

Кузнецова А.Г.,

доктор педагогических наук,

Тихоокеанский государственный университет

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ УНИВЕРСИТЕТОВ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ТАЛАНТЛИВЫХ АБИТУРИЕНТОВ

Аннотация: Реализация государственных стратегий развития Дальнего Востока определяется качеством человеческого потенциала макрорегиона, в повышении которого значительную роль играют университеты. От качества работы университетов с абитуриентами зависит возможность закрепления и привлечения талантливой молодежи на восток России. Целью работы является анализ работы дальневосточных университетов и обзор лучших практик ведущих университетов страны по привлечению талантливых абитуриентов. В статье обосновывается понятие «талантливый абитуриент», определяются теоретические подходы к выявлению критериев лучших практик в работе с талантливыми абитуриентами. На основании информации из открытых источников проведен обзор практик дальневосточных университетов и в обобщенном виде выделены стратегии и лучшие практики ведущих университетов Российской Федерации по привлечению талантов. Результаты исследования могут быть положены в основу разработки программ профориентационной работы и приемных кампаний университетов.

Ключевые слова: талантливый абитуриент, одаренный ребенок, привлечение талантов, стратегия развития университета, программа работа с одаренными детьми, приемная кампания университета.

Введение.

Программа «Приоритет 2030» стимулировала активное переосмысление университетами своей роли в экономическом и социокультурном развитии регионов присутствия. В рамках реализации социальной миссии некоторые

университеты Дальневосточного федерального округа увидели свои задачи в «создании открытого социокультурного пространства региона, способствующего сокращению миграционного оттока молодежи, улучшению демографической ситуации..., сохранению культурной идентичности региона, а также развитию творческого потенциала его жителей» (АмГУ) [1], «притяжении, развитии, подготовке и интеграции в высокотехнологичные сегменты экономики Дальнего Востока талантов из России и АТР» (ДВФУ) [2], «разработки и реализации программы отбора и поддержки талантливой молодежи, ее закрепления в Приамурье, формирования устойчивых стратегий реализации талантов всех возрастных групп на Дальнем Востоке» (ТОГУ) [3].

Вместе с тем не удалось пока обнаружить в открытой информационной среде данных о существовании и реализации в университетах ДФО специальных программ, направленных на работу с талантами.

В настоящей статье представлено обоснование ряда концептуальных идей, которые могут быть положены в основу разработки соответствующих программ университетов и предложений к органам государственной власти по формированию поддержки этих программ на территории ДФО; обоснование направлений реализации программ работы с талантами; анализ лучших практик работы университетов с талантами.

Методы.

Теоретическую рамку исследования составляют идеи менеджмента талантов (McKinsey, D. G. Collings, K. Mellahi, R.S. Schuler, I. Tarique, S.E. Jackson), концепции одаренности (А.М. Матюшкин, Н.С. Лейтес, Б.М. Теплов, Э. Торндайк, Дж. Рензулли, М.А. Холодная, В.Д. Шадриков, В. Штерн, Э. Эббингауз и др.), теоретические основания идеи «массовой уникальности» и «подготовки талантов» в профессиональном и высшем образовании.

Выделенные на основании теоретического обзора критерии лучших практик работы университетов с талантами сформировали оптику для эмпирического исследования, на основе которой был проведен анализ работы по привлечению талантливых абитуриентов университетами

Дальневосточного федерального округа, а затем обзор лучших практик работы с талантами ведущих университетов России. Для анализа использовались материалы, размещенные в открытых источниках – на сайтах и в социальных сетях университетов.

Результаты и обсуждение.

Талант как уникальный вклад в успех организации. В рамках данного исследования использовалось определение понятия «талант», принятого в менеджменте талантов – не вообще одаренные и высокопотенциальные люди, а только те, которые могут изменить работу организации либо благодаря своему единовременному вкладу в работу организации, либо, демонстрируя высокий уровень потенциала на протяжении длительного периода времени. То есть люди, одаренные теми способностями, которые могут составить конкурентное преимущество конкретной организации [4; 5].

Разработчики программ развития университетов, как правило, увязывают задачи выполнения «третьей миссии», ориентированный на улучшение демографической ситуации и повышение потенциала населения региона, и задачи привлечения и закрепления талантливых абитуриентов, студентов и сотрудников для повышения конкурентоспособности университета.

В рамках этого исследования положения и технологии менеджмента талантов экстраполированы на уровень управления университетом, поэтому высокопотенциальными (талантливыми) людьми в настоящей работе являются школьники, абитуриенты, студенты и сотрудники, чьи способности позволяют обеспечить конкурентоспособность университета.

Рассмотрим приложение этой идеи на примере программы развития ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет» на 2021–2030 [3], в которой предполагается разработка программы «Точка притяжения талантов». Эта программа является частью стратегического проекта «Университет как драйвер трансформации социокультурной среды

Приамурья и наращивания интеллектуального потенциала региона», который направлен на трансформацию образовательных, научных и инновационных процессов университета для обеспечения влияния на формирование характеристик социокультурной среды территории, позволяющих закрепить в Хабаровском крае и на Дальнем Востоке России наиболее квалифицированных и инициативных жителей, повышения общего уровня качества трудовых ресурсов региона за счет реализации социально-гуманитарных и образовательных проектов.

В качестве ориентиров для оценки потенциала одаренности абитуриентов, студентов и преподавателей с точки зрения конкурентоспособности университета предлагаем взять показатели эффективности программы развития ТОГУ до 2030 г., а также конкретные ожидаемые результаты стратегического проекта:

Показатели эффективности программы развития ТОГУ до 2030 г. (в части, касающейся программы «Точка притяжения талантов»):

- Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника.
- Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава.
- Объем средств, поступивших от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и оказания научно-технических услуг по договорам с организациями реального сектора экономики и за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации и местных бюджетов, в расчете на одного НПП.
- Доля обучающихся по образовательным программам высшего образования по договорам о целевом обучении в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования
- Доля обучающихся по образовательным программам высшего образования, прибывших из других субъектов Российской Федерации.

– Доля иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по образовательным программам высшего образования в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования.

Планируемые результаты стратегического проекта «Университет как драйвер трансформации социокультурной среды Приамурья и наращивания интеллектуального потенциала региона»:

Университет становится приоритетно выбираемым местом для работы, учебы и развития высокопотенциальных сотрудников и обучающихся, в том числе и иностранных. Проект обеспечивает рост доли обучающихся, прибывших из других субъектов Российской Федерации, доли иностранных обучающихся и высокобалльных абитуриентов (с баллом ЕГЭ выше 85 по одному экзамену; выше 240 баллов по трем экзаменам), победителей регионального и заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников и доли работников в возрасте до 39 лет в общей численности ППС.

Таким образом, талантливými (высокопотенциальными) в рамках программы по привлечению талантов мы будем считать:

– абитуриентов, имеющих высокие баллы ЕГЭ и иные подверженные интеллектуальные, творческие и спортивные достижения, не только региона, но и прибывших из других регионов и стран;

– студентов с высокими академическими достижениями (или с сильной мотивацией и системным мышлением), способных к высокопродуктивной исследовательской и проектной деятельности; обладающих изобретательским мышлением (способностями), «бизнесовым» складом ума (предпринимательскими способностями); способных продолжить образование и затем работу в университете;

– преподавателей, способных к высокопродуктивной научно-исследовательской, проектной, опытно-конструкторской, экспертно-аналитической деятельности.

Стратегический проект «Университет как драйвер трансформации социокультурной среды Приамурья и наращивания интеллектуального потенциала региона» направлен, прежде всего, на реализацию «третьей миссии» университета, то есть непосредственную включенность университета в решение социальных задач через волонтерскую, просветительскую, благотворительную, социокультурную и другую деятельность.

Вместе с тем, в рамках разрабатываемой программы в зависимости от категории вовлекаемых высокопотенциальных людей соотношение усилий, направленных на реализацию социальной миссии и на повышение конкурентоспособности университета, будет меняться. Соответственно этой динамике задач будут выстраиваться «воронки» идеальных моделей каждого направления программы, и задача повышения конкурентоспособности (в контексте программы – привлечения талантов) должна удерживаться организаторами мероприятий даже на самом широком слое воронки – в мероприятиях, которые прямо не носят профориентационного и маркетингового характера.

В настоящее время в Российской Федерации для достижения национальной цели развития «Возможности для самореализации и развития талантов» создана и продолжает развиваться система выявления, сопровождения, поддержки и мониторинга дальнейшего развития талантливых детей и молодежи в рамках национальных проектов:

- в целях создания современной образовательной среды для всех участников образовательных отношений формируется современная инфраструктура развития детей – сеть «Точек роста» (центров образования естественно-научной и технологической направленностей на базе общеобразовательных организаций, расположенных в сельской местности и малых городах);

- в целях формирования эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи предпринимаются меры по развитию олимпиадного движения и системы конкурсов, по созданию

региональных центров выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей («по модели Федерального центра «Сириус»), технопарков «Кванториум» и центров «IT-куб»; по включению детских и молодежных команд в проекты по решению наукоемких и высокотехнологичных вызовов на основе методологии кружкового движения Национальной технологической инициативы; по созданию системы поддержки развития креативного сектора – новые форматы творческого образования, развитие инфраструктуры и экосистемы креативных индустрий;

– в целях повышения эффективности системы высшего образования как основы формирования человеческого капитала – за счет создания сети научно-образовательных центров мирового уровня, центров трансфера технологий, реализации прорывных исследовательских проектов в сфере медицины, сельского хозяйства, генетических технологий, синхротронных и нейтронных исследований; создания передовых инженерных школ в партнерстве с высокотехнологичными компаниями для подготовки инженерной элиты по прорывным направлениям развития техники и технологий; обеспечения бюджетными местами для очного обучения по программам бакалавриата и специалитета не менее половины всех выпускников школ [6].

При этом работа с высокопотенциальными школьниками в регионах разворачивается в опережающем темпе, и достаточно часто складывается неблагоприятная для региональных вузов ситуация, когда повышение качества общего и дополнительного образования, повышение эффективности системы работы с одаренными детьми приводит к усилению оттока талантов не только из региона, но и из округа в силу уже отмеченного нами повышения притязаний на получение лучших позиций на основе высокого уровня образования после переезда в новый регион.

В этой связи университетам региона необходимо расширять свое присутствие в пространстве школьного и дополнительного образования, активнее работать с родительским сообществом, понимая, что целевой аудиторией приемной кампании являются далеко не только старшеклассники,

да и смысл понятия «приемная кампания» сегодня должен расширяться до размеров всей деятельности университетов в рамках социальной миссии.

Тренд на переход «от подготовки кадров к выращиванию талантов». Исследование компании The Boston Consulting Group (BCG) «Россия 2025: от кадров к талантам» (2017 г.) [7] на основании данных исследования Глобальный индекс конкурентоспособности талантов (GTSI) [8] показывает противоречие между высоким качеством образования школьников и уровнем образования в России, с одной стороны, и потребностью рынка труда в высококвалифицированных талантливых сотрудников, благодаря чему Россия отнесена к кластеру стран-экспортеров талантов.

Так, в рейтинге конкурентоспособности талантов (GTGI) в 2017 году (всего 118 стран) Россия превосходит общий рейтинг по навыкам высокого уровня (16 место), глобальным знаниям и навыкам (26 место), формальное образование (30 место), однако критически отстает по привлекательности для талантов (107 место, доступу к возможностям роста (106 место), открытости рынка труда (105 место) [8].

В связи с этим работу по закреплению талантов необходимо выстраивать в логике укрепления партнерства университетов и работодателей: структурные подразделения вузов (отраслевые факультеты, базовые кафедры, учебно-научные секции) на базе ведущих организаций и предприятий, совместные профориентационные и просветительские проекты [9], стажировки, хакатоны, кейс-чемпионаты, корпоративные акселераторы и др.

В следующем исследовании компании The Boston Consulting Group (BCG) «Массовая уникальность - глобальный вызов в борьбе за таланты» (2019 г.) утверждается, что решение проблемы квалификационной ямы и неравномерного распределения человеческого капитала требует кардинального изменения социального контракта между работником, работодателем, государством и системой образования на основе идеи массовой уникальности: предоставить работникам максимально широкие возможности для обучения и трудоустройства, а работник, в свою очередь,

берет на себя всю полноту ответственности за максимальную реализацию собственного потенциала [10].

Концепция массовой уникальности сформировалась как ответ на проблему квалификационной ямы и положена в основу развития системы талантов, основанной на принципах человекоцентричности, как альтернатива привычному подходу в подготовке кадров на принципах массовой стандартизации.

Суть массовой уникальности как подготовки талантов к будущему состоит в том, чтобы сформировать множество индивидуальных путей личностной и профессиональной реализации в экосистеме, создаваемой государством, работодателями, системой образования и будущим специалистом. «От образовательной системы, в свою очередь, требуется выработать новые подходы к подготовке кадров, предполагающие персонализацию обучения с учетом уровня знаний и навыков и возможных путей их развития, а также постоянно меняющихся требований работодателей» [10] - создать условия для приобретения навыков будущего, постоянного развития, мотивации.

Идея перехода от подготовки кадров (массовой стандартизации) к подготовке талантов (массовой уникальности) может быть положена в основу выстраивания стратегий работы университета по повышению общего уровня развития студентов, а также по поддержке и закреплению талантливых студентов и сотрудников.



Рис. 1. Направления подготовки талантов к будущему: способности, мотивация, возможности.

Источник: использован рисунок [35].

Одаренность как высокий потенциал и способность к высоким достижениям.

В контексте нашего исследования предлагается еще одно ограничение (или, наоборот, расширение) для содержания понятия «талант». В современной литературе часто в одном контексте, иногда как синонимы, используются термины «талант» и «одаренность», а также сравнительно недавно добавился термин «высокопотенциальность» (последний – чаще в иностранных источниках). Психолого-педагогическая наука обладает большим фондом исследований в области одаренности, обосновывающих ее различные концепции (Дж. Гилфорд, В. Н. Дружинин, А.М. Матюшкин, Н.С. Лейтес, Б.М. Теплов, Э. Торндайк, М.А. Холодная, В.Д. Шадриков, В. Штерн, Э. Эббингауз и др.).

С точки зрения педагогики наиболее оптимистичной выглядит концепция одаренности Дж. Рензулли [11], которая сегодня положена в основу многих прикладных исследований, и программ работы по развитию талантов.

Эта концепция определяет одаренность как совокупность трех характеристик: интеллектуальных способностей выше среднего уровня, творческих способностей и высокой увлеченности задачами. Что особенно значимо для нашего исследования, в соответствии с этой концепцией, одаренным (высокопотенциальным) считается даже тот человек, который демонстрирует высокий уровень хотя бы по одной из названных характеристик. А современные образовательные технологии позволяют развивать и интеллектуальные способности, и креативность, и мотивацию (увлеченность задачами). Вероятно, именно оптимизм в отношении возможности развития характеристик одаренности и стал причиной того, что Дж. Рензулли заменил термин «одаренность» на термин «потенциал», и его модель стала называться «модель человеческого потенциала» (рис. 2).



Рис. 2. Модель человеческого потенциала (на основании концепции Дж. Рензулли)

Для нашего исследования эта идея служит обоснованием необходимости выделения двух взаимосвязанных направлений работы:

массового вовлечения студентов, начиная с первых дней обучения в университете, в деятельность, обеспечивающую формирование университетской культуры мышления, творчества, исследования, и специальной организации открытого элитарного пространства для студентов, демонстрирующих выдающиеся достижения. При этом между двумя стратами должно быть множество связывающих их возможностей, лифтов и стимулов для амбициозных и увлеченных студентов.

Идеи менеджмента талантов в высшем образовании.

Для определения содержания деятельности по каждому направлению программы предлагаем опираться на положения Talent Management. В исследованиях выделяют, как правило, следующие задачи менеджмента талантов: привлечение, выявление, развитие, создание условий для полноценной реализации способностей и удержание людей, имеющих ценность для организации [4; 5; 12].

Задача превращения интеллектуального потенциала студента и сотрудника университета в интеллектуальный капитал организации, а также в ее социальный капитал (в качестве ориентира (ролевой модели) для других студентов и сотрудников, в качестве эксперта, научного консультанта и пр., аффилированного с университетом) актуализировала сравнительно недавно еще одну задачу менеджмента талантов: **продюсирование**. Использование технологий продюсирования в управлении персоналом университета позволяет решать проблемы стыковки индивидуальных целей сотрудников и коллективных результатов - востребованных стейкхолдерами продуктов деятельности университета [13]. Проектная группа «Кадровая политика» программы «Лидеры изменений для глобальных университетов» Московской школы управления СКОЛКОВО обосновала в 2015-2016 году возможность привнесения технологии продюсирования из креативной индустрии в управление университетом и ее применения на основе модели руководства образовательными программами. Руководитель образовательной программы в позиции продюсера умеет использовать результаты работы творческого

коллектива для превращения их в востребованный рынком продукт и умеет «мотивировать и заинтересовывать творческих работников, используя не модель принуждения, основанную на иерархии, а модель, построенную на коммуникации и сетевом взаимодействии» [13, 41].

Для нашего исследования эта модель ценна тем, что позволяет вывести сетевое взаимодействие университетов на новый уровень, поскольку продюсер – руководитель образовательной программы «не просто получает должность, но и ресурсы, а также право «пересаживаться» из университета в университет - ... образовательная программа как проект на время «покупается» вместе с РОПом тем или иным университетом или консорциумом университетов» [13, 39].

В настоящее время модель менеджмента образовательных программ по модели продюсирования уже внедрена в ряде ведущих университетов, и это открывает возможности реализации программ ведущих университетов в университетах Дальнего Востока в рамках сетевого взаимодействия. Такие примеры уже есть – совместная магистерская программа ДВФУ и НИУ ВШЭ «Управление образованием» по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, реализуемая с 2020 года, эта же программа реализуется в партнёрстве с НИУ ВШЭ в Тихоокеанском государственном университете с 2022 года.

Кроме того, технология продюсирования может быть реализована не только в формате поддержки команды талантливых сотрудников образовательной программы, но и в рамках поддержки отдельных высокопотенциальных сотрудников, чьи результаты и продукты востребованы различными стейкхолдерами. Цель продюсирования в этом случае – повышение продуктивности инновационной деятельности, повышение экспертности сотрудника, продвижение его как образца продуктивного профессионального действия. Продюсирование является способом создания управленческих сигналов для профессионального сообщества о наиболее

эффективном профессиональном поведении, инструментом формирования интеллектуально-профессиональной элиты организации.

Названные базовые идеи позволили определить направления работы университетов по привлечению, развитию и закреплению талантливых детей и молодежи, определить подходы к формированию содержания и технологий этой работы по каждому направлению:

1. Работа с одаренными школьниками–потенциальными абитуриентами - для повышения качества приема.

2. Работа по созданию условий для формирования университетской культуры мышления, деятельности, коммуникации – для повышения качества образовательной среды и общего уровня развития студенческого сообщества.

3. Работа с одаренными студентами – для формирования образцов эффективной реализации индивидуальных образовательных траекторий и для обеспечения вклада университета в формирование региональной интеллектуально-профессиональной элиты.

В рамках настоящей статьи остановимся только на первом направлении.

В качестве метафоры идеальной модели рассматриваем «воронку», в которой осуществляется все более целенаправленная работа по вовлечению высокопотенциальных школьников в активности, организуемые университетом, мотивация и прямое стимулирование к поступлению в университет (рис. 3).

Уровни модели:

1. **Просвещение.** Широкая просветительская и социальная деятельность, направленная на то, чтобы в сознании школьников и их родителей образ университета ассоциировался с интересом, увлечением, кипящей и насыщенной жизнью, широкими возможностями. Задача – вызвать эмоцию и желание продолжить взаимодействие, спровоцировать обращение к ресурсам университета.

2. **Дополнительное образование.** Работа с мотивированными на использование ресурсов университета школьниками: дополнительные

образовательные программы, воскресные, очно-заочные и др. школы. Задачи – развитие предметных компетенций, вовлечение в исследовательскую и проектную деятельность «с продолжением», профориентация на программы университета, доведение до подачи документов в университет.

3. Сфера высоких достижений. Работа с высокопотенциальными и мотивированными на серьезные достижения школьниками в рамках программ Регионального центра выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи (Регионального «Сириуса»), Всероссийской олимпиады школьников, мероприятий, внесенных в Перечень олимпиад школьников Минобрнауки РФ, университетских конкурсов и олимпиад [40]. Задачи – развитие предметных и метапредметных компетенций, вовлечение в исследовательскую и проектную деятельность «с продолжением», профориентация на программы университета как программы первого выбора, доведение до подачи документов в университет.

4. Прямой «скаутинг». Работа с наиболее перспективными абитуриентами, формирование специальных предложений совместно с работодателями. Задачи – обеспечить выбор абитуриентом университета как преимущественного места обучения (продолжения обучения), поступление высокопотенциального абитуриента в университет.



Рис. 3. Схема организации работы с одаренными школьниками-потенциальными абитуриентами.

Анализ сайтов университетов Дальневосточного федерального округа показал, что большинство университетов не рассматривают школьников, за исключением старшеклассников, как целевую аудиторию: разделы, адресованные школьникам, есть только на сайтах Дальневосточного федерального университета [14], Благовещенского государственного педагогического университета [15] и Комсомольского-на-Амуре государственного университета [16].

Названные университеты начинают системную работу с дошкольниками (Центр интеллектуального и творческого развития с 3-10 лет БГПУ), со школьниками всех возрастов (лицей БГПУ, КнАГУ, ДВГУПС, гимназия и Университетская школа ДВФУ), организуют каникулярные и очно-заочные школы (Тихоокеанские школы ДВФУ, PRE-NEW YEAR GALACTIC START- каникулярная школа КнАГУ).

Наверняка и другие вузы Дальнего Востока ведут подобную работу, но на их сайтах есть только раздел «Абитуриенту» и нет ресурсов для школьников и их родителей, что означает, скорее всего, что командами университетов недооценивается значимость широкой просветительской и

социальной деятельности для формирования представления об университете как важном источнике ресурсов и месте продолжения образования.

Вместе с тем качество приема заставляет искать новые стратегии этой работы – на примере Тихоокеанского государственного университета, одного из ведущих вузов Дальневосточного федерального округа (рис. 4–7).

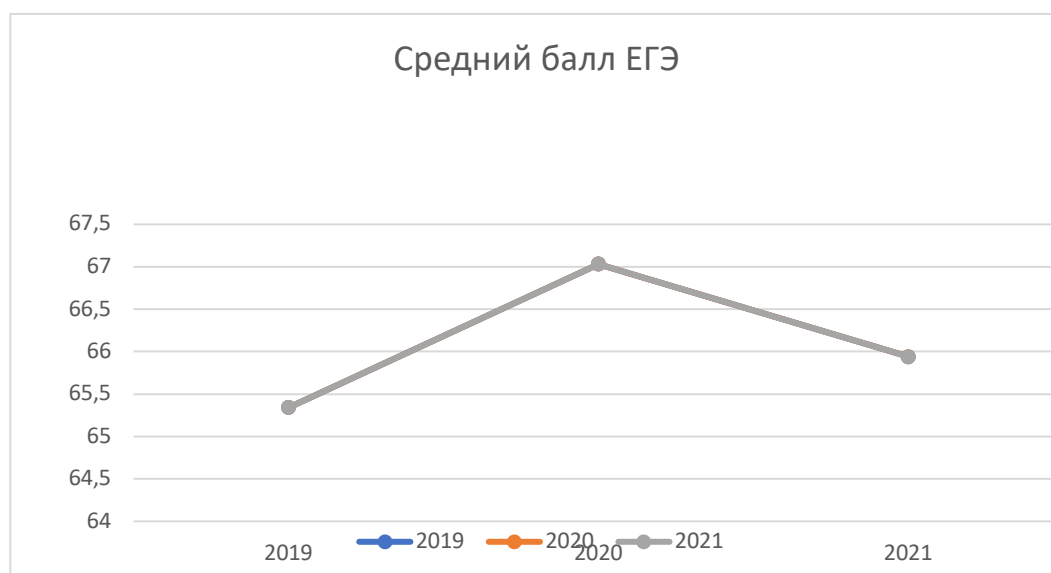


Рис. 4. Средний балл ЕГЭ абитуриентов, зачисленных в ТОГУ по итогам всех вступительных испытаний.

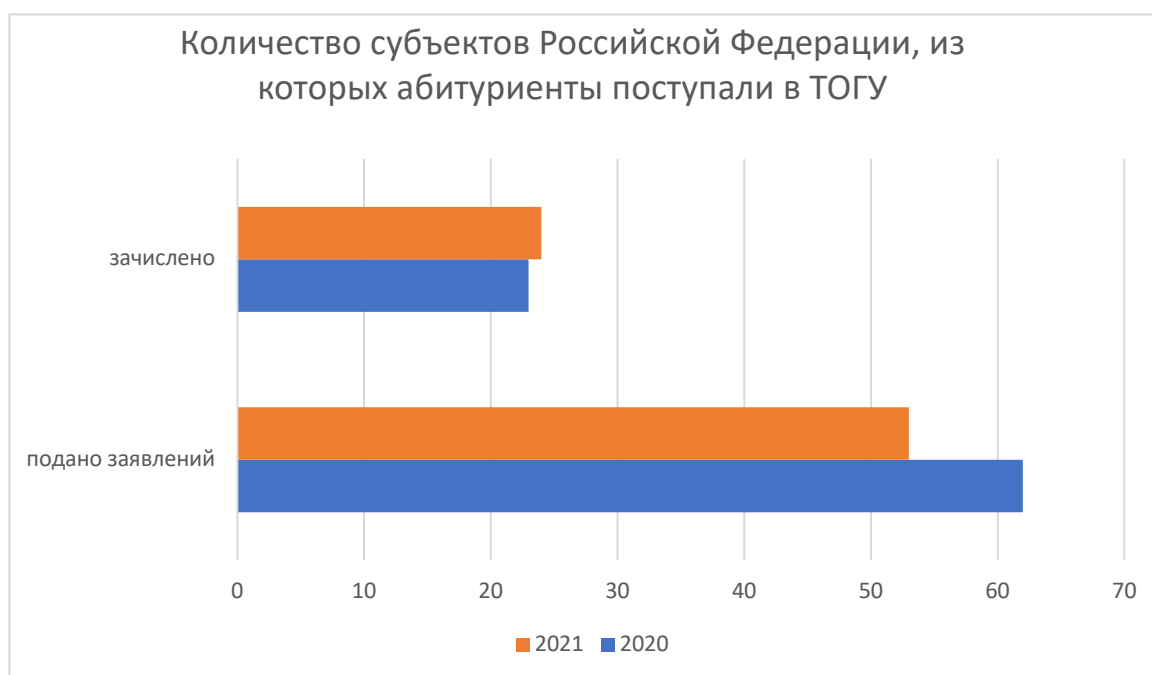


Рис. 5. Количество субъектов Российской Федерации, из которых абитуриенты поступали в ТОГУ.

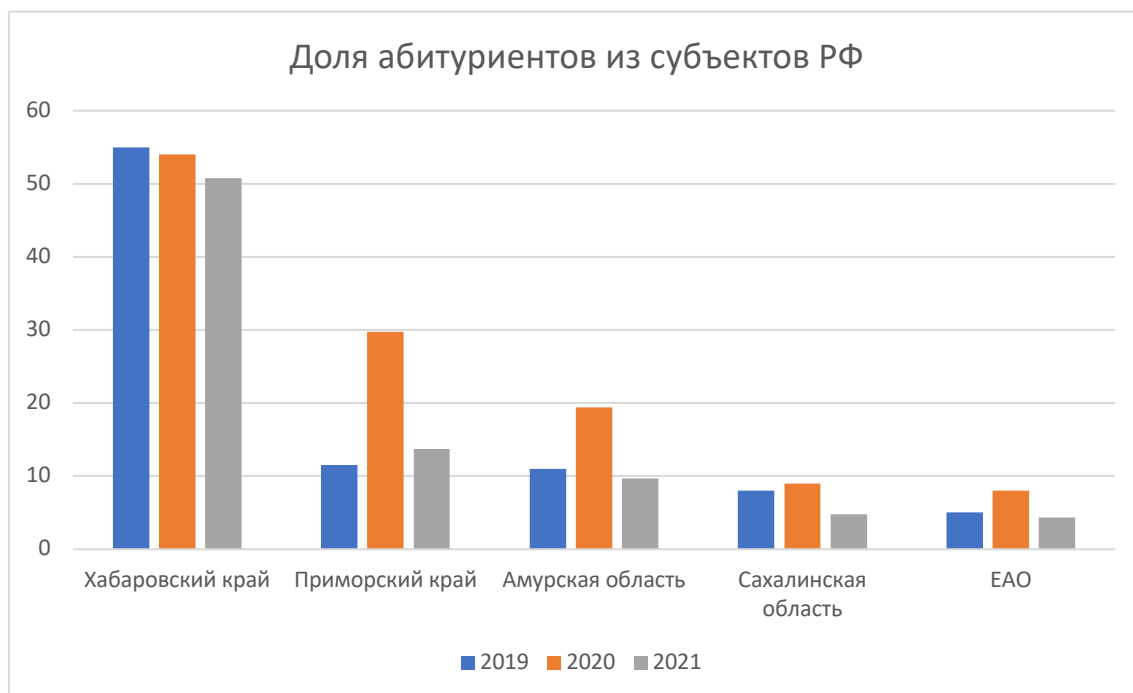


Рис. 6. Доля абитуриентов ТОГУ из субъектов РФ

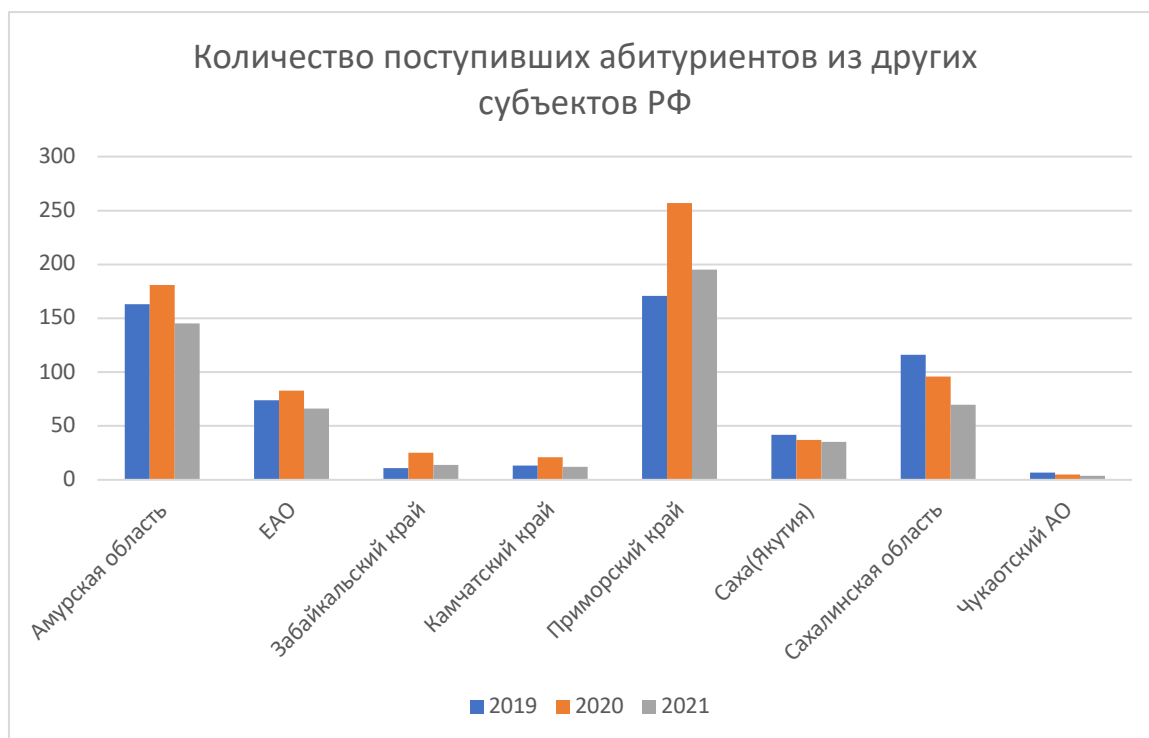


Рис. 7. Количество абитуриентов ТОГУ из субъектов РФ

Так, в текущем учебном году в университет поступили абитуриенты с более низким средним баллом ЕГЭ, интерес абитуриентов из других субъектов РФ к обучению в ТОГУ снизился. Среди поступивших 2 призера федерального этапа Всероссийской олимпиады школьников и 23 призера регионального этапа ВОШ, призеров других мероприятий из Перечня МОН РФ – 6 человек, 100-балльников – 3 человека (из 34-х в крае), ни одного мастера спорта и всего 4 кандидата в мастера спорта. При том, что в Государственном информационном ресурсе «Таланты России» на 25.11.2021 находится 1377 детей Хабаровского края.

Анализ материалов позволяет сделать вывод о недостаточной координации и системности деятельности университета в работе по привлечению высокопотенциальных абитуриентов. Следует отметить также недостаток современных форматов взаимодействия с молодежью и недостаточную эффективность деятельности факультетов/институтов по организации довузовской подготовки и профориентационной работы, в реализации программ дополнительного образования. Так, на всех видах подготовительных курсов в прошедшем учебном году обучалось 399 школьников, из них зачислено на 1 курс 107 человек – чуть больше четверти обучавшихся.

Таким образом, на примере одного из ведущих вузов округа очевидно, что необходимо пересматривать существующие стратегии работы со школьниками, ориентируясь на лучшие практики.

Анализ лучших практик ведущих вузов России по работе с одаренными детьми – потенциальными абитуриентами позволил выделить ряд стратегий, повышающих эффективность этой работы, что в итоге выражается в росте качества приема (таблица 1).

Таблица 1.

Лучшие практики организации работы университетов с одаренными школьниками – потенциальными абитуриентами.

Стратегия	Содержание и примеры
Единый центр управления	<p>Объединение PR-службы и приемной комиссии;</p> <p>Единая структура, отвечающая за профориентацию, довузовскую работу и дополнительное образование школьников (Учебно-методическая лаборатория по работе с одаренными детьми МФТИ [17], Дирекция по профессиональной ориентации и работе с одаренными учащимися НИУ ВШЭ [18], Отдел скаутинга и профориентации Университета ИТМО [19] и др.)</p>
Стратегия расширения первого слоя «воронки»	<p>Увеличение количества первичных контактов с потенциальными абитуриентами путем вывода мероприятий за пределы университета с вовлечением студентов в профориентационную и социальную деятельность со школьниками:</p> <p>Проекты «Посланники науки» [20], «Школьникам о Вышке» [21], «Пригласи ученого» НИУ ВШЭ,</p> <p>Стильные мероприятия в социальных сетях (олимпиады, квесты, конкурсы, квизы и пр. (ИТМО) [22],</p> <p>программы «Правильный выбор», ТГУ-целый мир» (ТГУ)</p>
Стратегия расширения целевой аудитории и таргетирования коммуникаций	<p>Целевая аудитория - не только старшеклассники, но и младшие школьники, учителя, родители. С каждой аудиторией – на своем языке, своя ценность, своя эмоция. Почему стоит выбрать именно нас (ИТМО) [23],</p> <p>Школьнику. Построй свою траекторию (ТГУ) [24],</p> <p>Вышка для школьников (НИУ ВШЭ) [25],</p> <p>Университетские субботы (МИСИС) [26]</p>

<p>Стратегия диверсификации форм и программ дополнительного образования для детей</p>	<p>Школа лазерных технологий, Академия информатики и программирования, кружок олимпиадной информатики, Детско-юношеский компьютерный центр, Исследовательская физико-математическая школа, GreenTechSchool, лаборатория молодежной робототехники, ИТМО.STEP (ИТМО) [22], Профориентационный лагерь «Университет мечты», проект «Два дня в НИТУ МИМИС» [26], Малая академия, Центр развития современных компетенций детей и молодежи, Экскурсионно-просветительский центр (ТГУ) [24],</p>
<p>Стратегия соединения приемной кампании с современными PR-технологиями</p>	<p>Разработка и реализация целостных PR-концепций приемных кампаний как отражение ценностей университета («Дай пять ректору», «Это не магия. Это #ИТМО!», «Город, в котором ИТМО», «DIGITALNATIVE >>> ИТМО: поступай онлайн!», «Выбирай ИТМО – или не выбирай вообще»), использование нестандартных решений, эмоционально воздействующих, посылающий сигнал «будь в кругу своих» - (ПКУ в городских пространствах, использование современных молодежных увлечений, мемов, анимаций, форматов для коммуникации) (ИТМО) [27]</p>
<p>Организационные решения</p>	<p>Укрупнение образовательных программ, но наличие разнообразных треков; Централизация сотрудников приемки (единый посыл на приеме) – «Приемная комиссия, которая заботится»; Отбор по неакадемическим результатам [28]; Стипендиальные программы</p>

Заключение.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что понимание талантливой абитуриента как человека, способного внести долговременный вклад в конкурентоспособность университета заставляет удерживать в фокусе профориентационной работы и приемной кампании университета не только

количество, но и качество абитуриентов, что существенным образом влияет на выбор стратегий и соответствующих форм работы. Лучшие практики ведущих университетов страны показывают, что это касается как администрирования процессов (создание единого центра управления профориентацией и приемной кампанией и централизация сотрудников приемки), так диверсификации и таргетирования форм и инструментов коммуникации с внешними агентами, программ и треков внутри программ, адаптации и расширение использования инструментов PR-, GR- и HR-технологий.

В целом, следует порекомендовать дальневосточным университетам на основе материалов данного исследования, лучших практик ведущих университетов страны сформировать специальные программы по работе с талантами в регионе присутствия, пересмотрев и актуализировав коммуникационные стратегии, используя передовые инструменты и технологии, понятные и привлекательные для современного поколения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Программа развития ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет» на 2021–2030 годы [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.amursu.ru/2030/> (дата обращения 15.07.2024)
2. Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный федеральный университет» на 2021–2030 годы [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/priority2030/programma-razvitiya-dvfu/> (дата обращения 15.07.2024)
3. Программа развития ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет» на 2021–2030 годы [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://pnu.edu.ru/ru/news/2021-09-28-prioritet2030/> (дата обращения 15.07.2024)
4. Collings, D. G., & Paauwe, J. (2015). Talent Management: Towards Balance in Theory and Research. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 14231.

- <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.14231symposium> Lysenko, E., Kungurtseva, T., Pikulina, Y., & Jagtap, M. M. (2020). The development of talent management system in federal universities of Russia: First results and prospects. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8 Special Issue), 2089–2098. (дата обращения 15.07.2024)
5. Collings, D. G., & Conroy, K. M. (2024). Global talent management. In *Encyclopedia of International Strategic Management* (pp. 149–152). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781800884045.ch40>
 6. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/edinyu_plan_po_dostizheniyu_nacionalnyh_celey_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2024_goda_i_na_planovyy_period_do_2030_goda.html (дата обращения 15.07.2024)
 7. Обзор компании The Boston Consulting Group (BCG) «Россия 2025: от кадров к талантам». 2017. 72 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://image-src.bcg.com/Images/Russia-2025-report-RUS_tcm9-188275.pdf (дата обращения 15.07.2024)
 8. INSEAD (2020): The Global Talent Competitiveness Index 2020: Global Talent in the Age of Artificial Intelligence, Fontainebleau, France. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2020-report.pdf> (дата обращения 15.07.2024)
 9. Силантьева Е.А. Исследование влияния ключевых факторов трансформации рынка труда на эффективность управления кадровым потенциалом ракетно-космической отрасли // *Управленческий учет*. 2021. №6. С. 558-564. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/679/346> (дата обращения 15.07.2024)

10. Массовая уникальность - глобальный вызов в борьбе за таланты. Доклад BCG, WorldSkills Russia, РОСАТОМ. 2019. 60 с. [Электронный ресурс] URL: <https://web-assets.bcg.com/f9/24/5f3a82564d6fa0d27a6d767ae0f6/rus-bcg-mas-uniq-tcm27-228998.pdf> (дата обращения 29.12.2011)
11. Renzulli, J.S. (1994). Schools for talent development: A practical plan for total school improvement. Mansfield Center, CT: Creative Learning Press.
12. Musakuro, R. N. (2022). A framework development for talent management in the higher education sector. SA Journal of Human Resource Management, 20. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V20I0.1671>
13. Крия И.В., Климова Т.В., Корицин Д.А., Башорина О.В., Филиппова И.А., Лобатюк В.В., Попова Е.А. Продюсирование как технология креативного управления образовательной деятельностью // Университетское управление: практика и анализ. 2017. №2. Том 21. С.33-43. DOI 10.15826/umpra.2017.02.018 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.umj.ru/jour/article/view/74> (дата обращения 15.07.2024)
14. Департамент довузовского образования ДВФУ «Остров талантов» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.dvfu.ru/island_of_talents/ (дата обращения 15.07.2024)
15. БГПУ. Школьнику. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://bgpu.ru/func/schoolboy.html> (дата обращения 15.07.2024)
16. КнАГУ. Абитуриентам и школьникам. U-LYMP – Университетский Олимп. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://knastu.ru/page/294> (дата обращения 15.07.2024)
17. Учебно-методическая лаборатория по работе с одаренными детьми. МФТИ. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mipt.ru/about/departments/laboratorykid.php> (дата обращения 15.07.2024)

18. Дирекция по профессиональной ориентации и работе с одаренными учащимися НИУ ВШЭ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://talent.hse.ru/> (дата обращения 15.07.2024)
19. Отдел скаутинга и профориентации Университета ИТМО [Электронный ресурс] Режим доступа: https://itmo.ru/ru/viewphonecard/77247/otdel_skautinga_i_proforientacii.htm?type=unit (дата обращения 15.07.2024)
20. Проект «Посланники науки» НИУ ВШЭ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://students.hse.ru/envoys> (дата обращения 15.07.2024)
21. Проект «Школьникам о Вышке» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://shkolnikam.hse.ru/for_pupils_about_hse (дата обращения 15.07.2024)
22. Школьникам. Выбираю модный вуз! [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://abit.itmo.ru/school/> (дата обращения 15.07.2024)
23. Детский технопарк ИТМО.KIDS [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://kids.itmo.ru/> (дата обращения 15.07.2024)
24. Школьнику. Построй свою траекторию. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://abiturient.tsu.ru/ru/content/%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC> (дата обращения 15.07.2024)
25. Вышка для школьников. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://shkolnikam.hse.ru/> (дата обращения 15.07.2024)
26. Университетские субботы МИСИС [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://misis.ru/applicants/school-leavers/about/> (дата обращения 15.07.2024)
27. DIGITALNATIVE >>> ИТМО: Поступай онлайн! [Электронный ресурс] Режим доступа: https://news.itmo.ru/ru/university_live/leisure/news/9448/
28. «ИТМО.STARS #Поступай не как все» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://stars.itmo.ru/> (дата обращения 15.07.2024)