
ПРОЦЕССЫ РЕГИОНАЛИЗАЦИИ

СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД В РЕАЛИЗАЦИИ «ТРЕТЬЕЙ МИССИИ» УНИВЕРСИТЕТОВ

А. П. Клемешев^а

Е. В. Кудряшова^б

С. Э. Сорокин^б

^а Балтийский федеральный университет им. И. Канта,
236041, Россия, Калининград, ул. А. Невского, 14.

^б Северный (Арктический) федеральный
университет имени М.В. Ломоносова,
163002, Россия, Архангельск, наб. Северной Двины, 17

Поступила в редакцию 20.06.2019 г.
doi: 10.5922/2079-8555-2019-4-7

© Клемешев А.П., Кудряшова Е.В.,
Сорокин С.Э., 2019

Тема реализации университетами «третьей миссии» является актуальной и выступает предметом исследования многих российских и зарубежных ученых. «Третью миссию» связывают с участием университетов в жизни общества. Наряду с образовательной и научной миссией это важный фактор успешного развития современного университета. В статье рассматривается теория стейкхолдеров, которая успешно применяется в сфере управления крупными организациями, и исследуются возможности ее применения для выработки механизмов эффективной реализации университетами «третьей миссии». Выявляя основные проблемы в организации взаимодействия стейкхолдерами, существующие в российских университетах, авторы анализируют возможные стратегии совершенствования работы в этом направлении. На примере университетов Польши, Литвы, Швеции и России рассматриваются практические вопросы взаимодействия университетов со стейкхолдерами на различных уровнях, приводятся примеры лучших практик, форм и методов работы. Авторы предлагают классификацию ключевых стейкхолдеров университетов, дают характеристику их взаимных связей и интересов, имеющихся ресурсов, представляют модели участия стейкхолдеров в процессе управления образовательной организацией. Результаты исследования могут быть использованы в процессе управления образовательными организациями Российской Федерации, органами государственной власти сферы образования.

Ключевые слова:

стейкхолдер, университет, «третья миссия» университета, управление университетом, Балтийский регион

Введение

Успешное развитие современного университета предполагает активное взаимодействие и сотрудничество с многочисленными организациями, сообществами, группами и индивидами, которые так или иначе с ним связаны, зависят от него,

Для цитирования: Клемешев А.П., Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. Стейкхолдерский подход в реализации «третьей миссии» университетов // Балтийский регион. 2019. Т. 11, № 4. С. 114–135.
doi: 10.5922/2079-8555-2019-4-7.

предъявляют свои требования, могут влиять или быть полезными. Все они обладают своими интересами, которые, с одной стороны, нельзя не учитывать, а с другой — возможно сделать своим конкурентным преимуществом или даже положить в основу деятельности. Эти интересы могут носить разнонаправленный или зачастую противоречивый характер, с разных сторон и с разной интенсивностью влияя на траекторию развития университета.

В настоящее время становится очевидным, что помимо двух традиционных миссий, которые несет университет, — образовательной и научной, значимую роль играет и третья, связанная с участием в развитии пространства региона, в котором он находится. В данном контексте большое значение имеет анализ проблем взаимодействия университета с ключевыми заинтересованными сторонами как во внутренней, так и во внешней среде. Для проведения подобного анализа могут быть применены основные положения теории стейкхолдеров, которая успешно используется в сфере стратегического менеджмента коммерческих организаций. Многие российские авторы, такие как А. И. Патрахин [1], В. Н. Стрекаловский и В. М. Саввинов [2], В. А. Нагорнов и О. В. Перфильева [3; 4], Е. С. Попова [5] и другие считают возможным имплементировать теорию стейкхолдеров к области высшего образования и рассматривать управление университетом с позиции «стейкхолдер-менеджмента».

Согласно основным идеям теории стейкхолдеров менеджмент компании должен выявить группы и реализовывать процессы, которые заинтересованы в развитии данного бизнеса. Ключевым моментом является организация управления отношениями и интересами акционеров, сотрудников, клиентов, сообществ и иных групп таким образом, чтобы обеспечить долгосрочное процветание компании. Лидером станет та организация, которая сможет наилучшим образом удовлетворить интересы стейкхолдеров, выстраивая стратегию связей с внешним миром не только через призму рекламы, но и реализуя единую коммуникационную политику со всеми заинтересованными группами. Управление взаимоотношениями с стейкхолдерами в этой связи выступает ключевой задачей менеджмента и заключается в реализации решений, удовлетворяющих интересам как стейкхолдеров, так и самой организации.

Данная статья направлена на выработку рекомендаций по адаптации практики коммерческих компаний по взаимодействию со стейкхолдерами с целью повышения эффективности реализации «третьей миссии» университетов, предполагающей их участие в комплексном развитии пространства региона.

Основные положения теории стейкхолдеров

Основы теории стейкхолдеров начали формироваться в 60-х годах XX века. Из начальным постулатом стало рассмотрение компании не только как экономического субъекта, созданного для получения прибыли, но и как важной части среды, в которой она существует, и как системы, которая находится во взаимном влиянии со стороны своего окружения. Ключевые принципы теории стейкхолдеров изложены в работе профессора делового администрирования Университета Вирджинии Э. Р. Фримена «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход». В ней автор определил стейкхолдеров как «любых индивидуумов, группы или организации, оказывающие значимое влияние на принимаемые компанией решения и/или оказывающихся под воздействием этих решений» [6, p. 15].

В английском языке понятие «стейкхолдер» (от англ. stakeholder) означает лицо или компанию, которая инвестировала в бизнес и владеет его частью. Также этим словом часто называют того, кто заинтересован в успехе какого-то плана или проекта. В российской науке термин «стейкхолдеры» чаще всего переводится как «за-

интересованные стороны», однако некоторые авторы считают более корректным его перевод как «вовлеченные стороны» (так как *stake* в данном контексте означает «участие» или «доля») [7, с. 418—422]. Также можно встретить такие дефиниции, как «держатель интереса», «причастная сторона», «группа влияния», «коалиция влияния», «участники коалиции», «заинтересованная группа», «целевая аудитория», «группа интересов».

М. А. Петров, раскрывая теорию Р. Э. Фримена, определяет стейкхолдеров как «некоторую общность или индивида, которые способны целенаправленно оказывать воздействие на результаты деятельности предприятия как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе либо сами подвергаются воздействию со стороны фирмы» [8, с. 45]. Е. К. Екшикеев называет стейкхолдерами «любую группу или индивида, которые могут влиять на деятельность организации» [9, с. 8]. По мнению И. Б. Гуркова, «стейкхолдеры не просто “группы и лица”, затрагиваемые деятельностью фирмы, а “вкладчики” определенного типа ресурса» [10, с. 29]. В. Л. Тамбовцев считает, что стейкхолдеры — это «индивиды, группы индивидов и организаций, являющиеся потребителями (получателями) позитивных и негативных контактных и внешних эффектов от деятельности фирмы и способных влиять на эту деятельность» [11, с. 3—26].

Институт социальной и этической отчетности (AccountAbility) выпустил Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами — AA 1000 SES. Согласно этому документу заинтересованной стороной называется группа, которая может влиять на деятельность организации или, напротив, способна испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий¹. Этот стандарт выделяет три ступени взаимодействия с заинтересованными сторонами: взаимодействие с целью снижения остроты проблемы, происходящее в результате давления и имеющее локальный эффект; систематическое взаимодействие с целью управления риском и лучшего понимания заинтересованных сторон; комплексное стратегическое взаимодействие с целью обеспечения устойчивой конкурентоспособности.

Развивая теорию стейкхолдеров, Дж. Пост, Л. Престон и С. Сакс в книге «Переосмысление корпорации: стейкхолдерский менеджмент и богатство организации» видят в «богатстве» организации «способность компании производить различные блага для всех ее стейкхолдеров в течение длительного времени» [12, р. 52]. По сути, речь идет о реализации долгосрочной политики социальной ответственности. По мнению С. А. Попова и Л. Л. Фоминой, «теория стейкхолдеров — это теория особой модели компании, которая определенным образом интерпретирует ее в качестве социально ответственного института современного (капиталистического) общества» [13, с. 60—65].

Расширяя идеи Р. Э. Фримена, М. Портер и М. Креймер выдвинули концепцию «общих ценностей», определяя ее как «политику и операционные практики, которые усиливают конкурентоспособность конкретной компании и одновременно улучшают экономические и социальные условия существования тех конкретных сообществ, в которых она работает» [14, р. 67]. Авторы говорят о том, что деятельность, соответствующая ценностям общества, — это не нагрузка на бизнес, а ее основное содержание. Они проводят различия между концепцией общих ценностей и политикой корпоративной социальной ответственности. Например, если для реализации последней необходимы дополнительные финансовые издержки, то создание общих ценностей не отделено от получения прибыли. Социальная ответственность

¹ Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES. URL: http://www.urbanecconomics.ru/sites/default/files/2526_import.pdf (дата обращения: 15.03.2019).

может проявляться под внутренним или внешним давлением, а создание общих ценностей является неотъемлемой составляющей конкурентной деятельности компании. Иными словами, реализация компанией интересов взаимодействующих стейкхолдеров органично вписывается в ведение бизнеса и становится его частью.

Существуют различные подходы к классификации стейкхолдеров, которые предлагаются зарубежными и российским авторами. Р.Э. Фримен считает, что стейкхолдеры представляют как внутреннее окружение компании (работники, акционеры, поставщики и покупатели), так и внешнее (общественные организации, государственные органы, средства массовой информации, конкуренты, специальные группы) [6]. Д. Харрисон и К. Джон разделяют стейкхолдеров на широкое, операционное и внутреннее окружение. К первому они относят общественно-политические и экономические явления, оказывающие влияние на компанию, ко второму — покупателей, сообщества, кредиторов, профсоюзы, конкурентов, государство, к третьему — акционеров и сотрудников [15]. Дж. Саваж и Т. Никс рассматривают стейкхолдеров с позиций угрозы или сотрудничества и классифицируют по четырем типам: поддерживающих, смешанных, неподдерживающих и маргинальных [16]. Р. Митчелл, Р. Эйгл, Д. Вуд идентифицируют стейкхолдеров по атрибутам отношений (власть, легитимность, актуальность) и предлагают свою типологию, складывающуюся из сочетания этих характеристик [17]. В зарубежной научной литературе также можно встретить разделение стейкхолдеров на «реальных, наблюдателей и хранителей» [18, р. 122]; «оказывающих финансовую помощь, управляющих, работников и экономических партнеров» [19, р. 29]; «менеджмент компании, сотрудников, собственников, продавцов и поставщиков» [20, р. 239] и другие.

У российских авторов можно встретить следующие классификации: стейкхолдеры финансового интереса, управленцы, сотрудники, интеллектуальный капитал, социальные группы заинтересованных сторон [21, с. 167]; ведущие заинтересованные субъекты, уведомляемые и внешние [22, с. 67]; нормативные, функциональные, диффузные, потребители [23, с. 101] и ряд других. О.Б. Зильберштейн, К.В. Невструев, Д.Д. Семенюк, Т.Л. Шкляр, А.В. Юрковский дают достаточно полную классификацию и среди внутренних стейкхолдеров выделяют группы «сотрудники» (члены совета директоров, топ-менеджмент, менеджеры, сотрудники, служащие, которые покинули компанию), «инвесторы» (владельцы долей в бизнесе), «поставщики» (субподрядчики, консультанты, аутсорсинг), «деловые партнеры» (партнеры по НИОКР), «университеты и научное сообщество» (научные работники, аспиранты и студенты, проходящие практику и стажирующиеся в компании), а среди внешних — «сотрудники» (потенциальные сотрудники), «инвесторы» (кредитные организации, менеджеры и аналитики инвестиционных фондов, рейтинговые агентства), «клиенты» (конечные потребители, посредники, лица, оказывающие влияние при выборе товара), «поставщики» (поставщики материалов и сырья, провайдеры услуг и продуктов, относящихся к инфраструктуре), «конкуренты» (прямые конкуренты, производители товаров-заменителей), «правительство и регулирующие органы» (профильные министерства, ведомства, комитеты), «деловые партнеры» (лицензиаты, университеты), «местные сообщества» (соседи, местные власти, благотворительные и волонтерские организации), «университеты и научное сообщество» (исследовательские центры, научные и педагогические работники), «СМИ» (радио, ТВ, печатные издания, интернет), «неправительственные организации и группы давления» (организации по защите прав человека, организации по охране окружающей среды) [24, с. 98].

Имплементация теории стейкхолдеров к сфере высшего образования

Основываясь на принципах идентификации стейкхолдеров в сфере бизнеса, ряд российских ученых предлагает свои подходы к классификации стейкхолдеров в сфере образования. Так, В. А. Нагорнов и О. В. Перфильева говорят о том, что по отношению к образовательным организациям стейкхолдерами выступают органы власти субъекта Федерации, другие образовательные организации региона, предприятия, представители бизнеса и институты гражданского общества [3, с. 60—86.]. По мнению Е. С. Поповой, к этому списку стоит добавить государство, которое регулирует деятельность университетов и формирует заказ на подготовку специалистов [13, с. 47—54]. М. С. Рахманова выделяет пять групп стейкхолдеров: «бизнес-сообщество», «сотрудники», «клиенты» «государство и общество» и «внешние партнеры» [25, с. 141—145]. В. М. Саввинов, В. Н. Стрекаловский разделяют стейкхолдеров университетов на внешних (государство, органы власти региона и муниципальных образований, работодатели, абитуриенты и их родители, образовательные организации, общественные объединения) и внутренних (обучающиеся и их родители, научно-педагогические работники, административно-управленческий аппарат) [2, с. 87—89].

Ключевым вопросом является формирование механизмов работы со стейкхолдерами университетов, которые позволят достичь максимального эффекта и способствовать развитию. Можно выделить ряд логических этапов этой работы. Первый из них — идентификация стейкхолдеров конкретного университета. Это означает не только составление перечня, но и анализ отношений между ними и университетом. Г. Винтен при анализе типов стейкхолдеров предлагает определить отношения между стейкхолдерами, группировки стейкхолдеров, характер интересов каждого из них, оценить природу власти каждого стейкхолдера, выяснить, какие угрозы или возможности они потенциально представляют, отследить изменения в группировках стейкхолдеров, определить, какова ответственность перед каждой группой стейкхолдеров: экономическая, юридическая, этическая, выявить наилучшие стратегии для управления той или иной группой стейкхолдеров [26].

На следующем этапе происходит оценка ожиданий и интересов стейкхолдеров по отношению к университету, а также определяются каналы коммуникации с ними. Далее вырабатывается модель взаимодействия со стейкхолдерами, которая включает в себя анализ степени и характера влияния каждого стейкхолдера на университет. После того как выбранная модель начинает работать, производится оценка ее эффективности, выявляются сильные и слабые стороны в работе и вносятся необходимые коррективы.

Вслед за этим вырабатывается стратегия работы со стейкхолдерами, включающая в себя перечень перспективных долгосрочных направлений дальнейшего развития университета. А. И. Патрахин говорит о трех основных стратегиях взаимодействия со стейкхолдерами университета. Первая, применимая в основном к группам высокой важности, предполагает регулярный контроль и максимальное привлечение стейкхолдеров к процессу взаимодействия. Вторая включает в себя организацию консультативных встреч по согласованию долгосрочных решений образовательной организации с целью сохранения удовлетворенности данных групп. Третья предполагает информирование о намерениях образовательной организации, привлечение к публичному обсуждению актуальных проблем с целью заручиться поддержкой этих групп [1].

Выбор стратегии взаимодействия со стейкхолдерами зависит прежде всего от общей стратегии развития университета, а также от того, какую позицию университет занимает в вопросе своей роли и места в развитии региона, в котором он находится. Большинство университетов приходят к пониманию необходимости реализации политики социальной ответственности в контексте «третьей миссии». В этой связи эффективное взаимодействие со стейкхолдерами выступает необходимым условием и ключевым элементом успешной работы в этом направлении.

По определению М. Мархла и А. Паусиста, «третья миссия университетов» — это «совокупность специфических услуг, основанных на действиях и возможностях, служащих для блага общества» [27]. При этом оказание таких «общественных услуг», по сути, означает удовлетворение потребностей тех, кто находится во взаимосвязях с университетом, то есть стейкхолдеров. Можно констатировать, что стейкхолдерский подход к управлению университетами предполагает двустороннее и даже многостороннее движение, при котором происходит взаимный обмен ресурсами не только между университетом и стейкхолдерами, но и между различными стейкхолдерами при посредничестве университета.

Реализация «третьей миссии» университетов в странах Балтийского региона

Реализация «третьей миссии» в Польше (опыт Поморского воеводства)

В настоящее время польские университеты сталкиваются со множеством проблем, среди которых снижение численности населения, дефицит квалифицированных кадров, растущая конкуренция на рынке образовательных услуг и НИОКР, в том числе за получение государственного финансирования. Назрела необходимость разработать стратегию, которую вузы смогут предложить широкому кругу заинтересованных сторон: обучающимся университета, его сотрудникам, местному сообществу, государству, бизнесу, профессиональным сообществам и организациям, религиозным и этническим общинам и международным организациям [28]. Взаимодействие между современным университетом, государством и рынком все чаще становится предметом исследования, оказывая значительное влияние на социально-экономическое развитие страны. Реализация университетами «третьей миссии» должна привести к популяризации научных исследований и к их коммерциализации, что окажет значительное влияние на процессы социального развития в экономическом, этическом и цивилизационном измерениях.

В исследовании «Третий сектор экономики и «Третья миссия» университетов» Анна М. Кола (Университет Николая Коперника) и Кшиштоф Лея (Гданьский университет) утверждают, что сосредоточение исключительно на неолиберальных ценностях (рыночная ориентация, рынок труда, финансовые показатели, экономическая прибыль) приводит к ситуации, когда общество рассматривает университет лишь как инструмент развития [29]. Вместе с тем реализация «третьей миссии» университетов положительно повлияет на рост социального капитала, который в настоящее время недооценен. Существует ряд примеров взаимодействия общественных организаций и университетов Польши, которые демонстрируют то, как вузы могут использовать «инструменты» неправительственного сектора для повышения уровня научных исследований, повышения квалификации персонала, максимизации конкурентной позиции в мире, улучшения финансового положения и т.д. Одним из таких примеров может служить ассоциация *Collegium Invisibile*,

чья деятельность направлена на развитие потенциала обучающихся во всех польских университетах. Ассоциация предлагает программу научной и педагогической поддержки студентов, где руководителями выступают самостоятельно выбранные профессора. Программа также оказывает финансовую поддержку, благодаря которой студенты могут получить опыт в лучших университетах мира. Она позволяет сформировать значимый социальный капитал и повышает компетенции студентов. В рамках программы «Collegium» студенты выбирают научного руководителя — обычно всемирно известного профессора (не обязательно из Польши), который обладает высоким социальным капиталом и является авторитетом в определенной области. Каждый год студенты под его руководством готовят доклад, представляющий их научную деятельность. «Collegium» — это пример ассоциации, где вся деятельность управляется ее членами — студентами, при этом ответственность за ее научный характер несет Научный совет профессоров, в который традиционно входит ректор Варшавского университета. Неоспоримым преимуществом Ассоциации является то, что благодаря непосредственному взаимодействию с профессором формируется среда для интеллектуального обмена, в котором преобладает ответственность за новое поколение ученых. Наука и образование, таким образом, становятся своего рода конвейерной лентой для передачи гуманистических ценностей, которые выходят за рамки деловых отношений.

Важную роль, связывающую различные секторы экономики с университетом, играют ассоциации выпускников, основанные самими университетами и их выпускниками. Цели подобных организаций различны, их задача состоит в том, чтобы поддерживать отношения между университетом и его бывшими студентами. Важной задачей является поддержка студенческой культуры, которая помогает академической интеграции, и пропаганда достижений людей, связанных с университетом. Ассоциации позволяют формировать эндаумент-фонд, финансирующий научные исследования, учебные программы, стажировки студентов, а также оказывающий финансовую поддержку студентов в виде стипендий.

Несмотря на изменения, произошедшие в Польше после образовательной реформы 2010—2011 годов, «третья миссия» вузов и их взаимодействие с обществом и промышленностью остаются проблемой из-за ограниченного спектра деятельности, акцента на исследования и публикации и преобладающей линейной модели передачи знаний. Политика Польши в области высшего образования и исследований в первую очередь сосредоточена на передаче технологий и коммерциализации, которые едва ли приведут к ожидаемым результатам, так как она игнорирует нелинейность процесса обмена знаниями и роль вузов в решении социальных проблем. Нынешняя политика не фокусируется на «третьей миссии» и уделяет недостаточно внимания решающей роли студентов в передаче знаний. С 2018 года в осуществлении мероприятий «третьей миссии» вузы будут поддерживать дополнительное финансирование ESIF (Европейские структурные и инвестиционные фонды).

Для большинства польских вузов город и окружающая среда обеспечивают естественную основу для индустриального партнерства. В частности, правительство Поморского воеводства активно привлекает вузы к взаимодействию в сфере регионального развития с помощью Совета предпринимательства и образования и Совета ректоров. Ключевыми механизмами мобилизации вузов для регионального развития являются:

— Стратегия развития Поморского воеводства до 2020 года, определяющая основные задачи региона. Одной из ее целей является развитие конкурентоспособно-

го высшего образования за счет привлечения студентов и сотрудников вузов, консолидации вузов и их взаимного сотрудничества с бизнесом, средним образованием и зарубежными партнерами. Также одна из задач — создание сети высших профессиональных учебных заведений в соответствии с потребностями рынка труда в регионе;

— шесть региональных программ, в том числе программа «Порт Поморского творчества», которая играет роль Региональной инновационной стратегии. Эти программы поддерживают Стратегию развития;

— кластерная политика и «умная специализация»: в течение последних 10 лет регион отвечает за координацию региональной кластерной политики, которая в 2013 году стала основой новой региональной экономической политики. В рамках этого процесса были определены четыре «умные специализации», по каждой из которых совместно с вузами были созданы проекты и совет. Ожидается, что результаты этой деятельности окажут значительное влияние на реализацию «третьей миссии» университетов;

— мероприятия, финансируемые ЕС в 2007—2013 годах: например, стипендия для кандидатов наук (268 кандидатов наук в инновационных областях); в 2014—2020 годах 13 инфраструктурных проектов НИОКР (20 млн евро), 6 проектов для высшего профессионального образования (17 млн евро) и программа сотрудничества между бизнесом и научно-технологическими парками TriPOLIS, направленная на стимулирование научно-делового взаимодействия. В регионе также создается механизм поддержки проектов НИОКР, участия в международных проектах по «умным специализациям»;

— региональные фонды для поддержки программ высшего образования, которые включают программу по привлечению иностранных студентов для обучения в Поморском воеводстве (финансируется совместно 8 из 10 государственных вузов в регионе); стипендии для лучших студентов (40 студентов в год с 2002 года); награда Маршалла за лучшую диссертацию по теме, связанной с регионом (с 2018 года).

Пример Поморского воеводства можно считать успешным, поскольку вузам и региону удалось добиться прогресса во взаимной вовлеченности к разработке и реализации региональной стратегии.

Реализация «третьей миссии» в Литве (Вильнюсский университет)

В работе [30] указано, что стратегический план Вильнюсского университета на 2013—2020 годы формулирует миссию университета следующим образом: «Стать ведущим исследовательским университетом в Центральной и Восточной Европе, проводящим исследования, пользующиеся международным признанием, а также способствовать активному партнерству и развитию устойчивого общества». Для оценки реализации «третьей миссии» Вильнюсским университетом авторы исследования сопоставили показатели, отраженные в стратегическом плане 2013—2020 годов, с классификацией целей «третьей миссии» [30]: 1) передача технологий и инноваций (включает деятельность, направленную на управление интеллектуальной собственностью, создание дополнительных возможностей и развитие НИОКР); 2) непрерывное образование (фокусируется на двух процессах: развитии предпринимательских компетенций и привлечении и инкубации талантливых кадров); 3) социальная активность, реализуемая с помощью интеграции в региональные, национальные и международные сообщества и сети (табл. 1).

Таблица 1

Показатели реализации «третьей миссии» в Вильнюсском университете

Цель «третьей миссии»	Деятельность, направленная на реализацию цели	Показатели, отраженные в стратегическом плане
Передача технологий и инноваций	Управление интеллектуальной собственностью и создание дополнительных возможностей	Количество стартап- и спинофф-компаний, созданных на основе исследований, проведенных в рамках университета
	Развитие НИОКР	Доход от исследований и разработок Количество международных проектов Общий доход, полученный в результате развития
Непрерывное образование	Развитие предпринимательских компетенций	Количество участников курсов повышения квалификации Доход, полученный в результате развития непрерывного образования Количество профессионалов высокого уровня Количество литовских предприятий, сотрудники которых участвуют в курсах повышения квалификации
	Привлечение и инкубация талантливых кадров	Доля персонала, участвующего в курсах повышения квалификации Доля аспирантов, докторов наук, научных сотрудников, признанных за рубежом
Социальная активность	Социальное взаимодействие с сообществом	Количество открытых мероприятий Количество социально активных выпускников университета Объем частных пожертвований
	Интернационализация	Доля аспирантов, докторов наук, научных сотрудников, участвующих во внешней мобильности Доля зарубежных студентов и сотрудников Количество международных совместных программ получения двойного диплома Количество программ на иностранных языках Количество международных престижных научных мероприятий Количество международных коллабораций

Анализ показателей, отраженных в стратегическом плане, указывает на острую необходимость развития предпринимательской деятельности. Более того, значительная часть показателей акцентирует внимание на различных мероприятиях по интернационализации. С другой стороны, лишь несколько показателей отражают взаимодействие университета с местным сообществом. Таким образом, 58 % показателей, отраженных в стратегическом плане Вильнюсского университета 2013 — 2020 годов, совпадают с целевыми ориентирами «третьей миссии».

Приведем примеры реализации «третьей миссии» Вильнюсским университетом. 1. Бизнес-форум «Развитие талантов для инновационной экономики», организованный университетом год назад, на котором были представлены несколько примеров активного взаимодействия Вильнюсского университета и бизнеса. 2. Сотрудничество университета с компанией *Thermo Fisher Scientific Baltics*, активно участвующей

щей в программах стажировок и регулярно принимающей на работу выпускников вуза. Кроме того, *Thermo Fisher Scientific Baltics* предоставляет студентам-биотехнологам возможность посещения курсов по управлению бизнесом. 3. Кооперация с инновационным центром «ESADE Creapolis», чья миссия заключается в помощи компаниям и содействии сотрудничеству в исследовательских проектах. В настоящее время центр объединяет 70 компаний и активно создает инновационную платформу для обмена идеями. 4. Сотрудничество с *DTU Skylab* — междисциплинарным центром и сообществом для студенческих инноваций и предпринимательства Технического университета Дании. В год в программах центра принимают участие 5000 студентов. Более того, *DTU Skylab* предлагает сетевое взаимодействие и приглашает к сотрудничеству компании и студентов. Талантливые студенты часто трудоустраиваются после успешного сотрудничества в рамках работы центра. 5. Объединение бизнес-сообщества и университета в рамках проекта Erasmus + «PROMOTE», целью которого является развитие и подтверждение ключевых компетенций, полученных в ходе мероприятий, направленных на развитие студенческой мобильности. Проект отличается оригинальным подходом к преодолению разрыва между бизнесом и научным сообществом.

Таким образом, Вильнюсский университет активно реализует цели «третьей миссии» в развитии предпринимательских компетенций, интернационализации. Однако недостаточно внимания уделяется взаимодействию вуза и местного сообщества, также все еще отсутствует эффективное сотрудничество промышленности и университета в области НИОКР.

Реализация «третьей миссии» в Швеции (Уппсальский университет)

Шведская система инновационной политики поддерживает вузы в проведении мероприятий, направленных на реализацию «третьей миссии» [31]. В этой связи стоит упомянуть несколько учреждений и программ. Шведское агентство инновационных систем VINNOVA (основано в 2001 году) предоставляет финансирование для исследований потребностей университетов и ставит своей задачей стимулирование сотрудничества между бизнесом, университетами и политическими деятелями. Ежегодно в новые и текущие проекты инвестируется 220 миллионов евро. VINNOVA содействует изменению академической культуры, развитию предпринимательства и росту конкурентоспособности вузов. Агентству принадлежит несколько инициатив. Например, национальная программа *Key Actors* (запущена в 2006 году), направленная на улучшение взаимодействия между университетами, стейкхолдерами и другими субъектами, а также коммерциализацию исследований. Другой инициативой является программа *VINN Excellence*, которая поддерживает создание центров для передачи опыта и развития сотрудничества между фирмами. Региональный конкурс, реализуемый в рамках инициативы VINNVÄXT, фокусируется на стимулировании регионального развития путем продвижения сотрудничества между вузами, бизнесом и политическими деятелями. Ключевую роль в реализации «третьей миссии» также играет NUTEK (Шведское агентство по экономическому и региональному росту). Среди его многочисленных инициатив выделяется Региональная кластерная программа, поддерживающая развитие кластеров, в которых вузы выступают в качестве ключевых участников. В 2005 году правительством была создана инициатива *Innovationsbron* («Мост инноваций»), цель которой — увеличение, коммерциализация и эффективное использование финансируемых государством НИОКР. На ранней стадии роста новых предприятий *Innovationsbron* выступает в качестве посевного инвестора. Ежегодно им финансируется от 30 до 40 компаний. Фонд знаний *KK-stiftelsen* поддерживает исследования, проводимые в «новейших» шведских университетах (то есть созданных после 1977 года). Ключ-

чевыми инициативами фонда являются программы *HÖG* и *KK*. Они содействуют распространению знаний и развитию сотрудничества между вузами и компаниями. С момента своего основания в 1994 году *KK-stiftelsen* инвестировал около 7,8 млрд шведских крон в более чем 2100 проектов. Несмотря на то что существует давняя традиция сотрудничества между университетами и крупными компаниями, мероприятия, направленные на коммерциализацию научно-исследовательской деятельности (выделение организации, патентование и лицензирование), — относительно недавнее явление. В последние годы шведские университеты расширили свои возможности по поддержке предпринимательства путем создания и укрепления различных вспомогательных структур.

В качестве примера реализации «третьей миссии» шведскими вузами следует привести старейший вуз Швеции — Уппсальский университет. Согласно данным за 2018 год Уппсальский университет на взаимовыгодной основе активно взаимодействовал с субъектами частного, государственного сектора, а также гражданским обществом. Университет проводит активный обмен знаниями с бизнес-сообществом, а также с государственными учреждениями (кооперация с Шведским национальным ветеринарным институтом, Национальным агентством по вопросам продовольствия, Агентством по медицинской продукции, Государственной геологической службой Швеции, муниципалитетом Уппсала и регионом Готланд). Университет интегрирован в инициативы по развитию кластера биологических наук, куда входят еще пять университетов, сотни компаний, университетские больницы и вспомогательные подразделения. Университетом также запущена инициатива *UU Innovation*, направленная на поддержку коммерциализации и сотрудничества с бизнес-сообществом. Успешная интеграция университета с реальным сектором экономики во многом происходит благодаря эффективным спинофф-проектам. Так, в 2018 году 42 студента Уппсальского университета основали свои компании, а число выпускников в глобальной сети превысило 24 000 человек. Более того, Уппсальский университет является совладельцем компаний, представленных в сфере биотехнологий, естественных наук, космических технологий, возобновляемых источников энергии и общественных и гуманитарных наук, что делает его ярким примером успешной реализации вузом «третьей миссии».

Опыт взаимодействия со стейкхолдерами в российских университетах: кейс Балтийского федерального университета имени И. Канта

«Третья миссия» современного университета подразумевает расширение социальных функций вуза как общественного института, его активную вовлеченность в региональную, государственную и мировую повестку посредством внедрения инноваций, создания социально-культурных и общественных проектов, подготовки кадров для предприятий. Данные процессы обусловлены необходимостью учета интересов стейкхолдеров в базовых программных документах образовательного учреждения.

С 2010 года БФУ им. И. Канта реализует политику, направленную на развитие социально-экономического потенциала региона, которая была отражена и закреплена в распоряжении Правительства Российской Федерации — Программе развития Балтийского федерального университета им. И. Канта на 2011 — 2020 годы. Документ в качестве стратегической цели ставит участие вуза в социально-экономическом развитии не только Калининградской области, но и Северо-Западного федерального округа путем формирования качественного кадрового и научного потенциала. Фокусом социально-экономического развития региона выступает интеллектуальная экономика, которая определяется прежде всего вкладом человеческого капитала в развитие инновацион-

ной инфраструктуры. Участие университета в этом процессе рассматривается в разрезе активизации академической мобильности, развитии приоритетных направлений науки, технологии и техники. В соглашении о сотрудничестве от 2011 года между Балтийским федеральным университетом им. И. Канта и Правительством Калининградской области, являющимся ключевым стейкхолдером, обозначен следующий перечень взаимных интересов: создание благоприятного социального, инновационного и предпринимательского климата; достижение конкурентоспособности Калининградской области в Балтийском регионе; развитие туристическо-рекреационного комплекса; проведение успешной промышленной политики; развитие эффективной транспортной и энергетической инфраструктуры; создание инфраструктуры связи и доступа к современным информационным технологиям; повышение эффективности государственного управления в области; продвижение университета федерального значения в эксклавному субъекте Российской Федерации.

Научные и технологические подразделения БФУ им. И. Канта активно взаимодействуют более чем с 40 крупными и малыми предприятиями: например, регионального уровня — ООО «Мираторг-Запад», ЗАО «Аэропорт Храброво», ООО «Калининградгазавтоматика»; научными организациями реального сектора — ЗАО «Технологии обратных задач», ПАО «НПО Андроидная техника», ООО «Технополис GS-Group»; группой компаний, занимающихся разработкой технологий для людей с ограниченными возможностями, — ООО «Observer». Последние две компании совместно с научно-образовательным центром «Функциональные наноматериалы» и Лабораторией нейробиологии и медицинской физики выступили индустриальными партнерами при подаче заявок на мегагранты. В 2016 году силами БФУ им. И. Канта было выполнено более 45 работ по договорам с предприятиями региона, а совокупный объем НИОКР по ним составил 11,5 млн руб.

Университет занимает лидирующую позицию в формировании технологической, инфраструктурной поддержки инновационного развития Калининградской области в условиях ее эксклавного положения. БФУ им. И. Канта является ведущим поставщиком кадров в самых разных сферах, таких как образование, туризм, юриспруденция, здравоохранение, территориальное планирование, природопользование и экология, информационные технологии, спорт, синхронный и последовательный перевод, транспортная логистика, медиа и др. Одна из задач университета — более плотная интеграция вуза в региональное пространство, формирование устойчивых каналов взаимодействия университета с государственными, общественными и коммерческими организациями социального сектора, а также трансляция инноваций и технологий.

Среди коммуникационных площадок со стейкхолдерами следует выделить регулярные и ситуативные научно-просветительские площадки и мероприятия («интеллектуальные пикники», лектории, открытые публичные лекции) для коммуникации ученых БФУ и местного сообщества; совместные дискуссионные и дебат-клубы университета и внешних партнеров (СМИ и общественных организаций), в том числе по политической проблематике, повестку которых во многом задают как раз внешние участники; ресурсные центры при школах и предприятиях для обучения и прохождения практик студентов университета; «клиники» для практического обучения студентов оказанию помощи представителям регионального сообщества (в частности, юридическая клиника); советы и комитеты по образованию и культуре, в работе которых участвуют представители администрации университета и эксперты из числа его сотрудников (совет по культуре при Правительстве области, педагогическая коллегия, совет ректоров вузов); площадки для общения администрации региона, представителей бизнес-ассоциаций (КТПП и БДК) и организаций социального сектора (Гражданский форум, региональные конференции).

Одним из наиболее эффективных инструментов для формирования устойчивого взаимодействия между университетом и региональным сообществом являются проекты различной направленности, например «Welcomeцентр», в ходе которого студенты знакомят с университетом и Калининградской областью учащихся из других стран и регионов; социальные коллаборации с различными фондами, детскими домами и приютами — такие как «Пожилой человек», «Донор-человек», «Согрей ребенка любовью», «Помоги животному», «Умею плавать!»; «Университет третьего возраста» — обучение пенсионеров компьютерной и правовой грамотности, а также основам ЗОЖ; реабилитационные проекты «Иппотерапия» в которых задействованы волонтеры, работающие с детьми с ограниченными возможностями здоровья, в рамках арт-терапии в совместной театральной студии для детей с ментальными ограничениями здоровья; культурные проекты: «Народный фотоальбом» и «Калининград: время советское», аккумулирующие единое культурное наследие региона; гражданско-патриотические проекты «Память», «Волонтеры Победы»; экологические проекты по благоустройству Куршской косы; конкурсы по выявлению молодых талантов, такие как «Медиастрана» (конкурс региональных школьных СМИ, совместно с холдингом «Западная пресса»). Для воплощения в жизнь подобных проектов при университете создан проектный офис студенческих инициатив, функцией которого выступают объединение на своей площадке успешных практик в сфере социальных инноваций и обеспечение взаимодействия различных институтов развития по «тройной спирали»: наука, бизнес, власть.

В рамках взаимодействия со стейкхолдерами БФУ им. И. Канта руководствуется тремя ключевыми принципами: проектным характером деятельности; поддержкой открытости и диалога; информатизацией и повышением цифровой грамотности. Данные векторы способствуют формированию пространства технологических и социальных инноваций в Калининградской области, помогают в создании комфортной среды для аккумуляции и внедрения высококачественного человеческого капитала, формируя доверие общества к интенсивному развитию вуза.

Опыт взаимодействия со стейкхолдерами в российских университетах: кейс Северного (Арктического) федерального университета им. М. В. Ломоносова

Формирование эффективного механизма работы университета со стейкхолдерами должно строиться исходя из учета взаимных интересов и ресурсных возможностей. Интересы стейкхолдеров должны быть отражены в основных программных документах образовательной организации. Так, в Программе развития Северного (Арктического) федерального университета имени М. В. Ломоносова (далее — САФУ) отражены задачи, напрямую связанные с интересами ключевых стейкхолдеров, такие как содействие реализации национальных интересов России в Арктике; подготовка высококвалифицированных специалистов для работы на территории Европейского Севера России и в Арктике; проведение междисциплинарных комплексных арктических исследований в кооперации с российскими и международными партнерами.

В законе Архангельской области «О государственной поддержке Северного (Арктического) федерального университета» обозначены взаимные интересы университета и региона как важного стейкхолдера: формирование отраслевого заказа на проведение научных исследований; оказание содействия привлечению государственных гражданских служащих исполнительных органов государственной власти Архангельской области к проведению теоретических и практических учебных занятий со студентами соответствующих структурных подразделений САФУ; оказание содействия в прохождении практики и стажировки студентов и преподавателей САФУ в исполнительных органах государственной власти Архангельской области, иных органах и организациях².

² О государственной поддержке Северного (Арктического) федерального университета : закон Архангельской области № 295-22-ОЗ от 30 мая 2011 года // Волна. 2011. 2 июня.

Взаимные интересы университета и работодателей, а также общественных организаций отражены в более чем 140 соглашениях, заключенных между университетом и предприятиями, организациями региона, некоммерческими организациями, среди которых крупнейшие предприятия области, такие как «Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат», «Центр судоремонта «Звездочка», компания «РОСНЕФТЬ», «Архангельскгеолдобыча», Архангельский опытный водорослевый комбинат и др.

Отношения университета с его работниками помимо трудовых договоров обозначены в Коллективном договоре между работниками и администрацией САФУ, а с обучающимися — в Соглашении между обучающимися и администрацией университета.

Реализация взаимных интересов университета и стейкхолдеров невозможна без выработки модели участия стейкхолдеров в процессе управления образовательной организацией.

Авторы исследования, посвященного вопросам участия стейкхолдеров в управлении университетами, предлагают механизм принятия решений, предусматривающий влияние на него ключевых стейкхолдеров, к которым они относят внешний управляющий совет, администрацию, научно-технических работников и профессорско-преподавательский состав, а также студентов и выпускников [32].

Внешний управляющий совет выступает в роли «внешнего голоса» в управлении. В его состав не могут входить сотрудники или студенты вуза. Совет заинтересован в развитии университета с учетом потребностей общества, государства, рынка и решает стратегические и финансовые вопросы. Администрация решает вопросы текущей жизнедеятельности университета, использования финансовых ресурсов и состоит из высшего исполнительного лица — ректора и проректоров по ключевым направлениям.

Научно-технические работники и профессорско-преподавательский состав определяют большинство параметров академического качества: содержание учебных программ, требования к дипломным и выпускным работам, стандарты обучения и оценку работы студентов. Представители этих групп также активно привлекаются к разработке институциональной политики и вопросам заработной платы.

Студенты и выпускники участвуют в обсуждении вопросов жизни студентов внутри университета (общих стандартов обучения, питания, проживания). Выпускники приглашаются к обсуждению основных изменений в университете, включаются в работу органов управления.

Согласно федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» в образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации, ученый совет, а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления³.

Таким образом, наиболее влиятельные стейкхолдеры вовлекаются в процесс управления университетом. Это может происходить, к примеру, путем включения их представителей в наблюдательные советы образовательных организаций.

Так, в Наблюдательный совет САФУ входят губернатор региона, заместитель министра образования и науки Российской Федерации, руководитель регионального объединения работодателей «Союз промышленников и предпринимателей Архангельской области» и директора крупнейших предприятий области, представитель Московской школы управления «Сколково», руководитель крупной телевизионной компании. Участвуя в работе наблюдательных советов, представители стейкхолдеров могут напрямую участвовать в принятии важных решений, касающихся стратегии развития университета, в том числе связанных с изменением устава, созданием филиалов, распоряжением финансами и имуществом.

³ Об образовании в Российской Федерации : федер. закон Рос. Федерации № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года (ред. от 19 февраля 2018 года). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

Российское законодательство регламентирует порядок участия общественных объединений обучающихся и работников в процессе управления университетами. В частности, значительными правами наделены профсоюзные организации, которые могут влиять на принятие локальных нормативных актов, связанных с трудовыми отношениями, вопросами заработной платы, а также условиями обучения студентов, их проживания в общежитиях. Эти функции выполняет профсоюзная организация работников и обучающихся САФУ.

В законе «Об образовании в Российской Федерации» предусмотрено создание советов обучающихся, которые также выполняют функцию представительства интересов студентов. Совет обучающихся САФУ участвует в обсуждении перспектив развития университета, в том числе в ежегодном общественном форуме «САФУ — наш дом!», направленном на вовлечение работников, обучающихся, выпускников, ветеранов в разработку и реализацию основных направлений развития университета, выявление и поддержку инициативных идей и проектов, создание условий для их профессиональной, творческой, социально-общественной самореализации.

В САФУ активно работает Ассоциация выпускников, которая не только оказывает финансовую помощь университету, содействует в работе с абитуриентами и работодателями, но и влияет на выработку политики университета в указанных направлениях.

Новым интересным инструментом артикуляции интересов профессорско-преподавательского состава стало Профессорское собрание САФУ, которое на своих заседаниях рассматривает стратегические вопросы жизнедеятельности университета и вносит предложения по ключевым направлениям образовательной, научной, социальной политики. Таким образом, на примере САФУ можно проиллюстрировать подходы к реализации модели участия стейкхолдеров в управлении университетом.

Выводы

При том, что большинство университетов понимает важность работы со стейкхолдерами, существуют определенные трудности в организации этой работы, что, в свою очередь, затрудняет реализацию «третьей миссии» университетов, предполагающей участие университетов в развитии пространства регионов, в которых они находятся. В отечественной практике отсутствуют устойчивые традиции взаимодействия высших учебных заведений и сообщества, при этом «университеты остаются “закрытыми” для сообщества, традиционно концентрируясь на научной и образовательной деятельности» [33, с. 119]. Для многих университетов эта сфера деятельности новая, малопонятная и часто воспринимается как дополнительная нагрузка, а не возможность для развития.

На наш взгляд, основными проблемами организации эффективной работы университетов со стейкхолдерами является отсутствие:

- системного подхода к работе со стейкхолдерами, замена ее эпизодическими контактами или формальными процедурами;
- гибкости, умения изменяться в соответствии с интересами стейкхолдеров;
- практики постоянного анализа отношений со стейкхолдерами, их взаимного обсуждения, корректировки;
- механизмов реального влияния стейкхолдеров на процессы управления университетами (за исключением государства и иногда крупных предприятий).

На примере проанализированных практик нами составлена матрица внешних и внутренних стейкхолдеров университета, включая характеристику их взаимных связей и интересов (табл. 2).

Таблица 2

**Матрица системы сетевого взаимодействия университета
с ключевыми стейкхолдерами**

Стейкхолдер	Ресурсы, в которых заинтересован стейкхолдер	Ресурсы, которые может предоставить стейкхолдер	Стейкхолдеры, во взаимодействии с которым университет может выступить посредником
<i>Внешние</i>			
Государство	Выполнение государственного задания на подготовку специалистов Создание фундаментальных и прикладных научных знаний Социализация студенческой молодежи	Статус и право на ведение образовательной деятельности Материальные и финансовые средства для работы университета (здания, материальные активы, денежные средства, гранты)	Обучающиеся университета Работники университета Выпускники университета Местное сообщество (жители) Работодатели Общественные организации
Органы власти региона	Кадры для экономики региона Содействие региональному развитию (экспертная деятельность, консультирование) Рабочие места для жителей региона Участие в реализации социальных проектов	Финансовые (заказы на проведение научных исследований, экспертиз, повышение квалификации) Помощь в работе с работодателями Помощь в привлечении абитуриентов из числа жителей региона Улучшение имиджа университета среди жителей региона	Обучающиеся университета Работники университета Выпускники университета Бывшие сотрудники (ветераны) университета Общественные организации
Муниципальное образование, на территории которого находится университет	Рабочие места для жителей города Участие в формировании городской инфраструктуры, Участие в реализации социальных проектов	Материальные (земля, здания, помещения) Финансовые (заказы на проведение научных исследований, экспертиз, повышение квалификации) Улучшение имиджа университета среди жителей города	Обучающиеся университета Работники университета Выпускники университета Бывшие сотрудники (ветераны) университета Общественные организации
Работодатели — предприятия и организации, заинтересованные во взаимодействии с университетом	Высококвалифицированные кадры Инновации и исследования для предприятий и организаций	Финансовые (заказы на проведение научных исследований, экспертиз, повышение квалификации) Содействие в трудоустройстве Улучшение имиджа университета среди жителей региона	Другие предприятия и организации Другие образовательные организации (как внутри региона, так и вне его) Обучающиеся университета Работники университета Выпускники университета
Другие образовательные организации (как внутри региона, так и вне его)	Участие в сетевых образовательных и научных проектах Участие в совместных социальных проектах Повышение квалификации (для образовательных организаций начального и среднего профессионального образования)	Участие в сетевых образовательных и научных проектах Помощь в работе с абитуриентами (для образовательных организаций начального и среднего профессионального образования)	Другие образовательные организации Органы власти региона Муниципальное образование на территории которого находится университет

Окончание таблицы 2

Стейкхолдер	Ресурсы, в которых заинтересован стейкхолдер	Ресурсы, которые может предоставить стейкхолдер	Стейкхолдеры, во взаимодействии с которым университет может выступить посредником
<i>Внешние</i>			
Общественные организации	Материально-финансовые (использование ресурсов университета для реализации совместных проектов) Членство в организациях из числа работников и обучающихся университета Привлечение внимания органов власти и общественности к работе общественных организаций	Помощь в работе с абитуриентами Улучшение имиджа университета среди жителей региона	Органы власти региона; Муниципальное образование, на территории которого находится университет Обучающиеся университета Работники университета Выпускники университета Бывшие сотрудники (ветераны) университета
Средства массовой информации	Информация о деятельности университета Совместные социальные проекты	Помощь в работе с абитуриентами Улучшение имиджа университета среди жителей региона	Другие образовательные организации Обучающиеся университета Работники университета Выпускники университета
Местное сообщество (жители)	Образовательные услуги для различных групп жителей; Социальные услуги	Абитуриенты из числа жителей региона Работники университета из числа жителей региона	Государство
<i>Внутренние</i>			
Обучающиеся	Образовательные услуги Условия для получения образования, в том числе проживание в общежитиях Помощь в трудоустройстве	Содержание основной деятельности Улучшение имиджа университета среди жителей региона	Государство Органы власти региона Муниципальное образование, на территории которого находится университет Работодатели Общественные организации
Работники	Трудоустройство, заработная плата, социальные гарантии Повышение квалификации и возможности для развития	Участие в подготовке выпускников Улучшение имиджа университета среди жителей региона	Государство Органы власти региона Муниципальное образование, на территории которого находится университет Общественные организации
Выпускники	Помощь в трудоустройстве; Послевузовское сопровождение (повышение квалификации, профессиональная переподготовка, обучение в аспирантуре)	Улучшение имиджа университета среди жителей региона Финансовая поддержка деятельности университета	Государство Органы власти региона Муниципальное образование, на территории которого находится университет Общественные организации
Бывшие сотрудники (ветераны)	Социальная защита Оценка заслуг	Улучшение имиджа университета среди жителей региона	Общественные организации

Реализация университетами «третьей миссии» в разных странах Балтийского региона находится на разных этапах. Польские вузы не отличаются выдающимися результатами реализации «третьей миссии». Вместе с тем, учитывая активное участие вузов в региональном развитии Поморского воеводства, сложившаяся ситуация активно меняется. Аналогичная картина наблюдается в Вильнюсском университете, где цели «третьей миссии» в большей степени проявляются в развитии двустороннего сотрудничества с бизнес-сообществом, нежели во всестороннем участии вуза в региональном развитии. Из рассмотренных зарубежных стран Швеция наиболее успешна в имплементации «третьей миссии» университета, поскольку в стране уже давно успешно реализуется модель «предпринимательского университета», а также существует большое количество учреждений и программ, направленных на достижение целей «третьей миссии». На примере Уппсальского университета показано, как социальная активность вуза может обеспечить региональное развитие. Опыт активного социального партнерства — то, чего не хватает польским и литовским вузам для повышения качества образования и обеспечения его непрерывности. Более того, социальная активность способна обеспечить трансфер технологий, приносящий выгоду как самим образовательным учреждениям, так и региональному сообществу в целом.

Описанная модель может быть использована в современных подходах к управлению российскими организациями высшего образования в контексте реализации ими «третьей миссии» университетов. Чем раньше университеты осознают необходимость выработки четкой политики взаимодействия со стейкхолдерами, тем больше ресурсов для своего развития они получают.

Список литературы

1. *Патрахин А. И.* Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации // Молодой ученый. 2016. № 22. С. 184—186. URL <https://moluch.ru/archive/126/34951/> (дата обращения: 08.10.2018).
2. *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.
3. *Нагорнов В. А., Перфильева О. В.* Оценка роли вузов в региональном развитии: формирование устойчивых партнерств для взаимодействия // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2010. № 4. С. 60—86.
4. *Перфильева О. В.* Формируя партнерство с бизнесом: достижения и проблемы федеральных университетов на современном этапе // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2012. № 1 (36). С. 189—202.
5. *Попова Е. С.* Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2012. № 2. С. 47—54.
6. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984.
7. *Белоусов К. Ю.* Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. 2013. № 4. С. 418—422.
8. *Петров М. А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 2 (№ 16). С. 51—68.
9. *Екишикеев Т. К.* Стейкхолдеры рынка образовательных услуг // Сибирский торгово-экономический журнал. 2009. № 9. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholdery-rynka-obrazovatelnyh-uslug> (дата обращения: 08.10.2018).
10. *Гурков И. Б.* Стратегический менеджмент организации : учеб. пособие. М., 2004.
11. *Тамбовцев В. Л.* Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6, № 3. С. 3—26.

12. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, 2002.
13. Попов С.А., Фомина Л.Л. От теории стейкхолдеров — к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. 2013. Т. 14, № 2. С. 60—65.
14. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Jan.-Feb.
15. Harrison J.S., St. John C.H. Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases. 2nd ed. Cincinnati, 1998.
16. Savage G.T., Nix T.W. Whitehead and Blair. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders // Academy of Management Executive. 1991. № 5(2). P. 61—75.
17. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts // Academy of Management Review. 1997. № 22(4). P. 853—888.
18. Fassin Y. The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship // Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 60, № 3. P. 265—279.
19. Newbould G., Luffman G. Successful business politics. L., 1989.
20. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
21. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Концепции : учеб. пособие. М., 2009.
22. Склад Е.Н., Швыгова К.В. Повышение эффективности управления промышленным предприятием на основе совершенствования механизма социальной реструктуризации // Вестник Брянского государственного технического университета. 2008. № 4(20). С. 84—89.
23. Якубов Б.А. Совершенствование организации взаимодействия предпринимательских структур в рамках концепции стейкхолдер-менеджмента : дис. ... канд. экон. наук. Великий Новгород, 2014.
24. Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д., и др. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Т. 8, № 3.
25. Рахманова М.С. Принципы функционирования вуза как стейкхолдер-компании // Интеллектуальный потенциал вузов — на развитие Дальневосточного региона России и стран АТР : матер. конф. Владивосток, 2010. С. 141—145.
26. Vinten G. The stakeholder manager // Management decision. 2000. Vol. 38, No 6. P. 25—39.
27. Маркл М., Паусист А. Методология оценки третьей миссии университетов // Непрерывное образование: XXI век : научный электронный журнал. 2013. Вып. 1. doi: 10.15393/j5.art.2013.1949 (дата обращения 08.10.2018).
28. Marklund G., Naczinsky C., Ziarko W., et al. Peer Review of Poland's Higher Education and Science System. Horizon 2020 Policy Support Facility. P. 132—138. URL: https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/PSF-Peer_review_Poland_FINAL%20REPORT.pdf (дата обращения: 02.07.2019).
29. Kola A., Leja K. The Third Sector in the Universities' Third Mission // Management and Culture of the University (New Horizons in Management Sciences / ed. by Ł. Sułkowski. 2017. Vol. 6. P. 99—125. URL: <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/14375/thethirdsector.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата обращения: 02.07.2019).
30. Secundo G., Perez S., Martinaitis Z., Leitner K. An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities // Technological Forecasting and Social Change. 2017. Vol. 123. P. 229—239. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516308770> (дата обращения: 07.07.2019).
31. Trippl M., Sinozic T., Smith H. The “third mission” of universities and the region: comparing the UK, Sweden and Austria // The 52nd European Congress of the RSAI 21st August — 25th August 2012, Bratislava, Slovakia. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/120460/1/ERSA2012_0061.pdf (дата обращения: 05.07.2019).
32. Участие в управлении университетом / отв. ред. О. Бычкова. СПб., 2016.
33. Харламова Е.Е. Теория и методология эффективного управления динамичным развитием образовательной организации : монография. Волгоград, 2015.

Об авторах

Андрей Павлович Клемешев, доктор политических наук, профессор, президент, Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Россия.

E-mail: aklemeshev@kantiana.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6343-3263>

Елена Владимировна Кудряшова, доктор философских наук, профессор, ректор, Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова, Россия.

E-mail: e.kudryashova@narfu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0684-3856>

Сергей Эдуардович Сорокин, кандидат политических наук, доцент, проректор по социальным вопросам и воспитательной работе, Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова, Россия.

E-mail: s.sorokin@narfu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4341-0934>

STAKEHOLDER APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF THE 'THIRD MISSION' OF UNIVERSITIES

A.P. Klemeshev^a

E.V. Kudryashova^b

S.E. Sorokin^b

^a Immanuel Kant Baltic Federal University
14 A. Nevski St., Kaliningrad, Russia, 236016

^b Northern (Arctic) Federal University named after M. V. Lomonosov
17 Severnaya Dvina Emb., Arkhangelsk, Russia, 163002

Received 20 June 2019

doi: 10.5922/2079-8555-2019-4-7

© Klemeshev A. P., Kudryashova E. V.,
Sorokin S. E., 2019

The implementation of the 'third mission' by universities is a significant area of research that has been explored by many Russian and international experts. The 'third mission' means engaging with society. Alongside education and research, it is an important factor in the successful development of a contemporary university. In this article, we explore how stakeholder theory, which is successfully employed in the management of large organisations, may be applied for the development of mechanisms for effective implementation of the 'third mission' by universities. We identify the main problems in organising stakeholder interactions at Russian universities and analyse possible strategies to improve the situation. We use the examples of Polish, Swedish, and Russian universities to illustrate the practical aspects of interactions at different levels between universities and stakeholders., forms, and methods in the field. Further, we propose a classification of key stakeholders of universities, describe their mutual relations, interests, and resources available to them as well as reflect on stakeholder participation models in educational management. Our findings may contribute to better management at Russian educational institutions and benefit national education authorities.

Keywords:

stakeholder, university, third mission, university management, Baltic region

To cite this article: Klemeshev, A. P., Kudryashova, E. V., Sorokin, S. E. 2019, Stakeholder approach to the implementation of the 'third mission' of universities, *Balt. Reg.*, Vol. 11, no 4, p. 114–135. doi: 10.5922/2078-8555-2019-4-7.

References

1. Patrakhin, A.I. 2016, Stakeholder Management of a Modern Educational Organization, *Molodoi uchenyi* [Young scientist], no. 22, p. 184—186, available at: <https://moluch.ru/archive/126/34951/> (accessed 08.10.2018) (in Russ.).
2. Savvinov, V.M. 2013, Taking into account the interests of stakeholders in the management of educational development, *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy: obrazovaniye, nauka, novaya ekonomika* [Bulletin of international organizations: education, science, new economy], Vol. 8, no. 1, p. 87—99 (in Russ.).
3. Nagornov, V.A., Perfilieva, O.V. 2010, Assessing the role of universities in regional development: the formation of sustainable partnerships for interaction, *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy: obrazovaniye, nauka, novaya ekonomika* [Bulletin of international organizations: education, science, new economy], no. 4, p. 60—86 (in Russ.).
4. Perfilieva, O.V. 2012, Forming Partnership with Business: Achievements and Problems of Federal Universities at the Present Stage *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy: obrazovaniye, nauka, novaya ekonomika* [Bulletin of international organizations: education, science, new economy], no. 1 (36), p. 189—202 (in Russ.).
5. Popova, E.S. 2012, The mechanism of mutual influence of the directions of regional development and university strategies, *Ars Administrandi*, no. 2, p. 47—54 (in Russ.).
6. Freeman, R.E. 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.
7. Belousov, K.Yu. 2013, Evolution of views on the role of stakeholder management in the system of sustainable development of a company: the problem of identification of stakeholders, *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of the modern economy], no. 4, p. 418—422 (in Russ.).
8. Petrov, M.A. 2004, Stakeholder Theory: Practical Paths, *Vestnik SPbGU. Seriya Menedzhment* [Bulletin of St. Petersburg State University. Management Series], no. 2, p. 51—68 (in Russ.).
9. Ekshikeev, T.K. 2009, Stakeholders of the educational services market, *Sibirskii torgovo-ekonomicheskii zhurnal* [Siberian Trade and Economic Journal], no. 9, available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/stezhkholdery-rynka-obrazovatelnyh-uslug> (accessed 08.10.2018) (in Russ.).
10. Gurov, I.B. 2004, *TEIS Strategicheskii menedzhment organizatsii* [TEIS Strategic Management Organization], Tutorial, Moscow, 239 p. (in Russ.).
11. Tambovtsev, V.L. 2008, Stakeholder Theory of the Firm in the Light of the Concept of Property Regimes, *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], Vol. 6, no. 3, p. 3—26 (in Russ.).
12. Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. 2002, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
13. Popov, S.A., Fomina, L.L. 2013, From stakeholder theory to implementing the concept of shared values, *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian business], Vol. 14, no. 2, p. 60—65 (in Russ.).
14. Porter, M.E., Kramer, M.R. 2011, Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.
15. Harrison, J.S. 1998, *Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases*, Cincinnati, South-Western College Publishing, 350 p.
16. Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J., Blair, J.D. 1991, Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, no. 2, p. 61—75.
17. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What really Counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, no. 4, p. 853—888.
18. Fassin, Y. 2005, The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, no. 3, p. 122.
19. Newbould, G., Luffman, G. 1989, *Successful business politics*, L.
20. Ansoff, I. 1999, *Novaya korporativnaya strategiya* [New Corporate Strategy], Series “Theory and Practice of Management”, St. Petersburg, 416 p. (in Russ.).
21. Konstantinov, G.N. 2009, *Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii* [Strategic management. The concept], tutorial, Moscow, 239 p. (in Russ.).
22. Sklyar, E.N. 2008, Improving the management of an industrial enterprise by improving the mechanism of social restructuring, *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of the Bryansk State Technical University], no. 4 (20), p. 98 (in Russ.).

23. Yakubov, B.A. 2014, *Sovershenstvovaniye organizatsii vzaimodeystviya predprinimatel'skikh struktur v ramkakh kontseptsii steykholder-menedzhmenta* [Improving the organization of interaction of business structures in the framework of the concept of stakeholder management], PhD Thes., Velikiy Novgorod, 180 p. (in Russ.).
24. Zilberstein, O.B., Nevstroyev, K.V., Semenyuk, D.D., Shklyar, T.L., Yurkovsky, A.V. 2016, Analysis of stakeholders on the example of Russian enterprises, *Naukovedenie* [Scientology], Vol. 8, no. 3 (in Russ.).
25. Rakhmanova, M.S. 2010, The principles of the university as a stakeholder company. In: *Intellektual'nyi potentsial vuzov — na razvitie Dal'nevostochnogo regiona Rossii i stran ATR* [The intellectual potential of universities — for the development of the Far Eastern region of Russia and Asia-Pacific countries], p. 141 — 145 (in Russ.).
26. Vinten, G. 2000, The stakeholder manager, *Management decision*, Vol. 38, no. 6, p. 25 — 39.
27. Markl, M., Pausist, A. 2013, Methodology for assessing the third mission of universities, *Nepreryvnoye obrazovaniye: XXI vek* [Continuing Education: XXI Century], no. 1, Doi: <https://doi.org/10.15393/j5.art.2013.1949> (in Russ.).
28. Marklund, G., Naczinsky, C., Ziarko, W., Winckler, G., Puukka, J., File, J., Holm-Nielsen, L., Melin, G. *Peer Review: Poland's Higher Education and Science System: Horizon 2020 Policy Support Facility*, Center for Higher Education Policy Studies, p. 132 — 138, available at: https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/PSF-Peer_review_Poland_FINAL%20REPORT.pdf (accessed 2.07.2019).
29. Kola, A., Leja, K. 2017, The Third Sector in the Universities' Third Mission. In: *Management and Culture of the University*, Vol. 6, p. 99 — 125, available at: <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/14375/thethirdsector.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (accessed 2.07.2019).
30. Secundo, G., Perez, S., Martinaitis, Z., Leitner, K. 2017, An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 123, no. C, p. 229 — 239, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516308770> (accessed 07.07.2019).
31. Trippl, M., Sinozic, T., Smith, H. 2012, The “third mission” of universities and the region: comparing the UK, Sweden and Austria. In: *the 52nd European Congress of the RSAI*, 21st August — 25th August 2012, Bratislava, Slovakia, available at: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/120460/1/ERSA2012_0061.pdf (accessed 5.07.2019).
32. Bychkova, O. (ed.) 2016, *Uchastiye v upravlenii universitetom* [University Management], St. Petersburg, 120 p. (in Russ.).
33. Kharlamova, E.E. 2015, *Teoriya i metodologiya effektivnogo upravleniya dinamichnym razvitiyem obrazovatel'noy organizatsii* [Theory and methodology of effective management of the dynamic development of an educational organization], Volgograd, 159 p. (in Russ.).

The authors

Prof Andrey P. Klemeshev, President, Immanuel Kant Baltic Federal University, Russia.

E-mail: aklemeshev@kantiana.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6343-3263>

Prof Elena V. Kudryashova, Rector, Mikhail Lomonosov Northern (Arctic) Federal University, Russia.

E-mail: e.kudryashova@narfu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0684-3856>

Dr Sergey E. Sorokin, Vice-rector, Mikhail Lomonosov Northern (Arctic) Federal University, Russia.

E-mail: s.sorokin@narfu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4341-0934>
