подготовку студентов, в том числе на базе, а также с привлечением работников предприятий (организаций), осуществляющих деятельность по профилю реализуемых образовательных программ из них (из стр. 10): на базе предприятий (организаций) оборонно-промышленного комплекса (ОПК) на базе предприятий (организаций), подведомственных РАН Число организаций, с которыми заключены договоры на реализацию образовательных программ с использованием сетевой формы Число организаций, с которыми заключены договорные отношения в сфере трудоустройства выпускников программ бакалавриата, специалитета, магистратуры из них: зарубежных организаций иностранных организаций, расположенных на территории РФ
Справка 15.	Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов Число предприятий, являющихся базами практики, с которыми оформлены договорные отношения из них обеспечивают возможность практики всех студентов в соответствии с учебным планом

Примечание – составлено автором на основе Формы 1-Мониторинг.

Данные показатели по своему характеру не могут приниматься как плановые, динамика зависит от объективной ситуации на рынке труда и возможностей, предоставляемых Университету в отношении заключения договоров о целевом обучении.

Подраздел 1.2. «Участие образовательной организации в программах социально-экономического развития Российской Федерации и/или субъекта Российской Федерации»

Плановые показатели деятельности Университета и, в частности, Центра карьеры в отношении содействия трудоустройству соотносятся с ключевыми показателями следующих представленных документов.

1) Долгосрочная программа содействия занятости молодежи на период до 2030 года, которая устанавливает четыре показателя, из которых в прямом

воздействии вузов находится один (таблица 3.7), косвенно через развитие программ с вовлечением микросреды – две.

Таблица 3.7 – Целевые показатели реализации Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 г.

Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя			
		2020 год	2024 год	2027 год	2030 год
Доля трудоустроенных (занятых) выпускников профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования в общей численности выпускников таких образовательных организаций, за исключением указанных выпускников, призванных на военную службу, продолживших получение образования, осуществляющих уход за ребенком	%	57	85	87	92

Примечание – Составлено автором по документации Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 г.

2) Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 гг., Параграф 11 – Направление социально-экономической политики Свердловской области на 2016–2030 гг. «Создание конкурентоспособного образования», в частности Пункт 5 «ожидаемых результатов»: увеличение доли выпускников профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования, в том числе технической направленности, трудоустроенных по полученным профессиям и специальностям в течение года после окончания обучения, от общего количества выпускников таких образовательных организаций, трудоустроенных в течение года после окончания обучения, с 53% в 2014 году до 80% в 2030 году [6].

Сопоставление плановых показателей и фактических данных по информации Центра карьеры УрГЭУ представлено в Таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Сопоставление ключевых показателей по доле трудоустроенных выпускников в федеральном, региональном и локальном документах с фактическими данными в рамках отраженной в документах периодики

Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя				
		2014 год	2020 год	2024 год	2027 год	2030 год
Доля трудоустроенных (занятых) выпускников профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования в общей численности выпускников таких образовательных организаций, за исключением указанных выпускников, призванных на военную службу, продолживших получение образования, осуществляющих уход за ребенком, согласно Долгосрочной программе содействия занятости молодежи на период до 2030 года	процентов	н/д	57	85	87	92
Доля выпускников профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования, в том числе технической направленности, трудоустроенных по полученным профессиям и специальностям в течение года после окончания обучения, от общего количества выпускников таких образовательных организаций, трудоустроенных в течение года после окончания обучения, согласно Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016 - 2030 годы	процентов	53	н/д	н/д	н/д	80
Доля выпускников, трудоустроенных в течение года (на основе расчетных данных), согласно Стратегии развития УрГЭУ 2021-2030 гг.	процентов	н/д	>80	>87	>87	>87
Доля фактически трудоустроенных по данным Центра карьеры	процентов	н/д	80	87*	н/д	н/д

Примечание – * прогноз.

Подраздел 3.2. «Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций»

Основные стратегические партнеры образовательной организации

Подраздел 3.3. «Молодежная политика»

Поддержка программ деятельности советов молодых ученых и студенческих научных обществ образовательной организации;

Содействие занятости обучающихся и трудоустройству выпускников образовательных организаций.

Поддержка мер по комплексной реабилитации и абилитации обучающихся с инвалидностью и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Подраздел 3.4. «Политика по развитию человеческого капитала»

Развитие кадрового потенциала системы высшего образования.

Подраздел 3.7. «Политика в области цифровой трансформации»

Активное привлечение представителей общественности, бизнеса, профессионального сообщества и учредителей образовательной организации к управлению реализацией программы развития.

Подраздел 3.8. Социальная миссия образовательной организации»

Расширение эффективного взаимодействия с предприятиями и организациями реального сектора экономики соответствующего муниципалитета, региона и/или федерального округа, страны. Реализация новых для образовательной организации творческих, социально-гуманитарных проектов, культурно-просветительских проектов, отражающих вклад образовательной организации в развитие общества.

С учетом указанного выше предлагается разработка и реализация следующей ценностно-целевой программы стейкхолдерского развития взаимоотношений. Компоновка согласуется со схемой стратегической программы развития центров карьеры, предлагаемой в Акселерационной программе центров карьеры, инициированной ЭЦК Минобрнауки РФ, и приводится в сокращенном виде с разбивкой по двум интегральным блокам:

1. развитие устойчивых долгосрочных партнерских связей с работодателями Свердловской области и РФ;

2. содействие трудоустройству выпускников по профилю и содействие развитию культуры взаимодействия участников карьерной коммуникации.

Напомним, что интегрально оба блока воздействуют на показатель трудоустройства выпускников (в организации и предприятия Свердловской

области приоритетно), что, в конечном счете, оказывает положительное влияние на показатели кадровой безопасности региона.

1. Развитие устойчивых долгосрочных партнерских связей с работодателями Свердловской области и РФ

1.1. Установки взаимодействия.

1.1.1. Основные запросы целевых аудиторий, с которыми работает центр карьеры:

– Работодатели: сохранение кадров в регионе (кадровая безопасность региона); получение кандидатов, соответствующих требованиям кадрового конкурса и готовы находиться в резерве (для государственных органов); достаточная проявленность у выпускников необходимых квалификаций и компетенций.

– Университет: вовлечение предприятий и организаций в учебную и внеучебную деятельность вуза (в том числе привлечение практиков для преподавания, заказы на обучение сотрудников и пр.); спонсорская поддержка и заказ НИОКР; формирование пула ключевых партнеров кафедр.

– Студенты: трудоустройство к лояльным работодателям.

– Заказчики обучения: статус образовательной организации как источника квалификаций.

1.1.2. Экспертная позиция центра карьеры:

– Продолжить выстраивать систему информирования о предложениях УрГЭУ для работодателей-партнеров (консультации приемной комиссии для сотрудников предприятий, курсы повышения квалификации, заключение хоздоговоров для осуществления научных разработок в интересах партнеров, предложения по возможностям спортивного оздоровления и обучения детей сотрудников предприятий и т. д.).

– Продолжить выстраивать систему заключения долгосрочных договоров и соглашений.

1.1.3. Стратегические задачи программы развития Центра карьеры:

– Продолжить работу по построению и адаптации системы взаимодействия с ключевыми предприятиями региона по двум векторам для синхронизации усилий по содействию сохранения высококвалифицированных кадров в регионе и развитию экономического разнообразия региона: 1) крупные предприятия производственного и инфраструктурного характера; 2) предприятия МСП.

– Для синхронизации усилий по содействию сохранения высококвалифицированных кадров в регионе и развитию экономического разнообразия региона.

– Обеспечить прирост количества долгосрочных договоров о сотрудничестве с органами власти, предприятиями и организациям (в том числе заключаются договоры с предприятиями и организациями, включенными в перечень системно значимых предприятий Свердловской области).

1.1.4. Общие метрики:

– Центр карьеры привлечет ключевых работодателей, ранее не имевших с университетом связи, по различным формам взаимодействия:

- к 2025 году – от 50% направлений подготовки;
- к 2029 году – от 65% направлений подготовки;
- к 2032 году – от 80% направлений подготовки.

– Ежегодно база договоров будет прирастать на 10 единиц новых партнеров (не через перезаключение договоров), таким образом достигнув 190 единиц к 2032 году.

1.2. Взаимодействие с кадровыми партнерами и сообществами.

1.2.1. Механизмы работы с кадровыми партнерами и сообществами:

– Выход к организациям с оффер-презентацией и взаимодействие по направлениям, отраженном в оффер-презентации.

– Мероприятия новых форматов, нацеленные на привлечение к участию клиентов-партнеров организаций-хедлайнеров (партнерский день "Лицом к лицу").

– Внедрение новых форматов в традиционные крупные мероприятия (зимняя Ярмарка вакансий в преддверии производственных практик, приглашение на защиты вне состава ГЭК летом, премия лучшему работодателю и пр.).

– Развитие формата «Партнерский день», в рамках которого компания-хэдлайнер выступает соорганизатором и привлекает своих партнеров либо клиентов.

– Интерактивные мероприятия, в т.ч. с использованием новых технологий вроде дополненной реальности, подкрепляющих геймификацию и вовлечение студенческой аудитории.

– Содействие развитию сообщества выпускников (ассоциации) и трансформация выпускника вуза в активного участника этого сообщества, успешно выстраивающего карьеру.

– Структурированное выявление потребности в практикантах на ближайший сезон (рассылки, адресные обращения) перед началом семестра.

– Организация (или посещение при внешнем характере) специализированных мероприятий, в т.ч. с привлечением заведующих кафедрами по профилю, для продвижения возможности обновления кадрового состава обучающимися и выпускниками университета.

– Адресные встречи с высшими и функциональными руководителями организаций и предприятий по вопросам карьерного взаимодействия с университетом (в составе центра карьеры, руководителей профильных подразделений университета).

– Подключение к ПЭС и ОС на уровне ресурса ректора, проректоров, руководителей подразделений для продвижения бренда университета по третьей миссии (СОСПП, УТПП), заведующих кафедрами для адресного взаимодействия по конкретным профилям подготовки студентов.

– Вовлечение работодателей в поддержку научных сообществ и мероприятий (Вольное экономическое общество).

– Создание и развитие совместных академических программ (практикоориентированного обучения).

– Вовлечение сотрудников ключевых работодателей в программы ДПО и повышения квалификации, заказ обучения сотрудников организаций и предприятий.

– Развитие проекта шоурум – ярмарки вакансий «Конвейер вакансий» (через личное присутствие функциональных руководителей организаций на защитах ВКР) и сборник «Профдайвинг».

1.2.2. Показатели эффективности работы с кадровыми партнерами и сообществами:

– Повышение уровня удовлетворенности работодателей, с одной стороны, мероприятиями (их результативностью), с другой стороны, профилем компетенций и квалификаций, получаемых студентом (выпускником) УрГЭУ, путем опросов. Желательный поддерживаемый уровень – более 70%.

– Количество внешних партнеров, формирующих повестку для разработки идей в наиболее перспективных с точки зрения бизнеса сферах, охватывает:

- к 2025 году – от 50% направлений подготовки;
- к 2029 году – от 65% направлений подготовки;
- к 2032 году – от 80% направлений подготовки.

– Минимум один из работодателей-партнеров выступает спонсором карьерных проектов.

– Минимум один из работодателей-партнеров – участников карьерных проектов ЦК – становится заказчиком НИОКР / аналитических исследований.

– Приращение базы действующих договоров о практической подготовке на 10 единиц ежегодно (новыми партнерами).

– Сокращение количества направлений подготовки, не обеспеченных долгосрочными договорами с ключевыми партнерами, на 1 направление ежегодно.

– Заключение к 2026 г. соглашения с Правительством Свердловской области об академическом сотрудничестве и подготовке кадров для системно значимых организаций и предприятий области.

1.2.3. Необходимые ресурсы для работы с кадровыми партнерами и сообществами:

– Информационные: актуализация и компоновка базы рассылок; всесторонняя поддержка от информационно-рекламного управления, институтов/кафедр, студенческого сообщества, партнеров-хэдлайнеров;

возможности для самореализации – информирование общественности о вкладе Университета в развитие страны, региона и в содействии устойчивому развитию; включение в контент-план подготовки и публикации сопроводительных материалов (анонсов, пост-релизов, аналитических исследований, профагитационных записей и пр.).

– Технические: техническое, цифровое обеспечение центра карьеры (ноутбук, проектор, пр. техника, трансфер).

– Организационные: упрощение процедуры согласования проведения мероприятий на территории университета, в т.ч. механизма сбора студентов (выделение обособленных дней, часов) на кросспрофильные мероприятия; формирование пула волонтеров для сопровождения мероприятий на территории УрГЭУ; перезапуск сообщества (ассоциации) выпускников; утверждение формы долгосрочного договора о практической подготовке и алгоритма актуализации приложений к нему, позволяющих сохранять договоры на длительный период с переподписанием минимально необходимой информации в отношении конкретного практиканта или группы практикантов (особенно актуально для договоров с органами государственного и муниципального управления).

1.3. Серии карьерных событий:

– «Открытый микрофон» – новый формат карьерного события, вдохновленный «Прямой линией с Президентом». Приглашается крупный работодатель (холдинговая структура) с привлечением представителей различных функциональных подразделений.

– Партнерский день «Лицом к лицу», в рамках которого компания-хэдлайнер выступает соорганизатором и привлекает своих партнеров либо клиентов, т.о. вовлекая вторичных стейкхолдеров.

– Нетворкинг-кофебрейки с приглашением работодателей, кафедр, курирующих министерств для неформального общения и установления доверительных отношений с университетом.

– Участие в городских и региональных фестивалях с целью демонстрации, с одной стороны, компетенций и квалификаций обучающихся, с другой стороны,

функциональных возможностей университета (проведение исследований, анализа, изготовления и пр.).

1.3.1. Периодичность проведения карьерных событий:

– «Открытый микрофон» – посеместрово, 2 встречи в год.

– «Лицом к лицу» – посеместрово, 2 встречи в год.

– Нетворкинг-кофебрейки – 1 раз в квартал, 3 раза в год.

– Участие в городских и региональных мероприятиях – согласно муниципальному или региональному плану и возможности профильного участия.

1.3.2. Показатели эффективности серии карьерных событий:

– Удовлетворены конкретным мероприятием >70% давших обратную связь.

– В мероприятия вовлечены:

  – к 2025 году – от 50% направлений подготовки;

  – к 2029 году – от 75% направлений подготовки;

  – к 2032 году – от 90% направлений подготовки.

– По итогам мероприятий намечено подписание минимум одного договора/соглашения о практике/сотрудничестве.

– Получение студентами-участниками и сотрудниками вуза наград, способствующих усилению бренда вуза – минимум одной единицы в год.

– Вовлечение как минимум одного нового профильного работодателя в академические мероприятия и научные сообщества (выступление с докладом и пр.) в течение года.

– Повышение доли сотрудников организации – выпускников УрГЭУ, проходивших совместную программу.

– Увеличение количества доступных мест в учебной группе в следующем году (согласие организации-соорганизатора на расширение программы).

– Получение заказов на целевое обучение, групповые заявки от организаций на образовательные программы для сотрудников (в частности, по магистерским программам в рамках соблюдения образовательно-квалификационных критериев для занятия управленческих позиций и нахождения в кадровом резерве).

– Увеличение количества договоров, заключенных с организациями-участниками мероприятий, минимум на одну организацию в год.

1.3.3. Необходимые ресурсы для реализации карьерных событий:

– Информационные: всесторонняя поддержка от информационно-рекламного управления, институтов/кафедр, студенческого сообщества, партнеров-хэдлайнеров; возможности для самореализации – информирование общественности о вкладе Университета в развитие страны, региона и в содействии устойчивому развитию; включение в контент-план подготовки и публикации сопроводительных материалов (анонсов, пост-релизов, аналитических исследований, профагитационных записей и пр.).

– Технические: медиа-периферия.

– Организационные: волонтеры (преимущественно из лиги амбассадоров карьеры); согласование расписания учебных занятий; заявки от организаций на образовательные программы, предварительный интерес; площадка проведения вне университета.

– Финансовые: для изготовления сувенирной продукции, для кофе-брейков, для растяжек/баннеров/оформления; финансовые: выделение денежных средств организации на целевое обучение; выделение денежных средств для издания карьерных материалов (сборника «Профессиональный дайвинг») и подготовки сувенирной продукции; выделение денежных средств для проведения комплексных мероприятий с партнерами.

1.4. Исследования и аналитика Центра карьеры по оценке эффективности развития устойчивых долгосрочных партнерских связей с работодателями Свердловской области и РФ:

– Проведение мониторинга удовлетворенности работодателей-партнеров и участников из числа внутренних стейкхолдеров организацией взаимодействия.

– Проведение мониторинга равномерности покрытия направлений подготовки долгосрочными договорами с ключевыми работодателями с расчетом нагрузки по практикантам на одного партнера для сокращения или предупреждения дисбаланса. Увеличение доли практикантов, проходящих

практику на основе долгосрочных договоров, является желательным, однако не за счет повышенной нагрузки на персонал работодателя-партнера.

– Аналитика мест трудоустройства выпускников актуального года с целью выяснения повышения доли выпускников, трудоустраивающихся в предприятия и организации – кадровые партнеры университета.

2. Содействие трудоустройству выпускников по профилю и содействие развитию культуры взаимодействия участников карьерной коммуникации.

2.1. Установки взаимодействия.

2.1.1. Основные запросы целевых аудиторий, с которыми работает центр карьеры:

– Работодатели: достаточная проявленность у выпускника необходимых квалификаций и компетенций; содействие трудовой мобильности выпускников (приоритет внутри региона); кандидаты, соответствующие требованиям кадрового конкурса и готовы находиться в резерве (для госорганов).

– Университет: осознанность выбора направления подготовки; формирование пула ключевых партнеров кафедр; спонсорская поддержка и заказ НИОКР.

– Студенты: удовлетворенность выбором профиля, программы обучения; самореализация.

– Заказчики обучения: выполнение условий договора в рамках целевого договора на обучение; статус образовательной организации как источника квалификаций; сохранение выпускника на предприятии; профессиональная самореализация.

2.1.2. Экспертная позиция, т.е. направления, которые может выбрать для решения центр карьеры:

– Содействовать формированию у студентов профессиональной осознанности во время обучения и запрос на построение профессиональной траектории развития;

– Содействовать увеличению доли студентов, выбирающих для себя дополнительные образовательные программы, способствующие реализации индивидуальной (карьерной) траектории обучающихся.

– Содействовать увеличению доли студентов с цифровым карьерным следом и повышению качества их «цифрового образа», привить навыки самопрезентации и формирования персонального бренда.

– Содействие формированию культуры коммуникации «Работодатель – Центр карьеры – Студент – Кафедра», действующую и после выпуска.

– Обретение статуса (для Центра карьеры) «маркетплейса» идей и форматов кадровых мероприятий, передача институтам пакетных решений и методику проведения мероприятий в нестандартных форматах.

2.1.3. Стратегические задачи программы развития Центра карьеры.

Активное методическое и организационное участие в формировании культуры коммуникации «Работодатель – Центр карьеры – Студент – Кафедра», которое поможет:

– способствовать формированию у студентов запроса на индивидуальную карьерную траекторию и конкретные актуальные и перспективные компетенции и квалификации;

– повысить эффективность и интенсивность коммуникации студентов и работодателей;

– развить комплексную цифровую карьерную экосистему (Факультетус, ВК, Телеграм, Портфолио);

– сохранить выпускника в информационном поле Университета;

– повысить вовлеченность студента и преподавателя (наставника) в карьерные мероприятия.

2.1.4. Общие метрики:

– Увеличение доли студентов с цифровым карьерным следом на 5% ежегодно, при этом из их числа актуализируют след не менее 50% студентов, что выражается в:

– отслеживаемой активной коммуникации с работодателем;

– и/или попаданием в кадровый резерв организации;

– и/или получением предложения о трудоустройстве;

– и/или участием в открытой оценке (конкурсе) резюме/портфолио внешними экспертами-партнерами.

– С позиции усилий по развитию культуры карьерной коммуникации:

– повышается качество карьерных документов (вакансии, резюме), и потому количество откликов на вакансии планируется к увеличению на 20%, а резюме студентов будут получать на 20% больше запросов на встречу (также на 20% сократится количество игнорирований);

– в будущем учебном году и далее будет проведено по 1 интегральному мероприятию с каждым институтом с привлечением партнеров-работодателей;

– выстроится доверительная система обратной связи по трудоустройству выпускников с проактивным участием кафедр и институтов как подразделений, ответственных за подготовку специалистов, и 25% выпускников сохранят связь с кафедрой в течение трех лет после выпуска.

– Ежегодно с запросом на формирование индивидуальной карьерной (профессиональной) траектории планируются к обращению 7% студентов (очной формы), а заказ дополнительных образовательных программ из их числа (либо выберут и пройдут альтернативные курсы) – от 20%.

– Введение новых форматов мероприятий так, что каждый год будет появляться и апробироваться по одному новому формату карьерных мероприятий.

2.2. Взаимодействие с кадровыми партнерами и сообществами.

2.2.1. Механизмы работы с кадровыми партнерами и сообществами:

– Сохранение в учебном плане дисциплины «Основы управления карьерой» для первого курса и дисциплины «Технологии профессиональной карьеры» для выпускного курса (введены в 2022-2023 уч.г.) с расширением блока центра карьеры; привлечение работодателей-партнеров к проведению семинарского занятия (возможен формат интервью, интеллектуальной игры, презентации о роли и наборе профессиональных и «мягких» навыков в организации).

– Создание и развитие совместных академических программ (практикоориентированного обучения).

– Синхронизация запросов на компетенции с работодателями региона – кадровыми партнерами.

– Подготовка и представление на цикле встреч для трех аудиторий (студенты, кафедры, партнеры-работодатели) методических медиа-материалов (широкого и адресного фокуса) по темам развития индивидуальной траектории и возможностей университета в ее практическом воплощении, а также актуальных эффективных подходов к (само)презентации в онлайн и оффлайн форматах.

– Популяризация механик построения ИКТ в медиапространстве вуза, выход на довузовскую аудиторию.

– Освещение возможностей прохождения практики и стажировки (а также участия в иных формах занятости).

– Популяризация цифровых средств формирования профессионального портфолио среди обучающихся (расширенного резюме, включающего академические и социальные достижения).

– Контроль и развитие качества цифрового профессионального портрета обучающегося, мероприятия по повышению культуры коммуникации с работодателем.

– Привлечение работодателей к формированию, повышению известности (и доверительности) HR-бренда в цифровой карьерной среде университета (предоставление вакансий, выбор резюме в кадровый резерв и пр.).

– Привлечение студентов и партнеров к формированию информационной картины в социальных сетях и мессенджерах центра карьеры.

– Проведение исследований для отражения в медиапространстве центра карьеры наиболее острых, важных, вовлекающих тем о студентах/выпускниках и партнерах и для студентов/выпускников и партнеров (в т.ч. потенциальных).

– Взаимодействие с Профкомом студентов, информационно-рекламным управлением и отдельными подразделениями (кафедрами) для достижения синергетического эффекта публикуемых материалов.

– Привлечение студентов и партнеров к разработке и выбору интересных им, актуальных, вовлекающих форматов карьерных мероприятий.

– Изучение и апробация трендов в форматах и темах карьерных мероприятий.

– Привлечение студентов к новым форматам мероприятий («Открытый микрофон», «Партнерский день» и т.д.) в качестве волонтеров (для младших курсов) и соорганизаторов (для старших курсов и опытных наставников).

– Объединение единомышленников из числа обучающихся, распространяющих в своей среде идеи осознанного обучения и личной ответственности за формирование индивидуальной карьерной траектории развития, мотивирующих обучающихся к участию в карьерных мероприятиях через осуществление просветительской, организационной деятельности.

– Создание позиции наставника по карьерному развитию из числа ППС на кафедрах для координации по вопросам ИКТ и синхронизации усилий по содействию трудоустройству выпускников.

– Привлечение студентов из проекта лиги амбассадоров карьеры к ведению социальных сетей Центра карьеры и освещению мероприятий в режиме реального времени.

– Проведение «Открытого микрофона» и профильных мастер-классов на тему селф-брендинга и самопрезентации при участии экспертов от компаний-партнеров по нужному профилю.

– Проведение «Открытого микрофона», фейл-конференции, «точки кипения» на тему карьеры в научно-образовательной организации, научных исследований для бизнеса.

– Проведение выходного интервью с выпускниками для выбора удобного способа дальнейшего взаимодействия.

– На старших курсах – привлечение студентов к неформальным кофе-брейкам (с работодателями и структурами университета) для установления доверительных отношений между университетом и будущими специалистами.

– Создание нетворкинг-клуба для выпускников с проведением деловых встреч или встреч по интересам.

– Создание возможности для выпускников принять на себя менторские функции без непосредственного принятия в штат как преподавателей.

– Создание роли (позиции) наставника по карьерному развитию из числа ППС на кафедрах для координации по вопросам ИКТ и синхронизации усилий по содействию трудоустройству выпускников.

2.2.2. Показатели эффективности работы с кадровыми партнерами и сообществами:

– Центр карьеры проведет фасилитационную сессию с представителями кафедр по вопросам карьерного развития и тьюторства, содействия в поиске мест практики и занятости – коммуникации и инфраструктурой рынка труда;

– Ежегодно каждый очный институт и кафедры в его составе будут проводить с ЦК минимум одно комплексное карьерное мероприятие с привлечением работодателей (в т.ч. в качестве спонсоров), влияющее на информированность будущих выпускников о запросах рынка труда, на повышение качества и доверительность коммуникации между работодателем, выпускником, вузом, при этом ориентиром выступает сохранение 25% выпускников кафедры актуального года выпуска в информационном пространстве кафедры в течение трех лет после выпуска.

– ЦК подготовит и представит на цикле мероприятий для трех аудиторий (студенты, кафедры, партнеры-работодатели) медиа-материалы (широкого и адресного фокуса) по темам развития индивидуальной траектории и возможностей университета в ее практическом воплощении, а также актуальных эффективных подходов к (само)презентации в цифре и лицом к лицу;

– Индивидуальными карьерными траекториями ориентировочно охвачены студенты не менее 7%, из их числа заказывают дополнительные образовательные программы (либо альтернативные курсы) 20% обучающихся в разбивке:

- к 2025 году – от 30% направлений подготовки;
- к 2029 году – от 45% направлений подготовки;

– к 2032 году – от 50% направлений подготовки.

– Знают об этом и помогают студентам в развитии ИКТ кадровые партнеры в аналогичной разбивке.

– Индивидуальный карьерный след в цифре имеется дополнительно у 5% студентов ежегодно, при этом доля обучающихся, охваченных активностями, влияющими на формирование цифрового следа в разбивке по направлениям подготовки составляет:

– к 2025 году – от 50% направлений подготовки;

– к 2029 году – от 65% направлений подготовки;

– к 2032 году – от 80% направлений подготовки.

– Предложения и разнообразие партнеров-работодателей, присутствующих в цифровой карьерной экосистеме, включая соцсети и мессенджеры, охватывает:

– к 2025 году – от 50% направлений подготовки;

– к 2029 году – от 65% направлений подготовки;

– к 2032 году – от 80% направлений подготовки.

– Повышение количества совпадений интересов («мэтчей») и сокращение количества игнорирований запросов (конкретные значения установить не удается), отработка игнорирований запросов сторонами:

– увеличение количества откликов на вакансии на 20%;

– рост запросов на встречу по резюме студентов на 20%;

– сокращение количества игнорирований на 20%.

– В течение обучения и 6 месяцев после выпуска достоверно известна информация / продолжают прямую коммуникацию с вузом: от 25% студентов и выпускников:

– к 2025 году – от 60% направлений подготовки.

– к 2029 году – от 75% направлений подготовки.

– к 2032 году – от 90% направлений подготовки.

– Увеличение количества доступных мест в совместной с бизнесом учебной группе в следующем году (согласие организации-соорганизатора на расширение программы).

– Увеличение охвата направлений подготовки проектами лиги амбассадоров карьеры, в т.ч. как активных участников, формирующего запрос ядра:

– к 2025 году – от 30% направлений подготовки;

– к 2029 году – от 45% направлений подготовки;

– к 2032 году – от 50% направлений подготовки.

– Наличие наставников по карьерному развитию:

– к 2025 году – у 30% направлений подготовки;

– к 2029 году – у 45% направлений подготовки;

– к 2032 году – у 50% направлений подготовки.

– Увеличение количества новых методических и рекламно-информационных материалов для профориентационной работы с обучающимися (создание фильмов, выпуск буклетов, презентации); повышение доли медиа-материалов, подготовленных участниками лиги амбассадоров, в медиапространстве центра карьеры.

– Увеличение количества методических и медиа-материалов, направленных на абитуриентов и школьников, в т.ч. созданных студентами.

– Удержание аудитории выпускников в медиапространстве центра карьеры (сохранение выпускников в подписчиках, желательно – ведущих коммуникацию с центром карьеры) с охватом:

– к 2025 году – от 60% направлений подготовки;

– к 2029 году – от 75% направлений подготовки;

– к 2032 году – от 90% направлений подготовки.

2.2.3. Необходимые ресурсы для работы с кадровыми партнерами и сообществами:

– Информационные: мониторинговый инструмент (цифровой, автоматизированный) индивидуального профессионального развития обучающегося (подгрузка выбранных и пройденных курсов, иных активностей по развитию, динамики успеваемости); интеграция различных сервисов в цифровую экосистему (проработка возможности подгрузки элементов) для концентрации внимания обучающегося; продвижение каналов центра карьеры через старост и

студенческий актив, формирование доверительных отношений по профессиональным вопросам; поддержание контент-плана по частоте, качеству и разнообразию; информационная поддержка информационно-рекламного управления УрГЭУ с целью повышения охватов; всесторонняя поддержка от ректората, информационно-рекламного управления, институтов/кафедр, студенческого сообщества, партнеров-хэдлайнеров; получение информации о востребованных тематиках и от целевой аудитории, и от профильных подразделений университета.

– Организационные: выделение места и формата встреч с заинтересованными студентами (дополнительная аудитория / кабинет / конференц-зал); закрепление алгоритма формирования индивидуальной карьерной (профессиональной) траектории, механик донабора компетенций через ДПО и иные образовательные программы; введение на кафедрах позиции наставников по карьерному развитию; актуализация информации о профессиональных достижениях выпускников через внутреннюю систему «Портфолио» и (при необходимости) наставников по карьерному развитию на кафедрах; актуализация информации о профессиональных достижениях выпускников через внутреннюю систему «Портфолио» и (при необходимости) наставников по карьерному развитию на кафедрах; утверждение на Ученом совете проекта Положения о наставниках по карьерному развитию на кафедрах; утверждение на Ученом совете проекта Положения о лиге амбассадоров Центра карьеры и стратегическое соглашение с Профкомом студентов (члены профкома студентов по положению являются важной частью лиги); утверждение на Ученом совете проекта Положения о молодежном кадровом резерве ППС; проведение с Профкомом встречи-консультации по возможностям ресурсов выделения медиа-комитета.

– Технические: текущую предлагаемую кафедрам форму опроса выпускников трансформировать в элемент исследования NPS / CSI выпускников.

– Финансовые: формирование в бюджете университета строки расходов на поддержание позиции (доплат, надбавок) наставника по карьерному развитию из числа ППС.

2.3. Серии карьерных событий:

– «Час рекрутера» с карьерными консультантами общего характера и для отдельных направлений подготовки.

– Формат «Открытого микрофона» («Open Talk») с сотрудниками Центра карьеры с привлечением Профкома студентов, РСО, АСО, Профбюро (Амбассадорами Центра карьеры) по вопросам построения индивидуальной карьерной траектории и по итогам проведенных мероприятий.

– Профориентационное мероприятие «От мема к карьере». Заключается в проведении со школьниками игры-викторины для вовлечения в профессию в игровой форме.

– Фасилитационная сессия с представителями кафедр по вопросам карьерного развития и тьюторства, содействия в поиске мест практике и занятости – коммуникации и инфраструктурой рынка труда.

– Нетворк-встречи сообщества (ассоциации) выпускников УрГЭУ.

– Серия встреч (в формате фейл-конференции, «точки кипения» и пр. нетривиальных форматов) по академической карьере – в науке или управлении научно-образовательным учреждением.

– «Лаборатория ивентов» – привлечение обучающихся к разработке и организации новых форматов событий на основе запросов студенческой среды.

2.3.1. Периодичность проведения карьерных событий:

– «Час рекрутера» – 1 раз в 2 месяца, 5 раз в год.

– «Открытый микрофон» – 1 раз в месяц, 9 раз в год.

– Профориентационное мероприятие – 1 раз в 3 месяца, 3 раза в год.

– Фасилитационная сессия – 2 встречи в год (сборно по институтам).

– Нетворк-встречи – посеместрово, 2 встречи в год.

– Серия встреч по академической карьере – посеместрово, 2 встречи в год.

2.3.2. Показатели эффективности серии карьерных событий:

– Во время обучения результатом серии мероприятий, направленных на повышение качества карьерных документов и (само)презентации компании/студента и путем органичного вовлечения обучающихся в

формирование профессионального цифрового следа (на платформе Факультетус, при наполнении электронного портфолио обучающегося во внутренней системе «Портфолио», с привлечением возможностей социальных сетей и мессенджеров) повысится доля обучающихся, охваченных активностями карьерной экосистемы со становлением активного ядра аудитории, способного продемонстрировать результаты активностей:

- к 2025 году – от 50% направлений подготовки;
- к 2029 году – от 65% направлений подготовки;
- к 2032 году – от 80% направлений подготовки.

– Охват индивидуальными карьерными траекториями (т.е. посещениями студентами ЦК с запросом на формирование индивидуального плана развития и подбор программ дополнительного образования) ориентировочно составит:

- к 2025 году – от 30% направлений подготовки;
- к 2029 году – от 45% направлений подготовки;
- к 2032 году – от 50% направлений подготовки.

– Удовлетворены конкретным мероприятием >70% давших обратную связь.

– В мероприятия вовлечены и охвачены индивидуальными карьерными траекториями:

- к 2025 году – от 30% направлений подготовки;
- к 2029 году – от 45% направлений подготовки;
- к 2032 году – от 50% направлений подготовки.

– повышение количества участников, в т.ч. повторно, «Открытого микрофона» и встреч сообщества выпускников за счет вовлечения удовлетворенной аудиторией сокурсников на 5% ежегодно;

2.3.3. Необходимые ресурсы для реализации карьерных событий:

– Информационные: всесторонняя поддержка от информационно-рекламного управления, институтов/кафедр, студенческого сообщества, партнеров-хэдлайнеров.

– Технические: медиа-периферия.

– Организационные: дополнительная аудитория / кабинет / конференц-зал; волонтеры (из лиги амбассадоров карьеры); согласование расписания учебных занятий; дополнительная аудитория / кабинет / конференц-зал.

– Финансовые: для изготовления сувенирной продукции, для кофе-брейков, для растяжек/баннеров/оформления.

2.4. Исследования и аналитика Центра карьеры по оценке результативности содействия трудоустройству выпускников по профилю и развитию культуры взаимодействия участников карьерной коммуникации:

– Сбор обратной связи от участников мероприятий и исследования NPS / CSI выпускников, АУП и НПР в отношении опыта их академической и социальной вовлеченности в вузе.

– Аналитические посты и записи в социальных сетях Центра карьеры и других подразделений (либо в основном сообществе вуза) по открытым данным (в отношении зарплаты, ожиданий и пр.) для сбора в рамках обратной связи более индивидуальных, глубинных мнений, а также вовлечения в информационную ленту по карьерным тематикам.

– Проведение мониторинга удовлетворенности работодателей-партнеров и участников из числа внутренних стейкхолдеров форматами взаимодействия.

На основе данной информации с применением аксиологического фильтра, корректирующего наполнение, направленность и подход к самой конструкции мероприятия, составим перечень целевых результатов по видам мероприятий (табл. 3.9).

Таблица 3.9 – Перечень целевых результатов по мероприятиям программы

Вид мероприятия	Аксиологические основы	Результат
Встречи по академической карьере	вдохновенные, репутационные, проектные, индустриальные	привлечение выпускников магистратуры и аспирантуры в программу кадрового резерва НПР
Оффер-презентация ЦК и программ университета	репутационные, проектные	привлечение организации, предприятия или сообщества в статус партнера ООВО

Продолжение таблицы 3.9

Вид мероприятия	Аксиологические основы	Результат
Курс «Основы управления карьерой»	вдохновенные, индустриальные	для обучающихся – формирование ряда универсальных компетенций и структурирование знаний о рынке труда; прохождение серии онлайн-курсов от РСВ и начало формирования портфолио; повышение осознанности обучающихся в построении траектории развития, формирование запроса на поддержку в построении и сопровождении со стороны ЦК индивидуальной траектории развития; для работодателей-партнеров – возможность системно взаимодействовать с первым курсом; для ООВО – формирование начального портфолио у первокурсников как эксклюзивной черты
«Лаборатория ивентов»	вдохновенные, проектные	выявление запроса обучающихся на содержание и новые форматы мероприятий, развитие у амбассадоров навыков проектирования и организации событий и мероприятий путем непосредственного привлечения к реализации
Мероприятия профориентации	вдохновенные, репутационные	повышение осознанности абитуриентов и обучающихся в построении траектории развития, формирование индивидуальной траектории развития
Нетворк-встречи	репутационные, гражданские	формирование горизонтальных связей, в т.ч. в деловой среде за пределами ООВО
«Открытый микрофон»	репутационные, индустриальные, вдохновенные	привлечение внимания студенческой аудитории к работодателю-партнеру и выявление спектра интересующих его направлений подготовки, знакомство студенческой аудитории с реальными запросами работодателей и корпоративной культурой
Партнерский день «Лицом к лицу»	репутационные, гражданские, рыночные	расширение базы партнеров и повышение известности ООВО в бизнес-среде
Типовые форматы (мастер-классы, лекции, пр.)	патриархальные, гражданские, репутационные	актуализация знаний и развитие навыков; повышение узнаваемости партнера среди студенческой аудитории
Фасилитационная сессия	вдохновенные, гражданские индустриальные	снятие сопротивления со стороны внутренних стейкхолдеров и организационного напряжения у работодателей-партнеров
Час рекрутера	репутационные, рыночные	корректировка у обучающихся представлений о спросе и предложении на рынке труда, формирование культуры взаимодействия на рынке труда
Ярмарки вакансий	репутационные, гражданские	для работодателей-партнеров – повышение узнаваемости и закрепление бренда в студенческой среде, получение пула кандидатов (заявок на практику); для студенческой аудитории – получение сведений о востребованности на рынке труда и программах развития в организациях и на предприятиях; для ООВО – поддержание статуса востребованности

Примечание – Составлено автором.

Т.о., программа по большей части опирается на проектные и репутационные основания взаимодействия (характер, формы и форматы), при этом пытаясь поднять значимость ценностей «вдохновенного града», что вызывается необходимостью совместного поиска вовлекающих и удерживающих смыслов.

Заметим, что в течение встреч по академической (научной) карьере исключены патриархальные установки, несмотря на «естественные» для науки преемственность и иерархию – задача в построении горизонтальных связей и свободе идей, поиск конкурентных со «старшим поколением» вариантов исследований и разработок; при этом возможно и желательно привлечение к поддержке идей индустриальных партнеров.

Примерная дорожная карта на 2023–2024 уч.г. по элементам программы справочно представлена в таблице Д.1 приложения Д.

3.3 Подход к определению результата согласованности запросов и интересов стейкхолдеров образовательной организации высшего образования

В целом исследователями в различных соотношениях и построениях (например: [22; 23; 70; 89; 90; 117]) отмечают три вектора влияния ООВО в отношении региона:

– инновационное развитие, включающее создание новых знаний и технологий, их коммерциализацию, а также генерацию знаний, что выражается в публикациях и их последующем цитировании в научных базах данных;

– развитие человеческого капитала путем выпуска на региональный рынок труда квалифицированных специалистов, способных поддерживать инновационные производства и сервисы, при этом ожидается, что выпускники ООВО будут получать заработную плату выше, чем у лиц, не имеющих высшего образования;

– экономическое развитие – в основном благодаря налоговым отчислениям, формированию доходов от использования инфраструктуры и пр., а также с т.з.

соотношения уровня средней зарплаты самих работников ООВО к уровню средней региональной зарплаты.

К примеру, С.А. Беляков и Г.А. Краснова общий вклад образования в региональную экономику предлагают [22] определять по формуле 3.1:

$$B = \sum_{i=1}^{n} N_i \times \overline{\text{ЗП}_i} \times k \times n_i, \quad (3.1)$$

где B – вклад образования;

N_i – численность работников, имеющих i-й уровень образования;

ЗП_i – средняя зарплата работника с i-м уровнем образования;

k – коэффициент увеличения дохода;

n_i – стаж работника с i-м уровнем образования.

Такой подход позволяет оценить вклад каждого из образовательных уровней, но не в должной степени – образовательных организаций, обеспечивающих его достижение.

Авторское положение заключается в том, что интегральным показателем результативности взаимодействия ООВО с окружением предлагается принять результативность и качество трудоустройства выпускников, а точнее в актуальных условиях – динамику скорости трудоустройства (получения статуса занятости) с ориентиром на соответствие места трудоустройства (должности, характера деятельности) направлению (профилю) подготовки и сохранение кадров в регионе по получении образования [111].

Ожидаемый предельный результат от воздействия программы мы предлагаем выразить функцией 3.2 (представлен в публикациях в ранней версии [111, с. 161]):

$$F\text{Рс} = f_a\left(Rg_a, \downarrow_{n\to 0} Le_a, We_a, Te_a, Is_a\right) - f_d(Rg_d, Le_d, We_d, Te_d, Is_d), \quad (3.2)$$

где Pc – результативность согласованности;

f_a – функция согласованности (при управляющем воздействии);

f_d – функция несогласованности (вне воздействия);

Rg – количество выпускников, оставшихся в регионе (согласно используемому срезу по уровням квалификации и формам обучения, если не рассматривается выпуск целиком);

Le – распределение выпускников по времени ожидания их трудоустройства (накопительно, в пределе до 100% от выпуска);

$\downarrow \underset{n\to 0}{Le_a}$ – ожидание минимизации периода поиска и выхода на место трудоустройства максимально возможного количества выпускников (вследствие отклика по мероприятиям в рамках программы);

We – средний уровень заработной платы в регионе, применяемый при невозможности оперировать фактическими данными по каждому выпускнику; при наличии фактических данных подменяется на $\sum_{i=1}^{n} We$, или сумму фактических заработных плат выпускников;

Te – доля налоговых отчислений, которая при наличии фактических данных может быть заменена на $\sum_{i=1}^{n} Te$, или сумму фактических налоговых отчислений, что заодно могло бы продемонстрировать доли лиц с различными налоговыми статусами (имеющие доход более 5 млн.руб., ИП, самозанятые, нерезиденты, пребывающие в теневом секторе экономики и пр.);

Is – дополнительный параметр учета (при наличии) инвестиций партнеров программы в ее реализацию либо в целом в ООВО в целях развития сотрудничества по направлению содействия трудоустройству, а также профильных грантов и иных мер государственной и частной поддержки, который, однако, может быть принят и в расширенной интерпретации: как общий объем внебюджетных поступлений в ООВО.

При освещении динамического экономического результата стоит отметить, что он непосредственно связан с ожидаемым социальным результатом,

выраженном в повышении результативности деятельности Центра карьеры, а также повышением доверия к Центру карьеры со стороны студентов и лояльности работодателей-партнеров.

Несмотря на объемность и разнообразие содержания стратегической программы стейкхолдерского развития взаимоотношений, массив усилий направлен ровно на одно: в рамках профессионального обучения применяется диверсификация и синергия методов воздействия на обучающихся для формирования осознанности в их компетентности, что способствует вовлечению обучающихся в осознанное планирование и реализацию индивидуальной траектории развития, что в конечном итоге облегчает процесс их выхода на рынок труда.

Для определения общего экономического результата от внедрения мероприятий автором была использована отчетность Центра карьеры в мониторинге трудоустройства студентов высших учебных заведений за период 2020–2022 гг. Данные из мониторинга отражает таблица 3.10. Представлены расчеты только по выпускникам очной формы обучения ввиду ожидания (что подтверждается практикой предшествующих лет), что обучающиеся по очно-заочным и заочным программам в рамках полного рабочего дня совмещают рабочие обязанности и получение образования, следовательно, при включении этих форм обучения исходный уровень для динамики по трудоустройству могут оказаться завышенными на момент выпуска.

Таблица 3.10 – Динамика скорости трудоустройства выпускников УрГЭУ по очной форме за 2020–2022 гг.

Выпуск по очной форме бакалавриата и магистратуры	Выпуск 2020 год, чел. от общего выпуска	Выпуск 2020 год, % от общего выпуска	Выпуск 2021 год, чел. от общего выпуска	Выпуск 2021 год, % от общего выпуска	Выпуск 2022 год, чел. от общего выпуска	Выпуск 2022 год, % от общего выпуска
На момент выпуска трудоустроены	482	56,1	587	69,8	412	46
К 3-му месяцу трудоустроены	547	63,7	642	76,4	766	85,5

Продолжение таблицы 3.10

Выпуск по очной форме бакалавриата и магистратуры	Выпуск 2020 год, чел. от общего выпуска	Выпуск 2020 год, % от общего выпуска	Выпуск 2021 год, чел. от общего выпуска	Выпуск 2021 год, % от общего выпуска	Выпуск 2022 год, чел. от общего выпуска	Выпуск 2022 год, % от общего выпуска
К 6-му месяцу трудоустроены	554	64,5	699	83,2	777	86,8
К 12-му месяцу после выпуска трудоустроены	725	84,4	783	93,2	783	89
Отклонение 3 мес. / на момент выпуска, абс.	65	7,6	55	6,6	354	39,5
Отклонение 6 мес. / 3 мес., абс.	7	0,8	57	6,8	11	1,3
Отклонение 12 мес. / 6 мес., абс.	171	19,9	84	10	6	2,2

Примечание – Составлено автором, представлено в авторском материале [111].

В соответствии с данными таблицы 3.10, подавляющее большинство выпускников Уральского государственного экономического университета (УрГЭУ) находят работу в течение двенадцати месяцев после завершения обучения. Например, в выпуске 2020 года в период с шестого по двенадцатый месяц на работу устроились 20% студентов. Хотя в 2020 году процесс трудоустройства был существенно затруднён из-за эпидемиологической ситуации в регионе, в данных за 2021 год наблюдается аналогичная картина с 10% выпускников. Таблица 3.10 также демонстрирует тенденцию: к 2022 году 86,8% студентов нашли работу уже в течение шести месяцев после выпуска. Однако эту тенденцию необходимо продолжать и улучшать за счёт повышения эффективности деятельности Центра карьеры и внедрения стратегической программы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Если предположить, что скорость нахождения студентом места работы будет сокращена с 12 месяцев до 6 месяцев в общем итоге, то можно обозначить экономический результат, который данные нововведения способны принести. Т.о. находит выражение и элемент функции 3.2 по периоду ожидания. Выражаться он будет, в таком случае, в размере налоговых отчислений в бюджет страны, прирастающих в году за счет скорости нахождения выпускниками места

трудоустройства и получения оплаты труда за произведенную продукцию или услуги соответственно установленной системе оплаты труда. Расчетные данные приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Размер потенциальных доходов и налоговых отчислений с них в бюджет страны за счет совершенствования деятельности Центра карьеры УрГЭУ

Выпуск по очной форме бакалавриата и магистратуры	Выпуск 2020 год, чел. от общего выпуска	Выпуск 2021 год, чел. от общего выпуска	Выпуск 2022 год, чел. от общего выпуска
На момент выпуска трудоустроены, чел.	482	587	412
К 6-му месяцу (вместо реальных 12 мес.) трудоустроены, чел.	725	783	783
Доля трудоустроенных от выпуска, %	81,3	93	87,4
Приращение, чел.	243	196	371
Средняя зарплата по субъекту (по данным Росстата), руб.	43256	48590	55201
Возможная усредненная суммарная начисленная зарплата трудоустроившихся ускоренно с привязкой к средней заработной плате по региону, руб.	63067248,00	57141840,00	122877426,00
Возможные суммарные усредненные налоговые отчисления по НДФЛ (13%) с начисленной зарплаты с привязкой к средней заработной плате по региону, руб.	8 198 742,24	7 428 439,20	15 974 065,24

Примечание – Составлено автором, представлено в авторском материале [111].

Расчет таблицы 3.11 производился на основе численности выпускников, переходящих из трудоустроенных за 12 месяцев в пул трудоустроенных за 6 месяцев как следствие результативности работы стратегической программы, средней начисленной заработной платы по региону (по данным Росстата) и количеству фактически отработанных ими месяцев.

При ускорении процесса трудоустройства выпускников 2022 года, обучающихся по очной форме, в два раза, то есть при устройстве 371 специалиста за шесть месяцев вместо двенадцати, бюджет может получить дополнительные средства в размере 15,9 миллионов рублей, эквивалентные возможным усредненным налоговым отчислениям по НДФЛ. Подчеркнем, что достижение 100% занятости внутри региона не является реалистичным сценарием или самоцелью, приоритет – в ускорении процессов покрытия кадровых

потребностей региональных организаций и предприятий выпускниками ООВО, которые и по прошествии года или более после выпуска приняли бы решение о продолжении трудовой деятельности в регионе, в сроки более краткие, чем наблюдаются вне применения программных средств воздействия на карьерные решения. Т.о. допустимо и сохранение обозначенных уровней трудоустройства выпускников, но с меньшим ожиданием времени начала трудовой деятельности.

Приведем аналогичную таблицу в разрезе только 2022 г. для других ООВО Уральского федерального округа. В таблице 3.12 представлено по одному университету от каждого субъекта; средняя зарплата по субъекту в отношении ТИУ представлена по Тюменской области без ХМАО и ЯНАО.

Таблица 3.12 – Размер потенциальных доходов и налоговых отчислений с них в бюджет страны за счет совершенствования деятельности в отношении ряда ООВО Уральского федерального округа в 2022 г.

Выпуск по очной форме бакалавриата, магистратуры и специалитета (при наличии)	КГУ	ТИУ	УГГУ	ЧелГУ
На момент выпуска трудоустроены, чел.	220	983	158	716
К 6-му месяцу (вместо реальных 12 мес.) трудоустроены, чел.	322	1269	230	1158
Доля трудоустроенных от всего выпуска, %	54	64,6	80,4	73,7
Приращение, чел.	102	286	72	442
Средняя зарплата по субъекту (по данным Росстата), руб.	40539	61186	55201	49998
Возможная усредненная суммарная начисленная зарплата трудоустроившихся ускоренно с привязкой к средней заработной плате по региону, руб.	24809868	104995176	23846832	132594696
Возможные суммарные усредненные налоговые отчисления по НДФЛ (13%) с начисленной заработной платы с привязкой к средней заработной плате по региону, руб.	3225282,84	13649372,88	3100088,16	17237310,48

Примечание – Составлено автором, представлено в авторском материале [111].

Для заинтересованных сторон, поддерживающих предлежащую программу, итоговый эффект проявляется в заполнении вакантных должностей у местных работодателей и использовании полученных молодым специалистом заработных средств на региональном рынке товаров и услуг, а также в удержании и сохранении выпускников в регионе выпуска. В целом по табл. 3.12 наблюдается потенциальный диапазон от 3,1 млн.руб. до 17,2 млн.руб. Также по таблице 3.12 мы наблюдаем, что у образовательных организаций существует значительный запас доли выпускников, потенциально пригодной к приращению в числе трудоустроенных в течение года после выпуска. Мы допускаем, что одним из факторов повышения доли подтвержденных трудоустройств или участия в иных формах занятости, а также само первоначальное установление коммуникации с более проблемной, неконтактной долей может стать время, высвобожденное центрами карьеры (или их аналогами) при ускорении и систематизации процесса содействия трудоустройству в рамках стейкхолдерской программы по выпускникам, в базовых условиях «предоставляющих результат» за 12 месяцев.

Вместе с тем, интегральный результат согласованности запросов и интересов со стейкхолдерами возможно определить и для самой ООВО. Среди перечня показателей развития ООВО, представленных ранее в настоящем исследовании, имеются социальные, наукометрические и экономические, положительная динамика по каждому из которых может рассматриваться как мера доверия заинтересованных сторон, однако в настоящее время фокус внимания смещается на показатели, которые зависят от способности организации принимать автономные экономические решения. Например, речь идет о доходах из внебюджетных источников, при этом пока что в сообществе центров карьеры с участием ЭЦК транслируется мысль, что важны значимость объема средств как такового и его динамика, а не доля в общих доходах. В рамках рассмотренной ранее концепции «третьей миссии» университета и потенциале внедрения ее практик представляет интерес не общий объем внебюджетных средств, поскольку большую его часть очевидно составит плата за обучение на договорной основе, входящая в состав «классической» миссии, а некое иное

выражение заинтересованности в участии образовательной организации в развитии общества и удовлетворении запросов субъектов региональной экономики. Подчеркнем, что это вполне соответствует проектным, индустриальным и рыночным ценностям взаимодействия, доминирующим в трех из четырех квадрантов.

В настоящий момент отсутствует практика учета и публикации результатов по привлечению инвестиций или иных материальных и нематериальных (интеллектуальных) вложений отдельных стейкхолдеров ООВО, которая, однако, представляла интерес для функции 3.2. Поэтому мы сфокусируемся на данных по объему выполнения работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и разработками, которые в совокупности отражают исполнение входящих запросов заинтересованных сторон (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Динамика общего объема средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и разработками, по данным мониторинга деятельности ООВО 2019–2022 гг.

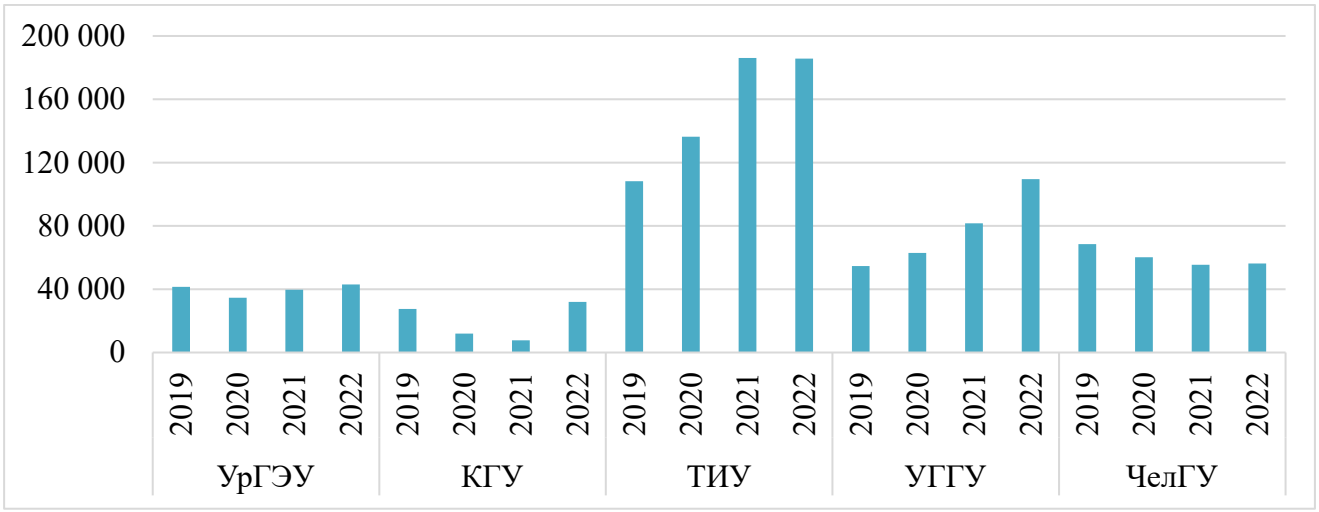
ООВО	Год	Объем средств, тыс.руб.	Удельный вес в общих доходах образовательной организации, %	Темп прироста объема средств (цепной), %	Темп прироста удельного веса доходов (цепной), %
УрГЭУ	2019	41500,2	3,26	–	–
	2020	34643,2	2,66	-16,5	-18,4
	2021	39623,4	3,00	14,4	12,8
	2022	42964,7	3,08	8,4	2,7
КГУ	2019	27528,3	4,04	–	–
	2020	11901,7	2,19	-56,8	-45,8
	2021	7737,2	1,08	-35,0	-50,7
	2022	32020,9	3,59	313,9	232,4
ТИУ	2019	108209,1	3,33	–	–
	2020	136316,2	3,61	26,0	8,4
	2021	186074,1	5,00	36,5	38,5
	2022	185736,9	4,98	-0,2	-0,4
УГГУ	2019	54618,0	5,43	–	–
	2020	62909,0	5,99	15,2	10,3
	2021	81599,6	6,77	29,7	13,0
	2022	109579,7	7,56	34,3	11,7

Продолжение таблицы 3.13

ООВО	Год	Объем средств, тыс.руб.	Удельный вес в общих доходах образовательной организации, %	Темп прироста объема средств (цепной), %	Темп прироста удельного веса доходов (цепной), %
ЧелГУ	2019	68 437,0	5,27	–	–
	2020	60 205,5	4,94	-12,0	-6,3
	2021	55 404,2	3,67	-8,0	-25,7
	2022	56 207,2	3,86	1,4	5,2

Примечание – Составлено автором на основе мониторинга ООВО Главного информационно-вычислительного центра Минобрнауки РФ[10].

В графическом виде (рисунок 3.5) для удобства восприятия и наглядности возможностей по емкости подобного взаимодействия представим данные по росту объема средств.

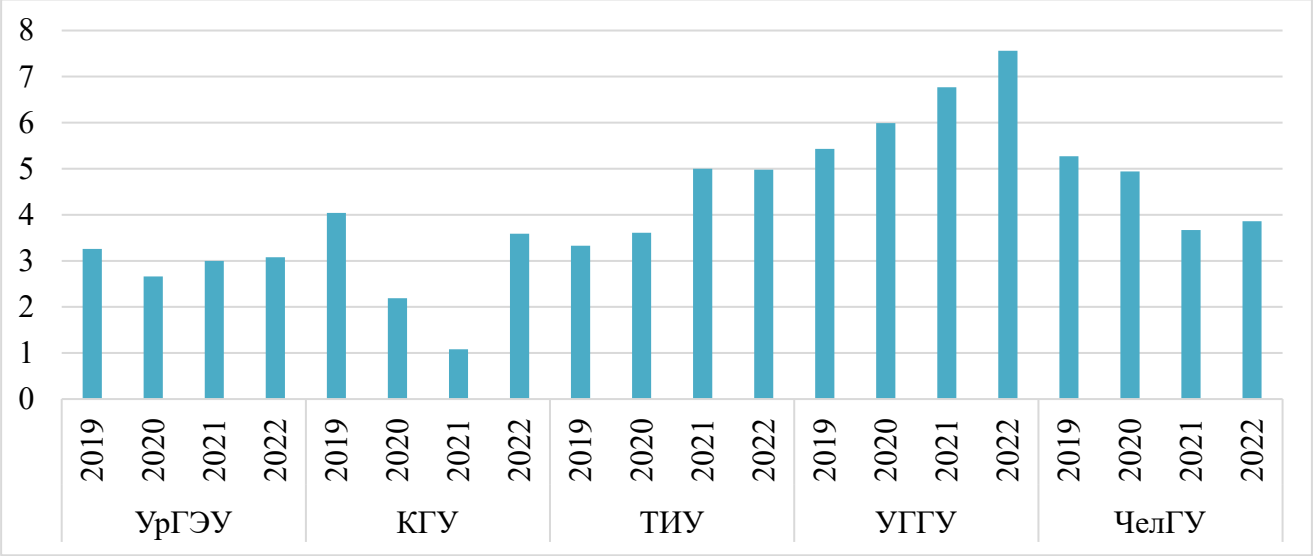


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.5 – Динамика объема средств в 2019–2022 гг., тыс.руб.

Аналогичным образом представим данные по изменению удельного веса подобных доходов в общих доходах ООВО (рисунок 3.6).

[10] Главный информационно-вычислительный центр Минобрнауки РФ – URL: https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo&year=2022



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.6 – Динамика удельного веса средств в 2019–2022 гг., %

Отметим, что на федеральном уровне принята программа фундаментальных научных исследований до 2030 г. [5], поэтому ее поддержка и реализация путем привлечение индустриальных партнеров является перспективной в рамках развития взаимодействия стейкхолдерского взаимоотношения с окружением ООВО.

По данным таблицы 3.11 и рисункам 3.5, 3.6 заметно, что за 4 года ООВО имеют неравномерный уровень достижений в привлечении интереса организаций и предприятий, отдельных групп заинтересованных сторон, по объему средств в среднем показав увеличение в 1,35 раза по объему средств в денежном выражении и в 1,09 раза по удельному весу в общих доходах организации. ТИУ и УГГУ нарастили одновременно объем средств и удельный их вес в доходах ООВО, что в будущем способно продемонстрировать значимость подобного взаимодействия для новых партнеров. УрГЭУ и КГУ также нарастили объем средств, однако удельный вес в общих доходах стагнирует, т.е. устойчивым, понятным мотивом взаимодействия все же остаются классические образовательные услуги. В отношении ЧелГУ наблюдается сокращение и объема в денежном выражении, и удельного веса таких доходов в общих доходах организации. Следовательно, имеется резерв механизмов построения конструктивных взаимоотношений с

заинтересованными сторонами, включение в программу взаимодействия подобных элементов. Для опорных университетов эти форматы взаимодействия более нишевые, чем для федеральных и научно-исследовательских университетов.

В отношении УрГЭУ рост объему, аналогичный среднему за период, был бы эквивалентен объему средств в размере 56025,27 тыс.руб. в итоговом году. Для КГУ аналогичное – 37163,21 тыс.руб.; для ЧелГУ – 92390,36 тыс.руб. (при расчете от наиболее низкого значения за период – 75879,72 тыс.руб.).

Следует отметить, что в рамках исследования были представлены данные о результатах программной деятельности и перспективах взаимодействия со стейкхолдерами пяти образовательных организаций высшего образования. Однако в Свердловской области функционирует 35 организаций высшего образования и их филиалов, включая как собственные, так и внерегиональные учреждения. В Уральском федеральном округе действует 88 образовательных организаций и филиалов, из которых 40 являются филиалами. Важно учитывать, что часть из этих организаций и филиалов имеют ведомственную или специализированную направленность, что ограничивает их потенциал в плане трудоустройства выпускников на момент окончания обучения. Следовательно, их дополнительный потенциал в этом контексте является менее значительным.

Выводы по главе.

В главе представлен организационный алгоритм ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия. Разработка стратегической программы развития для конкретного университета на основе ценностно-целевого подхода представляет собой пункт научной новизны ввиду отсутствия подобной ориентации в существующих исследованиях по тематике стратегирования.

Построена карта свойств стейкхолдеров, учтены результаты опроса внутренних стейкхолдеров о готовности к взаимодействию, выявлены предпочтительные аксиологические основы взаимодействия стейкхолдеров ООВО.

Предложен авторский анализ вовлеченности стейкхолдеров во взаимодействия, а также выносимая как пункт научной новизны – матрица

структурного влияния с разработкой принципа ранжирования стейкхолдеров по интенсивности и балансу связей (квадрат, аналогичный моделям Менделоу, Джонсона и Гарднера; сумма – интенсивность, разница – баланс), благодаря чему группы стейкхолдеров распределены по квадрантам, для каждого из которых определены портфельные стратегии взаимодействия с учетом лидирующих в квадранте ценностей. Выраженный «положительный» баланс влияния имеют государство, органы власти субъекта, профсоюз студентов, предприятия и организации региона – работодатели. Выраженный «отрицательный» баланс имеют абитуриенты, общественные организации и поставщики, институты и кафедры, учебно-вспомогательный персонал. Однако в целом всех стейкхолдеров с «отрицательным» балансом можно рассматривать в качестве склонных к внушению и избранию для них стратегии защиты или информирования. Наибольшей интенсивностью связей обладают руководство ООВО, средства массовой информации и другие ООВО региона. Наименьшую интенсивность связей демонстрируют поставщики, профсоюз работников и абитуриенты.

Представлена модель реализации стратегической программы с ценностно-целевым подходом (аксиологическим фильтром) с раскрытием по параметрам, наполняющим интегральные блоки взаимодействия. Ввиду ориентации программы-примера на содействие трудоустройству представлены соответствующие интегральные целевые показатели и поле компетенций Центра карьеры в роли центра стейкхолдерской координации развития стратегической программы. Продемонстрирована конкретная программа-предложение.

Показан подход к определению экономического результата согласованности запросов и интересов стейкхолдеров как следствия вовлечения в ценностно-целевое развитие взаимоотношений. Представлены возможные параметры для оценки результата, а также интегральный показатель — условно-предельное значение трудоустроенных выпускников с сокращением времени выхода на место трудоустройства. Показано, что результат от взаимодействия с одним Центром карьеры (в качестве центра стейкхолдерской координации) одной ООВО соответственно в год может выражаться для региона в сотнях (по очной форме)

сохраненных в регионе выпускников – качественного человеческого ресурса молодых профессионалов, а для государства – и в зарплатах, и в возможных суммарных усредненных налоговых отчисления по НДФЛ (13%) с начисленной заработной платы с привязкой к средней заработной плате по региону выпускников, сокращающих срок поиска места трудоустройства. Однако вместе с тем отмечена если не необходимость, то возможность усиления позиции ООВО, особенно в статусе опорного университета, в отношении «третьей миссии» и в целом при построении конструктивного взаимодействия с заинтересованными сторонами путем привлечения заинтересованных сторон через выполнение работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и разработками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поставленная цель исследования – развитие стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией высшего образования и разработка ценностно-целевой модели стейкхолдерского подхода к управлению для повышения результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами – достигнута. Задачи исследования выполнены в необходимом объеме. Благодаря этому получен научный результат – внесен вклад в развитие теоретических и методических основ стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией, в т.ч. выраженный в разработке модели стейкхолдерского ценностно-целевого подхода к развитию взаимоотношений, отражающей многоэтапность и факторную комплексность процесса вовлечения заинтересованных сторон с учетом региональных социально-экономических условий и интересов

Продемонстрированы пути развития стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией высшего образования, разработана модель развития взаимоотношений с микросредой, определяемая через ценностно-целевые основания стейкхолдерского взаимодействия.

Для достижения поставленной цели выполнены следующие задачи:

– классифицированы инструменты и методы, определяемые как применимые в стейкхолдер-менеджменте, с позиции их направленности;

– типологизированы актуальные запросы взаимодействия образовательной организации с заинтересованными сторонами, позволяющие определять и корректировать принципы построения и функционирования, векторы направленности развития системы взаимоотношений;

– разработан подход к анализу вовлеченности во взаимодействие заинтересованных сторон образовательной организации, обеспечивающий выявление ценностей взаимодействия с образовательной организацией и ранжирования стейкхолдеров по параметрам влияния;

– разработаны основы ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия образовательной организации с заинтересованными сторонами, направленной на формирование и реализацию в образовательной организации стратегической программы развития взаимодействия.

В главе 1 представлены ценностные векторы, способные образовать общий контур проработки проблемы привлечения к образовательному труду и коммуникации ООВО с микросредой – со всеми сдерживающими факторами и решениями:

– повышение отзывчивости и гибкости в предложении смыслов взаимодействия;

– сохранение ориентира на значимость индивидуального человеческого капитала и потенциала;

– поиск вариантов вознаграждения и проявления значимости взаимодействия с ООВО;

– систематизацию и концептуализацию ответственности ООВО при влиянии на окружение.

Объединяющим их мотивом определена попытка развития вовлечения в университетский процесс различных групп заинтересованных сторон: повышение осознанности в процесс обучения и привлечение молодежи к построению карьеры в региональной ООВО, удержание сотрудников в образовательной сфере и привлечение поддержки сообществ (профессиональных и отраслевых, локальных и глобальных) необходимо быть сориентированным на формирование образа организации с большой емкостью знаниевого потенциала, имеющей если не прямые конкурентные преимущества, то способности скомпенсировать отдельные конкурентные недостатки свободного рынка труда.

Перечень источников, дающих определение понятию «стейкхолдер», классически состоящий из авторских определений, дополнен определениями, предлагаемым стандартами и руководствами по проектному управлению как распространенным и широко применяемым в практике источником знаний по менеджменту.

При рассмотрении аксиологических (ценностных) оснований стейкхолдерского взаимодействия благодаря адаптации «теории градов» Тевено и Болтански выявлено, что нефинансовых мотивов взаимодействия, направленного на развитие и совершенствование, существенно больше, что не отрицает материальности ряда запросов. Сама «теория градов» предоставляет перспективные возможности для формирования ценностно-целевой программы развития по портфелям (группам) стейкхолдеров при сочетании ее с инструментами картирования стейкхолдеров по возможностям их влияния с учетом изначальной предрасположенности либо ограничений к коммуникации. Применение «теории градов» представляется перспективным приращением к базе знаний стейкхолдер-менеджмента, поскольку в теории не уделяется отдельного внимания индивидуально-групповым ценностям вовлечения, побуждающим к взаимодействию. «Третья» (социальная) миссия образовательных организаций, вместе с тем, ставит глобальные этические планки и в настоящий момент представляется основным драйвером конкурентоспособности ООВО, в т.ч. и региональных.

Первым элементом научной новизны является проведенная группировка инструментов и методов, определяемых как применимые в стейкхолдер-менеджменте. Весь инструментарий, основываясь на направленности его применения, предложено объединить в три группы – определения, воздействия и обеспечения – таким образом, что каждая группа включает несколько смежных по смыслу фокусов взаимодействия (специализации), в свою очередь раскрывающихся путем применения одного или нескольких аналогичных инструментов и методов.

В главе 2 на основе анализа публикаций изложены ключевые запросы развития взаимодействия ООВО со стейкхолдерами, акцент сделан на региональных образовательных организациях. Представлены перспективные модели позиционирования университетов и ограничения к приведению к ним действующих организаций. В частности, представлен перечень показателей, удовлетворение запроса по которым определяет политику функционирования

организации и приоритизации запросов. На примере темы трудоустройства выпускников, как вмененной образовательным организациям деятельности, продемонстрированы разрывы и проблемы исполнения. Одним из факторов корректной стейкхолдерской коммуникации обозначено доверие. Доверие, как социальный капитал, является важным фактором в университетских сообществах, и выявление ресурсов, связанных с доверием, может помочь разработать социальные технологии для управления процессами его формирования.

Сами управленческие запросы классифицированы и раскрываются через устойчивые блоки запросов на конкретные структурно-управленческие инновации, что выносится как второй элемент научной новизны. Инновации, т.е. принципиальные изменения, могут касаться самой структуры изменяемой системы, форм и методов управления системой, подходам к воздействию на вовлеченные в систему субъекты, экономическую модель системы – т.е. определяющих и корректирующих принципы построения и функционирования системы в более глобальной по отношению к ней общественной системе. Это позволяет отделить от иных (к примеру, технических) группу инноваций и сформировать типологию запросов по ним.

«Третья миссия» университетов может служить вовлекающей «упаковкой» удовлетворения данных запросов. ООВО и ее стейкхолдеры помещены в контекст социально-экономического развития региона, а потому при решении региональной ООВО реализовать социально и экономически значимое взаимодействие с заинтересованными сторонами имеется окно возможностей влияния на показатели безопасности региона. Приоритетной, по мнению автора, выступает кадровая безопасность ввиду ее обеспечивающей функции для иных. В главе представлена система показателей кадровой безопасности региона, а также их генеалогия, определены те, на которые в первую очередь имеет возможность повлиять ООВО, а также представлена динамика по ним. В частности, представлены уникальные данные по движению выпускников ООВО. Сделаны выводы о роли уровней заработных плат при выборе выпускником решения сменить регион

профессиональной реализации. Выводы позволяют предположить присутствие нематериальных мотивов сохранения в регионе.

ООВО своими действиями и характеристиками (статусом) могут содействовать появлению позитивной динамики по следующим показателям:

– индекс производительности труда – содействием внедрения практик научной организации труда, разработки и внедрения технических и управленческих инноваций;

– индекс человеческого развития – с помощью популяризации и предоставления инструментов, способствующих развитию способности к получению знаний и достижению достойного уровня;

– удельный вес занятых с высшим образованием в экономике региона – путем развития партнерских программ с работодателями и общественными организациями;

– сокращение доли населения с доходами ниже прожиточного минимума: через мотивацию к приобретению новых навыков и знаний, а также переквалификацию;

– положительное миграционное сальдо (либо сдерживание отрицательного тренда) – путем сохранения выпускников ООВО в регионе и привлечения высококвалифицированных кадров, а также содействия их квалификационному развитию, включая продолжение образования в региональных ООВО.

В помощь сохранению выпускников в регионе ООВО (и в целях повышения эффективности трудоустройства выпускников) вводят в свою структуру ответственные подразделения. В главе показан номинальный и реальный функционал такого подразделения, а также его оптимизация в целях исполнения роли центра стейкхолдерской координации по направлению содействия обеспечения кадровой безопасности региона.

В главе 3 предложен структурный методический подход к развитию взаимодействия со стейкхолдерами и представлен организационный алгоритм ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия. Разработка стратегической программы развития для конкретного университета на

основе ценностно-целевого подхода представляет собой третий пункт научной новизны ввиду отсутствия подобной ориентации в существующих исследованиях по тематике стратегирования.

Построена карта свойств стейкхолдеров, учтены результаты опроса внутренних стейкхолдеров о готовности к взаимодействию, выявлены предпочтительные аксиологические основы взаимодействия стейкхолдеров ООВО.

Предложен авторский анализ вовлеченности стейкхолдеров во взаимодействия – матрица структурного влияния и разработан принцип ранжирования стейкхолдеров по интенсивности и балансу связей, который также выносится как элемент научной новизны. Группы стейкхолдеров распределены по квадрантам, для каждого из которых определены портфельные стратегии взаимодействия с учетом лидирующих в квадранте ценностей. Выраженный «положительный» баланс влияния имеют государство, органы власти субъекта, профсоюз студентов, предприятия и организации региона – работодатели. Выраженный «отрицательный» баланс имеют абитуриенты, общественные организации и поставщики, институты и кафедры, учебно-вспомогательный персонал. Однако в целом всех стейкхолдеров с «отрицательным» балансом можно рассматривать в качестве склонных к внушению и избранию для них стратегии защиты или информирования. Наибольшей интенсивностью связей обладают руководство ООВО, средства массовой информации и другие ООВО региона. Наименьшую интенсивность связей демонстрируют поставщики, профсоюз работников и абитуриенты.

Представлена модель реализации стратегической программы с ценностно-целевым подходом (аксиологическим фильтром) с раскрытием по параметрам, наполняющим интегральные блоки взаимодействия. Ввиду ориентации программы-примера на содействие трудоустройству представлены соответствующие интегральные целевые показатели и поле компетенций Центра карьеры в роли центра стейкхолодерской координации развития стратегической программы. Продемонстрирована конкретная программа-предложение.

Показан подход к определению экономического результата согласованности запросов и интересов стейкхолдеров как следствия вовлечения в ценностно-целевое развитие взаимоотношений. Представлены возможные параметры для оценки результата, а также интегральный показатель — условно-предельное значение трудоустроенных выпускников с сокращением времени выхода на место трудоустройства. Показано, что результат от взаимодействия с одним Центром карьеры (в качестве центра стейкхолдерской координации) одной ООВО соответственно в год может выражаться для региона в сотнях (по очной форме) сохраненных в регионе выпускников – качественного человеческого ресурса молодых профессионалов, а для государства – и в зарплатах, и в возможных суммарных усредненных налоговых отчислениях с заработков с привязкой к средней заработной плате по региону выпускников, сокращающих срок поиска места трудоустройства.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ТЕРМИНОВ

АУП – Административно-управленческий персонал.

ВЭО – Вольное экономическое общество.

ВУЗ – Высшее учебное заведение.

ИКТ – Индивидуальная карьерная траектория.

КГУ – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курганский государственный университет».

МОН, Минобрнауки РФ – Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.

НПР – Научно-педагогические работники.

ООВО – образовательная организация высшего образования.

ОС – отраслевое сообщество.

ППС – Профессорско-преподавательский состав.

ПЭС – профессиональное экспертное сообщество.

Росстат – Федеральная служба государственной статистики.

ТИУ – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тюменский индустриальный университет».

УГГУ – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный горный университет».

УрГЭУ, Университет – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный экономический университет».

ЦКС – цифровая карьерная среда.

ЧелГУ – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет».

ЭЦК – Экспертный центр карьеры и реализации профессиональных возможностей молодежи при Минобрнауки РФ.

HH.ru – работный сайт (платформа) HeadHunter (ООО «ХЭДХАНТЕР»).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

[1] Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 25 ноября 2021 г. № 1094 «Об утверждении аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования» – ЭПС "Система ГАРАНТ" – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403024117/

[2] Долгосрочная программа содействия занятости молодежи на период до 2030 года – Минобрнауки РФ – URL: https://minobrnauki.gov.ru/rPqTKcZXAGKm9YF3xVcoANoHZSUnnpE6.pdf

[3] Паспорт национального проекта «Наука и университеты» – ИПФРАН – URL: https://ipfran.ru/files/10591/new_np_sci_uni.pdf

[4] Программа «2030» Министерства науки и высшего образования РФ. – Минобрнауки РФ – URL: https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/

[5] Программа фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период (2021–2030 годы), утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. № 3684-р – ЭПС "Система ГАРАНТ" – https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400070256/

[6] Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы – URL: https://docs.cntd.ru/document/429024960?marker=6540IN

[7] ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 16.11.2011 N 548-ст) – Система Консультант – URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=8809#02653041230163322

[8] Авцинова А.А., Меньщикова В.И. Форсайт как ключевая технология согласования групп интересов «стейкхолдеров» развития муниципальных образований в современной России // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – №12. – С. 30–35.

[9] Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. / Ицхаак Калдерон Адизес : пер. с англ. В. Кузина М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 – 512 с. : ил.

[10] Аксенова О.В. Стратегия развития российских регионов: реальность // Власть. – 2019. – № 6. – С. 35–41.

[11] Алешина И.В. Маркетинг университета эпохи цифровой глобализации // Вестник университета. – 2021. – № 1. – С. 20–27.

[12] Алферова Л.В., Королева Л.А., Нагорная О.С. Стратегическое планирование и управление качеством высшего образования: международные стандарты и национальная специфика // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2018. – № 1. – С. 4–17.

[13] Андреев А.Л. Университеты в контексте социальной истории: от «обучения культуре» к формированию креативных интеллектуальных сред // Высшее образование в России. – 2013. – № 6. – С. 116–127.

[14] Андреева Т.В., Рогалева Г.И., Андреев А.Б. Сущность и особенности инновационной деятельности в вузе в условиях глобальных вызовов // Вестник Бурятского государственного университета. – 2017. – № 7. – С. 86–93.

[15] Андреева Т.Е., Чайка В.А.. К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестник СПб. ун-та. Менеджмент. – 2006. – Вып. 4.– С. 163–174.

[16] Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.

[17] Аржанова И.В., Воров А.Б., Дерман Д. О., Дьячкова Э. А., Клягин А.В. Итоги реализации программ развития опорных университетов в 2016 г. // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21. – № 4. – С. 11–21.

[18] Астахова Е. А., Ларионова Н. А., Панькова Л. Н., Чупрова Д. Б. Анализ современного состояния научных исследований в сфере кадровой безопасности // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2018. – № 5(68). – С. 31–39.

[19] Афасижев Т.И., Тешев В.А. Инновационные методы и подходы к управлению вузом // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2008. – № 2. – С. 97–101.

[20] Балобанов А.Е., Клюев А.К. Стратегическое планирование развития университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2(21). – С. 19–27.

[21] Барановский А.И. Стратегическое конкурентное преимущество вуза – его научный потенциал // Инновационное образование и экономика. – 2008. – № 2. – С. 7–8.

[22] Беляков С.А., Краснова Г.А. Оценка вклада системы образования в социально-экономическое развитие региона: международные тенденции и Российский опыт // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – №3 (103). – С. 8–15.

[23] Болгова Е.В. Экономическое влияние университетов на региональный рост: современные инструменты анализа // Проблемы предприятий: теория и практика. – 2019. – № 1-1. – С. 42-47.

[24] Болтански Л., Тевено Л. Критика и обоснование справедливости: очерки социологии градов / пер. с франц. О. В. Ковеневой под науч. ред. Н. Е. Копосова. – М.: Новое литературное обозрение. 2013. – 576 с. ISBN 978-5-4448-0079-9

[25] Бондаренко Н. В. Характер взаимодействия российских компаний и системы высшего образования глазами работодателей. Итоги опроса 2013 г., по данным Левада-центра // Вопросы образования. – 2014. – № 1. – С. 162–175.

[26] Борисов И.А., Гиниева С.Б. Кадровая безопасность России: ключевые проблемы и пути решения // Достойный труд – основа стабильного общества: матлы VI Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 т. Т. 1, Изд-во Урал. гос. экон. ун-та. Екатеринбург, 2014. – С. 290.

[27] Боровских Н.В., Кипервар Е.А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности региона // ОНВ. ОИС. – 2018. – №2. – С. 122-126.

[28] Брагина З. В., Юдин В. В., Никерина Е. В., Яшков А. Б. Подготовка квалифицированных кадров для высокотехнологичных рабочих мест: междисциплинарный подход // Экономика труда. – 2017. – № 2. – С. 147-161. – doi: 10.18334/et.4.2.38115.

[29] Бурцева К.Ю. Идентификация рисков и контрольных мероприятий в соответствии с потребностями стейкхолдеров университетов // Вектор науки

Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – (2) – С. 5-9. https://doi.org/10.18323/2221-5689-2016-2-5-9

[30] Бутко Г.П., Тесленко И.В. Перспективы инновационного развития профессиональных образовательных организаций // Теория и практика мировой науки. – 2017. – № 12. – С. 13–17.

[31] Варламова З.Н. К построению типологии организационных компетенций // Экономика Крыма. – 2011. – №1 (34). – С. 123–126.

[32] Вашурина Е.В., Евдокимова Я.Ш., Овчинников М.Н. О некоторых подходах к разработке типологии российских вузов // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 4-5 (92-93). – С. 21–27.

[33] Взаимодействие с заинтересованными сторонами: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. 2005. – URL: https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/2528_import.pdf

[34] Видревич М.Б., Первухина И.В. Особенности формирования университетов третьего поколения в России // Казанский педагогический журнал. – 2018. – №5 (130). — С. 46-50.

[35] Власова Н.Ю., Молокова Е.Л. Механизмы координации стейкхолдеров рынка высшего образования: теоретические подходы к идентификации // Управленец. – 2019. – Т. 10. – № 2. – С. 21–30. – DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-3.

[36] Волков С.К. Бюджет как маркетинговый инструмент коммуникации со стейкхолдерами территории // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – №38 (413) – С. 13–19.

[37] Волкова М.Д. Параметризация деятельности центра карьеры вуза / М.Д. Волкова // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы XIV Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 10−12 ноября 2022 г.) / ответственный за выпуск С. Б. Долженко; ответственный редактор Е. Е. Лагутина. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – 265 с. – С. 188-192.

[38] Гаврилова М.В., Данилова Н.В. Управление системой образования региона // Вестник РУК. – 2016. – № 1 (23). – С. 35–41.

[39] Гресько А.А., Рахманова М.С., Солодухин К.С. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4 (Электронный журнал).

[40] Гресько А.А., Рахманова М.С., Солодухин К.С. Разработка стратегий взаимодействия вуза с группами заинтересованных сторон с учетом отношений заинтересованных сторон между собой // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 5 (Электронный журнал).

[41] Гресько А.А., Солодухин К.С. Анализ влияния изменений свойств групп заинтересованных сторон на ожидания организации // Интеллектуальный потенциал вузов – на развитие Дальневосточного Региона России и стран АТР: Материалы XIII международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Владивосток, 2011. – Кн. 1. – С 13-14.

[42] Гресько А.А., Солодухин К.С. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом // Управление, информация и оптимизация: Сборник трудов Всероссийской молодежной научной школы. − Томск, 2012. − С. 41–43.

[43] Гресько А.А., Солодухин К.С., Рахманова М.С. Выбор стратегий взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон с учетом отношений между заинтересованными сторонами // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2011. – № 4. – С. 20–31.

[44] Грубов Е.О. Разработка системы поддержки принятия решений в вузе на основе теории нечетких множеств: Дис. …канд. экон. наук. – Иваново, 2001. – 166 с.

[45] Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 2. – Том 5. – С. 3–28.

[46] Демененко И.А., Шавырина И.В. Организационная культура как клиентоориентированная технология повышения конкурентоспособности вуза //

Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2017. Том 23. № 1. С. 147-159.

[47] Демочкина М.В. Социальная инновация как инструмент менеджмента отношений со стейкхолдерами на примере проекта «открытые двери»

[48] Дженсен М. Максимизация стоимости, теория заинтересованных сторон и целевая функция предприятия / М. Дженсен; пер. с англ. под ред. Т.М. Баязитов – URL: http://www.cfin.ru/management/finance/valmax.shtml?printversion

[49] Дзина Г.А. Методические основы управления инновационной деятельностью вуза с позиций теории заинтересованных сторон : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Дзина Глеб Александрович; [Место защиты: Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса]. - Владивосток, 2010. - 143 с. : ил.

[50] Диалог со стейкхолдерами II // Журнал «Риск менеджмент» /7-8 июля/ август 2008г. – URL: http://rid.ru/materials/dialog-so-stejkxolderami-ii-zhurnal-risk-menedzhment-7-8-iyulya-avgust-2008g

[51] Долженко Р.А., Долженко С.Б. Профессиональные экспертные сообщества и их роль в решении социально-экономических задач // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2019. – №3. – С. 78–87.

[52] Долженко Р.А., Долженко С.Б., Назаров А.В. Анализ спроса и предложения в секторе управление персоналом в РФ. // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2023. – № 62. – С. 85–110.

[53] Долженко Р.А., Назаров А.В. Социально-экономическое развитие страны в контексте санкционного давления / Р.А. Долженко, А.В. Назаров // Экономическое развитие России. – 2023. – №5. – С. 8–18.

[54] Долженко С.Б., Долженко Р.А., Харченко В.С., Назаров А.В. Деятельность профессиональных экспертных сообществ: особенности мотивации участников и оценка их вовлеченности // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2021. – №. 5. – С. 345–373.

[55] Долженко С.Б., Патутина С.Ю., Назаров А.В. Оптимизация процессов содействия трудоустройству и взаимодействия с работодателями. Часть 1 // «Кадровик» – 2020 – №5 – С. 64–75.

[56] Долженко С.Б., Патутина С.Ю., Назаров А.В. Оптимизация процессов содействия трудоустройству и взаимодействия с работодателями. Часть 2 // «Кадровик» – 2020 – №6 – С. 66–77.

[57] Дробот Е. В., Вартанова М. Л. Экономическая безопасность: концептуальные основы и оценка обеспечения безопасности личности в странах Евразийского экономического союза // Экономические отношения. – 2019. – № 4. – С. 2621–2648. – doi: 10.18334/eo.9.4.41279.

[58] Дробот Е. В., Лосинкова В. А., Поспелова А. Л., Утябаева Э. Р., Федаш К. А. Обзор ключевых подходов к классификации стран мира и сравнительный анализ основных макроэкономических показателей ведущих мировых экономик // Экономические отношения. – 2018. – № 2. – с. 105–138. – doi:10.18334/eo.8.2.39014.

[59] Дробот Е. В., Макаров И. Н., Журавлева О. В., Нерсисян А. М. Особенности привлечения молодых специалистов и негативные тенденции на рынке труда России // Экономика труда. – 2020. – № 3. – С. 253–266. – doi: 10.18334/ et.7.3.100709.

[60] Дробот Е. В., Макаров И. Н., Почепаев И. А., Комиссаров Р. С., Назаренко В. С. Кадровая безопасность регионов в развитых, развивающихся и периферийных странах: сравнительный анализ // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 4. – С. 1501–1522. doi: 10.18334/ce.15.4.111543

[61] Екшикеев Т.К. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества вуза // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4. – С. 392–395.

[62] Емельянова И.Н. Стратегические приоритеты классического университета: анализ контент-миссий // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 5. – С. 4–14.

[63] Зборовский Г. Е. Провинциализм как социологическая проблема // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2003. – № 5. – С. 79–84

[64] Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. Высшее образование как фактор сохранения городов в Уральском макрорегионе // Экономика региона. – 2018. – №3. – С. 914–926.

[65] Зиневич О.В., Балмасова Т.А. «Третья миссия» и социальная вовлеченность университетов: к постановке проблемы // Власть. – 2015. – №6. – С. 67–72.

[66] Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. – М.: Форум, Инфра-М, 2010. – 400 с.

[67] Иванова О.П. Реализация «третьей миссии» университета: определение мультипликативного эффекта от увеличения студенческого контингента для регионального развития / Иванова О.П., Данейкин Ю.В., Трифонов В.А., Паттури Я.В., Чопозов С.И. // Инновации и инвестиции. – 2021. – №5. – С. 68–74.

[68] Исмагилова Л., Гилева Т. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 9. – С. 106–115.

[69] Йоран С. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами – URL: https://hr-portal.ru/article/steykholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami

[70] Каменских М.А. Исследование влияния университетов на региональное экономическое развитие // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – №42. – С. 12–20.

[71] Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56

[72] Клейнер, Г. Б. Современный университет как экосистема: институты междисциплинарного управления // Journal of Institutional Studies. – 2019. – Т.11. – № 3. – Стр. 54-63. DOI: 10.17835/2076-6297.2019.11.3.054-063

[73] Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – 239 с.

[74] Клемешев А.П., Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. Стейкхолдерский подход в реализации «третьей миссии» университетов // Балтийский регион. – 2019. – Т. 11. – № 4. – С. 114–135. doi: 10.5922/2079-8555-2019-4-7.

[75] Ключарев Г. А., Савенков В. И. Востребованность и результативность внедрения инновационной продукции научного взаимодействия вузов, НИИ и компаний. – М. : ЦСП и М, 2016. – 63 с.

[76] Князев Е. А., Драпусова Н. В. Институциональная динамика в российском высшем образовании: механизмы и траектории // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. № 6 (88). – С. 6–17.

[77] Колосова Т.В., Малыгина Е.Н. Инструменты реализации стратегии развития вузов лидеров инноваций [Электронный ресурс] // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – № 11 – С. 250–252.

[78] Комлева Н.С. Содержание и основные элементы инновационной системы управления высшим учебным заведением // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 8-1. – С. 64-70.

[79] Коновалова Л.В. Совершенствование стратегического управления вузом // Сборник докладов по итогам Всероссийской научно–практической конференции / Под общей редакцией проф. О.Н. Мельникова – М. – 2010. – 188 с.

[80] Копров В. М., Сапир Е. В. Интеграционные процессы в инновационной среде высшей школы // Интеграция образования. – 2016. – Т. 20. – № 3. – С. 382–392.

[81] Костенькова Т. А. Кадровый потенциал региона: сущность и основные факторы формирования // Экономика труда. – 2019. – № 3. – с. 1149–1158. – doi: 10.18334/et.6.3.40946.

[82] Костенькова Т. А., Трубицына Н. С. Управление кадровым потенциалом промышленного комплекса региона в условиях инновационного развития // Лидерство и менеджмент. – 2019. – № 4. – с. 469-478. – doi: 10.18334/lim.6.4.41230.

[83] Коуров В.Ф., Меньшикова Е.А. Управление стратегическими инициативами при разработке программ развития российских университетов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – №6. – С. 244–247.

[84] Крохичева Г. Е., Архипов Э. Л., Виноградова М. А., Деточка Д. Е. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – № 3. – С. 41.

[85] Крюков В.В., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А., Шахгельдян К.И. Разработка Программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – №4. – С. 16–25.

[86] Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. «Третья миссия» в программах развития российских университетов (на примере вузов Северо-Западного федерального округа) // Знание. Понимание. Умение. – 2019. — №4. – С. 78–88.

[87] Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э., Бугаенко О.Д. Взаимодействие университетов со сферой производства как элемент реализации «Третьей миссии» // Высшее образование в России. – 2020. – №5. – С. 9–21.

[88] Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. – 2013. – № 4. – С. 8–59.

[89] Курбатова М. В., Каган Е. С. Роль университетов в формировании научно-технического потенциала и в развитии регионов Российской Федерации // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21. – №5. – URL: https://www.umj.ru/jour/article/viewFile/123/124

[90] Кушников Е.И., Хаджинов Л.В. Некоторые аспекты оценки влияния образования на экономический рост // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12. – №1. – С. 535-550

[91] Ларионова М.А. Стратегическое планирование как фактор развития системы высшего образования // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2023. — №1. – С. 192–208.

[92] Лизунов В.В. Роль современных университетов в развитии регионов. Третья миссия университета // Национальные приоритеты России. – 2021. – №1 (40) –. С. 66–75.

[93] Макарова Г.Ю. Конкурентные преимущества вуза и бизнес-окружение // Управление мегаполисом. – 2011. – № 1. – С. 138–141.

[94] Максимова Т.Г., Богданова Е.Л., Бровка Г.М. Исследование изменения роли ведущих университетов в национальной инновационной экосистеме при переходе к модели «Университет 4.0» // Наука и техника. – 2020. – Том 19. – № 3. – С. 258-266.

[95] Маслов Л. Д., Гаффорова Е. Б. Стратегическое управление вузами: анализ требований заинтересованных сторон // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 5. – С. 53–60.

[96] Матушак А.Ф. Прогнозирование культуры доверия участников образовательного процесса в высшем профессиональном образовании // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2015. – Вып. 5.– С. 120–125.

[97] Медушевский Н.А., Перфильева О.В. Интерпретация третьей роли университетов на современном этапе // Вестник РГГУ. Серия: Политология. История. Международные отношения. – 2016. – №3 (5) – С. 19–31.

[98] Микалко М. Взламывая стереотипы. 9 стратегий креативного гения. – М.: Питер, 2009. – 352 с.

[99] Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. / пер. с. англ. – СПб.: Питер. 2001. – 567 с.

[100] Миронова Л.И., Язовцев И.А. Совершенствование системы образовательных взаимодействий вузов и работодателей на базе облачных технологий // Мир психологии. – 2020. –№ 3 (103). – С. 222-234.

[101] Молодчик М.А. Знаниевый потенциал организации: концептуальный подход // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2020. – №3. – С. 286-296.

[102] Морозова Е.А. Совершенствование управления вузами региона на основе анализа мнения студентов // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – №6 (94). – С. 102—109.

[103] Моргунова, Р. В. Менеджмент стейкхолдеров [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022. – 292 с. – ISBN 978-5-9984-1668-2. – Электрон. дан. (5,28 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

[104] Нагорнов В.А., Перфильева О.В. Оценка роли вузов в региональном развитии: формирование устойчивых партнерств для взаимодействия // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2010. – № 4. – С. 60–86.

[105] Назаров А.В. Значение бизнес-процессов центра карьеры вуза в экономике страны / А.В. Назаров // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции / Министерство науки и высшего образования РФ, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации (Пензенский филиал) [и др.]; под ред. Удалова Ф.Е., Бондаренко В.В. – Пенза: Пензен. гос. аграр. ун-т, 2023. – 676 с. – URL: https//mnic.pgau.ru/file/doc/konferencii/2023/ Сборник_МК-11-23.pdf. – Текст: электронный. С. 445-449.

[106] Назаров А.В. Источники роста производительности труда и эффективности ресурсов внутренних стейкхолдеров вуза в разрезе запросов на инновации // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы XIII Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 26−30 октября 2021 г.) / ответственный за выпуск С. Б. Долженко ; ответственный редактор Е. Е. Лагутина. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. – С. 66-69.

[107] Назаров А.В. Методика ранжирования стейкхолдеров образовательной организации // Вопросы управления. 2024. № 2. С. 65-80. DOI: 10.22394/2304-3369-2024-2-65-80

[108] Назаров А.В. Постановка целей развития претендентов на руководящие роли в сфере ИТ // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей IX Международной научно-практической конференции (МИРЭА – Российский технологический университет), часть I, 19-21 марта 2024 г./ отв. за вып. д.э.н., профессор Данилина Е.И.; ред. кол. : Денисова Ж.А., Суров Д.Н. – Москва : изд. «Эдельвейс», 2024 – 224 с. – С. 114–118.

[109] Назаров А.В. Ретрансляция ценностей стейкхолдерского взаимодействия в медиаполе центра карьеры // Инвестиции, градостроительство, технологии как

драйверы социально-экономического развития территории и повышения качества жизни населения : материалы XIV Международной научно-практической конференции, 12–14 марта 2024 г. В 2 частях / под ред. Т.Ю. Овсянниковой. – Томск : Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2024. – 740 с. – Ч. 2. – 366 с. – Текст : непосредственный. – С. 685–692.

[110] Назаров А.В., Волкова М.Д. Параметрическая модель функционала центра карьеры образовательной организации // Развитие территорий. – 2024. – №2. – С. 69–76. – DOI: 10.32324/2412-8945-2024-2-69-76

[111] Назаров А.В., Долженко Р.А. Подходы к определению значимости и результата согласованности интересов сторон в системе высшего образования // Власть и управление на Востоке России. – 2023. – № 4 (105). – С. 151–165. DOI: 10.22394/1818-4049-2023-105-4-151-165

[112] Наумова Е. Социология «Градов» Л. Болтански и Л. Тевено и «Режимы вовлеченности» в капитализм // Социологическое обозрение. – 2014. – №3. – С. 246–251.

[113] Неретина Е.А., Федоренко Г.А. Динамические способности вуза – основа создания устойчивых конкурентных преимуществ // Интеграция образования. – 2011. – № 2. – С. 3–6.

[114] Новиков В.С. Инновации в туризме: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.С. Новиков – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 208 с.

[115] Оверчук Л.А. Управленческие решения вуза для развития межсекторного социального партнерства в условиях реализации модели опорного (предпринимательского) университета // Профессиональное образование в современном мире. – 2017. – Том 7. – № 4. – С. 1427–1432.

[116] Овчинников М. Н. Изменения в системе российского высшего профессионального образования в свете глобальных социальных и управленческих трендов // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 6. – С. 19–26.

[117] Огурцова Е.В., Перфильева О.В., Фирсова А.А. Показатели оценки вклада университета в инновационное развитие региона // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – №4 (110). – С. 53–62.

[118] Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета / Х. Ортега-и-Гассет ; пер. с исп. М. Н. Голубевой ; ред. перевода А. М. Корбут ; под общ. ред. М. А. Гусаковского. – Мн. : БГУ, 2005. – 104 с. : ил. – (Universitas). ISBN 985-485-382-9

[119] Островкин Д.Л., Сандлер Д.Г. Стратегическое управления в вузе: современный взгляд российских авторов // АЛЬМАНАХ КРЫМ. – 2021. – №28. – С. 69–87.

[120] Панурин В.Н., Хан И.С. Стратегии взаимодействия стейкхолдеров в системе обязательного медицинского страхования: формирование игровой модели // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2017. – Т. 9. – №5. – С. 14.

[121] Патрахин А. И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации / А. И. Патрахин. – Молодой ученый. – 2016. – № 22 (126). – С. 184-186.

[122] Перфильева О.В. Формируя партнерство с бизнесом: достижения и проблемы федеральных университетов на современном этапе // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2012. – № 1 (36) – С. 189–202.

[123] Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. – 2004. – № 16 – С. 51–68.

[124] Пеша А.В., Назаров А.В. Надпрофессиональные навыки и вовлеченность в высшем учебном заведении // АНИ: педагогика и психология. – 2021. – №2 (35). – С. 224-228.

[125] Пищулин В. Н. Региональный кадровый потенциал как базовый фактор развития инновационной экономики // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – № 4. – с. 1515–1524. – doi: 10.18334/vinec.9.4.41206.

[126] Плаксий С. И. Конкурентоспособность российского высшего образования / А. Н Крылов [и др.] // Карьерный рост: транснациональные диалоги об управлении

персоналом и развитии рынка труда: Сборник научн. статей / Под ред. А. Н. Крылова и К. Ю. Бенкоста – М.: Издательство НИБ, 2007. С. 258–265.

[127] Платонова Д.П. Горизонтальная и вертикальная дифференциация системы высшего образования в России // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 4. – С. 19-30.

[128] Плахин А. Е. Дуализм позиции стейкхолдеров как основа управления промышленными парковыми структурами //Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9. – №. 1. – С. 167-174.

[129] Плешкова Т.Ю. Управление отношениями с заинтересованными сторонами как фактор формирования инновационного климата вуза: дис. ... канд. экон. наук / Плешкова Т.Ю:– Владивосток, 2009. – 170 с.

[130] Попова Е.С. Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2012. – № 2. – С. 47–54.

[131] Потуданская В. Ф., Боровских Н. В., Кипервар Е. А. Кадровый потенциал региона: сущность, факторы, проблемы формирования // Экономика труда. – 2018. – № 3. – с. 735–744. – doi: 10.18334/et.5.3.39252.

[132] Потуданская В. Ф., Боровских Н. В., Кипервар Е. А. Роль профессионализации молодежи в формировании кадрового потенциала региона // Экономика труда. – 2019. – № 1. – с. 613–626. – doi: 10.18334/et.6.1.39760.

[133] Прахалад К.К., Хэмел Г. Стержневые компетенции корпорации // Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. С. 112–123.

[134] Рахманова М.С. Разработка методов инновационного стратегического анализа вуза с позиций теории заинтересованных сторон: Дис. …канд. экон. наук. – Владивосток, 2009. – 176 с.

[135] Ревина Е. В. О доверии к высшему образованию: экономический взгляд на проблему [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами. – 2015. – № 11. – URL: http://uecs.ru/marketing/item/3810-2015-11-19-11-40-46

[136] Реутов Е. В., Реутова М. Н. Недоверие в установках и практиках населения // Социологические исследования. – 2015. – № 6. – С. 126–132.

[137] Рубцова Н. В., Головченко Т. П. Кадровое обеспечение туристской сферы Прибайкалья: основные проблемы и пути их преодоления // Экономика труда. – 2019. – № 1. – с. 173–184. – doi: 10.18334/et.6.1.39728.

[138] Руководство Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям : совместная публикация ОЭСР и Евростата : [перевод на русский язык] / Орг. экономического сотрудничества и развития, Стат. бюро европейских сообществ. - 3-е изд. - Томск : Центр исслед. и статистики науки, 2011. – 205, [1] с. : ил., табл.; 24 см. – (Вопросы измерения научно-технологической деятельности = The measurement of scientific and technological activities).; ISBN 978-5-86889-553-1

[139] Саввинов В.М., Стрекаловский В.Н. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2013. – Т. 8. – № 1. – С. 87–99.

[140] Селивоненко О.Г., Кулакова Т.А., Подуева В.Ю. Оптимизация механизмов управления инновационной деятельностью вуза // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 5-2 (59). – С. 66–68.

[141] Селигмен А. Проблема доверия. – М. : Идея-Пресс, 2002. – 200 с.

[142] Семкин Б.В. Матричная схема управления крупным вузом в условиях рынков труда и образовательных услуг. Информационно-коммуникационные технологии в управлении вузом / Б.В. Семкин //: Материалы всероссийской научно-практической конференции 25-28 февр. 2003 года ПетрГУ. – Петрозаводск, 2003. – 168 с.

[143] Смирнов В.А. Интеграция университета в региональные процессы: возможные стратегии и ключевые факторы риска // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – №6 (94). – С. 57–68.

[144] Солодухин К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией. – СПб.: Изд-во «Политехнический университет», 2009. – 290 с.

[145] Солодухин К.С., Гресько А.А. Разработка стратегий взаимодействия вуза с группами заинтересованных сторон с учетом их отношений между собой //

Проблемы формирования и внедрения инновационных технологий в условиях глобализации: Сб. науч. трудов по итогам международной науч.-практ. конференции. – Ташкент, 2010. – С. 179–182.

[146] Солодухин К.С., Плешкова Т.Ю. Стратегии взаимодействия организации с заинтересованными сторонами // Экономика и менеджмент современного предприятия: проблемы и перспективы. – СПб.: Изд-во «Политехнический университет», 2007. – с. 57–68.

[147] Сорокин С.Э. Аспекты понимания общественной миссии университета / С.Э. Сорокин // Вестник МГПУ. Серия «Философские науки». – 2020. – № 1. – С. 51–57.

[148] Сорокин С.Э. Либеральный и утилитарный подходы в эволюции представлений о миссии университетов // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2020. – №3. – С. 91–99.

[149] Спиридонова А.А., Хомутова Е.Г. Исследование удовлетворенности студентов: подход, ориентированный на запросы потребителей // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 3. – С. 91–96.

[150] Старикова М. С., Безуглый Э. А., Шахов В. В. Креативный потенциал как основа инновационного развития региона // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – № 2. – С. 235–254. – doi: 10.18334/vinec.8.2.39150.

[151] Строгецкая Е.В. Развитие российских университетов в условиях кризиса // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 6. С. 44–48.

[152] Сундукова Г.М., Бобылева Н.В., Деревягина Л.Н. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики // Вестник Евразийской науки. – 2019. – №3 – URL: https://esj.today/PDF/08ECVN319.pdf (доступ свободный).

[153] Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Том 6. – № 3. – С 3–26.

[154] Тарабаева В.Б. О некоторых проблемах инновационного развития вузов / В.Б. Тарабаева // Научные ведомости. – 2008. – № 4. – С. 89–94.

[155] Тиль Г.В. Стратегические факторы развития конкурентного преимущества образовательного учреждения // Вестник Академии. – 2009. – № 4. – С. 97–99.

[156] Тис Д.Дж. Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник С.–Петерб. ун–та. Менеджмент. – 2003. – Вып. 4. – С. 133–185.

[157] Токарева С. Б., Голубь О. В., Горина Т. С., Калашникова Н. А. Институциональное доверие в высшей школе и качество образования. – Волгоград : Изд-во Волгоградского государственного университета, 2015. – 142 с.

[158] «Третья миссия» университета в современной России: новации и интеллектуальные традиции. Сборник научных трудов V Сибирского философского семинара / Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск, 2016. – 276 с.

[159] Третьяк О.А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Том 7. – № 3. – С. 61–64.

[160] Тхагапсоев Х. Г. Региональный вуз выпадает из стратегии развития отечественного образования // Высшее образование в России. – 2014. – № 2. – С. 38–42.

[161] Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса // ИНИЦИАТИВЫ XXI ВЕКА. – 2010. – № 1. – С. 22–27.

[162] Фурта С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания PMBOK® Guide // ИНИЦИАТИВЫ XXI ВЕКА. – 2013. – № 4. – С. 15–22.

[163] Хасанова А.Ш., Вакс В.Б., Квон Г.М., Мухаметзянова Ф.Г. Риски реализации инновационного подхода в организации образовательного процесса в вузе // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 3 (64). – С. 110–119.

[164] Цхадая Н.Д. Когнитивный тренд в реализации третьей миссии университета / Цхадая Н.Д., Безгодов Д.Н., Беляева О.И. // Высшее образование в России. – 2019. – №2. – С. 117–133.

[165] Цхадая Н.Д. Ценности в стратегическом управлении современным российским университетом // Высшее образование в России. – 2018. – №3. – С. 107–114.

[166] Чен А.Я., Солодухин К.С., Луговой Р.А. Методы определения влияния показателей на стратегическую цель при разработке карты целей в вузе // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2011. – № 4. – С 63–73.

[167] Черненкова Е.И., Иноземцева В.А, Роль опорного вуза в практиках общественного участия // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – №3 (115). – С. 127–140.

[168] Чулкова О.О. Конкурентные преимущества вуза, их классификация // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. – 2011. – № 2. – С. 310–316.

[169] Шалина Д.С. Формирование каналов коммуникаций для создания социально значимых инфраструктурных проектов / Шалина Д.С., Тихонов В.А., Степанова Н.Р. // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 4. – С. 111–115.

[170] Шалина Н.В. Формирование инновационной инфраструктуры в регионе // Креативная Экономика. – 2011. – №3. – С. 59–63.

[171] Шаповалов В.К. Создание и развитие экосистемы социально-предпринимательского образования в федеральном университете / В.К. Шаповалов, И.Ф. Игропуло, С.Н. Калюгина, М.М. Арутюнян, О.В. Минкина // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2020. – № 4 (79). – С. 173-180

[172] Шепелев М. И., Сериков В. В. Инновационно-ориентированный подход к управлению трудовыми ресурсами // Экономика труда. – 2019. – № 1. – с. 113–124. – doi: 10.18334/et.6.1.39887.

[173] Шерри Н.С., Симаева И.Н. Стратегия развития образования в регионе Российской Федерации: моногр. / Балт. федер. ун-т им. Иммануила Канта. – Калининград. – 2010. – 223 с.

[174] Шихвердиев А.П. Социальная ответственность бизнеса как элемент эффективного корпоративного управления / А.П. Шихвердиев, А.В. Серяков //

Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2008. – № 1. – С. 106-123.

[175] Шкарупета Е. В. Форсайт как инструмент стратегического управления модернизацией в экономических системах // Вестник ВГТУ. – 2012. – №10-1. – С. 108–111.

[176] Шмелева Е.А., Кисляков П.А. Третья миссия университетов в институализации просоциальной активности молодежи // Ноосферные исследования. – 2021. – №2. – С. 4–12.

[177] Шуклина Е.А. Вузы и стейкхолдеры: к проблеме институционального доверия // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. – 2020. – №2 (65). – С. 21–33.

[178] Шуклина Е.А., Певная М.В. Высшее профессиональное образование и институт работодателей: проблемы эффективности межинституциональных взаимодействий // Известия Уральского федерального университета. Серия 1. Проблемы образования, науки и культуры. – 2017. – № 1 (159). – С. 155–163

[179] Шуклина Е.А., Певная М.В. Доверие как институциональная проблема высшего образования / Е. А. Шуклина, М. В. Певная // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 5. – С. 120–131

[180] Щелкунов М.Д. Университеты нового поколения // ВЭПС. – 2017. – №1. – С. 187-192.

[181] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide) / Project Management Institute. 2017. Pennsylvania: Sixth Edition. PMI Publications. 2017 – URL: https://www.booksfree.org/wp-content/uploads/2022/03/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-6e_compressed.pdf

[182] AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015 – URL: https://www.accountability.org/static/940dc017198458fed647f73ad5d47a95/aa1000ses_2015.pdf

[183] Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO

values / B.R. Agle, R.K. Mitchell, J.A. Sonnenfeld // Academy of management journal. – 1999. – Vol. 42 – No. 5. – Pp. 507-525.

[184] Audretsch D.B., Belitski M. A strategic alignment framework for the entrepreneurial university // Industry and Innovation. – 2022. – Vol. 29. – No. 2. – Pp. 285–309. DOI: 10.1080/13662716.2021.1941799.

[185] Benneworth P., Jongbloed B.W.A. Who Matters to Universities? A Stakeholder Perspective on Humanities, Arts and Social Sciences Valorisation // Journal of Higher Education Policy and Management – 2010. – Vol. 32. – No. 4. – Pp. 379–391.

[186] Bramwell A., Hepburn N., Wolfe D.A. Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada // In: Universities, Knowledge Transfer and Regional Development. Springer, Cham. – 2012. – Pp. 13–37.

[187] Bstieler L., Hemmert M., Barczak G. The changing bases of mutual trust-formation in inter-organizational relationships: A dyadic study of university-industry research collaborations // Journal of business research. – 2017. – Vol. 74. – Pp. 47–54.

[188] Burrows J. «Going Beyond Labels: A Framework for Proiling Institutional Stakeholders». Contemporary Education. 1999. – Vol. 70. – No. 4. – Pp. 5–10.

[189] Chapleo C., Simms C. Stakeholder analysis in higher education // Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. – 2010 – Vol. 14. – №. 1, Pp. 12–20. DOI: 10.1080/13603100903458034.

[190] Clarkson M.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance // Academy of Management Review. – 1995. – Vol.20. – Issue 1. – Pp. 92-118.

[191] Collis D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol. 15. – No 8. – Pp. 143–152.

[192] Cornell B., Shapiro A.C. Corporate stakeholders and corporate finance // Financial management. – 1987. – Pp. 5-14.

[193] Eisenhardt K.M. Dynamic capabilities: what are they? / K.M. Eisenhardt, J.A. Martin // Strategic Management Journal. – 2000. – Vol. 21. – № 10/11. – Pp. 1110–1121.

[194] Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of university-industry-government relations // Research Policy – 2000. – Vol. 29. – No. 2. – Pp. 109–123.

[195] Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing: London, 1984. – 276 p.

[196] Freeman R.E., Evan W.M. Corporate governance: a stakeholder interpretation / R.E. Freeman, W.M. Evan // Journal of Behavioral Economics.– 1990. – Vol. 19. – Pp. 337-359.

[197] Gaete Quezada R. Pluralist University Government. An Analysis Proposal Based on Stakeholder Theory. Int J Educ Technol High Educ. – 2012. – No. 9. – Pp. 296–310 https://doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1412

[198] Germain E., Klofsten M., Löfsten H., Mian S. Science parks as key players in entrepreneurial ecosystems // R&D Management – 2023. – Vol. 53. – No. 4. – Pp. 603–619. DOI: 10.1111/radm.12536.

[199] Geuna A., Muscio A. The Governance of University Knowledge Transfer: A Critical Review of the Literature. Minerva – 2009. – Vol. 47. – No. 1. – Pp. 93–114.

[200] Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. Sage Publications, 1994.

[201] Godin B., Gingras Y. What Is Scientific and Technological Culture and How Is It Measured? A Multidimensional Model. Public Understanding of Science – 2000. – Vol. 9. – No. 1. – Pp. 43–58.

[202] Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // California management review. – 1991. – Vol. 33. – No. 3 – Pp. 3–23.

[203] Hamel G. The concept of core competence // Hamel G., Heene A. Competence Based Competition. – Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1994. – Pp. 11–33.

[204] Handbook on the Entrepreneurial University / Fayolle A., Redford D.T. (Editors). Cheltenham: Edward Elgar – 2014. – 480 p. DOI: 10.18546/LRE.12.2.10.

[205] Helliwell J. F., Putnam R. D. Education and social capital // Eastern Economic Journal. – 2007. – Vol. 33. – No. 1. – Pp. 1–19.

[206] Hurth V., Stewart I.S. Re-purposing universities: the path to purpose // Frontiers in Sustainability – 2021. – Vol. 2. – Art. 762271. DOI: 10.3389/frsus.2021.762271.

[207] ISO 26000:2010 Социальная ответственность – URL: https://www.iso.org/ru/iso-26000-social-responsibility.html

[208] ISO/IEC/IEEE 15288:2015 Systems and software engineering – System life cycle processes – URL: https://www.iso.org/standard/63711.html

[209] ISO/IEC/IEEE 29148:2011 Systems and software engineering – Life cycle processes – Requirements engineering – URL: https://www.iso.org/ru/standard/45171.html

[210] ISO/IEC/IEEE 42010 Systems and software engineering – Architecture description – http://www.iso-architecture.org/42010/

[211] Jones T.M., Wicks A.C. Convergent Stakeholder Theory / T.M. Jones, A.C. Wicks // Academy of Management Review. – 1999. – Vol. 24. – No. 2. – Pp. 206–221.

[212] Kola, A., Leja K. The Third Sector in the Universities' Third Mission // In: Sułkowski, Łukasz (Editor). Management and Culture of the University. New Horizons in Management Sciences. – 2017. – Vol. 6. – Pp. 99–125. DOI: 10.3726/b10970.

[213] Leal Filho W., Caughman L., Pimenta Dinis M.A., Frankenberger F., Azul A.M., Salvia A.L.. Towards symbiotic approaches between universities, sustainable development, and cities // Scientific Reports – 2022. – Vol. 12. – No. 1. – Art. 11433. DOI: 10.1038/s41598-022-15717-2.

[214] Mainardes W., Alves H., Raposo M. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. // Management Decision – 2012. – Vol. 50. – No. 10. – Pp. 1861–1879. DOI: 10.1108/00251741211279648.

[215] Marić, I. Stakeholder Analisys of Higher Education Institutions. Interdisciplinary Description of Complex Systems. – 2013. – 11 (2). Pp. 217–226. https://doi.org/10.7906

[216] Mascarenhas B. Dynamics of Core Competences in Leading Multinational Companies / B. Mascarenhas, A. Baveja, M. Jamil // California Management Review. – 1998. – No. 4. – Pp. 117–132.

[217] McCann L., Hutchison N., Adair A. Calibration of stakeholder influence in the UK higher education sector // Studies in Higher Education – 2022. – Vol. 47. – No. 7. – Pp. 1502–1523. DOI: 10.1080/03075079.2021.1916908.

[218] Miller K., McAdam M., McAdam R. The changing university business model: a stakeholder perspective // R&D Management – 2014. – Vol. 44. – No. 3, Pp. 265–287. DOI: 10.1111/radm.12064.

[219] Mintzberg H.. The rise and fall of strategic planning / New York: Macmillan Inc, 1994. – 321 p.

[220] Mitchell R.K., Agle B.R., Wood DJ. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. – No. 4. – Pp. 853–886.

[221] Molas-Gallart J., Salter A., Patel P., Scott A., Duran X. Measuring Third Stream Activities. Brighton: SPRU, University of Sussex – 2002. – 85 p.

[222] Neely A., Adams C. Managing with measures: the stakeholder perspective // Control. – 2003. – Vol. 28. – No. 7. – Pp. 29-31.

[223] Nguyen N.P., Mogaji E. Universities' endowments in developing countries: The perspectives, stakeholders and practical implications // In: Re-imagining educational futures in developing countries: Lessons from global health crises. Cham: Springer International Publishing – 2022. – Pp. 261–282. DOI: 10.1007/978-3-030-88234-1_14.

[224] Object Management Group Essence Specification Version 2.0 beta – URL: https://www.omg.org/spec/Essence/About-Essence/

[225] Oliveira N. Automated organizations: Development and structure of the modern business firm. – Springer Science & Business Media. – 2011. – 236 p.

[226] Paucar-Caceres A., Cavalcanti-Bandos M.F., Quispe-Prieto S.C., Huerta-Tantalean L.N., Werner-Masters K. Using soft systems methodology to align community projects with sustainability development in higher education stakeholders' networks in a Brazilian university // Systems Research and Behavioral Science – 2022. – Vol. 39. – No. 4. – Pp. 750–764. DOI: 10.1002/sres.2818.

[227] Perkmann M., Tartari V., McKelvey M., Autio E., Broström A., D'Este P.;...; Sobrero M.. Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on

university–industry relations // Research policy – 2013. – Vol. 42. – No. 2. – Pp. 423–442.

[228] Phillipson J., Proctor A., Gorton M. Theorising the third mission: Views from the UK // Land Use Policy – 2018. – Vol. 79. – Pp. 436–443.

[229] Porter M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance (with a new introduction). – New York: Free Press, 1998. – 142 p.

[230] Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Jan.-Feb

[231] Powers J.B., McDougall, P.P. University Start-up Formation and Technology Licensing with Firms That Go Public: A Resource-Based View of Academic Entrepreneurship // Journal of Business Venturing – 2005. – Vol. 20. – No. 3. – Pp. 291–311.

[232] Radko N., Belitski M., Kalyuzhnova Y. Conceptualising the entrepreneurial university: the stakeholder approach // The Journal of Technology Transfer – 2023. – Vol. 48. – No. 3. – Pp. 955–1044. DOI: 10.1007/s10961-022-09926-0.

[233] Ranga M., Etzkowitz H. Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society // Industry and higher education – 2013. – Vol. 27. – No. 4. – Pp. 237–262.

[234] Reitz T. Academic hierarchies in neo-feudal capitalism: how status competition processes trust and facilitates the appropriation of knowledge // Higher Education. – Vol. 73. – No. 6. – Pp. 871–886.

[235] Rowley T. J. Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. – No. 4. – Pp. 887–910.

[236] Schoemaker Paul J.H. Multiple Scenario Development: its conceptual and behavioral foundation // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – No. 3. – P. 193–213.

[237] Shattock M. Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy: Diversification and Organizational Change in European Higher Education. Open University Press – 2009. – 256 p.

[238] Shattock M.: Managing Successful Universities, Open University Press / McGraw-Hill Publishing Company, 2003. URL: https://archive.org/details/managingsuccessf0000shat

[239] Slaughter S., Leslie L.L. Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Johns Hopkins University Press. – 1997. – 304 p.

[240] Slinger G. Company law as an instrument of inclusion: regulating stakeholder relations in the context of takeovers / S. Deaken, G. Slinger, // ESRC Centre for Business Research – Working Papers. – 1999. – No. 145. – Pp. 4–25.

[241] Sustainable Development in Damascus University: A Survey of Internal Stakeholder Views J Environ Stud August 2016 Vol.:2, Issue:2 URL: https://www.researchgate.net/profile/Loai_Aljerf2/publication/308067618_Sustainable_Development_in_Damascus_University_A_Survey_of_Internal_Stakeholder_Views/links/57d8cea408ae0c0081ee0ba3/Sustainable-Development-in-Damascus-University-A-Survey-of-Internal-Stakeholder-Views.pdf

[242] Sztompka P. Trust, Distrust and Two Paradoxes of Democracy // Journal of European Social Theory. – 1998. – Vol. 1. – No. 1. – Pp. 19–32.

[243] The Civic University: The Policy and Leadership Challenges. / Goddard J., Hazelkorn E., Kempton L., Vallance P. (Editors). Edward Elgar Publishing – 2016. – 352 p.

[244] Tierney W. G. Trust and Organizational Culture in Higher Education. Cultural Perspectives on Higher Education. USA : Springer. – 2008. – Pp. 27–42.

[245] Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // The Academy of Management Review. 1997. – Vol. 22. – No. 4. – Pp. 853–886.

[246] Trippl M., Sinozic T., Smith H. The Role of Universities in Regional Development: Conceptual Models and Policy Institutions in the UK, Sweden and Austria. Center for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE), Lund University. – 2014. – Paper No 2014/13. – URL: http://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/201413_Trippl_et_al.pdf

[247] Välimaa J., Hoffman D. Knowledge society discourse and higher education // Higher Education – 2008. – Vol. 56. – No. 2. – Pp. 265–285.

[248] Youtie J., Shapira P. Building an Innovation Hub: A Case Study of the Transformation of University Roles in Regional Technological and Economic Development // Research Policy – 2008. – Vol. 37. – No. 8. – Pp. 1188–1204.

[249] Zanin L. Education and life satisfaction in relation to the probability of social trust: a conceptual framework and empirical analysis // Social Indicators Research. – 2017. – Vol. 132. – No. 2. – Pp. 925–947.

[250] Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities // Organization science. – 2002. – Vol. 13. – № 3. – P. 339–351.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Описание некоторых инструментов и методов, применяемых в стейкхолдер-менеджменте

1. Группа инструментов определения.

Инструментарий осознания проблематики и оценки вовлеченности внутренних групп стейкхолдеров.

Для осознания проблематики конкретного проекта или управления организацией с привлечением стейкхолдерского подхода может быть предложена специальная анкета [50], помогающая определить, насколько нынешняя политика адекватна тем или иным вопросам реализации и развития идеи. Анкета должна заполняться исходя из внутренних данных вуза. Это может быть как документированная информация, так и неформальные сведения, полученные в ходе встреч с рядом стейкхолдеров. Поэтому в отношении как минимум групп внутренних стейкхолдеров образовательной организации стоит провести исследование уровня академической и социальной вовлеченности и расположенности к коммуникации с другими заинтересованными сторонами, поскольку при изначально высоком внутреннем сопротивлении и недоверии внутренних кругов отсутствует надежное основание для проработки запросов внешней среды сверх обязательных, а также привлечения дополнительных ресурсов развития.

Инструментарий идентификации и классификации стейкхолдеров.

Сбор и анализ информации о стейкхолдерах, как количественной, так и качественной, позволяет определить, чьи интересы и потребности должны быть учтены. Это помогает разработать стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами на всех этапах проекта, включая формирование временных союзов, формальных или неформальных, для повышения шансов на успех.

Изучение стейкхолдеров помогает выявить интересы, ожидания и требования, которые они предъявляют к университету. Также можно оценить их потенциальное влияние на результаты деятельности ООВО.

Исторически теория стейкхолдеров накопила различные модели классификации, большинство из которых опирается на матричное представление групп со сходными принципами распределения. При этом в ряде случаев предполагается и указание на базовую стратегию взаимодействия. Мы представим наиболее распространенные в бизнес-среде.

В обобщение отметим, что по аналогии с техникой SWOT-анализа карта или матрица стейкхолдеров представляет собой набор квадрантов, по которым располагаются группы стейкхолдеров, вместе с этим стоит учитывать, что стейкхолдеры могут нести не только возможности, но и угрозы для проекта, организации и других групп.

Карта заинтересованных сторон [160].

Представляет визуализацию, насколько сильно разные участники проекта или компании влияют на его работу, и показывает, кто из них важнее. Заинтересованные лица делятся на три группы в зависимости от того, насколько сильно они влияют на проект или компанию:

– зона полномочий – те, кто напрямую подчиняется лидеру и должен выполнять его указания;

– зона прямого влияния – те, кто не подчиняется лидеру напрямую, но регулярно взаимодействует с ним по работе или из-за общих интересов;

– зона опосредованного влияния — это те, на кого лидер вообще не влияет.

Модель Митчелла–Агле–Вуда.

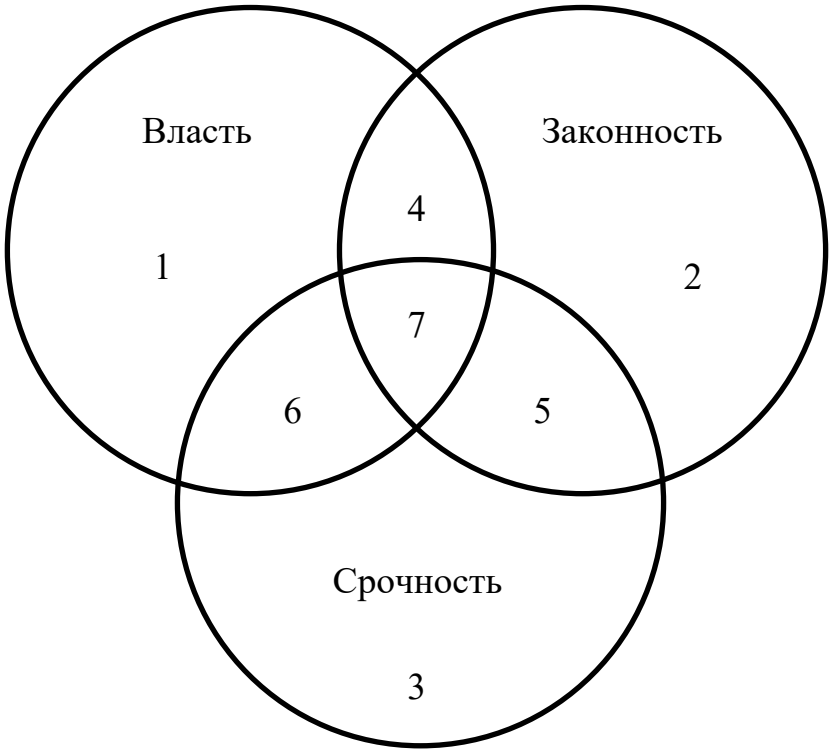
В основе концепции заинтересованных сторон лежат два ключевых вопроса: определение круга заинтересованных сторон и анализ их характеристик. Для оценки возможных заинтересованных сторон можно использовать три критерия:

– власть — способность группы влиять на решения организации;

– легитимность — наличие у группы юридических, моральных или иных оснований для требований к организации;

– актуальность — способность требований группы побудить организацию к немедленным действиям.

Модель может быть представлена в виде диаграммы Венна, в связи с чем помимо основных кластеров в контурах власти–законности–срочности появляются категории на пересечениях [245] (представлена на рисунке 1.1).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок А.1 – Модель Митчелла

Дадим некоторые пояснения по рис. А.1 в части областей диаграммы:

1 – влиятельная группа, которая может остаться бездействующей;

2 – имеет требования, но может остаться контролируемой группой ввиду сдерживания моральным или юридическим полем;

3 – требовательная группа;

4 – доминирующая группа;

5 – зависимая группа;

6 – опасная группа;

7 – категорическая группа.

Модель Менделоу.

Также известна как матрица «Власть–Интересы», она демонстрирует, насколько сильно заинтересованные лица могут повлиять на проект и какова вероятность такого воздействия. Матрица представляет собой систему приоритетов, которая состоит из четырёх частей (рисунок А.2).

ВЛАСТЬ →		
	Необходимо удовлетворить потребности этих заинтересованных сторон	Самый важный стейкхолдер, который всегда должен активно участвовать в проекте
	Наименее важная заинтересованная сторона, которая дает меньше всего и нуждается в контроле лишь время от времени	Необходимо решить проблемы этих заинтересованных сторон и определить их проблемные места

ИНТЕРЕСЫ →

Примечание – Составлено автором.

Рисунок А.2 – Матрица по модели Менделоу

Типология Джонсона.

Основана на модели Менделоу. Суть модели состоит в том, чтобы привести стратегии взаимодействия в соответствие с ожиданиями вовлечённых сторон, что приобретает особую значимость при работе с ключевыми участниками процесса (рисунок А.3).

ВЛАСТЬ →		
	Сегмент С Стратегия – поддерживать удовлетворенность.	Сегмент D Стратегия – активно управлять.
	Сегмент А Стратегия – наблюдать (минимальные усилия).	Сегмент В Стратегия – держать в курсе дел.

ИНТЕРЕСЫ →

Примечание – Составлено автором.

Рисунок А.3 – Модель Джонсона

Модель «Stakeholders CIRCLE».

Л. Борн создал модель, которая позволяет наглядно продемонстрировать, как результаты целенаправленной деятельности влияют на проект и как эти результаты

влияют друг на друга. Модель состоит из пяти этапов:

– определение заинтересованных сторон и их потребностей;

– определение приоритетов по характеристикам;

– выделение ключевых заинтересованных сторон;

– разработка и реализация планов коммуникации, направленных на поддержку и одобрение;

– мониторинг изменений на протяжении всего жизненного цикла проекта и анализ эффективности коммуникации в ключевые моменты проекта.

Типология Фрумана.

Дж. Фруман предложил принимать во внимание уровень взаимозависимости и асимметричности связей между организацией и внешними участниками при разработке плана взаимодействия. На схеме А.4 показаны возможные варианты отношений в проекте и примеры общих планов действий. Стратегии сдерживания подразумевают, что участники оказывают давление на организацию, чтобы изменить её поведение. Это часто приводит к прямому столкновению между сторонами. Однако использование такой стратегии также предполагает поиск компромисса и продолжение совместной работы при определённых условиях. При этом каждая сторона может действовать открыто или скрытно от остальных.

Подрядчик зависит от заказчика		Нет	Да
	Да	Власть заказчика Стратегия – открытое сдерживание	Высокая взаимозависимость Стратегия – открытое использование
	Нет	Низкая взаимозависимость Стратегия – скрытое сдерживание	Власть подрядчика Стратегия – скрытое использование

Заказчик зависит от подрядчика

Примечание – Составлено автором.

Рисунок А.4 – Матрица по модели Фрумана

Матрица ответственности, или RACI-таблица

В этой таблице показано, насколько активно и в какой степени различные участники процесса вовлечены в изменения.

Вот как распределены роли:

– R – исполнитель. Это человек, который выполняет задачу. Например, бизнес-аналитик или тестировщик.

– A – ответственный. Это человек, который отвечает за успешное выполнение задачи и принимает решения. В RACI-матрице эту роль может выполнять только один человек.

– C – консультирующий. Это стейкхолдер, который обладает специальными знаниями или опытом и может поделиться ими. Например, эксперт в определённой области.

– I – информируемый. Это стейкхолдер, которого нужно держать в курсе о ходе выполнения задачи и её результатах. В отличие от консультирующего, коммуникация с информируемым направлена только в одну сторону — к заинтересованному лицу, например, регулятору или клиенту.

Модель Гарднера.

Также известна как матрица «Власть–Динамика». Матрица направлена на выявление сторон требующих особого внимания ввиду высокой динамики, опираясь на уровень власти. Они не всегда несут в себе опасность для проекта, но могут открыть новые перспективы. Также модель Гарднера можно применить для анализа вероятного поведения определённых участников, например, их вовлечённости или отношения к проекту. (рисунок А.5).

Уровень власти		Низкая	Высокая
	Высокий	Сильные, но предсказуемые	Представляющие опасность или открывающие новые возможности
	Низкий	Не вызывающие проблем (либо связанные проблемы минимальны)	Непредсказуемые, но управляемые
		Динамика других характеристик	

Примечание – Составлено автором.

Рисунок А.5 – Матрица по модели Гарднера

Руководство AA1000 SES.

В AA1000 SES для анализа стейкхолдеров рекомендуются также в качестве инструментов визуализации несколько двумерных матричных моделей:

– «Полномочия + Власть × Интерес»;

– «Полномочия + Власть × Вовлеченность»;

– «Вовлеченность × Сила воздействия на проект».

Возможно формирование интегральных показателей окружающей стейкхолдерской среды, однако существует риск асимметрии метрики [160], поэтому может требоваться его некое статистическое подкрепление.

Матрица Гаэтэ.

Также интересной представляется матрица идентификации, скомпилированная Р. Гаэтэ Куэзада на основе подходов упомянутого выше Р. Митчелла и соавторов [220], а также Дж. Бэрроуса [188] (таблица А.8):

Таблица А.8 – Матрица идентификации стейкхолдеров по измерениям и категориям [197]

Стейкхолдеры	**Измерения**						**Категории стейкхолдеров**						
	По локализации		**По участию**		**По потенциалу**		**Непроявленный**			**Ожидающий**			**Категорический**
	Внутренний	Внешний	Активный	Пассивный	Кооперация	Угроза	Бездействующий	Контролируемый	Требующий	Доминирующий	Опасный	Зависимый	Приоритетный
Стейкхолдер 1													
Стейкхолдер 2													
<…>													
Стейкхолдер n													

Примечание – Составлено автором.

Однако эту модель можно доработать, добавив к ней измерение (столбец с параметрами) стейкхолдеров с делением на первичных и вторичных, что поможет точнее определить вес и возможности стейкхолдера в системе связей комплексной организации, подобной университету. Обособленно подобное измерение

представлено, например, И. Маричем [215]. При добавлении в общую таблицу, отметим, утратится информация о нюансах ожидаемого результата. Таблица представляет собой пример упрощенной структуры стейкхолдеров. В ней представлены ключевые стейкхолдеры, уровень и результат их вовлеченности, а следующим шагом должно стать дальнейшее позиционирование отношений, включающих взаимосвязи групп (таблица 1.9).

Таблица А.9 – Пример анализа стейкхолдеров вуза с ранжированием на первичных и вторичных

Определение стейкхолдера	**Первичный**	**Вторичный**	**Результат**
Правительство		√	Финансовая поддержка государственной стратегии
Министерство науки и высшего образования	√		Финансовая поддержка государственной образовательной стратегии
Факультеты	√		Требования высокой знаниеобеспеченности
Студенты	√		Удовлетворенность условиями образования, требуемым уровнем знаний
Работники	√		Удовлетворенность условиями труда, обязательства (преданность)
Конкуренты		√	Обмен знаниями, взаимодействие в рамках честной конкуренции
Общество		√	Сбалансированное общество и передача знания

Примечание – Составлено автором по: [215].

Разделение на первичных и вторичных интересно и тем, что предоставляет нам возможности восприятия отдельных групп как стейкхолдерских центров интересов, у которых есть собственное стейкхолдерское окружение с пересекающимися интересами. Попытка «заглянуть дальше» конкретного стейкхолдера, в основы его собственных интересов и запросов, продиктованных его окружением, может подсказать эффективные стратегии взаимодействия и методы коммуникации, сформировать перспективное ценностное/целевое предложение.

В итоге анализа участников, вне зависимости от выбранной методологии, создаётся перечень заинтересованных лиц. В этом перечне указываются все участники, которые могут быть заинтересованы в проекте. Состав перечня определяется в зависимости от объёма и типа данных, которые требуются для

проекта, или от информации, которой располагает администратор проекта, но базово содержит:

– идентификационную информацию;

– классификационную информацию;

– оценочную информацию.

Реестр должен пересматриваться и обновляться на постоянной основе.

2. Группа инструментов управления.

Инструментарий управления рисками.

Владельцы проекта должны изучить профили заинтересованных сторон, с которыми они планируют взаимодействовать. В этой оценке рисков профилирования следует рассмотреть риски, которые будут влиять на объем, уровень и метод взаимодействия [181].

Владельцы проекта должны как можно полнее понимать потенциальную возможность конфликта. Если разрешение конфликта невозможно из-за укоренившихся позиции, метод взаимодействия, возможно, придется изменить или скорректировать. Требуется проведение контрольных мероприятий для мониторинга выполнения требований заинтересованных сторон и предотвращения возможных рисков, связанных с их несоблюдением. Для каждого риска необходимо разработать контрольные меры, направленные на управление им и обеспечение корректности и своевременности действий. Контрольные меры должны включать в себя непосредственный мониторинг мнений и меняющихся требований с помощью анкет, опросов и других инструментов [29].

Инструментарий планирования управления стейкхолдерами.

В соответствии с принципами, заложенными в PMBoK Guide, лидер или владелец проекта должен определить уровень вовлечённости, необходимый на каждом этапе от каждого из участников проекта [181]. Для планирования проекта существуют определённые методы анализа. PMBoK Guide выделяет пять уровней вовлечённости (взаимодействия) с участниками проекта [181]:

– участник не осведомлён о проекте и не понимает, как он может повлиять на проект;

– участник имеет информацию о проекте и осознаёт, как проект может повлиять на его положение, но сопротивляется изменениям;

– участник имеет информацию о проекте, но не принадлежит ни к группе сторонников, ни к группе противников проекта;

– участник имеет информацию о проекте, осознаёт, как проект может повлиять на его положение, и поддерживает изменения;

– участник имеет информацию о проекте, осознаёт, как проект может повлиять на его положение, активно участвует в деятельности, направленной на успех проекта, и является лидером проекта.

Также при планировании необходимо определить показатели (индикаторы) взаимодействия. Они позволяют организации измерять и оценивать прогресс в достижении качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами, определять области для улучшения и демонстрировать добавленную стоимость путем взаимодействия с заинтересованными сторонами. Показатели могут быть количественными или качественными и должны помочь освещать воздействие на организацию, а также на стейкхолдеров, участвующих в процессе взаимодействия. Показатели могут быть новыми или существующими в организации.

Мы полагаем, что разработка ценностно-целевого предложения стейкхолдеру, которое бы включало в себя данные показатели, в этом ключе представляется особо интересной.

Инструментарий вовлечения стейкхолдеров.

Стандарт AA1000 SES предлагает для эффективного вовлечения стейкхолдеров иметь в виду и систематически стремиться понять интересы каждой заинтересованной стороны [181].

Также лидеры (владельцы) должны включать в свой процесс планирования мероприятия и методы, которые необходимы для вовлечения, но сами по себе не являются формальными методами вовлечения. Такие мероприятия, предшествующие взаимодействию, включают в себя:

– анализ мнений заинтересованных сторон: протесты, письма, средства массовой информации, механизмы рассмотрения жалоб, веб-сайты, другие информационно-пропагандистские усилия;

– информация для отслеживания: отслеживание мультимедиа, отслеживание в Интернете, отслеживание в социальных сетях, отчеты из вторых рук;

– создание осведомленности: бюллетени, информационные бюллетени и брошюры, веб-сайты, выступления и презентации на конференциях, дорожные шоу, пресс-релизы, реклама и другие публичные показы, лоббирование, социальные сети.

Вовлечение заинтересованных сторон – активный двусторонний процесс. Однако существуют различные уровни и связанные с ними методы взаимодействия в зависимости от характера и степени вовлеченности заинтересованных сторон [181].

Дифференциация по предпочтительным методам вовлечения и шаблон компонентов вовлечения представлены в стандарте AA1000SES [182].

В результате должны быть представлены следующие данные:

– текущий и желаемый уровни участия заинтересованных сторон;

– оценка влияния изменений, вызванных проектом, на заинтересованные стороны;

– выявленные связи между заинтересованными сторонами и области пересечения их интересов;

– требования к способам коммуникации с заинтересованными сторонами на текущем этапе проекта;

– требования к информации, которой обмениваются заинтересованные стороны, включая язык, формат, содержание и уровень детализации;

– причины распространения этой информации и оценка её влияния;

– график и частота распространения информации между заинтересованными сторонами;

− процедура обновления плана управления заинтересованными сторонами по мере продвижения проекта по этапам жизненного цикла.

Инструментарий управления коммуникационным взаимодействием со стейкхолдерами.

Интересным моментом с позиций управления влиянием представляется понимание, что коммуникационный обмен между заинтересованными сторонами может делиться на:

– информативный, т.е. передачу содержательной информации между членами группы;

– конститутивный, т.е. направленный на поддержание самой группы и репрезентации данной группы.

Говоря об эффективном принятии управленческих решений, надо четко разделять два подхода к данной проблеме:

– с позиции профессиональных навыков (технико-методологические) [66];

– с позиции надпрофессиональных («мягких») навыков управления (креативные и концептуальные варианты) [98].

При этом И. Адизес доказывает, что «понятия «уважение» и «доверие» также являются практическими инструментами повышения эффективности бизнеса, и что задачу построения организационной культуры взаимного уважения и доверия можно довести до уровня бизнес-процесса» [9].

Сводное описание тактик влияния изложили С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина и Т. Хоппл [162]. Однако данный перечень тактик необходимо дополнить классификацией уровней взаимодействия со стейкхолдерами в соответствии с целями, типом коммуникации, характером отношений и подходом к взаимодействию [50].

Примеры конкретных коммуникационных мероприятий предложены в таблице А.10.

Таблица А.10 – Инструменты коммуникации со стейкхолдерами и их описание

Стейк-холдеры	Инструмент	Описание
Государство	Мероприятия; каналы внешних коммуникаций	– Мониторинг нормотворчества государства и его нормативных актов, оценка регуляторных рисков и формирование позиции в отношении регуляторных изменений; – разработка предложений по совершенствованию правоприменения в случае выявления пробелов и противоречий в законодательстве, формирование плана регуляторных инициатив; – участие в мероприятиях, проводимых государственными органами и академическими кругами, с целью обсуждения законопроектов и проектов нормативных актов, которые могут повлиять на бизнес-процессы университета, а также предложений по совершенствованию законодательства; – принятие участия в процедурах общественного обсуждения и оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов, проводимых федеральными органами исполнительной власти.
Общество	Мероприятия; каналы внешних коммуникаций	– Продвижение университета в медиапространстве: распространение пресс-релизов и комментариев, организация интервью с представителями вуза, проведение брифингов и конференций, организация пресс-туров; – публикация существенных фактов и отчетов университета в СМИ в соответствии со стандартами раскрытия информации.
Сотрудники	Мероприятия; каналы внутренних ком муникаций	– Анкетный опрос вовлеченности сотрудников, мониторинг настроения и атмосферы в коллективах; – анализ удовлетворенности работников объемом и качеством оказываемых внутрикорпоративных услуг и сервисов; – личное общение с непосредственным руководителем; – функционирование каналов информирования и коммуникации по вопросам деловой этики и корпоративной культуры; – проведение встреч с наиболее эффективными и перспективными сотрудниками; – использование корпоративных ресурсов для обмена информацией (портал, онлайн-телевидение, внутривузовские информационные рассылки и т.д.); – организация регулярных встреч руководства с руководителями ключевых подразделений.
СМИ	Мониторинг и анализ тематик СМИ	– Мониторинг новостных и аналитических материалов в СМИ по регионам присутствия и сети Интернет; – подготовка аналитических отчетов и оперативных обзоров для руководства; – мониторинг негативных публикаций и обращений клиентов в государственных надзорных органах.

Примечание – Составлено автором.

Инструментарий контроля взаимодействия со стейкхолдерами.

Перечень проблем служит своего рода фильтром для предложений по внесению правок в проектную документацию. Все идеи, предложенные стейкхолдерами, должны быть зафиксированы, но после согласования и обсуждения с заинтересованными сторонами некоторые из них могут быть отклонены как несущественные. Остальные же проходят через официальную процедуру управления изменениями в проекте, которая начинается с заполнения формы запроса на изменения.

Для эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами необходимо разработать план управления, включающий в себя:

– выбор модели жизненного цикла проекта и процессов управления на каждой его стадии;

– понимание того, как выполнение работ по проекту приведёт к достижению целей;

– определение ограничений на использование человеческих ресурсов, распределение проектных ролей, структуры подчинения, ответственности и информационных потоков в проекте, а также управление этими структурами и потоками;

– утверждённый план управления изменениями, в котором будет задокументирована процедура внесения и контроля изменений в План управления проектом;

– инструменты коммуникации со стейкхолдерами и потребности в необходимом обеспечении.

Список проблем должен обновляться как минимум при достижении проектом ключевых этапов и при возникновении новых проблем. Также необходимо фиксировать данные о выполнении работ и запросы на изменения.

Анализ прогресса в выполнении проекта и коммуникация со стейкхолдерами часто приводят к появлению запросов на изменения. Прежде чем попасть в

официальный запрос на изменение плана проекта, предложение со стороны стейкхолдеров должно быть зафиксировано в списке проблем.

Эти запросы на изменения анализируются и оцениваются в ходе интегрированного процесса управления изменениями. Цель — определить, какие корректирующие действия могут повысить производительность работ в соответствии с Планом управления проектом и какие профилактические мероприятия помогут снизить вероятность снижения производительности работ и негативных отклонений от Плана управления проектом в будущем.

3. Группа инструментов обеспечения.

Инструментарий фасилитации.

Методы, которые могут быть использованы для проведения дискуссий в небольших и крупных коллективах, также применимы в коммуникации со стейкхолдерами. Их список представлен в практическом руководстве по организации взаимодействия с заинтересованными сторонами [33]. В большинстве случаев потребуется опытный фасилитатор для управления этим процессом.

Маркетинговый инструментарий.

Многие инструменты, соотносящиеся с маркетингом, рассмотрены и в предыдущих разделах, поскольку маркетинг имеет сильное включение в вопросах позиционирования и ранжирования. Поэтому здесь мы в роли маркетингового инструмента попробуем рассмотреть бюджетирование, как это предлагает С.К. Волков [36]. Чтобы бюджет трансформировался из финансового документа в маркетинговый инструмент коммуникации с целевыми аудиториями, он должен не только содержать элементы брендинга (название, логотип, слоган, история бренда и т.д.), но и отвечать ряду критериев: он должен быть информативным (содержать значительное количество данных), визуально наглядным (иметь графики, таблицы, диаграммы и пр.), доступным для понимания (содержать информацию, изложенную в доступной наглядной форме) и красочным (иметь цветовое оформление визуального материала).

С точки зрения маркетинга представляется интересным разработка еще одной модели классификации стейкхолдеров по следующим градациям:

– власть – могут иметь интерес к продукту и влиять на его разработку, претендовать на управленческие решения, поэтому с ними необходимо взаимодействие и консультации в части ожиданий по решениям;

– провайдеры – поставщики ценности продукту и бизнес-партнеры, особенностью является то, что они могут и не использовать продукт, но могут сильно повлиять на успех или неудачу через качество поставок;

– пользователи – аудитория продукта, этой категории необходимо помочь получить удовлетворение от продукта или проекта, собирать обратную связь по ожидаемому и полученному опыту;

– инфлюенсеры – аудитория из числа пользователей с той разницей, что инфлюенсеры имеют силу изменить направление разработки, поэтому требуют наблюдения – прямого или непрямого.

Также возможен именно маркетинговый взгляд на социальные проекты и социальное предпринимательство [47] (без более широкого контекста корпоративной социальной ответственности либо как подготовительный этап к формированию отчетности по КСО). Репутация и бренд университета являются важными нематериальными активами, которые влияют на его динамическое развитие, инвестиционную привлекательность и рыночные позиции, а также на прибыльность и успешное привлечение и удержание сотрудников. Создание социального бизнеса может быть элементом реализации третьей миссии университета и инновационной стратегии управления отношениями со стейкхолерами, что позволяет не только укреплять позитивные отношения с заинтересованными сторонами, но и нивелировать негативные последствия. Социальное предпринимательство (СП) определяется как деятельность, юридически закрепленная и направленная на создание благ или оказание услуг для решения социальных проблем, с целью повышения качества жизни людей **Ошибка! Источник ссылки не найден.**. Основные характеристики СП включают социальное взаимодействие, инновационные подходы к решению проблем, самоокупаемость, финансовую стабильность, масштабируемость, тиражируемость и предпринимательский подход. СП также тесно связано с государственными

программами социальной поддержки и реализацией государственных проектов на основе принципов предпринимательства и рыночного подхода. Возможен и запуск т.н. репутационного радара по группам стейкхолдеров [69].

Форсайт как инструмент взаимодействия со стейкхолдерами.

Е.В. Шкарупета среди причин применения форсайта в целях стейкхолдер-менеджмента выделяет следующие:

– необходимость учета долгосрочной перспективы объекта и его взаимодействия с активным участием действующих участников процесса;

– потребность в создании группы людей, вовлеченных в разработку будущей деятельности объекта или потенциальных участников разработки стратегии и видения будущего. Это позволяет участникам (власти, бизнесу и гражданским институтам, ученым) развивать концепции будущего и оценивать развитие объекта в целях выработки оптимальной способности к интерпретации проблем, возможностей и стратегий;

– активизация имеющихся возможностей объекта;

– другие причины, связанные со стремлением отдельных гражданских организаций участвовать в процессе развития [175].

Форсайт отличается от других научных инструментов прогнозирования тем, что предполагает участие широкой общественности не только в формировании образа будущего, но и в реализации предсказанных изменений. Он основан на поведении граждан, а не только на идеях ученых [8], [69]. При этом форсайт помогает достичь консенсуса между различными группами, участвующими в процессе.

Математический инструментарий.

Логику и содержание описанной системы взаимодействия стейкхолдеров удобно рассматривать в рамках формальной игровой модели [120]. Условные выгоды образовательной организации отражают экономические результаты ее операционной деятельности и складываются из результатов ее деятельности и показателей, которые влияют на ее рейтинг. Государственные органы получают выгоду от достижения баланса интересов своих сотрудников и студентов, а также

общественного окружения, в котором функционирует ООВО. Потребители услуг получают выгоду в виде высокого качества и доступности предоставляемых услуг, а также осведомленности о подлинных характеристиках предоставляемых услуг.

При использовании игрового моделирования можно выделить следующие цели: определение равновесных комбинаций стратегий по Нэшу, анализ социально-экономической эффективности этих комбинаций, а также получение рекомендаций по созданию необходимой инфраструктуры для стейкхолдеров ООВО.

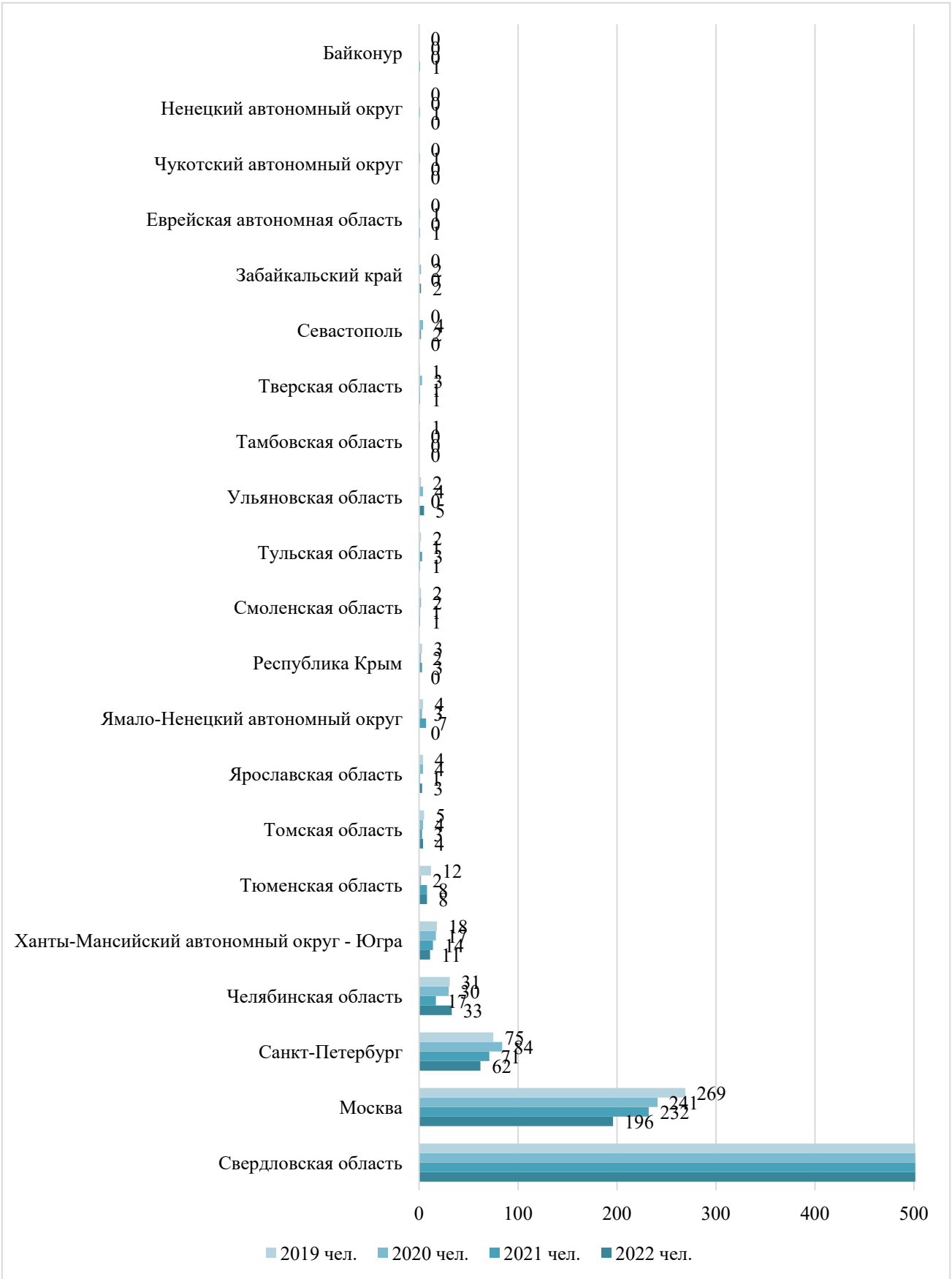
Приложение Б

Общие итоги миграции населения Свердловской области в 2021 году

Таблица Б.1 – Общие итоги миграции населения Свердловской области в 2021 году по видам миграции по данным Росстата

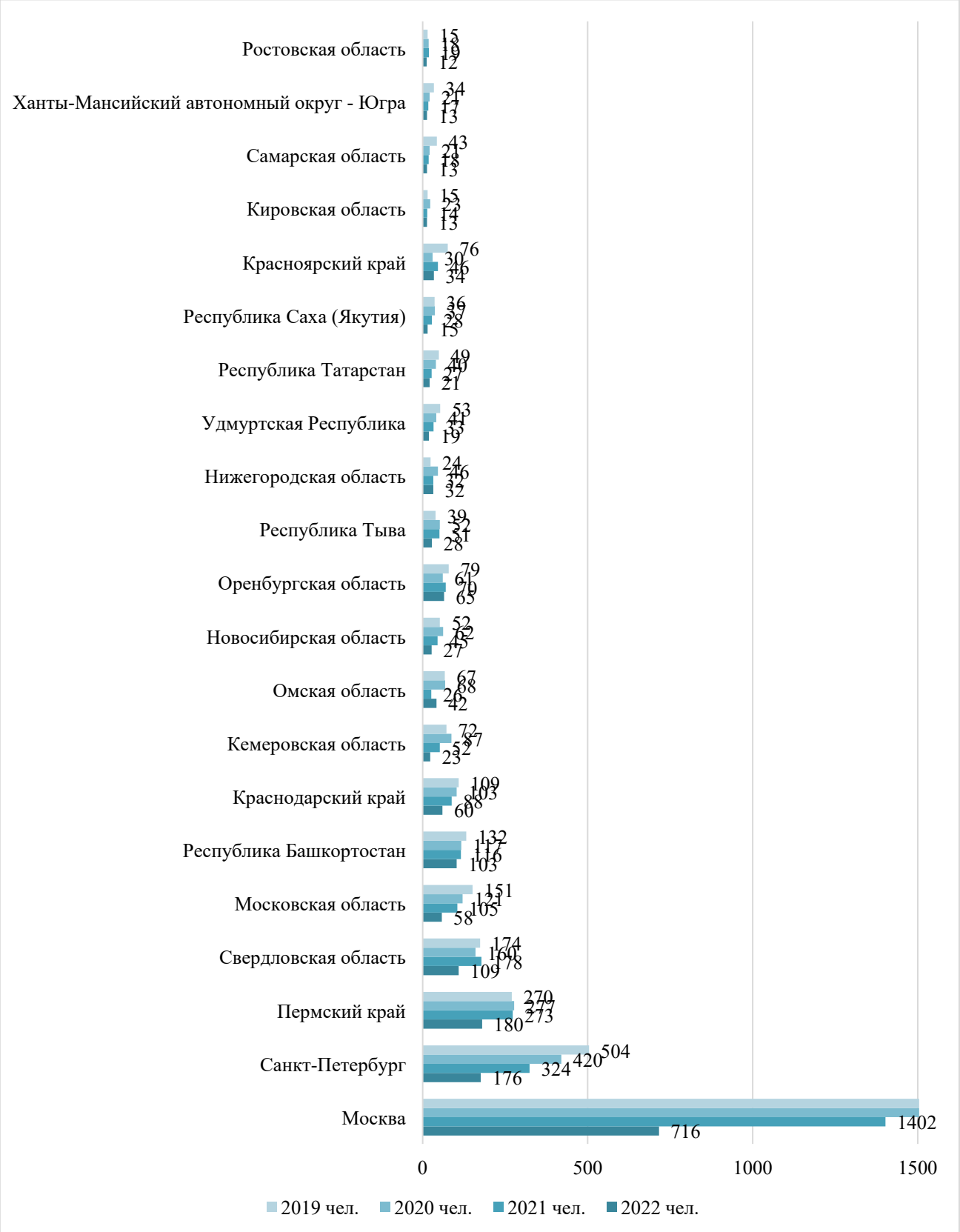
Виды миграции	Число прибывших	Число выбывших	Миграционный прирост, убыль (-)
Свердловская область - всего	**102670**	**94624**	**8046**
в пределах России	87084	89483	-2399
внутрирегиональная	55361	55361	-
межрегиональная	31723	34122	-2399
международная миграция	15586	5141	10445
со странами СНГ	14364	4553	9811
с другими зарубежными странами	1222	588	634
Внешняя (для региона) миграция	47309	39263	8046
Городская местность - всего	**84226**	**74257**	**9969**
в пределах России	69885	69477	408
внутрирегиональная	42199	40202	1997
межрегиональная	27686	29275	-1589
международная миграция	14341	4780	9561
со странами СНГ	13155	4207	8948
с другими зарубежными странами	1186	573	613
Внешняя (для региона) миграция	42027	34055	7972
Сельская местность - всего	**18444**	**20367**	**-1923**
в пределах России	17199	20006	-2807
внутрирегиональная	13162	15159	-1997
межрегиональная	4037	4847	-810
международная миграция	1245	361	884
со странами СНГ	1209	346	863
с другими зарубежными странами	36	15	21
Внешняя (для региона) миграция	5282	5208	74

Примечание – Составлено автором по данным Росстата.



Примечание – Составлено автором по данным статмодуля платформы «Факультетус» с опорой на государственные базы данных («Работа в России»)

Рисунок Б.2 – Динамика прибывших выпускников в разрезе регионов, чел.



Примечание – Составлено автором по данным статмодуля платформы «Факультетус» с опорой на государственные базы данных («Работа в России»)

Рисунок Б.3 – Динамика выбывших выпускников в разрезе регионов, чел.

Таблица Б.4 – Распределение регионов, чьи выпускники мигрировали в Свердловскую область (прибывших) в 2019–2022 гг.

	Из выпуска 2019 г.		Из выпуска 2020 г.		Из выпуска 2021 г.		Из выпуска 2022 г.	
Миграция	**2019 чел.**	**2019 доля, %**	**2020 чел.**	**2020 доля, %**	**2021 чел.**	**2021 доля, %**	**2022 чел.**	**2022 доля, %**
Свердловская область	3058	87,7	2756	87,19	2582	87,64	2163	86,8
Москва	269	7,71	241	7,62	232	7,88	196	7,87
Санкт-Петербург	75	2,15	84	2,66	71	2,41	62	2,49
Челябинская область	31	0,89	30	0,95	17	0,58	33	1,32
Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	18	0,52	17	0,54	14	0,48	11	0,44
Тюменская область	12	0,34	2	0,06	8	0,27	8	0,32
Томская область	5	0,14	4	0,13	3	0,1	4	0,16
Ярославская область	4	0,11	4	0,13	1	0,03	3	0,12
Ямало-Ненецкий автономный округ	4	0,11	3	0,09	7	0,24		
Республика Крым	3	0,09	2	0,06	3	0,1		
Смоленская область	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,04
Тульская область	2	0,06	1	0,03	3	0,1	1	0,04
Ульяновская область	2	0,06	4	0,13			5	0,2
Тамбовская область	1	0,03						
Тверская область	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,04
Севастополь			4	0,13	2	0,07		
Забайкальский край			2	0,06			2	0,08
Еврейская автономная область			1	0,03			1	0,04
Чукотский автономный округ			1	0,03				
Ненецкий автономный округ					1	0,03		
Байконур							1	0,04
Всего/Ср.	3487		3161		2946		2492	

Примечания

1. В отношении Свердловской области демонстрируется внутрирегиональная мобильность.
2. Составлено автором по данным статмодуля платформы «Факультетус».

Таблица Б.5 – Распределение регионов трудоустройства выпускников Свердловской области (выбывших) в 2019–2022 гг.

	Из выпуска 2019 г.		Из выпуска 2020 г.		Из выпуска 2021 г.		Из выпуска 2022 г.	
Миграция	**2019 чел.**	**2019 доля, %**	**2020 чел.**	**2020 доля, %**	**2021 чел.**	**2021 доля, %**	**2022 чел.**	**2022 доля, %**
Москва	1922	44,82	1587	42,66	1402	42,8	716	36,68
Санкт-Петербург	504	11,75	420	11,29	324	9,89	176	9,02
Пермский край	270	6,3	277	7,45	273	8,33	180	9,22
Свердловская область	174	4,06	160	4,3	178	5,43	109	5,58
Московская область	151	3,52	121	3,25	105	3,21	58	2,97
Республика Башкортостан	132	3,08	117	3,15	116	3,54	103	5,28
Краснодарский край	109	2,54	103	2,77	88	2,69	60	3,07
Кемеровская область	72	1,68	87	2,34	52	1,59	23	1,18
Омская область	67	1,56	68	1,83	26	0,79	42	2,15
Новосибирская область	52	1,21	62	1,67	45	1,37	27	1,38
Оренбургская область	79	1,84	61	1,64	70	2,14	65	3,33
Республика Тыва	39	0,91	52	1,4	51	1,56	28	1,43
Нижегородская область	24	0,56	46	1,24	32	0,98	32	1,64
Удмуртская Республика	53	1,24	41	1,1	33	1,01	19	0,97
Республика Татарстан	49	1,14	40	1,08	27	0,82	21	1,08
Республика Саха (Якутия)	36	0,84	37	0,99	28	0,85	15	0,77
Красноярский край	76	1,77	30	0,81	46	1,4	34	1,74
Кировская область	15	0,35	23	0,62	14	0,43	13	0,67
Самарская область	43	1	21	0,56	18	0,55	13	0,67
Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	34	0,79	21	0,56	17	0,52	13	0,67
Ростовская область	15	0,35	18	0,48	19	0,58	12	0,61
Калининградская область	15		15		5		4	
Республика Коми	21		14		21		6	
Забайкальский край	10		14	0,0006	9		9	0,0008
Приморский край	22		13		12		8	
Костромская область	11		13		11		3	
Республика Бурятия	5		13		17		4	
Ярославская область	11	0,0011	12	0,0013	11	0,0003	7	0,0012
Хабаровский край	6		11		5			
Калужская область	14		11		8		9	
Мурманская область	11		10		1		6	
Томская область	9	0,0014	10	0,0013	11	0,001	8	0,0016
Севастополь	8		10	0,0013	4	0,0007	2	
Иркутская область	22		10		13		5	
Вологодская область	11		10		14		5	
Ульяновская область	7	0,0006	9	0,0013	5		3	0,002
Республика Алтай	2		9		4		1	
Челябинская область	14	0,0089	8	0,0095	15	0,0058	8	0,0132
Ленинградская область	16		8		13		9	

Продолжение таблицы Б.3

	Из выпуска 2019 г.		Из выпуска 2020 г.		Из выпуска 2021 г.		Из выпуска 2022 г.	
Миграция	**2019 чел.**	**2019 доля, %**	**2020 чел.**	**2020 доля, %**	**2021 чел.**	**2021 доля, %**	**2022 чел.**	**2022 доля, %**
Республика Крым	14	0,0009	8	0,0006	13	0,001	9	
Пензенская область	9		7		3		4	
Волгоградская область	6		7		2		9	
Липецкая область	6		7		3		2	
Владимирская область	2		7		4		5	
Ямало-Ненецкий автономный округ	8	0,0011	7	0,0009	4	0,0024	2	
Тульская область	4	0,0006	6	0,0003	3	0,001	1	0,0004
Камчатский край			6		3		4	
Алтайский край	7		5		20		8	
Чукотский автономный округ	5		5	0,0003	5		2	
Воронежская область	6		5		2		5	
Ивановская область	2		5		2		2	
Магаданская область	5		5		5		8	
Архангельская область	7		4		13		1	
Сахалинская область	10		4		1		5	
Амурская область	10		4		4		1	
Рязанская область	1		3				2	
Смоленская область	4	0,0006	3	0,0006	4	0,0003		0,0004
Республика Марий Эл	2		3				1	
Тюменская область	6	0,0034	3	0,0006	3	0,0027	5	0,0032
Саратовская область	4		2		3		5	
Орловская область	2		2		2		2	
Новгородская область	1		2					
Тверская область	4	0,0003	2	0,0009	5	0,0003		0,0004
Белгородская область	3		2		2		3	
Псковская область			2				1	
Ставропольский край	3		2		5		1	
Чувашская Республика	5		2		2			
Республика Адыгея			1					
Тамбовская область		0,0003	1		1			
Брянская область	2		1					
Астраханская область	3		1				1	
Республика Калмыкия			1					
Республика Ингушетия	2		1					
Республика Дагестан	2		1		2			
Курганская область			1		1		1	
Республика Хакасия	6				1		1	
Республика Карелия	2				1			
Чеченская Республика	2				3		1	

Окончание таблицы Б.3

	Из выпуска 2019 г.		Из выпуска 2020 г.		Из выпуска 2021 г.		Из выпуска 2022 г.	
Миграция	**2019 чел.**	**2019 доля, %**	**2020 чел.**	**2020 доля, %**	**2021 чел.**	**2021 доля, %**	**2022 чел.**	**2022 доля, %**
Республика Северная Осетия – Алания	1				2			

Примечания

1) В отношении Свердловской области демонстрируется внутрирегиональная мобильность.

2) Составлено автором по данным статмодуля платформы «Факультетус».

Приложение В

Определение размеров выборок и располагаемая база ответов по исследованию вовлеченности внутренних стейкхолдеров

В рамках исследования было необходимо определить размер выборочных совокупностей для: студентов (состоит из обучающихся по программам бакалавриата, магистратуры и аспирантуры), НПР и АУП.

Для расчета выборочной совокупности мы пользовались следующей формулой:

$$n_0 = (N \times (p \times q)^2 \times t^2) / (T \times \Delta^2 + t^2 \times (p \times q)^2),$$

где n_0 – численность единиц выборочной совокупности; N – численность единиц генеральной совокупности; p – доля единиц, обладающих изучаемым признаком, в общей численности единиц выборки; q – доля единиц, не обладающая изучаемым признаком, в общей численности единиц выборки; Δ – предельная ошибка репрезентативной выборки; t – коэффициент доверия.

Доверительную совокупность мы принимаем в 95% и, соответственно, доверительный интервал в 5%. Данные о расчетной численности единиц выборочных совокупностей и о реально располагаемых в результате проведения опроса базе ответов мы приводим в таблице 31.

Таблица В.1 – Численность единиц выборочных совокупностей и база ответов

Исследуемая группа	Расчетная численность, ед.	Располагаемая численность, ед
Студенты УрГЭУ	375	382
НПР УрГЭУ	193	198
АУП УрГЭУ	168	170

Таблица В.2 – Результаты опроса студентов УрГЭУ

Утверждение	Положительные ответы, %
Я знаю, что от меня ожидает вуз	82,9
Задачи, которые передо мной ставят, по большей части помогают в достижении личной образовательной цели	83,8
То, что я делаю в вузе, важно	76,6
Я понимаю программу развития (миссию, цель) вуза	80,2
Я поддерживаю программу развития (миссию, цель) вуза	74,8
Я знаю критерии оценки своего труда	87,4
Я понимаю, как выполнять задачи	86,5
Я стараюсь выполнять задачи качественно	97,3
У меня есть необходимые знания для качественного выполнения задач	79,3
Мне доступны все необходимые технологии и инструменты для качественного выполнения задач	73,9
Система коммуникаций эффективна	66,7
У меня есть желание брать дополнительные или более сложные задачи	37,8
Я беру дополнительные или более сложные задачи	28,8
В этом учебном году у меня в соцсетях или мессенджерах был положительный искренний отзыв о вузе	45,9
Мне приятно ассоциировать свои достижения с вузом	73,9
Реалии вуза не хуже образа вуза	75,7
Я рекомендую свой вуз	83,8
Среда вуза подстегивает меня узнавать и пробовать что-то новое	73
Ожидания вуза и ожидания преподавателей от меня не противоречат друг другу	73
Я чувствую поддержку со стороны преподавателей вуза	71,2
Я чувствую поддержку со стороны администрации вуза	58,6
Я чувствую поддержку со стороны одногруппников	87,4
Мой куратор или научный руководитель заботится обо мне как о личности	66,7
Я доверяю сотрудникам вуза	76,6
Я знаю обо всех мерах стимулирования активности студентов (от консультаций до стипендий)	55
Я чувствую себя частью научного сообщества вуза	39,6
Обязательные научные работы (курсовые, дипломная) – части важного и интересного для меня проекта, направления	74,8
В этом учебном году у меня есть научные достижения (публикации, доклады и прочее)	30,6
Я готов(а) поработать (в том числе над собой), чтобы академических достижений стало больше	76,6
Я хочу участвовать в серьезной научно-исследовательской работе, грантах, проектах	39,6
Я хочу больше сотрудничать с преподавателями по интересным мне проектам, направлениям	64,9
Участие в междисциплинарном, межфакультетском проекте было бы интересно.	60,4
Я чувствую полноту знаний о ресурсах, инструментах и технологиях научных исследований	50,5
Мне доступны необходимые ресурсы, инструменты и технологии научных исследований	64

Продолжение таблицы В.2

Утверждение	Положительные ответы, %
Я хочу продолжить обучение здесь же на следующем уровне (в магистратуре или аспирантуре)	53,2
Более половины моих одногруппников стараются качественно выполнять задания	73
Я чувствую себя частью студенческого сообщества вуза	55,9
Я могу повлиять на жизнь вуза	35,1
Я участвую в студенческом самоуправлении	18
Я люблю бывать в компании других студентов вуза в свободное время	52,3
Я дружу с кем-то из одногруппников	84,7
Я дружу с кем-то из другой группы или с другого курса	49,5
Я участвую в интеллектуальных, творческих или спортивных студенческих объединениях	13,5
Мои достижения признаются, получают похвалу	50,5

Примечание – Разработано автором.

Таблица В.3 – Результаты опроса научно-педагогических работников УрГЭУ

Утверждение	Положительные ответы, %	Положительные ответы до 40 лет, %
Я знаю, что от меня ожидает вуз	90,3	92
Задачи, которые передо мной ставят, по большей части помогают в достижении личных целей	62,9	64
То, что я делаю в вузе, важно	90,3	84
Я понимаю программу развития (миссию, цель) вуза	82,3	80
Я поддерживаю программу развития (миссию, цель) вуза	79	72
Я знаю критерии оценки своего труда	88,7	88
Я понимаю, как выполнять задачи	95,2	96
Я стараюсь выполнять задачи качественно	98,4	100
У меня есть необходимые знания для качественного выполнения задач	93,5	88
Мне доступны все необходимые технологии и инструменты для качественного выполнения задач	77,4	68
Система коммуникаций эффективна	72,6	56
У меня есть желание брать дополнительные или более сложные задачи	66,1	64
Я беру дополнительные или более сложные задачи	66,1	60
В этом учебном году у меня в соцсетях или мессенджерах был положительный искренний отзыв о вузе	51,6	48
Мне приятно ассоциировать свои достижения с вузом	90,3	88
Реалии вуза не хуже образа вуза	72,6	60
Я рекомендую свой вуз	91,9	92
Среда вуза подстегивает меня узнавать и пробовать что-то новое	85,5	84
Ожидания администрации и кафедрального (институтского) руководства в отношении меня не противоречат друг другу	80,6	80
Я чувствую поддержку со стороны коллег-преподавателей вуза	88,7	88
Я чувствую поддержку со стороны администрации вуза	62,9	60
Я чувствую поддержку со стороны студентов	83,9	80
Мой научный руководитель заботится обо мне как о личности	64,5	72
Я доверяю сотрудникам вуза	79	76
Я знаю обо всех мерах стимулирования активности научно-педагогических работников	72,6	64
Я чувствую себя частью научного сообщества вуза	72,6	64
Обязательная научно-образовательная работа – части важного и интересного для меня проекта, направления	83,9	76

Продолжение таблицы В.3

Утверждение	Положительные ответы, %	Положительные ответы до 40 лет, %
В этом учебном году у меня есть научные достижения (публикации, доклады и прочее)	88,7	96
Я готов(а) поработать (в том числе над собой), чтобы академических достижений стало больше	90,3	88
Я хочу участвовать в серьезной научно-исследовательской работе, грантах, проектах	87,1	92
Я хочу больше привлекать студентов в интересные мне проекты, направления	82,3	80
Участие в междисциплинарном проекте с привлечением разных подразделений было бы интересно	83,9	84
Я чувствую полноту знаний о ресурсах, инструментах и технологиях научных исследований	64,5	56
Мне доступны необходимые ресурсы, инструменты и технологии научных исследований	66,1	60
Я связываю свою карьеру с этим вузом	87,1	92
Более половины моих коллег по подразделению стараются качественно выполнять работу	85,5	84
Я чувствую себя частью преподавательского сообщества вуза	82,3	72
Я могу повлиять на жизнь вуза	40,3	28
Я участвую в профсоюзной работе	21	12
Я люблю бывать в компании сотрудников вуза в свободное время	50	44
Я дружу с кем-то из своего подразделения	74,2	72
Я дружу с кем-то из другого подразделения	66,1	60
Я участвую в интеллектуальных, творческих или спортивных объединениях вуза	41,9	28
Мои достижения признаются, получают похвалу	79	76
Мне меньше 40 лет	40,3	100

Примечание – Разработано автором.

Таблица В.4 – Результаты опроса административно-управленческого персонала УрГЭУ

Утверждение	Положительные ответы, %	Положительные ответы до 40 лет, %
Я знаю, что от меня ожидает вуз	100	100
Задачи, которые передо мной ставят, по большей части помогают в достижении личных целей	68,9	60,9
То, что я делаю в вузе, важно	97,8	95,7
Я понимаю программу развития (миссию, цель) вуза	88,9	91,3
Я поддерживаю программу развития (миссию, цель) вуза	86,7	82,6
Я знаю критерии оценки своего труда	80	78,3
Я понимаю, как выполнять задачи	93,3	91,3
Я стараюсь выполнять задачи качественно	100	100
У меня есть необходимые знания для качественного выполнения задач	95,6	91,3
Мне доступны все необходимые технологии и инструменты для качественного выполнения задач	88,9	91,3
Система коммуникаций эффективна	80	69,6
У меня есть желание брать дополнительные или более сложные задачи	64,4	56,5
Я беру дополнительные или более сложные задачи	80	73,9
В этом учебном году у меня в соцсетях или мессенджерах был положительный искренний отзыв о вузе	46,7	39,1
Мне приятно ассоциировать свои достижения с вузом	93,3	87
Реалии вуза не хуже образа вуза	80	69,6
Я рекомендую свой вуз	95,6	91,3
Среда вуза подстегивает меня узнавать и пробовать что-то новое	86,7	78,3
Ожидания руководства и подразделений, которым я помогаю, в отношении меня не противоречат друг другу	66,7	52,2
Я чувствую поддержку со стороны преподавателей вуза	75,6	65,2
Я чувствую поддержку со стороны коллег по администрации	93,3	87
Я чувствую поддержку со стороны студентов	60	60,9
Мой руководитель заботится обо мне как о личности	77,8	65,2
Я доверяю сотрудникам вуза	75,6	60,9
Я знаю обо всех мерах стимулирования активности работников вуза	48,9	26,1
Я чувствую себя частью профессионального сообщества вуза	84,4	73,9

Продолжение таблицы В.4

Утверждение	Положительные ответы, %	Положительные ответы до 40 лет, %
Обязательная административная работа – части важного и интересного для меня проекта, направления	82,2	73,9
В этом учебном году у меня есть административные достижения	51,1	34,8
Я готов(а) поработать (в том числе над собой), чтобы административных достижений стало больше	95,6	95,7
Я хочу участвовать в серьезных административных проектах	75,6	73,9
Я хочу больше привлекать коллег и студентов в интересные мне проекты, направления	64,4	60,9
Участие в междисциплинарном проекте с привлечением разных подразделений было бы интересно	73,3	73,9
Я чувствую полноту знаний о ресурсах, инструментах и технологиях научных исследований	42,2	30,4
Мне доступны необходимые ресурсы, инструменты и технологии научных исследований	55,6	43,5
Я связываю свою карьеру с этим вузом	77,8	69,6
Более половины моих коллег по подразделению стараются качественно выполнять работу	95,6	100
Я чувствую себя частью всего коллектива вуза	86,7	78,3
Я могу повлиять на жизнь вуза	53,3	43,5
Я участвую в профсоюзной работе	33,3	26,1
Я люблю бывать в компании сотрудников вуза в свободное время	55,6	52,2
Я дружу с кем-то из своего подразделения	62,2	65,2
Я дружу с кем-то из другого подразделения	68,9	73,9
Я участвую в интеллектуальных, творческих или спортивных объединениях вуза	40	30,4
Мои достижения признаются, получают похвалу	73,3	65,2
Мне меньше 40 лет	51,1	100

Примечание – Разработано автором.

Приложение Г

Каталог потенциальных конструктивных эффектов и ценностных основ взаимодействия стейкхолдеров

Таблица Г.1 – Потенциальные конструктивные эффекты и ценностные основы взаимодействия стейкхолдеров с ООВО

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
Государство	Патриархальные Проектные Репутационные	Наделение правом (аккредитацией) на ведение образовательной деятельности и изменение статуса Совершенствование качества образования и проводимых в ООВО НИР, в т.ч. НИРС. Эффективное распределение материально-технических средств, а также грантовой поддержки. Финансирование для развития исследовательских проектов, создания новых лабораторий и оборудования, а также предоставлять гранты для ученых. Привлечение выпускников на государственную службу. Государство может проводить политику по привлечению молодых специалистов в различные отрасли экономики, предоставлять им льготы.
Региональные органы власти	Патриархальные Проектные Репутационные	Исполнение заявок по НИР и экспертизе, увеличение человеческого капитала через повышение квалификации. Содействие в построении отношений с организациями и предприятиями региона. Повышение репутации региональных образовательных организаций и содействие в привлечении абитуриентов в регион. Развитие экономики региона. Вуз может предоставлять образовательные программы, которые помогут привлечь талантливых студентов и выпускников, что в свою очередь может привести к созданию новых рабочих мест и развитию экономики региона. Улучшение качества образования. Взаимодействие между региональными органами власти и вузами может помочь улучшить качество образования, предоставляемого в регионе. Это может включать улучшение инфраструктуры, повышение квалификации преподавателей, улучшение доступа к ресурсам и т.д. Развитие научных исследований. Вуз может предоставить возможности для проведения научных исследований, что может привести к развитию новых технологий и инноваций в регионе. Повышение квалификации кадров. Взаимодействие с региональными органами власти может помочь вузам повысить квалификацию своих преподавателей и сотрудников, что позволит им предоставлять более качественное образование.

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
		Улучшение инфраструктуры. Вуз может сотрудничать с региональными властями для улучшения инфраструктуры, такой как строительство новых зданий, модернизация учебных лабораторий и т.д., что может улучшить условия для обучения и исследований. Создание новых рабочих мест. Взаимодействие с вузами может привести к созданию новых рабочих мест в регионе, что будет способствовать развитию экономики и улучшению жизни населения. Повышение качества образования. Региональные органы власти могут предоставить вузам финансовую поддержку, ресурсы и инфраструктуру для улучшения качества образования и научных исследований. Это может привести к улучшению подготовки выпускников, повышению их конкурентоспособности на рынке труда и укреплению научной базы региона. Развитие инфраструктуры. Региональные власти могут помочь вузам в развитии инфраструктуры, необходимой для проведения научных исследований, обучения студентов и проведения мероприятий. Это может включать в себя строительство новых лабораторий, модернизацию оборудования и создание условий для привлечения талантливых ученых и студентов. Содействие трудоустройству выпускников. Региональные органы могут сотрудничать с вузами для создания программ по трудоустройству выпускников, помощи им в поиске работы и установлении связей с работодателями. Это может способствовать повышению уровня занятости выпускников и созданию рабочих мест в регионе. Развитие кадрового потенциала региона. Взаимодействие с вузами может помочь региональным властям в формировании кадрового потенциала, привлечении талантливых ученых и специалистов, а также в развитии инноваций и технологий. Повышение инвестиционной привлекательности региона. Сотрудничество с вузами может привлечь инвестиции в регион благодаря развитию науки, технологий и образования, что может повысить инвестиционную привлекательность региона.
Органы муниципальн. власти	Патриархальные Проектные Репутационные	Предоставление материально-технических, экспертных грантовых и иных ресурсов для повышения качества образования и развития кадрового потенциала на муниципальном уровне. Общее повышение уровня образования, приводящее к повышению качества жизни населения.

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
		Муниципалитет может сотрудничать с вузом для повышения качества образования, предоставляя финансирование, поддержку и ресурсы для улучшения учебного процесса. Возможности для стажировки, обучения и профессионального роста. Создание новых рабочих мест: муниципалитеты и вузы могут создать новые рабочие места в регионе, что способствует экономическому развитию. Повышение уровня квалификации муниципальных служащих и административных работников, заказ образовательных услуг. Вуз может проводить курсы повышения квалификации для муниципальных служащих, предоставлять информацию о новых технологиях и методах работы, а также организовывать обмен опытом между муниципальными органами власти и вузами других регионов. Развитие туризма и привлечение инвестиций в регион. Маркетинг территории. Вуз может предоставлять информацию о культурных и исторических достопримечательностях региона, организовывать экскурсии и консультации для туристов, а муниципальные органы власти могут поддерживать развитие инфраструктуры туризма и создавать условия для привлечения инвесторов. Взаимодействие муниципальных органов власти и вузов может помочь в решении социальных проблем региона. Вуз может разрабатывать программы по социальной адаптации молодежи, проведению научных исследований в области медицины, образования и других сфер, а муниципальные органы власти – оказывать поддержку в реализации этих программ и привлекать ресурсы для их финансирования.
Другие ООВО региона	Репутационные Гражданские	Участие в сетевых образовательных и научных проектах. Взаимодействие между университетами может помочь обеим сторонам получить новые знания и опыт, а также улучшить качество образования. Университеты могут сотрудничать в проведении научных исследований, что может привести к новым открытиям и инновациям. Взаимодействие с иностранными университетами может способствовать развитию международных связей, улучшению обмена студентами и преподавателями, а также расширению возможностей для обучения и исследований. Взаимодействие между вузами может помочь улучшить качество образования, так как преподаватели из разных

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
		университетов могут обмениваться опытом и знаниями, а также проводить совместные курсы и семинары. Создание новых направлений обучения, которые могут быть более актуальными и востребованными на рынке труда.
Общественн. организации	Репутационные Гражданские Проектные	Содействие в работе с абитуриентами. Улучшение репутации университета среди жителей региона. Возможности для практического обучения и работы над реальными проектами, что может улучшить качество образования и помочь студентам получить необходимые навыки. Взаимодействие с общественными организациями может помочь студентам развивать свою гражданскую позицию и ответственность, а также научиться работать в команде и решать проблемы. Развитие лидерских качеств. Работа в общественных организациях может помочь студентам развить лидерские качества, такие как коммуникабельность, умение принимать решения и работать в условиях неопределенности. Работа с различными слоями общества может помочь студентам научиться работать с людьми из разных социальных групп и культур, что может быть полезно в их будущей карьере. Работа в общественных организациях может предоставить студентам возможности для получения опыта работы и контактов с потенциальными работодателями, что может увеличить их шансы на успешное трудоустройство. Работа в общественных организациях может позволить студентам проводить исследования и анализировать данные, что может стать основой для их будущей карьеры в области науки и технологий. Повышение уровня осведомленности о социальных проблемах. Работа в общественных организациях может способствовать повышению уровня осведомленности студентов о социальных проблемах и способах их решения, что может привести к более активной гражданской позиции и участию в общественной жизни. Работа с представителями разных культур и национальностей может помочь студентам расширить свой кругозор и научиться лучше понимать различные культуры и традиции. Согласование интересов, разработка и следование принятым правилам взаимодействия на образовательном рынке.

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
Организации и предприятия – поставщики	Рыночные	Поставка продукции и услуг качественно и в срок, своевременное получение оплаты за оказанные услуги и доставленную продукцию. Развитие инновационных технологий: поставщики могут предоставить университету доступ к новым технологиям и инструментам, которые могут быть использованы для научных исследований и обучения студентов. Поставщики могут помочь вузам улучшить доступность образования, предоставляя доступ к онлайн-курсам, материалам и другим ресурсам, которые могут облегчить обучение для студентов из разных регионов и стран.
Организации и предприятия (преимущ. – ведущие деятельность в регионе) – работодатели	Индустриальные Проектные Рыночные	Долгосрочные партнерские отношения. Заказы на проведение научных исследований, экспертиз, повышение квалификации. Предоставление мест практики. Повышение практикоориентированности образовательного процесса и корректировка запросов на востребованные и перспективные компетенции выпускников. Содействие в трудоустройстве выпускников. Улучшение репутации университета среди жителей и работодателей региона. Повышение качества образования: работодатели могут предоставлять свои знания и опыт для улучшения качества обучения студентов, что приведет к более компетентным выпускникам. Увеличение количества выпускников: работодатели могут привлекать студентов на стажировки или предоставлять стипендии для обучения, что может увеличить количество выпускников. Развитие профессиональных навыков и повышение человеческого капитала, трудового потенциала работников. Нетворкинг: создание сети контактов между компаниями и ООВО в целях содействия трудоустройству и поиску исполнителей по исполнению заказов на иследования. Развитие карьеры: работодатели могут помочь студентам определиться с направлением карьеры и предоставить информацию о рынке труда и требованиях работодателей. Развитие инноваций: работодатели могут участвовать в разработке новых технологий и продуктов, что может привести к инновациям в области образования и науки.
Профессиональные экспертные сообщества	Репутационные Индустриальные Вдохновенные	Развитие компетенций и квалификаций обучающихся и преподавателей. Участие в разработке профессиональных и образовательных стандартов, актуализация

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
		образовательных программ под требования стандартов и запросы рынка труда. Экспертные сообщества могут делиться своим опытом и знаниями с преподавателями и студентами вуза, что может помочь улучшить качество образования и расширить возможности для исследования и развития новых областей знаний. Проектная деятельность с привлечением обучающихся и НПР. Повышение престижа вуза среди работодателей и экспертов. Проведение научных исследований в различных областях знаний, включая те, которые пока не являются приоритетными для вуза, но могут быть перспективными. Взаимодействие с экспертными сообществами может также помочь вузам получить доступ к ресурсам, таким как оборудование, материалы и программное обеспечение, которые могут быть недоступны внутри университета.
Средства массовой информации	Репутационные	Помощь в работе с абитуриентами Улучшение репутации университета среди жителей региона. Совместные информационные проекты. Повышение осведомленности общественности о вузе и его деятельности. СМИ могут помочь привлечь внимание к вузу и его достижениям, что может привести к увеличению числа абитуриентов и студентов. Привлечение внимания к актуальным проблемам и вызовам в обществе. СМИ могут использовать вуз как платформу для обсуждения различных социальных и культурных проблем, тем самым привлекая внимание к этим вопросам и побуждая к их решению. Помощь в формировании общественного мнения и репутации вуза. СМИ могут способствовать формированию положительного имиджа вуза, освещая его достижения и успехи, а также реагируя на негативные события, связанные с его деятельностью. Развитие новых форм сотрудничества и партнерства. Взаимодействие СМИ и вуза может привести к созданию новых форм сотрудничества, таких как совместные проекты, образовательные программы, стажировки и т.д. Повышение качества образования и научных исследований. Взаимодействие СМИ с вузами может способствовать повышению качества образования и научных исследований, так как СМИ могут предоставить университетам новые возможности для привлечения и

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
		удержания талантливых студентов, а также для повышения уровня научных исследований и инноваций.
Руководство ООВО	Патриархальные	Исполнение стратегии развития университета. Привлечение высокоуровневых партнеров (из бизнеса и от государственных органов) и экспертов. Повышение качества образовательных услуг. Увеличение контингента обучающихся. Усиление репутационных позиций университета. Увеличение финансирования отдельных направлений. Развитие внешних связей.
Институты и кафедры, учебно-вспомогательный персонал	Гражданские Проектные	Улучшение качества образования путем улучшения методов обучения, использования новых технологий и ресурсов, а также повышения квалификации преподавателей. Улучшение организации учебного процесса, в т.ч. улучшение расписания занятий, организация практических занятий и лабораторных работ, а также управление учебным материалом. Повышение мотивации студентов к образованию и удовлетворенности обучающихся образовательным процессом путем выстраивания коммуникации с обучающимися, в т.ч. путем создания дружественной и поддерживающей атмосферы в университете, обеспечения доступности информации, организации мероприятий для студентов и т.д. Помощь студентам в освоении материала, консультации и поддержка в процессе обучения.
Научно-педагогические работники, профессорско-преподавательский состав	Вдохновенные Проектные	Участие в подготовке выпускников, востребованных рынком труда. Улучшение репутации университета среди жителей региона. Повышение качества образования: НПР могут передавать свой опыт и знания студентам, что позволит улучшить качество образования в вузе. Профориентационная деятельность в школах и сузах. Развитие профессиональных и «гибких» навыков будущих выпускников: НПР могут прививать студентам навыки коммуникация, критического мышления и решения проблем, что поможет им стать более успешными в строящейся карьере. Развитие научных исследований: НПР могут участвовать в научных исследованиях и привлекать к ним студентов и внешних экспертов, практиков от бизнеса, что способствует развитию научных знаний и повышению уровня научных исследований в вузе. НПР могут помочь в разработке и улучшении инфраструктуры вуза.

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
		НПР могут сотрудничать с другими вузами, обмениваться опытом и знаниями, проводить мультисекторальные исследования. Взаимодействие ППС и студентов может способствовать развитию социальных связей между ними.
Профсоюз работников	Гражданские	Представительство и защита социально-трудовых, профессиональных прав и интересов работников университета в процессе взаимодействия с администрацией университета, органами государственной власти и местного самоуправления. Повышение эффективности управления вузом. Профсоюз может участвовать в управлении вузом, представляя интересы работников и обеспечивая прозрачность и эффективность процессов принятия решений. Взаимодействие профсоюза и вуза может способствовать развитию социальной ответственности, направленной на поддержку работников и создание благоприятной рабочей среды. Взаимодействие между профсоюзом и вузом может способствовать укреплению доверия и сотрудничества между работниками и руководством, что в свою очередь может привести к повышению производительности и эффективности работы.
Абитуриенты	Рыночные Проектные	Взаимодействие с вузом может способствовать развитию личности абитуриента, его самоопределению, формированию ценностей и жизненных целей. Получение качественного образования: абитуриенты могут стремиться получить высшее образование в выбранном вузе, чтобы получить квалификацию и навыки, необходимые для успешной карьеры. Также вуз может помочь абитуриентам подготовиться к будущей карьере, предоставляя информацию о рынке труда, профессиональных требованиях и возможностях карьерного роста. Развитие личности: абитуриенты также могут стремиться к личностному развитию, например, через участие в студенческих организациях, развитие лидерских качеств и других навыков. Социализация: абитуриенты могут стремиться к участвовать в общественной жизни университета, получить опыт взаимодействия с различными социальными группами и создавать новые контакты и профессионально значимые связи в процессе обучения.

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
Обучающиеся (объединенн. совет, активы)	Проектные Рыночные Репутационные	Улучшение качества образования: студенты могут получить более глубокие знания и навыки, участвуя в дополнительных курсах, семинарах, тренингах и других мероприятиях, организованных вузом. Развитие профессиональных и «гибких» навыков: студенты могут научиться работать в команде, принимать решения, управлять временем и ресурсами и пр. Участие в различных проектах и инициативах может помочь студентам развить лидерские качества, такие как умение управлять командой, принимать решения и мотивировать других. Повышение уверенности в себе: студенты могут почувствовать себя более уверенно, когда они знают, что у них есть поддержка со стороны вуза, и что они могут рассчитывать на помощь в случае необходимости. Расширение кругозора: студенты могут узнать о новых технологиях, научных открытиях и культурных событиях, что поможет им быть в курсе последних тенденций и возможностей. Удовлетворение потребностей студентов в образовательном процессе. Взаимодействие между студентами и вузами может помочь сформировать сообщество студентов, где они могут обмениваться опытом, знаниями и идеями. Взаимодействие с вузами может привести к повышению престижа вуза, что может привлечь лучших студентов и преподавателей.
Профсоюз студентов	Гражданские Проектные	Защита прав и интересов студентов: профсоюз студентов может выступать в качестве представителя студентов перед руководством вуза, защищать их права и интересы и т.д. Улучшение качества образования: профсоюз студентов может участвовать в разработке образовательных программ, улучшать условия обучения, повышать качество образования и обеспечивать доступ к новым технологиям и методам обучения. Улучшение условий образовательной среды: профсоюз студентов может добиваться улучшения условий работы преподавателей и персонала вуза, включая улучшение условий труда, обеспечение безопасности, развитие доступной среды для развития инклюзивного образования и т.д. Профсоюз студентов может поддерживать и развивать студенческие инициативы, такие как научные исследования, культурные мероприятия и т.п., что способствует развитию студенческого сообщества и повышению его активности.

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
		Профсоюз студентов может организовывать тренинги и семинары, направленные на развитие профессиональных навыков студентов, что поможет им лучше адаптироваться к рынку труда после окончания вуза. Участие профсоюза студентов в жизни вуза может повысить его имидж и привлекательность для абитуриентов и работодателей, что приведет к улучшению репутации вуза и увеличению его конкурентоспособности на рынке образования.
Выпускники	Рыночные Вдохновенные	Повышение уровня образования и квалификации, усиление конкурентных позиций на рынке труда, развитие профессиональных и личностных качеств. Создание сети контактов и профессиональных связей. Выпускники могут получить доступ к сети контактов и профессиональным связям, что может быть полезным для их карьеры и дальнейшего развития и усилит позиции вуза в профессиональной среде. Поддержка выпускников в поиске работы. Университет может оказывать помощь выпускникам в поиске работы, предоставляя информацию о рынке труда, контактах с работодателями и других ресурсах.
Заказчики обучения – родители абитуриентов и обучающихся	Рыночные	При исполнении договора о целевом обучении (целевой подготовке) родители получают уверенность в востребованности навыков и знаний, полученных выпускников, а также уверенность в эффективном начале карьеры. Родители могут оказывать влияние на качество образования, предоставляемого вузом в рамках обратной связи о качестве преподавания и условиях обучения. Родители могут помочь студентам улучшить свои академические результаты, предоставляя им дополнительную поддержку и ресурсы, а также помогая им установить цели и мотивацию для достижения успеха. Родители могут способствовать развитию лидерских качеств у своих детей, участвуя в организации мероприятий и проектов, которые помогают развивать лидерские навыки и социальные связи. Родители могут оказать положительное влияние на самооценку своих детей, поддерживая их и помогая им преодолевать трудности. Родители могут предоставить своим детям возможность узнать о различных культурах и традициях, участвуя в культурных мероприятиях и поездках. Родители могут помочь студентам понять, что учеба в вузе – это не только получение знаний, но и развитие навыков и приобретение опыта. Они могут поддерживать

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
		своих детей, помогать им с учебой и мотивировать их на достижение лучших результатов. Родители могут способствовать развитию социальных навыков своих детей, участвуя в жизни вуза, посещая мероприятия и общаясь с другими родителями и студентами. Это поможет детям научиться общаться, работать в команде и находить общий язык с людьми из разных социальных слоев.
Заказчики обучения – предприятия и организации	Рыночные Индустриальные	При исполнении договора о целевом обучении (целевой подготовке) заказчик обучения получает уверенность в обновлении кадрового состава и соответствии полученных молодых специалистом знаний производственному либо управленческому запросу заказчика. Предприятия-заказчики могут помочь вузам улучшить качество образования, предоставляя обратную связь о том, какие навыки и знания наиболее востребованы на рынке труда. Развитие кадрового потенциала: вуз может получить поддержку от предприятий-заказчиков в развитии кадрового потенциала, что может привести к увеличению числа выпускников, готовых работать на предприятиях конкретного профиля. Более эффективное использование ресурсов и достижение общих целей. Вуз может привлечь больше инвестиций для своего развития и улучшения инфраструктуры. Предприятия могут стимулировать вузы к набору большего количества студентов, что может увеличить количество выпускников и обеспечить более широкий выбор рабочих мест для студентов. Вуз с хорошей репутацией может привлечь больше студентов и повысить свою конкурентоспособность на рынке образования. Предприятия могут использовать обучение своих сотрудников в вузах для повышения их квалификации и профессионального уровня. Это может привести к улучшению производительности, повышению конкурентоспособности и увеличению прибыли. Вузы могут предоставлять предприятиям возможности для проведения НИОКР. Предприятия могут привлекать исследователей из вузов для разработки новых технологий и инноваций, что может улучшить их конкурентоспособность и прибыльность. Улучшение репутации: участие в образовательных программах и проектах может повысить репутацию предприятия и привлечь новых клиентов и партнеров.

Стейкхолдер	Ценностные основы взаимодействия с ООВО	Потенциальные конструктивные эффекты взаимодействия с ООВО
Счет значений:	Вдохновенные – 2	
	Патриархальные – 4	
	Репутационные – 8	
	Гражданские – 4	
	Индустриальные – 3	
	Рыночные – 7	

Приложение Д

Примерная дорожная карта реализации ценностно-целевой программы развития стейкхолдерского взаимодействия на учебный год

Таблица Д.1 – Дорожная карта на 2023–2024 уч.г. по элементам программы

Период	Элемент	План	Факт	Комментарий
01.06.2023–31.05.2024	Закреплены взаимоотношения путем подписания соглашений о сотрудничестве и долгосрочных договоров о практической подготовке, ед.	40	45	из них ранее не взаимодействовали с Университетом – 15
01.06.2023–31.05.2024	Доля направлений подготовки, охватываемых новыми договорами	20	25	–
01.07.2023–31.05.2024	Выход к организациям с оффер-презентацией для выявления потребностей и установления партнерских отношений	40	70	–
01.07.2023–31.05.2024	Разработка и проведение мероприятий в новых форматах	1	6	партнерский день «Лицом к лицу» (5 ед.), лотерея во время зимней ярмарки вакансий
01.08.2023–31.05.2024	Проведение «Открытого микрофона» с крупным работодателем с привлечением представителей различных функциональных подразделений	1	1	ПАО «Уралхиммаш»
01.08.2023–01.10.2023	Структурированное выявление потребности в практикантах на ближайший сезон (проведение опроса работодателей)	проведено	проведено	выявлено более 900 мест практической подготовки
	Доля выявленных мест практики, занятых студентами	50	85	–
01.09.2023–31.05.2024	Вовлечение профильного работодателя в академические мероприятия и научные сообщества	1	3	УЗГА, СВЭЛ, Кольцово
01.09.2023–30.04.2024	Серии карьерных мероприятий для студентов 1 курса (в рамках занятий «Основы управления карьерой» и вне)	4	7	–
01.09.2023–30.04.2024	Серии карьерных мероприятий для студентов, начиная 2 курса бакалавриата и специалитет	20	33	превышение за счет повторных и дополнительных встреч, заказанных работодателем

Продолжение таблицы Д.1

Период	Элемент	План	Факт	Комментарий
01.09.2023–30.04.2024	Количество институтов, охваченных карьерными мероприятиями	5	5	–
01.09.2023–30.04.2024	Количество институтов, охваченных карьерными мероприятиями	5	5	–
01.09.2023–30.05.2024	Обращения студентов за консультацией по формированию и развитию индивидуальной карьерной траектории, ед.	50	118	–
01.09.2023–30.05.2024	Формирование пула амбассадров карьеры из числа студентов, чел.	5	8	–
01.12.2023–29.12.2023	Проведение церемонии по ежегодной премии «Лучший работодатель – партнер УрГЭУ»	проведено	проведено	смогли присутствовать 32 из 34 победителей, что является рекордом
10.01.2024–28.02.2024	Проведение зимней ярмарка вакансий «Профи Елка в УрГЭУ», кол-во работодателей-участников	22	51	Увеличению количества участников способствовал перенос ярмарки на февраль
01.05.2024–01.06.2024	Сбор заявок участников для издания сборника для выпускников «Профессиональный дайвинг» и издание сборника	40	42	из них ранее не взаимодействовали с Университетом – 5
01.05.2024–30.06.2024	Сбор заявок на участие в летней шоурум – ярмарке вакансий «Конвейер вакансий», количество работодателей-участников	20	40	–
01.06.2024–30.06.2024	Проведение летней ярмарки вакансий «Конвейер вакансий», кол-во охваченных учебных групп	15	40	–
01.06.2024–30.06.2024	Количество резюме студентов и выпускников в ЦКС УрГЭУ к концу уч.года, ед.	1700	2085	–
01.06.2024–30.06.2024	Количество актуальных вакансий работодателей в ЦКС УрГЭУ к концу уч.года, ед.	1700	2266	–

Окончание таблицы Д.1

Период	Элемент	План	Факт	Комментарий
01.09.2023–30.06.2024	Доля направлений подготовки, охватываемых вакансиями партнеров	70	82	–
01.09.2023–30.06.2024	Формирование еженедельных подборок вакансий и иных карьерных предложений работодателей, поддержание установленной структуры контент-плана	выполняется	выполняется	–
01.09.2023–30.06.2024	Увеличение количества подписчиков и количества просмотров записей в медиаполе ЦК	выполняется	выполняется	–
01.09.2023–31.05.2024	Увеличение количества и качества сувенирной и наградной продукции, предоставляемой кадровыми партнерами	выполняется	выполняется	наибольший вклад внесен во время зимней ярмарки вакансий, работодатели-участники подготовили больше материалов, в т.ч. с розыгрышем через активности; в целом большее количество участников выступили с готовностью предоставить мерч-продукцию
01.03.2024–30.06.2024	Сбор обратной связи от участников мероприятий (проектов), доля положительных отзывов	70	80	–
01.09.2023–31.05.2024	Затраты на мероприятия и проекты, тыс.руб.	225	120	на момент подготовки материала еще не учтены затраты на подготовку бумажного издания сборника «Профессиональный дайвинг»