

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

АННОТАЦИЯ ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ
КАНДИДАТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Научный руководитель:
Долженко Руслан Алексеевич
доктор экономических наук,
доцент

Екатеринбург, 2025

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 поддержки 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 распределению 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 развитый 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. Ключев, 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.

Достижение поставленной цели обеспечивается выполнением следующих **задач исследования**:

- 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.

Научная новизна диссертационного исследования заключается 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 научные 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 заинтересованных сторон для построения алгоритма взаимодействия образовательной организации с ними, 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 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».

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

Основное содержание работы.

Во **введении** обосновывается актуальность темы научно-квалификационной работы (диссертации), определяется степень научной разработанности проблем, объект и предмет исследования, устанавливаются цели и задачи, методология и методы исследования, характеризуются теоретическая и эмпирическая основы исследования, формулируется основной научный результаты и выносимые на защиту положения, обладающие признаками научной новизны, отражается

теоретическая и практическая значимость исследования, приводятся сведения об объеме и структуре работы.

Первая глава **«Теоретические аспекты применения стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией высшего образования»** содержит 3 параграфа.

Первый параграф *«Развитие теории стейкхолдеров в применении к управлению образовательной организацией высшего образования»* посвящена освещению основных позиций теории заинтересованных сторон и подходов к определению понятия «стейкхолдер» и применимости теории к образовательной организации.

Автор показывает, что в трудах российских исследователей и в управленческой документации вместе с понятием «стейкхолдер» встречаются и иные синонимичные понятия. Предлагается авторское определение стейкхолдера: 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.

Концепция стейкхолдер-организации связана с системой менеджмента и управлением, влияющими на коммуникацию с внешней средой. Умение строить и поддерживать отношения с заинтересованными сторонами важно для долгосрочного успеха образовательного учреждения. Наличие множества стейкхолдеров у вуза требует анализа и мониторинга, что предполагает назначение ответственных лиц.

Второй параграф *«Классификация инструментов стейкхолдерского подхода»* посвящен рассмотрению системы накопленной теорией заинтересованных сторон инструментального и методического арсенала.

На основе анализа литературы представлены распространенные вариации этапов системы стейкхолдерского подхода к управлению организацией, координационных механизмов и характеристик отношений между организацией и ее стейкхолдерами, включая распределение по уровням. Автор адаптирует эти подходы к образовательной организации.

Изучив инструменты и методы стейкхолдер-менеджмента, автор предлагает сгруппировать их в три категории: определение, воздействие и обеспечение. Каждая категория включает несколько фокусов взаимодействия с соответствующими примерами.

Анализ инструментария показывает отсутствие аксиологического аспекта, что ограничивает управление по целям и поддержание интереса стейкхолдеров. Включение ценностного параметра позволит более точно настроить стейкхолдерскую систему.

Третий параграф *«Аксиологические основания стейкхолдерского взаимодействия»* описывает ценностные векторы, способные образовать общий контур проработки проблемы привлечения к образовательному труду и коммуникации образовательной организации с микросредой с учетом сдерживающих факторов и решений.

Объединяющий мотив — развитие вовлечения различных групп в университетский процесс: повышение осознанности обучения, привлечение молодежи к карьере, удержание сотрудников и поддержка сообществ. Важно создать образ организации с большим знанием потенциалом, способной компенсировать конкурентные недостатки рынка труда.

Предлагается адаптация концепции «теории градов» Тевено и Болтански к стейкхолдерской проблематике. Эта теория помогает формировать ценностно-целевые программы для разных групп стейкхолдеров, учитывая их влияние и коммуникационные ограничения. Она расширяет базу знаний стейкхолдер-менеджмента, акцентируя внимание на индивидуально-групповых ценностях, побуждающих к взаимодействию.

«Третья миссия» (социальная) образовательных организаций поддерживает этот подход, ставя глобальные этические планки и повышая конкурентоспособность ООВО. Однако критики отмечают риски узкой направленности взаимодействия российских университетов с обществом.

Вторая глава **«Методические аспекты управления образовательной организацией высшего образования на основе стейкхолдерского подхода»** содержит 4 параграфа.

Первый параграф *«Проблемы развития взаимодействия образовательной организации высшего образования со стейкхолдерами»* раскрывает особенности развития взаимодействия вузов со стейкхолдерами, при этом акцент сделан на региональных образовательных организациях.

Автор описывает типологии российских вузов и перспективные модели позиционирования. Автор предлагает перечень показателей, влияющих на политику и статус организации, и демонстрирует проблемы исполнения на примере трудоустройства выпускников. Важным фактором корректной коммуникации со стейкхолдерами названо доверие к вузам.

Второй параграф *«Актуальные запросы на согласование интересов в управлении образовательной организацией высшего образования и роль «третьей миссии» университета»* посвящен раскрытию и классификации управленческих запросов через устойчивые блоки запросов на конкретные структурно-управленческие инновации. Инновации касаются структуры, управления, воздействия на субъекты, экономической модели и принципов построения системы. Они включают структурные, управленческие, экономические, социальные и маркетинговые изменения.

Анализ отечественных научных источников показывает устойчивые запросы на новые технологии согласования интересов в российских вузах. «Третья миссия» университетов объединяет эти запросы в контексте социально-экономического развития региона. При реализации взаимодействия с заинтересованными сторонами вуз должен учитывать социально-экономический образ региона.

В третьем параграфе *«Обеспечение кадровой безопасности региона в качестве интегрального показателя эффективного стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией высшего образования»* представлена система показателей кадровой безопасности региона, а также их генеалогия, ввиду авторского мнения, что кадровая безопасность региона выступает в качестве обеспечивающей функции для иных. Определяются показатели, на которые в первую очередь имеет возможность повлиять образовательная организация.

Автор демонстрирует динамику показателей конкретного региона, включая движение выпускников вузов. Выявляется дисбаланс в пользу выбытия выпускников. Сокращение миграционных потоков связано как с общим уменьшением числа выпускников, так и с уровнем зарплат. Важны нематериальные мотивы для удержания выпускников в регионе. Кадровая безопасность зависит от взаимодействия стейкхолдеров образовательного процесса, начиная с периода профессионального самоопределения и заканчивая формированием региональной осведомленности. Требуется разработка модели комплексного взаимодействия и повышения вовлеченности выпускников в региональные процессы. Для содействия сохранению выпускников в регионе и в целях повышения эффективности трудоустройства выпускников образовательные организации вводят в свою структуру ответственные подразделения.

В четвертом параграфе *«Центр карьеры университета в роли центра стейкхолдерской координации»* показано сопоставление номинального и реального функционала такого подразделения, а также его оптимизация в целях исполнения роли центра стейкхолдерской координации по направлению содействия обеспечения кадровой безопасности региона.

Центр карьеры координирует взаимодействие с работодателями и развивает кадровый потенциал, способствуя трудоустройству выпускников и повышению эффективности использования человеческих ресурсов. Он может стать центром стейкхолдерской коммуникации по региональному развитию.

Автор анализирует основные показатели деятельности, связь с кадровой безопасностью региона, сравнивает номинальный функционал с фактическими задачами и предлагает пути модернизации.

Третья глава **«Методика разработки и реализации ценностно-целевого стейкхолдерского подхода»** содержит 3 параграфа.

В первом параграфе *«Методика разработки ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия»* автором предложена авторская методика анализа вовлеченности стейкхолдеров во взаимодействия – матрица структурного влияния с преобразованием в модель ранжирования стейкхолдеров по интенсивности и балансу связей и построен организационный алгоритм ценностно-целевой модели стейкхолдерского развития взаимодействия.

Автором построена карта свойств стейкхолдеров, учтена готовность к взаимодействию и выявлены аксиологические основы. Методика анализа вовлеченности основана на матрице структурного влияния, которая преобразуется в модель ранжирования стейкхолдеров по интенсивности и балансу связей. Группы распределяются по квадрантам, для которых определяются портфельные стратегии взаимодействия с учетом лидирующих ценностей.

Организационный алгоритм иллюстрирует процесс формирования модели стейкхолдерского развития взаимодействия, ориентирующийся как на организационные цели и выявленные запросы стейкхолдеров, так и на аксиологическую карту основ взаимодействия с разложением вариантов согласно «теории графов», опирающуюся на исследование преобладающих ценностей по каждой группе заинтересованных сторон с раскрытием потенциальных конструктивных эффектов взаимодействия с вузом. В частности, автор опирается не только на формальную карту свойств стейкхолдеров, но и на анализ результатов опроса внутренних стейкхолдеров конкретной образовательной организации, формируя выводы о готовностях и ограничениях к взаимодействию.

Согласно алгоритму, выражением модели развития взаимодействия на практике должна стать программа развития взаимодействия с заинтересованными сторонами. Ввиду многофакторности и многоэтапности модели, наличия различных типов входной информации требует раскрытия и финальный пункт алгоритма – реализация и адаптация подобной программы.

Во втором параграфе *«Разработка ценностно-целевой стратегической программы стейкхолдерского взаимодействия»* 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 для реализации.

Программа развития взаимодействия при разработке ориентируется на региональные социально-экономические параметры и запросы и исходит из стратегических позиций по общей стратегической программе развития образовательной организации.

В третьем параграфе *«Подход к определению результата согласованности запросов и интересов стейкхолдеров образовательной организации высшего образования»* сформулирован подход к формулировке результативности стратегического взаимодействия образовательной организации высшего образования с внешней средой, представлены возможные параметры для оценки результата, а также интегральный показатель — условно-предельное значение трудоустроенных выпускников с сокращением времени выхода на место трудоустройства.

Автор выдвигает предложение по определению экономического результата согласованности запросов и интересов стейкхолдеров как следствия вовлечения в ценностно-целевое развитие взаимоотношений.

Ожидаемый предельный результат от воздействия программы предлагается выразить функцией, вбирающей количество выпускников, после выпуска оставшихся в регионе; распределение выпускников по интервалам (периодам) ожидания их трудоустройства после выпуска; средний уровень заработной платы в регионе; долю налоговых отчислений; дополнительный параметр учета (при наличии) инвестиций партнеров программы в ее реализацию либо в целом в ООВО в поддержку сотрудничества по направлению содействия трудоустройству и смежных мероприятий без программы, а также профильных грантов и иных мер поддержки, предусмотренных государством, органами регионального управления и частными фондами (организациями).

Результат от взаимодействия с одним центром стейкхолдерской координации одной образовательной организации в год может выражаться для региона в сотнях (по очной форме обучения) сохраненных в регионе выпускников – качественного человеческого ресурса молодых профессионалов, а для государства – в заработных платах и в соответствующих статусу занятости налоговых отчислениях выпускников, сокращающих срок поиска места трудоустройства.

В заключении сформулированы основные научные выводы и практические рекомендации, которые могут способствовать развитию инструментов стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией высшего образования и стратегического взаимодействия образовательной организации с заинтересованными сторонами.

В приложении представлены: описание некоторых инструментов и методов, применяемых в стейкхолдер-менеджменте; общие итоги миграции населения территории, располагаемая база ответов по исследованию вовлеченности внутренних стейкхолдеров; каталог потенциальных конструктивных эффектов и ценностных основ взаимодействия стейкхолдеров.