

## МЕТОДИКА РАНЖИРОВАНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А. В. Назаров<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург, Россия)

### АННОТАЦИЯ:

**Введение.** В современном мире образовательные организации сталкиваются с возрастающей конкуренцией в сфере образования, исследований и инноваций, что приводит к необходимости улучшения своего положения и достижения устойчивого развития и развитию реализации «третьей миссии», подразумевающей взаимодействие с микросредой. Ограниченность ресурсов в широком смысле слова приводит к необходимости ранжирования различных групп заинтересованных сторон в целях удовлетворения запросов так, чтобы они поддерживали стратегию развития образовательной организации.

**Материалы и методы.** Выбран ряд зарубежных и отечественных источников, представляющих развитие теории стейкхолдер-менеджмента в отношении образовательных организаций, показаны отдельные тезисы, идеи и предложения. С опорой на имеющиеся научные разработки теории и практики стейкхолдер-менеджмента и управления «третьей миссией» образовательной организации в статье представлена авторская методика ранжирования стейкхолдеров образовательной организации, нацеленная на включение аксиологических основ взаимодействия в поле параметров при анализе стейкхолдеров образовательной организации с адаптацией «теории градов» Тевено и Болтански.

**Результаты.** Представлена апробация авторской методики ранжирования на примере конкретной образовательной организации, в результате которой изучены баланс и интенсивность связей заинтересованных сторон в системе взаимоотношений и выявлено преобладание проектных и репутационных ценностных начал взаимодействия в группах стейкхолдеров образовательной организации, сформировано распределение по квадрантам – стратегическим портфелям для дальнейшего формирования предложений и построения программ развития взаимоотношений с учетом лидирующих ценностей.

**Обсуждение.** Взаимодействие с учетом ценностных ориентиров и «единиц обмена» заинтересованных сторон может определить стратегию для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных лиц. В контексте образовательных учреждений развитие стейкхолдерского взаимодействия несет потенциал конкурентного преимущества и может выступать в роли инструмента формирования и поддержки стратегических решений организации в условиях локальных и глобальных ограничений, в особенности при ориентации на поиск нефинансовых вариантов взаимодействия и удовлетворения потребностей.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стейкхолдеры, образовательная организация, ранжирование, аксиологические основания, ценности взаимодействия, стратегии взаимодействия

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Назаров А. В. Методика ранжирования стейкхолдеров образовательной организации // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 2. С. 65-80. EDN TVENWK. DOI 10.22394/2304-3369-2024-2-65-80.



**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Назаров Александр Вячеславович – Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45) — старший преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом; ведущий специалист отдела взаимодействия с работодателями и развития кадрового потенциала; [nasarrow.aw@yandex.ru](mailto:nasarrow.aw@yandex.ru). SPIN-код: 1597-0557, ORCID: 0000-0003-2587-6618, ScopusID: 57386184100.

Статья поступила 24.10.2023; рецензия получена 09.12.2023; принята к публикации 10.02.2024.

## THE METHODOLOGY OF RANKING STAKEHOLDERS OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

A. V. Nazarov<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Ural State University of Economics  
(Ekaterinburg, Russia)

**ABSTRACT:**

**Introduction.** In the modern world, educational organizations have to face the increasing competition in the field of education, research and innovation, meaning they need to improve their position, achieve sustainability, and develop the implementation of the “third mission”, which implies interaction with the microenvironment. Limited resources in the broad sense of the word lead to the need to rank various groups of stakeholders in order to satisfy demands so that they support the development strategy of an educational facility.

**Materials and methods.** A number of foreign and domestic sources, representing the development of the stakeholder management theory in relation to educational organizations, have been selected and individual theses, ideas and proposals are shown. Based on the available scientific developments of the theory and practice of stakeholder management and the “third mission” management of an educational organization, the article presents the author’s methodology for ranking stakeholders of an educational organization, aimed at including the axiological foundations of interaction in the field of parameters, when analyzing stakeholders of an educational organization with the adaptation of the “cité theory” by Thévenot and Boltanski.

**Results.** Approbation of the author’s ranking methodology is presented using the example of a specific educational organization, as a result of which, the balance and intensity of connections between stakeholders in the system of relationships have been studied, and the predominance of project and reputational value principles of interaction in stakeholder groups of an educational organization has been revealed; distribution by quadrants or strategic portfolios scheme has been formed for the further proposals formation and relationships development programs design, taking into account leading values.

**Discussion.** Value-driven interaction considering stakeholders’ “exchange units” can define a strategy to meet stakeholders’ needs and expectations. In the context of educational institutions, the development of stakeholder interaction can lead to competitive advantages and support for strategic decisions of the organization in conditions of local and global restrictions, particularly when focusing on the search for non-financial interaction and meeting the needs.

**KEYWORDS:** stakeholders, educational organization, ranking, axiological foundations, interaction values, interaction strategies

**FOR CITATION:** Nazarov, A. V. (2024). The methodology of ranking stakeholders of an educational organization. *Management Issues*, 18(2), 65–80. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-2-65-80>

**AUTHORS' INFORMATION:**

Aleksandr V. Nazarov – Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia) — *senior lecturer of the Department of Labor Economics and Personnel Management; leading specialist of the Department of Interaction with Employers and Human Resources Development; nasarow.aw@yandex.ru. RSCI SPIN: 1597-0557, ORCID: 0000-0003-2587-6618, ScopusID: 57386184100.*

The article was submitted 10/24/2023; reviewed 12/09/2023; accepted for publication 02/10/2024.

**■ ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире образование играет ключевую роль в развитии человеческого потенциала и формировании конкурентоспособного общества. Образовательная организация высшего образования (далее – ООВО) является тем типом организации, чью деятельность можно вписать в стейкхолдерскую концепцию, что подтверждается и развивается исследованиями и зарубежными, и российских ученых. В этой оптике она как основной субъект образовательной сферы деятельности должна обеспечить эффективное взаимодействие между различными участниками образовательного процесса.

Актуальность развития методики ранжирования стейкхолдеров в образовательной организации обусловлена и тем, что образовательная организация должна адекватно оценивать потребности и интересы всех стейкхолдеров, чтобы успешно функционировать и развиваться в долгосрочной перспективе. Принципиальны три ключевых обстоятельства стейкхолдер-менеджмента: 1) ООВО окружена заметно более разнообразным количеством групп заинтересованных сторон, что отличает ее от бизнесовых стейкхолдер-организаций; 2) управленческий (координационный) ресурс является ограниченным; 3) деятельность организации определяется принимаемой стратегической программой развития. Совокупно эти три обстоятельства очерчивают проблему определения наиболее эффективных и справедливых методов оценки и приоритизации заинтересованных сторон, порядка взаимодействия с ними с целью оптимизации управления ресурсами и улучшения качества предоставляемых образовательных, научных и консультационных услуг ООВО. Проблема определения цепей и направлений воздействия заинтересованных сторон в отношении друг друга и в отношении самой ООВО помимо возможности установления (выявления) связей как таковых содержит в себе потенциал приращения

стейкхолдер-знания и стейкхолдер-инструмента включением исследования ценностей взаимодействия, вкладываемых заинтересованными сторонами.

В данных условиях взаимодействие с заинтересованными сторонами, особенно внешними, т.е. микросредой организации, нуждается в инструментах ранжирования, позволяющих определить приоритетность действий и содержание, распределение управленческого воздействия, позицию стейкхолдера в поле внимания управляющего (координирующего) стейкхолдерские взаимоотношения субъекта. Ранжирование способствует формированию портфельных стратегий взаимодействия и распределению ресурсов управляющего (координирующего) субъекта (органа, элемента системы). Однако для формирования взвешенной позиции возможно приведение следующих контраргументов и позиций, уязвимых к критике подхода:

- субъективность: процесс ранжирования может быть субъективным и зависит от личных предпочтений и предубеждений, что может привести к некорректным выводам и неправильным стратегиям;
- отсутствие информации: ранжирование может скрывать важную информацию о корреляции и взаимодействии между различными элементами, в результате могут быть упущены важные взаимосвязи и взаимодействия, способные повлиять на стратегию;
- нестабильность: ранжированные данные могут быстро меняться и стать неактуальными, что может привести к неэффективным стратегическим решениям;
- ограниченность: ранжирование обычно фокусируется на одном аспекте или критерии и может не учитывать другие важные факторы, которые могут иметь решающее значение для стратегии;
- избыточность: ранжирование часто приводит к избыточности данных, когда многие элементы имеют одинаковые или очень похожие

значения, что может усложнить процесс принятия решений и сделать его менее эффективным;

- отсутствие контекста: ранжированная информация может быть изолированной и не иметь контекста, что затрудняет понимание ее значения и применение к стратегическому планированию.

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, запрос выражается именно в наращивании активности взаимодействия [1, с. 7]. Вопрос трансфера знания и технологий перетекает из утилитарного поля в общественное, от заказа к диалогу – неисключительно коммерческому или академическому. Э. Вагнер-Мейнард, Х. Альвес и М. Рапосо отмечают динамичность этого диалога и связей между различными группами, поэтому предлагают учитывать временные и контекстуальные факторы [2, с. 1874–1875], 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. На контекст и ориентацию конкретного образовательного учреждения обращают внимание, раскрывают на практических примерах А. Файоль и Д. Т. Редфорд [3]. К. Миллер, М. Макадам и Р. Макадам в своем исследовании предлагают как обращать внимание на эволюцию бизнес-модели университета (в т. ч. конкретного) [4, с. 271–273], так и учитывать силу взаимосвязей и взаимозависимости стейкхолдеров организации [3, с. 280]. Более того, Л. Маккан, Н. Хатчисон и А. Адэйр динамизм раскрывают через представление механизма калибровки, т.е. переоценки стейкхолдеров по влиянию, независимости и взаимозависимости, т.е. пересмотра статусов и возможностей, причем именно в поле университетской активности [5]. В. Херт, И. С. Стьюарт принципиально целеполагание университета рассматривают в свете взаимодействия с заинтересованными сторонами в процессе и для достижения общественно значимых результатов [6]. 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 [6, с. 11]. А. Пакуаль-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*) [7] – 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, притом в кризисное время и для развивающихся стран [8], 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, отмечают 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 [9]. 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 [10]. Симбиотические стейкхолдерские системы с выходом на тематику устойчивого развития раскрываются также и в исследовании В. Л. Фило с соавторами [11]. Вместе с этим Д. Б. Одритш и упомянутый ранее 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 [12, с. 11–15]. Наконец, А. Кола и К. Леха фокусируются на донесении до микросреды важности и возможностей инструментального характера стейкхолдер-менеджмента в отношении университетов, предлагают закладывать подобный управленческий инструментарий не только в систему управления, но и в организационную культуру образовательного учреждения [13]. В стейкхолдерский инструментарий входит и направленный на ранжирование заинтересованных сторон.

Большой вклад в развитие и адаптацию стейкхолдер-менеджмента в приложении к университету, изучение вуза с позиции стейкхолдер-организации в отечественной науке внесли труды К. С. Солодухина [14], развитые в последующие годы и другими учеными. Прямая связь деятельности ООВО, системы ее взаимодействия с заинтересованными сторонами и регионального развития с описанием потенциального вклада раскрывается, например, в работах В. А. Нагорнова и О. В. Перфильевой, отмечающих не абстрактные, а вполне конкретные векторы и формы воздействия, функциональные характеристики взаимодействия с выходом на формирование «третьей миссии» – комплексного социального влияния на окружение [15; 16]. В. Н. Стрекаловский и В. М. Саввинов рассматривают стейкхолдерское взаимодействие в ключе международных стандартов социальной ответственности, что оказывается совместимым с восприятием университета в роли института развития региона, института развития предпринимательств, института сохранения языкового и культурного разнообразия и, наконец, «фабрики мысли» через реализацию фундаментальных исследований, промышленных проектов и совместных исследовательских программ [17, с. 95]. Е. С. Попова при раскрытии механиз-

ма взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов и оценке вклада вуза в региональное развитие указывает целью согласование приоритетов и обращает внимание на важность детекции т.н. стержневых и инновационных компетенций, т.е. конкурентных преимуществ – ориентиров развития, имеющихся у региональных органов управления, предприятий и организаций различного масштаба, институтов гражданского общества, рынка труда и самих образовательных учреждений [18, с. 50]. В такой оптике значимости взаимодействия одним из ключевых условий успешного функционирования образовательного учреждения в долгосрочной перспективе является умение налаживать и сохранять прочные – стратегические – отношения с заинтересованными сторонами [14]. Показана взаимосвязь «третьей миссии» и стейкхолдерского подхода: с одной стороны, отмечается постоянная актуализация содержания «третьей миссии» ввиду непроработанности модели трансформации вузов и необходимости учета нюансов региональной специфики [16, с. 21–22], с другой стороны, имеются примеры опыта построения стейкхолдерских систем и реализации программ и проектов с отдельными группами [19, с. 126–128].

В свете изложенного целью данной статьи является исследование возможностей и применимости ранжирования стейкхолдеров ООВО на основе параметров их связей с последующим распределением по портфелям стратегий, направленных на удовлетворение и поддержку доминирующих ценностей взаимодействия, что представляется потенциально значимой компонентой ввиду возможности выявления с ее помощью нематериальных, нефинансовых интересов.

### **Получение первичных данных для анализа**

Процедура получения первичных данных для анализа заинтересованных сторон, которые могут влиять или находиться под влиянием университета, – важный инструмент сбора информации, необходимой для принятия решений и улучшения качества деятельности образовательного учреждения.

Авторский подход опирается на возможность получения информации в отношении определенного вектора взаимодействия либо общей системы связей и влияния по следующим линиям:

- анализ официальных и нормативных документов (в особенности – локальных нормативных актов, определяющих общую конфигурацию взаимодействия, например: Устав, положения о структурных подразделениях и объединениях, регламенты процессов и пр.) на предмет фиксации номинальных направлений влияния и сети связей между группами сторон;

- анализ публичных практик взаимодействия заинтересованных сторон (в особенности входящих и исходящих запросов, например, по подразделениям в части отдельных комплексных программ, проектов, задач);

- опрос представителей групп заинтересованных сторон в соответствии с требованиями выборки, в частности опрос внутренних стейкхолдеров по вовлеченности, готовности и проблемам взаимодействия (находится за рамками фокуса настоящего материала);

- экспертный опрос по лидерам и наиболее квалифицированным представителям групп заинтересованных сторон, экспертным группам, экспертам системы образования.

В целях настоящего материала проанализирован ряд локальных нормативных актов ООВО, а также документы стратегического развития региона, задающего конструктивный контекст (в частности, запросы на подготовку специалистов и трудоустройство выпускников) деятельности образовательных организаций.

Опросы могут проводиться в целях фактического подтверждения (уточнения, опровержения) положений, изложенных в документах и публичных материалах. Автором применено построение большей части вопросов по принципам:

- «согласны ли вы с утверждением...» (да/нет);
- «определите степень своего влияния на...»;
- «определите степень воздействия на вас...» (по группам стейкхолдеров).

Для опросов групп стейкхолдеров рекомендуется формирование онлайн-анкет и проведение анкетирования с фиксацией сроков сбора материала. Рекомендуется сроком подачи анкет установить период не более одного месяца. Для проведения экспертного опроса возможно проведение и онлайн-анкетирования, и личного опроса (глубинного интервью). Автором применен личный опрос, содержащий как открытые, так и закрытые вопросы; получено мнение руководителей основных структурных подразделений ООВО, экспертов образовательной системы.

## Методика ранжирования

Этапу ранжирования стейкхолдеров предшествует этап их классификации, выявления и присвоения атрибутов, позволяющих определить классические управленческие свойства. Могут применяться инструменты картирования, модель Митчелла-Эгла-Вуда по атрибутам власти, легитимности и актуальности (срочности) [20, с. 865–868], их вариации и развития (например, предложенная Гаэтэ — с объединением в единую матрицу категорий стейкхолдеров и изменений по локализации, участию и потенциалу [21, с. 304]), иные принятые в бизнес-практиках методики и модели, ориентированные на определение степени обладания стейкхолдеров атрибутами власти, интересов, полномочий, потенциала и пр. С. Д. Фурта и Т. Б. Соломатина при рассмотрении принципов работы с инструментами анализа окружения отмечают роль лидера, вместе с этим корректное картирование стейкхолдеров полагается на понимание окружения лидером проекта (продукта, программы) [22, с. 24], т.е. сформированная классификация (идентификация и картирование) заинтересованных сторон в любом случае носит субъективный, экспертный характер, при этом может не быть сглажена коллективным мнением. Также при анализе подходов заметно, что сила воздействия стейкхолдера на проект или организацию находится в более выраженном фокусе внимания, нежели сила и возможности воздействия на другие заинтересованные стороны в процессе взаимодействия по данному проекту (продукту, программе) или организации, хотя присутствуют и учитывающие это модели (например, в руководстве *PMBoK Guide*)<sup>1</sup>.

По нашему предложению, ввиду сложности взаимодействия с априорной асимметрией влияния, коммуникации и вовлеченности в процессы, необходимо разработать дополнительный инструмент – матрицу структурного влияния, матрицу связей. Матрица представляет собой простое перечисление наличия либо отсутствия взаимосвязей стейкхолдеров, при наличии – общую характеристику связи, является она прямой или опосредованной. Таблицу предлагается заполнять построчно в следующем ключевом

<sup>1</sup> 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](https://www.booksfree.org/wp-content/uploads/2022/03/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-6e_compressed.pdf).

**Таблица 1** — Матрица структурного влияния (связей) стейкхолдеров университета  
**Table 1** — Matrix of structural influence (connections) of university stakeholders

№ 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	-

Примечание: П — прямое влияние, О — опосредованное влияние.

че: влияет ли данный стейкхолдер в строке *t* на стейкхолдера в столбце *n* и какова характеристика данного влияния. Приведенная в таблице 1 матрица заполнена для конкретного университета на основе экспертного опроса и анализа ряда документов, стейкхолдерам присвоены номера, раскрываемые далее.

При условном присвоении прямому влиянию (при максимизации степени влияния) полного балла, а опосредованному – половины балла формируется распределение оказываемого и испытываемого структурного влияния стейкхолдера, которое необходимо для дальнейшей спецификации стейкхолдерского воздействия.

Следующим шагом является определение основных характеристик связей стейкхолдера:

- разницу баллов между оказываемым на других стейкхолдеров влиянием и испытываемым от других стейкхолдеров предлагаем считать выражением баланса влияния; положительный баланс указывает на склонного диктовать свою волю стейкхолдера и (или) ограниченность каналов обратной связи, отрицательный баланс указывает на восприимчивость к окружению и (или) избыточность каналов обратной связи;
- сумму баллов оказываемого и испытываемого влияния предлагаем считать отражением

интенсивности связей, которые при равном количестве баллов, но в зависимости от контекста по матрице структурного влияния могут быть глубокими и сильными (прямыми) или широкими, полагающимися на коммуникацию с наибольшим количеством окружающих заинтересованных сторон.

По разнице баллов и сумме баллов стейкхолдеру присваиваются соответствующие ранги от 1 до *p*, где *p* равно номеру последнего принятого во внимание стейкхолдера, при этом 1 – минимальная, *p* – максимально возможная проявленность характеристики.

Ранги могут быть использованы и в линейном их прочтении, однако по предлагаемой методике их роль – стать координатами точек для формирования сетки с квадрантами, отчасти аналогичной распространенным моделям группировки стейкхолдеров Менделоу [21], Джонсона<sup>2</sup> или Гарднера<sup>3</sup> в целях выбора групповых стратегий (основ) взаимодействия. К. Крчак отмечает, что распределение (картирование) и визуализация являются срезом, а не итоговой картиной,

<sup>2</sup> Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited. 622 p.

<sup>3</sup> Gardner J., Rachlin R., Sweeney H. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ. Conference on Information Systems. Cambridge, MA, 1991. 752 p.

должны быть адаптивны к будущим изменениям, учитывать динамику бизнес-процессов в организации и потенциальную будущую практику [23]. В связи с этим при дальнейшем развитии высказываемое нами предложение по ранжированию может рассматриваться в качестве дополнительного измерения – приращения к пространственным устойчивым моделям, в течение предшествующих лет зарекомендовавшим себя с позиции адаптивности, и, таким образом, способно привести к формированию трехмерной модели классификации и определения стратегических портфелей взаимодействия.

### Ценности взаимодействия

В ряде исследований показано, что мотив денежного вознаграждения и престижности важен молодежи, она проявляет прагматичность в осознанном выборе будущей профессиональной деятельности, что, например, было показано В. А. Елисеевой [24], И. В. Цыганковой и соавторами [25], но не меньшую роль начинает играть и ощущение значимости труда как такового, причастности к какому-то важному проекту или социально значимому процессу, что в частности отмечают А. А. Манукян [26], А. А. Токарева и С. Г. Баронене [27]. Сфере образования и науки определенно нужно разрабатывать программы, во-первых, под различные комбинации мотивов привлечения ввиду стремления молодежи к свободе выбора при убежденности в сознательном контроле [26, с. 38], во-вторых, для сохранения и омоложения кадров если не для замещения, то по крайней мере для подкрепления основного коллектива. Вместе с тем помимо внутренней среды образовательная организация окружена микросредой, которая также может в своих действиях и предложениях исходить как из материальных, так и нематериальных мотивов, предлагать как материальные, так и нематериальные формы, преследовать материальные и нематериальные цели, при этом оставаясь весьма избирательной и требовательной при решении о направлении инвестиций в образовательную организацию и при оценке результативности ее работы.

Для получения перечня мотивов взаимодействия мы предлагаем обратить более пристальное внимание на концепцию Л. Тевено и Л. Болтански и разработанную ими «теорию градов». Градом, или также миром, авторы именуют опре-

деленный режим и составляющие его меритократическую основу ценности вовлеченности в капиталистические отношения, принимаемые субъектом (реализовать себя субъект может в нескольких градах). Приведем основные характеристики системы градов по Тевено и Болтански<sup>4</sup>:

- вдохновенный – меритократические критерии выражаются во вдохновении и творчестве, в определенном ключе – инновациях;
- патриархальный – выражаются в исполнении принципов иерархии, наследственности, преемственности, уважения, полагаются на уклад, доверие к сохранению информации;
- репутационный – схож с предшествующим, но «степень величия» внутри града определяется не столько уважением, сколько известностью, медийностью, важнее доверия оказывается признание и узнавание.
- гражданский – опирается на способность выразить общую волю, солидарность, коллективный интерес, имеющий формальное выражение в рамках текущей правовой системы или в самом ее создании;
- индустриальный – определяется производственной эффективностью, выражаемой метриками функциональных связей в рамках конкретной техники или способа производства;
- рыночный – определяется рыночным результатом, финансовой информацией 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.

«Грады» Тевено и Болтански находят свое подтверждение в исследовании мотивации участников сообществ. В предшествующем авторском исследовании прослеживаются признаки основ «градов» на примере высокопотенциальной в плане возможностей для научно-образовательной среды, но малопроработанной в научной литературе группы – профессиональных экспертных сообществ (далее — ПЭС). С. Б. Долженко и Р. А. Долженко определяют профессиональное экспертное сообщество как самоорганизующееся добровольное объединение лю-

<sup>4</sup> Болтански Л., Тевено Л.. Критика и обоснование справедливости: Очерки социологии градов / Пер. с фр. О. В. Ковеневой, под ред. Н.Е. Копосова. М.: Новое литературное обозрение, 2013. 576 с. ISBN 978-5-4448-0079-9.



дей на основе интересов и экспертности (сочетания знаний и опыта) в какой-либо конкретной области профессиональной деятельности, осуществляющих регулярные коммуникации с целью саморазвития и поиска более эффективных подходов к решению профессиональных задач на локальном уровне [28, с. 79]. Такое определение является не априорным, оно полагается на исследование мотивов деятельности и условий вовлеченности участников и лидеров профессиональных экспертных сообществ, в т.ч. в отношении некоммерческих проектов, что представляется ценным по отношению к региональным ООВО. В проведенном исследовании несмотря на то, что большинство информантов отметили активное участие в экспертной деятельности некоммерческого характера [28, с. 84], прослеживается потенциал для усиления взаимодействия ПЭС с институтами системы образования. Отмечено, что и при вступлении в ПЭС, и в отношении критериев успешности деятельности, и в отношении мотивации участия в деятельности сообществ наиболее явно выражены профессиональная, социальная и развивающая мотивации [28, с. 83]. В последующем авторском исследовании выявлено, что наибольшей долей упоминаний отмечены такие варианты, как обмен опытом и лучшими практиками, идеи групповой солидарности и сопричастности, признания, потребность в развитии профессиональных навыков и сети контактов, стремление к самореализации, заинтересованность в развитии профессии, решении актуальных вопросов профессии; кроме того, начинают проявляться и другие цели ПЭС, такие как внедрение инноваций и увеличение скорости их создания, а также создание пула экспертов [29, с. 361–362]. В качестве целей деятельности ПЭС более половины респондентов выбирали обмен опытом и лучшими практиками, распространение и внедрение лучших практик, развитие профессии и ее представителей. При этом опрошенные члены ПЭС высоко лояльны своим сообществам – индекс NPS составил +75 п.п. [29, с. 365], что может не только сообщать о личной приверженности участников деятельности сообщества, но и говорит об устойчивости существования ПЭС. С одной стороны, мы здесь видим наиболее расположенную к взаимодействию с заинтересованными сторонами группу, с другой – проявляются репутационный, индустриальный, граж-

данский, проектный «грады». Впрочем, отметим, что у лидеров ПЭС, при признании в целом волонтерского характера деятельности, преобладают ответы, характерные для экономического типа мотивации, что может быть следствием роли лидера, наделенного ответственностью за результативность сообщества и его рыночную успешность. Здесь мы видим указание на то, что достижения в «нефинансовых» «градах» и ориентир на содействие развитию могут способствовать и последующему «рыночному успеху», что возвращает нас к концепции социальной ответственности и возможности ее реализации в университетском поле влияния.

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Объектом исследования выбраны группы заинтересованных сторон регионального опорного университета, в 2023 г. входящего в интервал 1501–1750 в мировом рейтинге и в интервал 86–127 в российском рейтинге Московского международного рейтинга вузов «Три миссии университета»<sup>5</sup>. Данный университет осуществляет подготовку специалистов преимущественно по экономико-управленческим образовательным программам.

Отметим, что по результатам исследования ценностных оснований взаимодействия групп стейкхолдеров конкретной ООВО (сам анализ остается за рамками фокуса настоящей статьи, по сути является подсчетом «градов» по группам стейкхолдеров, исходя из потенциальных конструктивных эффектов их взаимодействия с ООВО) получено распределение, представленное на рисунке 1. Исключительно рыночные основания присутствуют не у всех стейкхолдеров, наиболее частым основанием можно обнаружить

<sup>5</sup> Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университета». 2023. URL: <https://mosiur.org/ranking/>.

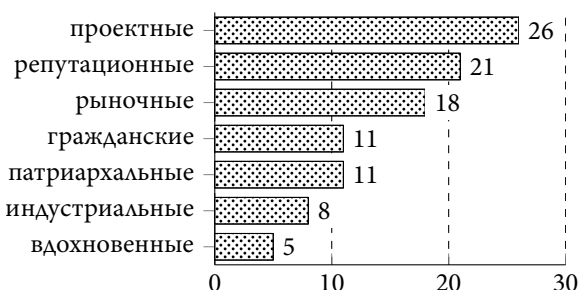


Рис. 1. Предпочтительные аксиологические основы взаимодействия стейкхолдеров университета, ед. упоминаний

Fig. 1. Preferred axiological foundations for interaction between university stakeholders, times of mention

проектные и репутационные. Таким образом, в отношении конкретного стейкхолдера в дополнение к заявляемым им интересам и целям появляется возможность корректировки предложений по удовлетворению запросов в ключе, более приемлемом ценностно.

При дальнейшей комплектации в группы заинтересованных сторон появляется возможность учета доминирующих в группе аксиологических основ, способных оказать влияние на формирование стратегии взаимодействия и конструирование стратегических программ, а также форм и метрик эффективности реализации программ взаимодействия.

Группы заинтересованных сторон при сведении результатов по баллам влияния на основе матрицы из табл. 1 и раскрытой выше методики ранжирования демонстрируют балансы и интенсивности связей, представленные в таблице 2. Отметим, что оказываемое и испытываемое влияние не являются обратнопропорциональными, в определенном смысле независимы.

В стейкхолдерских отношениях ООВО по оказываемому влиянию лидируют руководство образовательной организации, государство и средства массовой информации. Наименьшие возможности имеют профсоюз работников, абитуриенты и поставщики. Наибольшее влияние других стейкхолдеров испытывают руководство вуза, средства массовой информации и другие вузы региона. Наименее восприимчивы к влиянию государство, поставщики, профсоюзы работников и студентов. 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 вуза, средства массовой информации и другие вузы региона. Наименьшую интенсивность связей демонстрируют поставщики, профсоюз работников и абитуриенты.

Для проработки стратегии взаимодействия со стейкхолдерами целесообразно преобразо-

вать информацию из таблицы 2 в диаграмму влияния с распределением по квадрантам (рисунком 2).

Визуализация позволяет при беглом осмотре определить плотность квадрантов и понять, какое количество групп будет охватывать портфель предложений. Раскрытие информации по матрице портфельных стратегий в отношении групп стейкхолдеров, таким образом, возможно следующее (на примере отдельной ООВО, для других организаций возможно появление иной конфигурации). Распределение стейкхолдеров по квадрантам применяется в упомянутых ранее моделях Менделоу [21], Джонсона<sup>6</sup> или Гарднера<sup>7</sup> в целях выбора групповых стратегий (основ) взаимодействия. Принципиальным содержательным отличием от данных моделей с делением по квадрантам в данном случае является положенная в основу структура взаимодействия заинтересованных сторон, а не иные параметры. Накладываемое поверх них знание о ценностях взаимодействия же способно сформировать содержание проектов, программ и процессов, реализуемых по данной стратегии.

<sup>6</sup> Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited. 622 p.  
<sup>7</sup> Gardner J., Rachlin R., Sweeny H. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ. Conference on Information Systems. Cambridge, MA, 1991. 752 p.

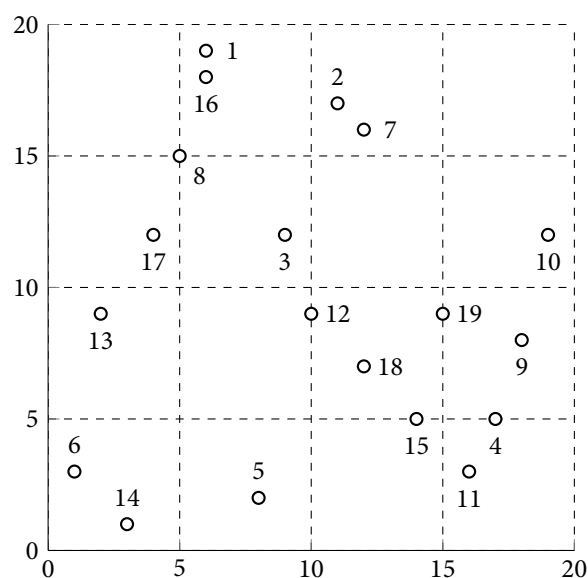


Рис. 2. Распределение влияния стейкхолдеров вуза по рангам

Fig. 2. Distribution of influence of university stakeholders by rank

**Таблица 2** — Распределение структурного влияния (связей) для стейкхолдеров университета  
**Table 2** — Distribution of structural influence (connections) for university stakeholders

№ 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 – 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
11	Институты и кафедры, учебно-вспомогательный персонал	10	12,5	-2,5	22,5
12	Научно-педагогические работники	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

**Квадрант 1:**  $0 \leq m < \frac{1}{2}$  знач. рангов;  $0 \leq n < \frac{1}{2}$  знач. рангов.

Стейкхолдеры в квадранте и выявленные ценностные основания взаимодействия:

- общественные организации – репутационные, гражданские, проектные;
- организации и предприятия, являющиеся поставщиками, – рыночные;
- профсоюз работников – гражданские;
- Абитуриенты – рыночные, проектные.

Стратегия: наблюдать (минимальные усилия), исполнение обязательств и общая коммуникация в установленных рамках, в т.ч. для поддержания статуса надежного предсказуемого партнера для постепенного вовлечения в выстраиваемое инфополе.

Лидирующая ценность, возможные реализации: лидирующей ценности нет, интегрально подходят дайджесты, материалы в социальных медиа, юридические документы. Например, в отношении общественных организаций возможно информирование об образовательных программах и семинарах по развитию лидерских качеств и гражданского участия; поддержка и продвижение социальных проектов, в частности регионально значимых; участие в благотворительных и волонтерских акциях. Организациям и предприятиям-поставщикам возможно предложить

обучение и консультации по улучшению качества продукции и оптимизации производственных процессов. Абитуриентам можно предложить профориентационные мероприятия и консультации по выбору профессии; летние и зимние школы для подготовки к поступлению и адаптации к студенческой жизни.

**Квадрант 2:**  $\frac{1}{2}$  знач. рангов  $\leq m \leq$  макс. ранг;  $0 \leq n < \frac{1}{2}$  знач. рангов.

Стейкхолдеры в квадранте и выявленные ценностные основания взаимодействия:

- государство – патриархальные, проектные, репутационные;
- органы муниципальной власти – патриархальные, проектные, репутационные;
- профессиональные экспертные сообщества – репутационные, индустриальные, вдохновенные;
- профсоюз студентов – гражданские, проектные;
- выпускники – рыночные, вдохновенные.

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.

Лидирующая ценность, возможные реализации: 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 экспертизе стейкхолдеров квадранта. Например, укрепление сети контактов кафедр с выпускниками и последующее повторное вовлечение выпускников на позиции преподавателей-практиков.

**Квадрант 3:**  $0 \leq m < \frac{1}{2}$  знач. рангов;  $\frac{1}{2}$  знач. рангов  $\leq n \leq$  макс. ранг.

Стейкхолдеры в квадранте и выявленные ценностные основания взаимодействия:

- другие ООВО региона – репутационные, гражданские;
- средства массовой информации – репутационные;
- институты и кафедры, учебно-вспомогательный 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.

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.

Лидирующая ценность, возможные реализации: 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.

Для других ООВО региона можно предложить совместные научно-образовательные проекты, что поможет укрепить репутацию обоих учреждений и развить гражданское взаимодей-

ствие. СМИ можно привлечь к сотрудничеству через предоставление эксклюзивных материалов о достижениях и мероприятиях университета. Для обучающихся – организовать проектное бюро, кейс-лабораторию, сформировать варианты по вовлечению в коммуникацию с отдельными структурными подразделениями, в частности с ориентацией на программируемое продуктивное, направленное на развитие установленных компетенций и навыков, взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами (в частности, проект амбассадоров карьеры от центра карьеры ООВО).

**Квадрант 4:**  $\frac{1}{2}$  знач. рангов  $\leq m <$  макс. ранг;  $\frac{1}{2}$  знач. рангов  $\leq n \leq$  макс. ранг.

Стейкхолдеры в квадранте и выявленные ценностные основания взаимодействия:

- органы власти субъекта – патриархальные, проектные, репутационные;
- руководство ООВО – патриархальные;
- организации и предприятия (преимущественно ведущие деятельность в регионе), являющиеся работодателями – индустриальные, проектные, рыночные.

Стратегия: активно управлять развитием отношений. Самые важные стейкхолдеры, которые 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.

Лидирующая ценность, возможные реализации: лидируют патриархальные и проектные. Ценно обращение к авторитетности и экспертизе, предложение мероприятий (проектов, программ) с измеримым эффектом для стейкхолдера с коммуникацией по личным контактам, установление доверительных, но признающих разницу статусов и значимости отношений коммуникации. Например, для органов власти субъекта важно не только исполнение нисходящих запросов, но и могут быть интересны проекты по разработке и внедрению новых образовательных программ и стандартов, направленных на развитие человеческого капитала региона. Предприятиям и организациям в таком случае можно предложить вариант реализации сетевых договоров для вовлечения в среду и процессы формирования компетенций обучающихся по образовательным программам, а также

позиции кейс-мейкеров, формирующих через актуальные бизнес-задания адресные запросы к конкретным группам обучающихся – будущих специалистов. Однако в их отношении первичным может быть снятие запроса на актуальные и перспективные темы исследований, в том числе по курсовым и дипломным проектам, и корректировка примерного перечня тем на основе результатов.

Портфельный подход к взаимодействию со стейкхолдерами позволяет достичь баланса между долгосрочной конкурентоспособностью ООВО и решением текущих проблем. Учет при его формировании не только целей, но и ценностных основ может позволить организации минимизировать необходимые финансовые затраты и запросы, завоевать доверие и затем по результатам эффективности первых реализованных программ подготавливать предложения к расширению инвестиций в образовательную организацию.

Проведенное ранжирование легло в основу разработки стратегической программы стейкхолдерского взаимодействия с ценностно-целевым (аксиологическим) подходом с раскрытием по параметрам, наполняющим интегральные блоки взаимодействия:

- развитие устойчивых долгосрочных партнерских связей с работодателями регионального и федерального уровней;
- содействие трудоустройству выпускников в соответствии с профилем подготовки и содействие развитию культуры взаимодействия участников карьерной коммуникации.

Программа развития взаимодействия ориентируется на региональные социально-экономические параметры и запросы и исходит из стратегических позиций общей стратегической программы развития ООВО.

## ■ ВЫВОДЫ И ДИСКУССИЯ

Учет ценностных оснований взаимодействия предоставляет ориентир для избрания способа реализации запросов и ожиданий заинтересованных сторон, что в отношении образовательных организаций в условиях ограниченного доверия и бюджетов может трансформироваться в конкурентное преимущество и поддерживать стратегические решения организации. На это накладывается в настоящее время и вход в положение, что новые приоритеты в условиях санкционного давления невозможно будет реализовать без снятия внутренних ограничений, которые не создают ценности для экономики, поддержки субъектов экономических отношений и инвестиций в развитие человеческого капитала [30, с. 16], которые могут принимать различные формы и форматы, вспомоществование чему возможно и на уровне ООВО, координирующих и развивающих стейкхолдерское взаимодействие.

Представленный ценностно-целевой подход, учет аксиологических основ взаимодействия стейкхолдеров, не исключаем, может нести риски экспертной переоценки и априорных суждений, однако позволяет установить рамки, форматы и программу взаимодействия, сформировать структурно-управленческие нарративы коммуникации с заинтересованными сторонами.

Вместе с тем, открыты перспективы ограничения рисков за счет дополнения исследованием ценностей, имеющих большее распространение и признанность инструментов анализа и стратегического определения, возможно, построение трехмерных визуальных моделей, объединяющих несколько параметров, более полно определяющих координаты стейкхолдера в системе взаимоотношений. ●

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. SHARPLEY, C., & SIMMS, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14(1), 12–20. <https://doi.org/10.1080/13603100903458034>.

2. WAGNER MAINARDES, E., ALVES, H., & RAPOSO, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>.

3. TEMPLE, P. (2014). Handbook on the Entrepreneurial University. *London Review of Education*, (12), Article 10. <https://doi.org/10.18546/lre.12.2.10>.

4. MILLER, K., McADAM, M., & McADAM, R. (2014). The changing university business model: A stakeholder perspective. *R&D Management*, 44(3), 265–287. <https://doi.org/10.1111/radm.12064>.

5. McCANN, L., HUTCHISON, N., & ADAIR, A. (2021). Calibration of stakeholder influence in the UK higher education sector. *Studies in Higher Education*, 47(7),

1502–1523. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1916908>.

6. HURTH, V., & STEWART, IA. S. (2022). Re-purposing Universities: The path to purpose. *Frontiers in Sustainability*, 2, Article 762271. <https://doi.org/10.3389/frsus.2021.762271>.

7. PAUCAR-CACERES, A., CAVALCANTI-BANDOS, M. F., QUISPE-PRieto, S. C., HUERTA-TANTALEAN, L. N., & WERNER-MASTERS, K. (2021). 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*, 39(4), 750–764. <https://doi.org/10.1002/sres.2818>.

8. NGUYEN, N. P., & MOGAJI, E. (2022). Universities' Endowments in Developing Countries: The Perspectives, Stakeholders and Practical Implications. In *Re-imagining Educational Futures in Developing Countries* (pp. 261–282). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-88234-1\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-88234-1_14).

9. RADKO, N., BELITSKI, M., & KALYUZHNOVA, Y. (2022). Conceptualising the entrepreneurial university: The stakeholder approach. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09926-0>.

10. GERMAIN, E., KLOFSTEN, M., LÖFSTEN, H., & MIAN, S. (2023). Science parks as key players in entrepreneurial ecosystems. *R&D Management*, 53(4), 603–619. <https://doi.org/10.1111/radm.12536>.

11. LEAL FILHO, W., CAUGHMAN, L., PIMENTA DINIS, M. A., FRANKENBERGER, F., AZUL, A. M., & SALVIA, A. L. (2022). Towards symbiotic approaches between universities, sustainable development, and cities. *Scientific Reports*, (12), Article 011433. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-15717-2>.

12. AUDRETSCH, D. B., & BELITSKI, M. (2021). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and Innovation*, 29(2), 285–309. <https://doi.org/10.1080/13662716.2021.1941799>.

13. KOLA, A. M., & LEJA, K. (2017). The Third Sector in the Universities' Third Mission. In (Ed.) Management and Culture of the University. In Ł. Sulkowski (Ed.) *Management and Culture of the University* (vol. 6, pp. 99–125). <https://doi.org/10.3726/b10970>.

14. СОЛОДУХИН К. С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией : Монография. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2009. 289 с. EDN QXУВTV.

15. 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. Т. 5, № 4. С. 60–86. EDN NDAHXS.

16. МЕДУШЕВСКИЙ Н. А., ПЕРФИЛЬЕВА О. В. Интерпретация третьей роли университетов на современном этапе // *Вестник РГГУ. Серия: Политология. История. Международные отношения. Зарубежное регионоведение. Востоковедение*. 2016. № 3 (5). С. 19–31. EDN УНСНАН.

17. 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. EDN PXFLPZ.

18. ПОПОВА Е. С. Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2012. № 2. С. 47–54. EDN PGGBZV.

19. КЛЕМШЕВ 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 10.592/2/2079-8555-2019-4-7. EDN KGBСAХ.

20. MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>.

21. GAETE QUEZADA, R. (2012). Pluralist university government: An analysis proposal based on stakeholder theory. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, (9), Article 1412. <https://doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1412>.

22. ФУРТА С. Д., СОЛОМАТИНА Т. Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса // *Инициативы XXI века*. 2010. № 1. С. 22–27. EDN MCLHBL.

23. КРКАЌ, К. (2021). Stakeholder Mapping. In S. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. del Baldo, & R. Abreu (Eds.) *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 1–7). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_353-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_353-1).

24. ЕЛИСЕЕВА В. А. Трудовая мотивация молодежи в современных российских условиях // *Master's Journal*. 2022. № 2. С. 100–113. EDN GIZTXS.

25. ЦЫГАНКОВА И. В., ПОТУДАНСКАЯ В. Ф., ЦЫЗВЭЙ Я. Факторы мотивации молодежи при выборе профессии // *Экономика труда*. 2019. Т. 6,

№ 4. С. 1545–1554. DOI [10.18334/et.6.4.41349](https://doi.org/10.18334/et.6.4.41349). EDN EНАНII.

26. МАНУКЯН А. А. Профессиональная мотивация у студенческой молодежи // *Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки*. 2022. Т. 24, № 85. С. 35–40. DOI [10.37313/2413-9645-2022-24-85-35-40](https://doi.org/10.37313/2413-9645-2022-24-85-35-40). EDN IQАНСА.

27. ТОКАРЕВА А. А., БАРОНЕНЕ С. Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета // *Университетское управление: практика и анализ*. 2019. Т. 23, № 1-2. С. 11–32. DOI [10.15826/umpra.2019.01-2.001](https://doi.org/10.15826/umpra.2019.01-2.001). EDN HPWLET.

28. ДОЛЖЕНКО Р. А., ДОЛЖЕНКО С. Б. Профессиональные экспертные сообщества и их роль в решении социально-экономических задач // *Вест-*

*ник Омского университета. Серия: Экономика*. 2019. Т. 17, № 3. С. 78–87. DOI [10.25513/1812-3988.2019.17\(3\).77-87](https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17(3).77-87). EDN EFOIHУ.

29. 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 (165). С. 345–373. DOI [10.14515/monitoring.2021.5.1834](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1834). EDN URZZDL.

30. ДОЛЖЕНКО Р. А., НАЗАРОВ А. В. Социально-экономическое развитие страны в контексте санкционного давления // *Экономическое развитие России*. 2023. Т. 30, № 5. С. 8–18. EDN ТМВРНW.

## REFERENCES

1. CHAPLEO, C., & SIMMS, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14(1), 12–20. <https://doi.org/10.1080/13603100903458034>.

2. WAGNER MAINARDES, E., ALVES, H., & RAPOSO, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>.

3. TEMPLE, P. (2014). Handbook on the Entrepreneurial University. *London Review of Education*, (12), Article 10. <https://doi.org/10.18546/lre.12.2.10>.

4. MILLER, K., McADAM, M., & McADAM, R. (2014). The changing university business model: A stakeholder perspective. *R&D Management*, 44(3), 265–287. <https://doi.org/10.1111/radm.12064>.

5. McCANN, L., HUTCHISON, N., & ADAIR, A. (2021). Calibration of stakeholder influence in the UK higher education sector. *Studies in Higher Education*, 47(7), 1502–1523. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1916908>.

6. HURTH, V., & STEWART, IA. S. (2022). Re-purposing Universities: The path to purpose. *Frontiers in Sustainability*, 2, Article 762271. <https://doi.org/10.3389/frsus.2021.762271>.

7. PAUCAR-CACERES, A., CAVALCANTI-BANDOS, M. F., QUISPE-PRieto, S. C., HUERTA-TANTALEAN, L. N., & WERNER-MASTERS, K. (2021). 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*, 39(4), 750–764. <https://doi.org/10.1002/sres.2818>.

8. NGUYEN, N. P., & MOGAJI, E. (2022). Universities' Endowments in Developing Countries: The Perspectives, Stakeholders and Practical Implications. In *Re-imagining Educational Futures in Developing Countries* (pp. 261–282). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-88234-1\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-88234-1_14).

9. RADKO, N., BELITSKI, M., & KALYUZHNOVA, Y. (2022). Conceptualising the entrepreneurial university: The stakeholder approach. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09926-0>.

10. GERMAIN, E., KLOFSTEN, M., LÖFSTEN, H., & MIAN, S. (2023). Science parks as key players in entrepreneurial ecosystems. *R&D Management*, 53(4), 603–619. <https://doi.org/10.1111/radm.12536>.

11. LEAL FILHO, W., CAUGHMAN, L., PIMENTA DINIS, M. A., FRANKENBERGER, F., AZUL, A. M., & SALVIA, A. L. (2022). Towards symbiotic approaches between universities, sustainable development, and cities. *Scientific Reports*, (12), Article 011433. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-15717-2>.

12. AUDRETSCH, D. B., & BELITSKI, M. (2021). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and Innovation*, 29(2), 285–309. <https://doi.org/10.1080/13662716.2021.1941799>.

13. KOLA, A. M., & LEJA, K. (2017). The Third Sector in the Universities' Third Mission. In (Ed.) Management and Culture of the University. In Ł. Sułkowski (Ed.) *Management and Culture of the University* (vol. 6, pp. 99–125). <https://doi.org/10.3>

726/b10970.

14. SOLODUKHIN, K. S. (2009). *Strategic management of a university as a stakeholder company*. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. <https://elibrary.ru/qxybtv>.

15. NAGORNOV, V. A., & PERFIlyeva, O. V. (2010). Assessing the role of higher education institutions in regional development for sustainable partnership for cooperation. *International Organisations Research Journal*, 5(4), 60–86. <https://elibrary.ru/ndahsx>.

16. MEDUSHEVSKY, N. A., & PERFIlyeva, O. V. (2016). A contemporary interpretation of the universities' third role at present. *Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series: Political science. History. International relationships. Foreign Regional Studies. Oriental Studies*, (3), 19–31. <https://elibrary.ru/yhcnan>.

17. SAVVINOV, V. M., & STREKALOVSKY, V. N. (2013). Meeting stakeholders' needs through effective university management. *International Organisations Research Journal*, 8(1), 87–99. <https://elibrary.ru/pxflpz>.

18. POPOVA, E. S. (2012). The mechanism of mutual influence between the directions of regional development and the strategies of universities. *Ars Administrandi*, (2), 47–54. <https://elibrary.ru/pggbzb>.

19. KLEMESHEV, A. P., KUDRYASHOVA, E. V., & SOROKIN, S. E. (2019). Stakeholder approach to the implementation of the 'third mission' of universities. *Baltic Region*, 11(4), 114–135. <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2019-4-7>.

20. MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>.

21. GAETE QUEZADA, R. (2012). Pluralist university government: An analysis proposal based on stakeholder theory. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, (9), Article 1412. <https://doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1412>.

22. FURTA, S. D., & SOLOMATINA, T. B. (2010). Stakeholder map as instrument for business environment analysis. *XXI Century Initiatives*, (1), 22–27. <https://elibrary.ru/mclhbl>.

[elibrary.ru/mclhbl](https://elibrary.ru/mclhbl).

23. KRKAČ, K. (2021). Stakeholder Mapping. In S. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. del Baldo, & R. Abreu (Eds.) *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 1–7). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_353-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_353-1).

24. ELISEEVA, V. A. (2022). Labor motivation of young people in modern Russian conditions. *Master's Journal*, (2), 100–113. <https://elibrary.ru/giztxs>.

25. TSYGANKOVA, I. V., POTUDANSKAYA, V. F., & ZIWEL, YA. (2019). Motivational factors for young people when choosing a profession. *Russian Journal of Labor Economics*, 6(4), 1545–1554. <https://doi.org/10.18334/et.6.4.41349>.

26. MANUKYAN, A. A. (2022). Professional motivation of students. *Izvestiya of the Samara Russian Academy of Sciences Scientific Center. Social, Humanitarian, Medicobiological Sciences*, 24(85), 35–40. <https://doi.org/10.37313/2413-9645-2022-24-85-35-40>.

27. TOKAREVA, A. A., & BARONENE, S. G. (2019). University employee engagement study methodology. *Journal University Management: Practice and Analysis*, 23(1-2), 11–32. <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.01-2.001>.

28. DOLZHENKO, R. A., & DOLZHENKO, S. B. (2019). Professional expert communities and their role in solving socio-economic problems. *Herald of Omsk University. Series: Economics*, 17(3), 78–87. [https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17\(3\).77-87](https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17(3).77-87).

29. DOLZHENKO, S. B., DOLZHENKO, R. A., KHARCHENKO, V. S., & NAZAROV, A. V. (2021). Activities of professional expert communities: Features of participants' motivation and assessment of their engagement. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, (5), 345–373. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1834>.

30. DOLZHENKO, R. A., & NAZAROV, A. V. (2023). Socio-economic development of the country in the context of sanctions pressure. *Russian Economic Developments*, 30(5), 8–18. <https://elibrary.ru/tmbphw>.