

УДК 334.01  
DOI 10.5281/zenodo.18267978

**Ямов А. А., Воронин А. В.**

*Ямов Александр Андреевич*, Тюменский индустриальный университет, д. 38, ул. Володарского, Тюмень, Тюменская область, Уральский федеральный округ, Россия, 625000. E-mail: che\_sando@mail.ru

*Воронин Александр Владимирович*, доктор экономических наук, профессор, Тюменский индустриальный университет, д. 38, ул. Володарского, Тюмень, Тюменская область, Уральский федеральный округ, Россия, 625000. E-mail: che\_sando@mail.ru.

## **Роль общественных объединений в системе управления вузами: стратегический ресурс развития в условиях ESG-трансформации**

**Аннотация.** В статье исследуется потенциал общественных объединений как стратегического ресурса управления вузом в контексте ESG-трансформации. Исследование фокусируется на проблеме неразвитости институциональных механизмов вовлечения стейкхолдеров в условиях усиления требований к прозрачности и социальной ответственности университетов. На основе контент-анализа документов ведущих российских университетов выявлены и охарактеризованы три основные модели взаимодействия: консультативно-информационная, проектно-партнерская и управленаческо-представительская. Основным выводом является положение о том, что переход к модели соуправления позволяет вузу укрепить социальную и управленаческую компоненты ESG, повысить легитимность решений и создать устойчивые каналы обратной связи. Даны практические рекомендации по институционализации партнерства.

**Ключевые слова:** общественные объединения, управление вузом, ESG-трансформация, стейкхолдеры, студенческое самоуправление, стратегическое партнерство, устойчивое развитие.

**Yamov A. A., Voronin A. V.**

*Yamov Aleksandr Andreevich*, Tyumen Industrial University, Building 38, Volodarsky Street, Tyumen, Tyumen Oblast, Ural Federal District, Russia, 625000. E-mail: che\_sando@mail.ru.

*Voronin Aleksandr Vladimirovich*, Doctor of Economics, Professor, Tyumen Industrial University, Building 38, Volodarsky Street, Tyumen, Tyumen Oblast, Ural Federal District, Russia, 625000. E-mail: che\_sando@mail.ru.

## **The role of public associations in the university management system: a strategic development resource in the context of ESG transformation**

**Abstract.** This article explores the potential of public associations as a strategic resource for university governance in the context of ESG transformation. The study focuses on the underdevelopment of institutional mechanisms for stakeholder engagement in the context of increasing demands for university transparency and social responsibility. Based on a content analysis of doc-

uments from leading Russian universities, three main models of engagement are identified and characterized: consultative and informational, project-based partnerships, and managerial representation. The key conclusion is that the transition to a co-management model allows universities to strengthen the social and managerial components of ESG, increase the legitimacy of decisions, and create sustainable feedback channels. Practical recommendations for institutionalizing partnerships are provided.

**Key words:** public associations, university governance, ESG transformation, stakeholders, student self-government, strategic partnership, sustainable development.

**С**овременный этап развития высшего образования в Российской Федерации характеризуется усилением внимания к нефинансовым аспектам деятельности университетов, что находит отражение в растущем спросе на прозрачность, подотчетность и социальную ориентированность. Императивы ESG (Environmental, Social, Governance), ранее характерные преимущественно для корпоративного сектора, становятся значимым трендом и для академической среды [1]. Согласно данным Национального рейтинга университетов, только 35 % российских вузов имеют опубликованные стратегии устойчивого развития, что свидетельствует о недостаточной зрелости подходов к ESG-трансформации [2].

В данном контексте особую актуальность приобретает вопрос об эффективных механизмах управления, способных обеспечить баланс между академической автономией, требованиями регуляторов и ожиданиями общества. Проблема исследования заключается в том, что потенциал внутренних и внешних общественных объединений (студенческих советов, ассоциаций выпускников, профессиональных сообществ) как стратегического ресурса для укрепления социальной и управляемой составляющих ESG в системе управления вузом остается нереализованным и слабо изученным в научной литературе. Их роль часто сводится к формальному участию, что не соответствует задачам повышения конкурентоспособности университета [3].

Целью исследования является анализ потенциала общественных объединений как стратегического ресурса управления вузом в условиях ESG-трансформации и

разработка модели их интеграции в процессы принятия решений.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ существующих подходов к участию общественных объединений в управлении высшими учебными заведениями;

2. Определить точки соприкосновения между функциями общественных объединений и компонентами ESG-повестки в контексте высшей школы;

3. На основе эмпирических данных выявить и классифицировать практические модели взаимодействия вузов с общественными объединениями;

4. Сформулировать практические рекомендации по преодолению барьеров и институционализации партнерства для достижения целей ESG.

Гипотеза исследования состоит в том, что институционализация системного взаимодействия с общественными объединениями ведет к повышению качества управляемых решений, укреплению репутационного капитала университета и успешной реализации социальной и управляемой составляющих его ESG-стратегии.

Управление современным университетом все чаще рассматривается через призму стейкхолдерского подхода, где вуз понимается как организация, ответственная перед множеством заинтересованных групп [4]. Общественные объединения в этой модели выступают институционализированными представителями ключевых стейкхолдеров, аккумулирующими их интересы.

В зарубежной практике концепция «совместного управления» давно вклю-

чает представителей студентов и выпускников в советы управляющих и ключевые комитеты, что рассматривается как основа академической демократии и фактор повышения легитимности решений [4]. В Российской Федерации правовая основа для участия общественности заложена в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации», однако, как отмечают В. А. Болотов, И. А. Вальдман, Г. С. Ковалева, М. А. Пинская, реальные механизмы часто носят формальный характер и не подкреплены действенными процедурами влияния на стратегию [5; 6].

Анализ отечественной литературы показывает, что большинство исследований посвящено либо студенческому самоуправлению как воспитательному инструменту, либо ассоциациям выпускников как фандрайзинговому ресурсу. Комплексный взгляд на общественные объединения как на элемент системы корпоративного управления, способный влиять на стратегию и операционную деятельность вуза, пока остается периферийным. Таким образом, обнаруживается пробел в исследованиях, фокусирующихся на интеграции этих объединений именно в ESG-контексте как драйвера повышения управляемой эффективности.

Эмпирическую базу исследования составили документы стратегического развития (стратегии, программы развития), публичные отчеты об устойчивом развитии, а также уставы и положения об общественных органах 15 российских университетов-участников государственной программы «Приоритет-2030». Отбор вузов осуществлялся методом целевой выборки, обеспечивающей репрезентативность по признакам географического расположения, отраслевой специализации и размера. Период исследования охватывает 2021–2025 годы, что соответствует началу активного внедрения ESG-принципов в публичную повестку российских вузов.

В качестве основного метода исследования применялся качественный контент-анализ документов. Единицами анализа выступали упоминания обществен-

ных объединений, описание их функций, механизмов взаимодействия с администрацией и форматов участия в управляемых процессах. Для систематизации данных и выявления типичных моделей использовался метод тематического кодирования с последующей категоризацией.

Анализ документов позволил выявить и описать три ключевые модели взаимодействия администрации вузов с общественными объединениями, которые располагаются на континууме от минимального к максимальному уровню влияния стейкхолдеров.

1. Консультативно-информационная модель. Объединения привлекаются на этапе обсуждения уже разработанных администрацией проектов решений (например, изменений в локальных нормативных актах) через общественные слушания или опросы. Их роль ограничена предоставлением обратной связи, которая может быть учтена, но не является обязательной. В терминах ESG данная модель слабо затрагивает компоненты социальных проектов и стратегического управления.

2. Проектно-партнерская модель. Объединения становятся соисполнителями конкретных инициатив, часто в рамках ESG- или молодежной политики (например, организация волонтерских программ, экологических акций, карьерных мероприятий). Вуз предоставляет ресурсную и административную поддержку. Модель демонстрирует более высокий уровень вовлеченности и способствует реализации социальных проектов, однако влияние на стратегическое управление остается ограниченным.

3. Управленческо-представительская модель. Наименее распространенная, но наиболее соответствующая принципам сильного корпоративного управления. Представители объединений на постоянной основе включаются в состав коллегиальных органов управления — ученых советов, стратегических комиссий, рабочих групп по качеству образования. Они получают не только право голоса, но и

возможность участвовать в формировании повестки, что напрямую влияет на процессы принятия решений.

Переход от первой модели к третьей характеризует уровень зрелости управлеченческой культуры вуза и его готовность к реальному диалогу со стейкхолдерами в рамках ESG-трансформации.

Полученные результаты коррелируют с выводами международных исследований, подчеркивающих, что эффективность «совместного управления» напрямую зависит от формальных полномочий, предоставленных стейкхолдерам. Выявленные в российской практике барьеры — нормативная неопределенность, дефицит управленческих компетенций у лидеров объединений, сопротивление бюрократии — типичны для этапа институциональных изменений [7].

Преимущество управленческо-представительской модели заключается не только в укреплении компоненты управления, но и в усилении компоненты социальной ответственности. Системный диалог позволяет вузу точнее идентифицировать социальные риски и ожидания, такие как вопросы инклюзивной среды или этики научных исследований [8]. Однако внедрение данной модели требует преодоления культурного сопротивления и перераспределения власти, что делает процесс постепенным.

Развитие цифровых платформ может служить катализатором, снижая транзакционные издержки взаимодействия и повышая прозрачность процессов, что также является требованием ESG.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Потенциал общественных объединений как стратегического ресурса управления вузом в условиях ESG-трансформации значителен, но в текущей российской практике в основном реализуется через низкоэффективные консультативные модели.

2. Для усиления социальной и управленческой составляющих ESG необходима эволюция взаимодействия в сторону управленческо-представительской модели соуправления, обеспечивающей прямое влияние стейкхолдеров на принятие решений.

3. Ключевыми барьерами являются институциональные (нормативная неопределенность) и культурные (сопротивление изменениям), а не отсутствие ресурсов или интереса со стороны самих объединений.

4. Для успешной интеграции требуется комплекс мер: нормативное закрепление полномочий, развитие управленческих компетенций у лидеров объединений, внедрение цифровых инструментов обратной связи и включение соответствующих показателей в систему отчетности вуза по ESG.

5. Перспективы дальнейших исследований видятся в проведении сравнительного анализа эффективности выявленных моделей на основе количественных показателей (удовлетворенность стейкхолдеров, динамика социальных инициатив) и изучении региональной специфики взаимодействия вузов с общественными объединениями.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Ирисметов А.И., Осипов П.Н. ESG - экологические, социальные и управленческие принципы в деятельности образовательных организаций // Управление устойчивым развитием. 2024. № 2(51). С. 104–112. DOI 10.55421/2499992X\_2024\_2\_104.
- Нехода Е.В., Краковецкая И.В., Каз М.С., Редчикова Н.А., Воробьева Е.С. Университеты в ESG-повестке: подходы к оценке устойчивых практик // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 7. С. 2457–2474. DOI 10.18334/ce.17.7.118363.
- Гаврильева Т.Н., Сугимото А., Фуджи М., Яманака Р., Павлов Г.Н., Кириллин Д.А. Устойчивое развитие университетов: мировые и российские практики // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. №7. С. 52–65. DOI 10.31992/0869-3617-2018-27-7-52-65.

4. Шуклина Е.А., Вузы и стейкхолдеры: к проблеме институционального доверия // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2020. № 2(65). С. 21–33. DOI 10.26105/SSPU.2020.65.2.017.
5. Болотов В.А., Вальдман И.А., Ковалева Г.С., Пинская М.А. Российская система оценки качества образования: главные уроки // Качество образования в Евразии. 2013. № 1. С. 85–122.
6. Власова Н.Ю., Молокова Е.Л. Механизмы координации стейкхолдеров рынка высшего образования: теоретические подходы к идентификации // Управленец. 2019. Т. 10. № 2. С. 21–30. DOI 10.29141/2218-5003-2019-10-2-3.
7. Алферова Л.В., Королева Л.А., Нагорная О.С. Стратегическое планирование и управление качеством высшего образования: международные стандарты и национальная специфика // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2018. № 1(25). С. 4–17.
8. Долженко С.Б., Долженко Р.А., Харченко В.С., Назаров А.В. Деятельность профессиональных экспертных сообществ: особенности мотивации участников и оценка их вовлеченности // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 5(165). С. 345–373. DOI 10.14515/monitoring.2021.5.1834.

#### REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Irismetov A.I., Osipov P.N. ESG - jekologicheskie, social'nye i upravlencheskie principy v dejatel'nosti obrazovatel'nyh organizacij // Upravlenie ustojchivym razvitiem. 2024. № 2(51). S. 104–112. DOI 10.55421/2499992X\_2024\_2\_104.
2. Nehoda E.V., Krakoveckaja I.V., Kaz M.S., Redchikova N.A., Vorob'eva E.S. Universitet v ESG-povestke: podhody k ocenke ustojchivyh praktik // Kreativnaja jekonomika. 2023. Т. 17. № 7. S. 2457–2474. DOI 10.18334/ce.17.7.118363.
3. Gavril'eva T.N., Sugimoto A., Fudzhi M., Jamanaka R., Pavlov G.N., Kirillin D.A. Ustojchivoe razvitiye universitetov: mirovye i rossijskie praktiki // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2018. Т. 27. №7. S. 52–65. DOI 10.31992/0869-3617-2018-27-7-52-65.
4. Shuklina E.A., Vuzy i stejkholdery: k probleme institucional'nogo doverija // Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. 2020. № 2(65). S. 21–33. DOI 10.26105/SSPU.2020.65.2.017.
5. Bolotov V.A., Val'dman I.A., Kovaleva G.S., Pinskaja M.A. Rossijskaja sistema ocenki kachestva obrazovanija: glavnye uroki // Kachestvo obrazovanija v Evrazii. 2013. № 1. S. 85–122.
6. Vlasova N.Ju., Molokova E.L. Mehanizmy koordinacii stejkholderov rynka vysshego obrazovanija: teoreticheskie podhody k identifikacii // Upravlenec. 2019. Т. 10. № 2. S. 21–30. DOI 10.29141/2218-5003-2019-10-2-3.
7. Alferova L.V., Koroleva L.A., Nagornaja O.S. Strategicheskoe planirovaniye i upravlenie kachestvom vysshego obrazovanija: mezhdunarodnye standarty i nacional'naja specifika // Modeli, sistemy, seti v jekonomike, tehnike, prirode i obshhestve. 2018. № 1(25). S. 4–17.
8. Dolzhenko S.B., Dolzhenko R.A., Harchenko V.S., Nazarov A.V. Dejatel'nost' professional'nyh jekspertnyh soobshhestv: osobennosti motivacii uchastnikov i ocenka ih vovlechennosti // Monitoring obshhestvennogo mnenija: jekonomicheskie i social'nye peremeny. 2021. № 5(165). S. 345–373. DOI 10.14515/monitoring.2021.5.1834.

*Поступила в редакцию: 14.12.2025.  
Принята в печать: 30.01.2026.*