

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1408>

Новые формы интеграции вуза с работодателями в условиях кадрового дефицита в регионе

Е.А. Сысоева✉, И.Ф. Мальцева, Н.А. Шевцов

Юго-Западный государственный университет,
305040, Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94, Российская Федерация
✉ alpeevael@yandex.ru

Аннотация. Кадровый дефицит становится все более острым. В ряде регионов количество открытых вакансий в разы превышает количество поданных резюме от соискателей. Все это обуславливает необходимость для организации проведения системной работы в сфере трудоустройства и занятости. Становится очевидной необходимость средне- и долгосрочного планирования кадровой потребности в региональном и отраслевом разрезе. Пока в России только отрабатываются единые подходы по формированию прогноза потребности рынка труда в квалифицированных специалистах и рабочих кадрах. Создание единой методики построения прогноза позволит снизить дисбаланс рынка труда в будущем, более обоснованно формировать контрольные цифры приема на те или иные специальности. Работа со студентами и молодыми специалистами в условиях кадрового дефицита побуждает и предприятия искать новые формы взаимодействия с вузами. В статье представлена разработанная авторами классификация существующих форм сотрудничества работодателя с вузом в сфере трудоустройства. Выделены три группы: регламентированные формы (дуальная магистратура, целевое обучение и т.д.), нерегламентированные формы (виртуальные стажировки, экскурсии, кейс-задачи, проектно-аналитические сессии и т.д.) и платформы, направленные на содействие трудоустройству и занятости. Раскрыты особенности каждой из представленных групп и приведены результаты опроса по теме трудоустройства, проведенного авторами среди работодателей, рассмотрено влияние искусственного интеллекта на рынок труда.

Ключевые слова: рынок труда, рынок образовательных услуг, высшие учебные заведения, промышленные предприятия, работодатели, модели взаимодействия, центры карьеры, модели сотрудничества, влияние технологий искусственного интеллекта на рынок труда.

Благодарности: Работа выполнена в рамках реализации программы развития ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», проект «Приоритет 2030».

Для цитирования: Сысоева Е.А., Мальцева И.Ф., Шевцов Н.А. Новые формы интеграции вуза с работодателями в условиях кадрового дефицита. *Экономика промышленности*. 2025;18(1):149–161. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1408>

New forms of integration between universities and employers in the context of staff shortage in the region

E.A. Sysoeva✉, I.F. Maltseva, N.A. Shevtsov

Southwest State University, 94 50 let Oktyabrya Str., Kursk 305040, Russian Federation
✉ alpeevael@yandex.ru

Abstract. The staff shortage is becoming increasingly acute. In some regions, the number of open vacancies is several times higher than the amount of submitted resumes from applicants. All this makes it necessary to organize system work in the sphere of employment. Obviously, it is essential to ensure medium- and long-term planning of the staffing requirement in the regional and sectoral context. Currently, Russian experts are only working out unified approaches to making forecasts of the labor market needs for qualified specialists and workers.

Development of a unified method of forecasting will make it possible to reduce labour market disbalance in the future, to generate admission control figures for certain specializations more reasonably. Interaction with students and young specialists in the context of staff shortage makes companies search for new forms of cooperation with higher educational institutions. The authors of the article present their own classification of the existing forms of employer-university cooperation in the sphere of employment. Three groups are identified as regular forms (dual Master's degree, targeted training, etc.), irregular forms (virtual internships, field trips, case studies, design and analysis sessions, etc.) and platforms aimed at facilitation of employment. The authors reveal the peculiar features of each presented group and adduce the results of a survey on the topic of employment conducted among the employers, they also study the impact of the artificial intelligence on the labour market.

Keywords: labour market, educational services market, higher educational institutions, industrial enterprises, employers, models of interaction, career centres, models of cooperation, impact of the artificial intelligence technologies on the labour market

Acknowledgements: The study was carried out as part of the development program of the South West State University, project "Priority 2030".

For citation: Sysoeva E.A., Maltseva I.F., Shevtsov N.A. New forms of integration between universities and employers in the context of staff shortage in the region. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(1):149–161. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1408>

在地区人员短缺的情况下高校与雇主融合的新形式

E.A. 西索耶娃 ✉, I.F. 马尔采娃, N.A. 舍夫佐夫

西南国立大学, 305040, 俄罗斯联邦库尔斯克十月革命50周年大街94号

✉ alpeevael@yandex.ru

摘要: 人员短缺问题越来越严重。在一些地区, 空缺职位的数量比求职者提交的简历数量高出许多倍。因而必须在就业和雇佣领域开展系统性工作。在地区和行业层面对人员需求进行中长期规划的必要性显而易见。迄今为止, 俄罗斯只制定了预测劳动力市场对合格专家和工人需求的统一方法。建立统一的预测方法将有助于减少未来劳动力市场的不平衡, 更为合理地制定某些专业的录取名额。在人员短缺的情况下与学生和年轻专家合作, 鼓励企业寻找与大学互动的形式。本文介绍了作者对雇主与大学在就业领域现有合作形式的分类。其中包括三类: 规范形式(双硕士学位课程、定向培训等)、非规范形式(虚拟实习、参观、案例研究、项目分析会议等)以及旨在促进就业的平台。作者披露了所介绍的每一组研究对象的特点, 并给出了在雇主中进行的关于就业主题的调查结果, 同时研究了人工智能对劳动力市场的影响。

关键词: 劳动力市场、教育服务市场、高等教育机构、工业企业、雇主、互动模式、职业中心、合作模式、人工智能技术对劳动力市场的影响

致谢: 这项工作是在西南国立大学发展计划“2030年优先事项”项目的实施框架内进行的。

Введение

Формирование и эффективное использование кадрового потенциала страны является неотъемлемым условием устойчивого и сбалансированного развития. Исследователи активно изучают влияние человеческих ресурсов на экономические процессы и явления, оценивают роль человеческих ресурсов в обеспечении технического прогресса [1–3], подчеркивают важность эффективного управления ими для достижения устойчивого экономического роста [2; 4], а также целей устойчивого развития [5; 6]. Отдельный блок публикаций посвящен вопросам изучения того, какое политическое, социальное и эконо-

мическое влияние оказывается на человеческие ресурсы, а также, как кадровым службам и организациям адаптироваться к этим изменениям [2; 7; 8]. Объявленный Президентом России Владимиром Путиным в послании Федеральному собранию запуск нового национального проекта «Кадры»¹, направленного на разработку инструментов взаимодействия всех уровней образования, подчеркивает важность организации системной работы в этой сфере.

¹ Национальный проект «Кадры». Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/kadry/> (дата обращения: 10.02.2025).

Новые институциональные условия, в которых функционирует современная экономика, иллюстрируют ряд сложившихся проблем. Во-первых, не разработана единая система прогнозирования потребности в кадрах на средне- и долгосрочную перспективу. Во-вторых, не существует единого механизма взаимодействия образовательных организаций с внешними партнерами и работодателями.

Кадровая потребность субъектов Российской Федерации и отраслей экономики определяется в соответствии с методикой определения потребности субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в профессиональных кадрах на средне- и долгосрочную перспективу, утвержденной приказом Минтруда России от 31 марта 2021 г. № 191-н по согласованию с Минэкономразвития России, Минпросвещения России и Минобрнауки России². Методика устанавливает правила определения прогнозных значений показателей потребности субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей страны в профессиональных кадрах [9–11].

Методика устанавливает единую информационную базу входных показателей и перечень выходных данных прогноза, допуская использование различных вариантов экономико-математических методик, выбор которых осуществляется субъектами РФ самостоятельно. На данный момент в России только отрабатываются единые подходы по формированию прогноза потребности рынка труда в квалифицированных специалистах и рабочих кадрах. В связи с этим при формировании прогноза в регионах разработали региональные нормативные акты, регламентирующие порядок разработки прогноза, в некоторых проводят прямой опрос организаций и инвесторов, действующих на территории региона, а в иных – были созданы информационные системы, позволяющие анализировать и проводить опросы работодателей, органов местного самоуправления, использовать данные статистики, вакансий и резюме, образовательных учреждений и данные сценариев социально-экономического развития.

² Приказ от 31 марта 2021 года № 191-н Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Об утверждении методики определения потребности субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в профессиональных кадрах на среднесрочную и долгосрочную перспективу». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/603934331> (дата обращения: 28.05.2024).

Формирование объемов и структуры контрольных цифр приема (КЦП) осуществляется в несколько этапов:

- на первом этапе сформированный Минобрнауки России проект объемов КЦП (с учетом объемов КЦП на предыдущие годы, приоритетов национального развития, результатов проведения конкурса по распределению КЦП за предыдущие годы) направляется на рассмотрение профильным центрам ответственности, обладающим уникальной экспертной и управленческой информацией, формирующим цели отраслевого развития на долгосрочную перспективу;

- на втором этапе объемы КЦП переходят на рассмотрение субъектам Российской Федерации, что позволяет уточнить распределение бюджетных мест с учетом ситуации в конкретном регионе;

- на третьем этапе центры ответственности на основе полученных данных направляют в Минобрнауки России скорректированный проект КЦП. Данный механизм позволяет в полной мере удовлетворить потребности ключевых предприятий и избежать перенасыщения рынка труда невостребованными специалистами.

Отметим, что прогнозы потребности кадров актуальны не только для региона, но и каждого крупного предприятия. В рамках опроса, проведенного в 2024 г. авторами статьи, из 16 руководителей крупных предприятий Курской области 8 разрабатывают прогнозы потребности на срок 1–2 года, 5 – на срок 3–5 лет (**рис. 1**).

Существенной проблемой является имеющийся серьезный дисбаланс кадровой потребности в различных регионах. Значительный отток кадров отмечается в приграничных регионах Курской, Брянской, Воронежской и Белгородской областей, республике Крым. В связи с этим правительство рассматривает законопроект о введении преференциального режима свободной экономической зоны в данных областях.

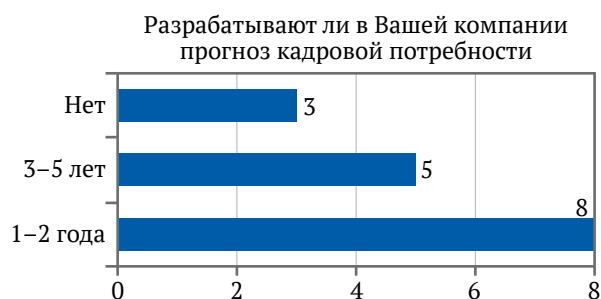


Рис. 1. Результаты опроса руководителей крупных предприятий Курской области по вопросу кадровой потребности, 2024 г.

Fig. 1 Results of a survey of heads of large enterprises in the Kursk region on the issue of personnel needs, 2024



Рис. 2. Результаты опроса руководителей крупных предприятий Курской области по вопросу кадрового дефицита, 2024 г.

Fig. 2. Results of a survey of heads of large enterprises in the Kursk region on the issue of personnel shortages, 2024

Проблема нехватки трудовых ресурсов и оттока молодежи из Курской области является одной из наиболее серьезных в регионе. Согласно данным одной из самых популярных в России онлайн-рекрутинговых платформ HeadHunter, в Курской области на рынке труда наблюдается острый дефицит кадров³. О том, что ситуация во многих сферах занятости складывается не в пользу работодателей, свидетельствуют результаты данных «Мониторинга предприятий» Банка России в январе 2025 года: дефицит кадров оставался одним из основных факторов, ограничивающих расширение производства. Опросив 14,8 тысяч предприятий из нефинансовых секторов, регулятор выяснил: обеспеченность кадрами в IV квартале 2024 г. была вблизи минимума за всю историю наблюдений (с 1998 г.)⁴. В рейтинге регионов России по динамике рынка труда, составленном экспертами «РИА Рейтинг», Курская область оказалась в аутсайдерах, попав на 73-е место⁵. Это худший показатель по Черноземью.

По данным опроса, проведенного Центром карьеры Юго-Западного государственного университета в рамках карьерного форума (рис. 2), большинство руководителей организаций отме-

чают дефицит специалистов технического профиля. Отчасти это обусловлено тем, что студенты имеют ошибочное представление о предприятиях региона (старое оборудование, некомфортные условия труда). Следует отметить, что в рамках встреч с работодателями на территории образовательной организации трудно поменять мнение студентов и школьников. Отмечены проблемы, связанные с транспортной доступностью предприятий, режимностью объектов и т.д.: количество молодых людей, желающих познакомиться с особенностями современного реального производства, ограничено. В таких условиях эффективным является применение новых, нерегламентированных форм взаимодействия.

Формы интеграции вуза с работодателями

Все формы взаимодействия вуза с работодателем можно разделить на три группы (рис. 3).

Регламентированные формы сотрудничества базируются на федеральных законах, кодексах, приказах министерств. Как правило, положения о практической подготовке в вузе разрабатываются на основе нормативно-правовых документов, перечисленных ниже:

1) Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»⁶;

2) Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ⁷;

³ HeadHunter: Курская область испытывает «кадровый голод». 05 октября 2023. Режим доступа: <https://46tv.ru/odnoj-strokoj/v-kurske/191852-headhunter-kurskaja-oblast-ispytyvaet-kadrovyygolod.html?ysclid=lnmyOp7zs3290208588> (дата обращения: 25.05.2024).

⁴ «Мониторинг предприятий» Банка России, 2025. Режим доступа: <https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55021/0125.pdf> (дата обращения: 11.01.2025).

⁵ «РИА Рейтинг». Безработица растет: насколько рынок труда «провис» в Курской области. 18 апреля 2023. Режим доступа: <https://chr.rbc.ru/chr/freenews/643e91df9a794737b5229360?ysclid=lnmyix00py469992566> (дата обращения: 28.05.2024).

⁶ Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (дата обращения: 11.01.2025).

⁷ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 11.01.2025).

3) федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования по направлениям подготовки и специальностям, утвержденные соответствующими приказами Минобрнауки России;

4) профессиональные стандарты, утвержденные соответствующими приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации;

5) приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 5 августа 2020 г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся»;

6) приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

7) приказ Минпросвещения России от 24 августа 2022 г. № 762 «Об утверждении Порядка

организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования»;

8) приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 9 ноября 2015 г. № 1309 «Об утверждении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи»;

9) приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 12 апреля 2011 г. № 302н «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и Порядка проведения обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда»;

10) устав и положения университета.



Рис. 3. Формы взаимодействия вуза с работодателем

Fig. 3. Forms of interaction between the university and the employer

Практическая подготовка организуется в учебных, учебно-производственных лабораториях, мастерских, учебно-опытных хозяйствах, учебных полигонах, учебных базах практики и иных структурных подразделениях образовательной организации, а также в специально оборудованных помещениях (рабочих местах) профильных организаций на основании договора о практической подготовке обучающихся, заключаемого между образовательной и профильной организациями, осуществляющими деятельность по профилю соответствующей образовательной программы.

Под соответствующим профилем подразумевается как вид деятельности организации в целом, так и деятельность в рамках структурных подразделений организации (бухгалтерия, юридический отдел, отдел кадров, служба электроснабжения и т.д.) или отдельных специалистов. Подтверждающими профиль документами являются устав профильной организации, положение о структурном подразделении, штатное расписание, выписка из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ).

Реализация компонентов образовательной программы в форме практической подготовки может осуществляться непрерывно путем чередования с реализацией иных компонентов образовательной программы в соответствии с календарным учебным графиком и учебным планом⁸.

Практическая подготовка реализуется в виде практических занятий, практикумов, лабораторных работ в рамках учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) и может быть организована как на базе вуза, так и профильной организации.

Одним из компонентов подготовки является практика. Существует несколько видов практик: учебная (направлена на знакомство с основами профессии), производственная (направлена на получение знаний, умений и навыков в производственных условиях), технологическая (предполагающая выполнение ряда действий по созданию конечного продукта), научно-исследовательская (связанная с анализом и обработкой данных, проведением научных опытов и экспериментов) и преддипломная (является заключительным этапом образовательного процесса и направлена на практическую проработку умений и навыков, полученных в ходе обучения).

Прохождение практики является традиционной формой взаимодействия с работодателем, она позволяет получить не только профессиональные, но и социальные и коммуникативные навыки. Это помогает выпускнику успешно адаптироваться на месте работы и ускоряет его карьерный рост.

Практическая подготовка в рамках **российских студенческих отрядов** – это форма организации образовательной деятельности, когда обучающиеся выполняют определенные виды работ, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Она направлена на формирование, закрепление и развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы.

Вузовскими положениями о практической подготовке обучающихся также допускается прохождение практики в составе специализированных сезонных или студенческих отрядов и в порядке индивидуальной подготовки у специалистов, прошедших аттестацию и имеющих соответствующие лицензии и допуски к выполнению работ. Наличие договора о практической подготовке, заключаемого сторонами, обязательно [12].

Виды студенческих отрядов:

- строительные отряды (участвуют в реализации крупнейших инфраструктурных проектов страны);
- педагогические отряды (обеспечивают отдых детей и подростков);
- отряды проводников (осуществляют перевозку пассажиров);
- сельскохозяйственные и механизированные отряды (поднимают престиж работников агропромышленного комплекса);
- сервисные отряды (обслуживают масштабные проекты и мероприятия).

Одним из эффективных способов закрытия кадровой потребности организации является **целевое обучение**. Это форма получения образования, при которой абитуриент еще до поступления в образовательное учреждение (высшее или среднее профессиональное) заключает договор с работодателем.

В 2024 г. существенно изменились условия целевого обучения. Информация по всем направлениям, доступным для целевого обучения, а также вузах, необходимых тестовых заданиях и баллах будут опубликованы на единой платформе «Работа в России». Это увеличит доступность информации о возможностях целевого обучения для абитуриентов и позволит предприятиям эффективно привлекать молодые кадры. Заказчик целевого обучения также должен предоставить информацию о мерах дополнительной под-

⁸ Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 5 августа 2020 г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся» (с изм. на 18 ноября 2020 г.). Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/565697405?marker=65201M> (дата обращения: 11.01.2025).

держки: предоставление жилья, гарантия трудоустройства, дополнительные выплаты и стипендии. Договором могут предусматриваться требования к успеваемости студента, указываться особенности прохождения практики. По окончании обучения выпускник должен отработать от 3 до 5 лет на предприятии.

Ученический договор – это документ, который заключается между работодателем и потенциальным или действующим сотрудником для обеспечения возможности обучения в целях получения конкретной квалификации. Этот договор позволяет компании вырастить квалифицированные кадры и предотвратить их потерю, поскольку после успешного завершения обучения сотрудник обязуется отработать у работодателя установленный срок.

Ученический договор регулируется главой 32 Трудового кодекса РФ⁹.

Ученический договор заключается как с действующими работниками компании, так и с новыми кандидатами. В первом случае сотрудник может быть освобожден от выполнения текущих обязанностей или продолжать работу на условиях неполного рабочего времени.

Обучение может быть индивидуальным или групповым, проходить в любой форме, и не превышать нормы рабочего времени, определенные законодательством. На все время обучения работникам назначается стипендия, которая должна быть прописана в договоре и зависит от приобретаемой квалификации.

Работодатель может вычесть затраты, сопровождающие процесс обучения по ученическому договору, из налоговой базы по налогу на прибыль на основании Налогового кодекса РФ¹⁰ при выполнении определенных условий: при заключении договора на обучение с образовательной организацией и при заключении не позднее 3-х месяцев трудового договора после обучения с работодателем не менее, чем на 1 год.

Большинство работодателей оценивает позитивно данный формат взаимодействия, при этом финансирование затрат на обучение имеет решающее значение для принятия решения (рис. 4).

⁹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/5412240922aa42d63f94ae6b3ae39c4e4b43bad0/ (дата обращения: 11.01.2025).

¹⁰ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/3fdee9a04c76f1af1e084502759523cd77da7d16/ (дата обращения: 11.01.2025).

Присвоение выпускнику сразу двух квалификаций (дуальное обучение) – один из эффективных механизмов взаимодействия вузов с реальным сектором, который разработан Минобрнауки России. Новая модель взаимодействия предусматривает бесплатное сопряжение нескольких квалификаций по одному уровню: бакалавриат–бакалавриат, магистратура–магистратура, специалитет–специалитет.

Готовность работодателей включаться в те или иные форматы отличается (рис. 5). Если практики являются традиционной формой взаимодействия и практически каждая компания имеет подобный опыт, то дуальное обучение только начинает внедряться.

Готова ли Ваша компания заключать с абитуриентами вуза Соглашение о целевой подготовке кадров с обязательством дальнейшего трудоустройства?

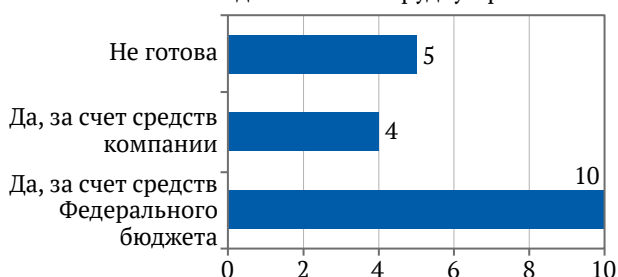


Рис. 4. Результаты опроса руководителей крупных предприятий Курской области по вопросу целевой подготовки кадров, 2024 г.

Fig. 4 Results of a survey of heads of large enterprises in the Kursk region on the issue of targeted personnel training, 2024

Готова ли Ваша компания реализовывать с вузом совместную образовательную программу? Если да, то какую именно?



Рис. 5. Результаты опроса руководителей предприятий по вопросу разработки совместных образовательных программ, 2024 г.

Fig. 5. Results of a survey of enterprise managers on the development of joint educational programs, 2024

Нерегламентированные формы. В условиях дефицита кадров возникает потребность в поиске и внедрении новых инструментов и методов привлечения молодых специалистов. Среди таких инструментов можно выделить виртуальные экскурсии и практики, внедрение методов геймификации, амбассадорские программы, интеграция с работодателями в рамках мероприятий. Пока нерегламентированные формы профориентации недостаточно распространены среди работодателей (рис. 6).

Одним из вариантов решения проблемы поиска эффективных инструментов и форм взаимодействия с работодателями является использование новых технологий, которые, с одной стороны, вызывают интерес у молодежи, с другой – позволяют донести информацию о том, что в регионе есть современные высокооплачиваемые рабочие места. Для ознакомления студентов с большим количеством работодателей и партнеров эффективным является проведение **VR-стажировок** (с использованием виртуальной реальности), опыт работы с которыми показал свою востребованность в студенческом сообществе и среди работодателей. Благодаря ему можно значительно увеличить количество студентов, которые знакомятся с разными предприятиями, совершая виртуальные экскурсии. При этом сами студенты не только посещают экскурсии, но и развивают навыки работы с современными технологиями виртуальной реальности.

Создание комплекса виртуальных экскурсий позволяет студентам познакомиться с ведущими предприятиями региона и определиться со стартом карьерной траектории, школьникам –

выбрать дальнейшее направление для обучения с учетом трудовой деятельности на предприятиях региона. Использование технологии виртуальной реальности позволяет решить проблемы, связанные с посещением режимных предприятий, удаленностью предприятия от образовательных учреждений, снизить случайные риски (связанные с погодными условиями или болезнью экскурсовода) и риски здоровью студентов и школьников на предприятиях с вредным производством. Это способствует повышению узнаваемости региональных брендов и оказывает позитивное влияние на их восприятие в молодежной среде, что позволяет выстроить индивидуальную карьерную траекторию, снизить отток молодежи из региона. Согласно опросу, большинство руководителей предприятия рассматривает возможность съемки виртуальной экскурсии на предприятии (рис. 7).

Элементы геймификации и игрового обучения становятся все более популярными. Существует несколько направлений использования данного инструмента. Во-первых, возможно применение игры в качестве обучающей технологии. Она может быть направлена как на укрепление гибких навыков (умения работать в команде, ориентация на общий результат), так и на развитие профессиональных компетенций (тренинг и игры федерального центра компетенций по бережливому производству и выстраиванию производственных процессов). Игровая манера способствует активному вовлечению сотрудников и лучшему запоминанию материала. Во-вторых, геймификация может быть использована в самой работе для стимулирования сотрудников, когда за

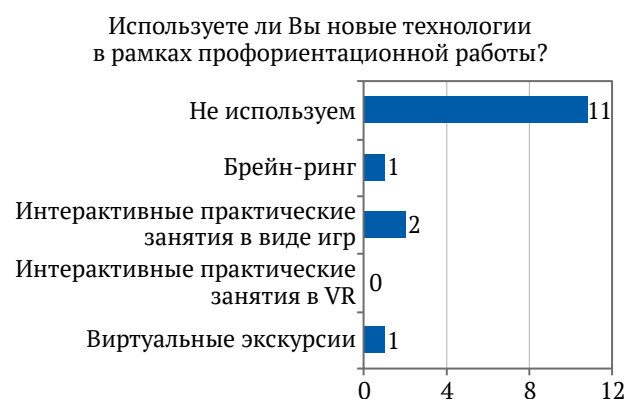


Рис. 6. Результаты опроса руководителей предприятий по вопросу применения новых форм в рамках профориентации, 2024 г.

Fig. 6. Results of a survey of enterprise managers on the use of new forms within the framework of career guidance, 2024



Рис. 7. Результаты опроса руководителей предприятий по вопросу разработки виртуальной экскурсии, 2024 г.

Fig. 7. Results of a survey of enterprise managers on the development of a virtual excursion, 2024

выполнение отдельных задач/проектов присваиваются баллы, и эти баллы можно обменять на сертификаты и призы. Такой опыт используется, например, в IT-компании «Тензор» и пользуется популярностью¹¹. Помимо перечисленных направлений применения инструментов и методов геймификации можно предложить внедрение ее в систему практик, когда по итогам каждой из них студент получает баллы и затем может претендовать на определенные должности на предприятии.

Амбассадорские программы направлены на популяризацию деятельности компании среди обучающихся. Как правило, такие программы реализуются в формате «равный – равному», когда предприятие представляет студент образовательной организации, активно взаимодействующий с работодателем. Существуют платные и бесплатные амбассадорские программы, большой популярностью пользуется данная практика при продвижении молодежных федеральных проектов среди студенческого сообщества. Согласно опросу, проведенному авторами в рамках карьерного форума, большинство работодателей не знакомы с данной возможностью, но с удовольствием участвовали бы в разработке таких программ (рис. 8).

Амбассадорские программы используются в частности компаниями «Яндекс»¹², ПАО «Сбербанк»¹³, ОАО «РЖД»¹⁴, ПАО «СИБУР Холдинг»¹⁵.

Интеграция с работодателем предполагает выстраивание индивидуального подхода. В условиях острого кадрового дефицита многие работодатели рассматривают возможности внедрения гибких графиков работы или трудоустройства на неполный рабочий день студентов (рис. 9). Это, с одной стороны, позволяет несколько снизить потребность, с другой – способствует закреплению полученных в университете теоретических знаний на практике.

¹¹ Использование геймификации в работе, HR и мотивации персонала. 20 октября 2022. Режим доступа: https://sbis.ru/articles/staff/ispolzovaniye_geymifikacii_v_rabote#mainTask (дата обращения: 20.10.2022).

¹² Программа амбассадоров Yandex U-Team. Режим доступа: <https://yandex.ru/yaintern/uteam#text> (дата обращения: 03.06.2024).

¹³ Амбассадоры Сбера. Стань частью команды Сбера! Режим доступа: <https://sbergraduate.ru/ambassadors/> (дата обращения: 03.06.2024).

¹⁴ Студенческие амбассадоры РЖД. Твоя возможность стать частью команды. Режим доступа: <https://team.rzd.ru/students/projects/1> (дата обращения: 03.06.2024).

¹⁵ Амбассадорская программа. Стань героем индустрии: объедини суперсилы внутри команды и будь проводником между СИБУРом и своим вузом. Режим доступа: <https://changellenge.com/event/amb-sibur/> (дата обращения: 03.06.2024).



Рис. 8. Результаты опроса руководителей предприятий по вопросу разработки амбассадорской программы, 2024 г.

Fig. 8. Results of a survey of enterprise managers on the development of an ambassador program, 2024

Готова ли Ваша компания заключать трудовые договоры со студентами на частичную занятость (согласование индивидуальных графиков для обеспечения занятости студентов без отрыва от образования)?



Рис. 9. Результаты опроса руководителей предприятий по вопросу частичной занятости студентов, 2024 г.

Fig. 9. Results of a survey of enterprise managers on the issue of part-time employment of students, 2024

Сохраняется тенденция выстраивания взаимодействия работодателей со студентами старших курсов, хотя все больше компаний приходит к пониманию того, что необходимо начинать работать раньше: уже с 1-го года обучения (рис. 10).

Работодатели отмечают, что многим выпускникам не хватает гибких навыков (рис. 11): стрессоустойчивости, ответственности, коммуникативности, энтузиазма и терпения, ведь именно от развития данных навыков во многом зависит способность студентов выстроить успешную карьерную траекторию [13; 14].



Рис. 10. Результаты опроса руководителей предприятий по вопросу взаимодействия со студентами, 2024 г.

Fig. 10. Results of a survey of enterprise managers on the issue of interaction with students, 2024

Среди форматов, направленных на развитие «мягких» навыков, отметим вузовские чемпионаты по Softskills, а также проведение деловых игр для студентов (совместно с работодателями) в рамках профильных дисциплин, вовлечение в проектную деятельность и в состав проектных групп, работающих на предприятиях.

На стыке регламентированных и нерегламентированных форм взаимодействия с работода-

телями находятся федеральные проекты и платформы-агрегаторы, которые, с одной стороны, позволяют систематизировать данные о состоянии молодежного рынка труда и определять болевые точки, с другой – направлены на расширение возможностей выстраивания индивидуальной траектории профессионального и личностного развития. Наиболее популярными являются проекты платформы «Россия – страна возможностей» (Центры компетенций¹⁶, Профессионалитет¹⁷, Больше чем работа¹⁸), платформы «Я в агро»¹⁹, «Факультетус»²⁰, «Работа России»²¹.

¹⁶ Центры компетенций. Режим доступа: <https://rsv.ru/competitions/project/1/f9d73c66-a75b-4f01-bc37-287165289a9c/> (дата обращения: 04.06.2024).

¹⁷ Профессионалитет. Режим доступа: <https://япроф.рф> (дата обращения: 04.06.2024).

¹⁸ Больше, чем работа. Режим доступа: <https://morethanjob.ru> (дата обращения: 04.06.2024).

¹⁹ Я в Агро. Режим доступа: <https://svoe.ru/ya-v-agro.html> (дата обращения: 04.06.2024).

²⁰ Факультетус. Вакансии, стажировки, практика. Режим доступа: <https://facultetus.ru> (дата обращения: 04.06.2024).

²¹ Найдите работу вашей мечты в любой точке России. Режим доступа: <https://trudvsem.ru> (дата обращения: 04.06.2024).

Каких знаний, умений и навыков не хватает современному выпускнику?



Рис. 11. Результаты опроса руководителей предприятий по вопросу о требуемых навыках и компетенциях, 2024 г.

Fig. 11. Results of a survey of enterprise managers on the required skills and competencies, 2024



Рис. 12. Результаты опроса руководителей предприятий по вопросу об использовании технологий ИИ, 2024 г.

Fig. 12. Results of a survey of business executives on the use of AI technologies, 2024



Рис. 13. Результаты опроса руководителей предприятий о влиянии технологий ИИ на потребность в кадрах, 2024 г.

Fig. 13. Results of a survey of enterprise managers on the impact of AI technologies on the need for personnel, 2024

Понимание важности гибких навыков для работодателя привело к тому, что передовые платформы трудоустройства предлагают либо пройти по ним тест, либо интегрируются с другими проектами. Например, интеграция сервиса по подбору персонала hh.ru²² и проекта «Центры компетенций» сегодня позволяет работодателям при поиске молодого специалиста учитывать не только степень развитости его профессиональных компетенций, но и гибких навыков.

²² Работа найдётся для каждого. Режим доступа: <https://hh.ru> (дата обращения: 12.02.2025).

В ряде последних исследований поднимается вопрос о том, насколько современные технологии, в частности базирующиеся на искусственном интеллекте (ИИ), способны трансформировать рынок труда и заменить человека [15–18]. Немалую роль играет при этом готовность работодателей к внедрению подобных форм на своем предприятии и их использованию в производственном процессе. Согласно проведенному опросу, большинство опрошенных работодателей знакомы с технологиями ИИ и используют их в своей деятельности (рис. 12), при этом работодатели склонны считать, что их применение способно привести к росту производительности труда и снижению в определенной степени потребности в кадрах (рис. 13).

Отметим, что, несмотря на быстрое развитие ИИ, исследователи отмечают превалирующую роль человеческих ресурсов в обеспечении роста производительности труда [19], при этом ИИ можно рассматривать как возможность выработки индивидуальных решений. Например, в [20] отмечается, что внедрение ИИ позволяет персонализировать подходы в управлении человеческими ресурсами, что в конечном итоге повышает производительность труда отдельного работника.

Заключение

В условиях кадрового дефицита прогнозирование потребности в персонале становится актуальной задачей для каждого крупного предприятия. Рост конкуренции за высококвалифицированных специалистов приводит работодателей к пониманию важности нахождения новых форм и методов работы с кадрами. Одним из возможных способов решения данного вопроса является развитие эффективного партнерства с образовательными учреждениями. В статье систематизированы формы интеграции вуза с работодателями, предложена их авторская классификация на регламентированные, нерегламентированные и смешанные формы, показано, как каждую из форм внедрять в работе со студентами, представлены данные опроса работодателей по исследуемой тематике. Это позволило не только систематизировать формы работы, но показать, что многие из нерегламентированных форм крупными предприятиями только начинают внедряться (амбассадорские программы, виртуальные экскурсии и стажировки). Тем не менее кадровый дефицит способствовал пониманию того, что работу со студентами стоит выстраивать, начиная с первого курса, при этом ограничивающим фактором является то, что несмотря на имеющиеся программы

практик и стажировок, значительная часть предприятий не готовы заключать трудовые договоры со студентами на частичную занятость (согласовывать индивидуальные графики для обеспечения занятости студентов без отрыва от образования).

Использование современных технологий при выстраивании индивидуальных образовательных и профессиональных траекторий сегодня является неотъемлемым условием успешной кадровой политики организации, позволяет привлекать перспективных выпускников вуза

и снизить кадровый дефицит. Внедрение технологий искусственного интеллекта способно в некоторой степени снизить остроту проблемы нехватки кадров и повысить производительность труда, но не позволит ее решить окончательно, поэтому ключевой задачей по-прежнему остается разработка комплексных программ подбора и привлечения новых сотрудников, эффективное выстраивание системы управления человеческими ресурсами на предприятии и поиск новых инструментов удержания и развития кадров.

Список литературы / References

1. Carillo M.F. Human capital composition and long-run economic growth. *Economic Modelling*. 2024;137(4):106760. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106760>
2. Xu Y., Li A. The relationship between innovative human capital and interprovincial economic growth based on panel data model and spatial econometrics. *Journal of Computational and Applied Mathematics*. 2020;365(5):112381. <https://doi.org/10.1016/j.cam.2019.112381>
3. Garrido-Moreno A., Martín-Rojas R., García-Morales V.J. The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*. 2024;77(1):102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
4. Zhang Y., Kumar S., Huang X., Yuan Y. Human capital quality and the regional economic growth: Evidence from China. *Journal of Asian Economics*. 2023;86(4):101593. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2023.101593>
5. Jie Y., Lan J. Dynamic linkages between human capital, natural resources, and economic growth – Impact on achieving sustainable development goals. *Heliyon*. 2024;10(14):e33536. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33536>
6. Ahmed Z., Asghar M.M., Malik M.N., Nawaz K. Moving towards a sustainable environment: The dynamic linkage between natural resources, human capital, urbanization, economic growth, and ecological footprint in China. *Resources Policy*. 2020;67:101677. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101677>
7. Chitescu R.-I., Lixandru M. The influence of the social, political and economic impact on human resources, as a determinant factor of sustainable development. *Procedia Economics and Finance*. 2016;39:820–826. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30259-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30259-3)
8. Piwowar-Sulej K., Blštáková J., Ližbetinová L., Zagorsek B. The impact of digitalization on employees' future competencies: has human resource development a conditional role here? *Journal of Organizational Change Management*. 2024;37(8):36–52. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0426>
9. Харченко Е.В., Широкова Л.В. О дисбалансе системы профессионального образования и структуры текущей прогнозной кадровой потребности в регионах России. *Нижегородское образование*. 2023;(4):4–11. Kharchenko E.V., Shirokova L.V. On the imbalance of the vocational education system and the structure of the current forecast personnel needs in the regions of Russia. *Nizhegorodskoe obrazovanie*. 2023;(4):4–11. (In Russ.)
10. Юрьева М.А., Харченко Е.В., Широкова Л.В., Окунькова Е.А. Гармонизация спроса и предложения на квалифицированные кадры в регионе. *Регион: системы, экономика, управление*. 2019;(2(45)):65–73. Yuryeva M.A., Kharchenko E.V., Shirokova L.V., Okunkova E.A. Harmonization of supply and demand for qualified personnel in the region. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie = Region: Systems, Economics, Management*. 2019;(2(45)):65–73. (In Russ.)
11. Скрыбин В.Н., Маликов А.А., Миляева И.В., Соколова Е.В., Христич Т.Ю. Влияние потребностей субъектов Российской Федерации в профессиональных кадрах на планирование подготовки кадров по программам СПО в вузах. *Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки*. 2016;(3):107–113. Skryabin V.N., Malikov A.A., Milyaeva I.V., Sokolova E.V., Khristich T.Yu. The influence of the Russian Federation constituent entities demand in a professional workforce on planning of a cadres training in the university secondary educational programs. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki*. 2016;(3):107–113. (In Russ.)
12. Берсенов М.Н. Виды производственной практики в условиях непрерывного образования. *Научные исследования в образовании*. 2007;(5):23–26. Bersenev M.N. Types of industrial practice in the conditions of continuous education. *Nauchnye issledovaniya v obrazovanii*. 2007;(5):23–26. (In Russ.)

13. Tseng H., Yi X., Yeh H.-T. Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*. 2019;95:179–186. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.035>
14. Musa F., Mufti N., Latiff R.A., Amin M.M. Project-based Learning (PjBL): Inculcating soft skills in 21st century workplace. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012;59:565–573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.315>
15. Montobbio F., Staccioli J., Virgillito M.E., Vivarelli M. Robots and the origin of their labour-saving impact. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022;174:121122. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121122>
16. Ivanov S., Kuyumdzhev M., Webster C. Automation fears: Drivers and solutions. *Technology in Society*. 2020;63:101431. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101431>
17. Aguinis H., Beltran J.R., Cope A. How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*. 2024;53(1):101029. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101029>
18. Nawaz N., Hemalatha A., Pathi B.K., Gajenderan V. The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2024;4(1):100208. <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100208>
19. Ključnikov A., Popkova E.G., Sergi B.S. Global labour markets and workplaces in the age of intelligent machines. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023;8(4):100407. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100407>
20. Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*. 2023;28(4):598–610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>

Информация об авторах

Елена Александровна Сысоева – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, 305040, Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94, Российская Федерация; e-mail: alpeevael@yandex.ru

Ирина Федоровна Мальцева – канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, 305040, Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94, Российская Федерация; e-mail: irina-fedorovna@inbox.ru

Никита Анатольевич Шевцов – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, 305040, Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94, Российская Федерация; e-mail: eng15@mail.ru

Information about the authors

Elena A. Sysoeva – PhD (Econ.), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Audit, Southwest State University, 94 50 let Oktyabrya Str., Kursk 305040, Russian Federation; e-mail: alpeevael@yandex.ru

Irina F. Maltseva – PhD (Econ.), Associate Professor of the Department of Economics, and Management, Southwest State University, 94 50 let Oktyabrya Str., Kursk 305040, Russian Federation; e-mail: irina-fedorovna@inbox.ru

Nikita A. Shevtsov – PhD (Econ.), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Audit, Southwest State University, 94 50 let Oktyabrya Str., Kursk 305040, Russian Federation; e-mail: eng15@mail.ru

Поступила в редакцию 14.01.2025; поступила после доработки 13.02.2025; принята к публикации 16.02.2025

Received 14.01.2025; Revised 13.02.2025; Accepted 16.02.2025