

*На правах рукописи*



**Дружинина Елена Сергеевна**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ  
НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА**

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Специальность:** 5.2.3. - Региональная и отраслевая экономика  
(Экономика народонаселения и экономика труда)

Москва – 2024

Диссертация выполнена в Образовательном учреждении профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений»

**Научный руководитель:**

**Рожков Владимир Дмитриевич**  
доктор экономических наук, доцент

**Официальные оппоненты:**

**Разумова Татьяна Олеговна**  
доктор экономических наук, профессор,  
Заведующая кафедрой экономики труда  
и персонала экономического факультета  
МГУ имени М.В. Ломоносова

**Вишневская Нина Геннадьевна**  
доктор экономических наук, доцент,  
Начальник отдела координации  
миграционной политики Министерства  
семьи, труда и социальной защиты  
населения Республики Башкортостан

**Ведущая организация:**

Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Воронежский  
государственный университет»

Защита состоится «8» апреля 2024 года в 12 часов 00 мин. на заседании Диссертационного совета 46.1.001.01, созданного на базе Федерального государственного бюджетного учреждения «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации по адресу: 105064, г. Москва, ул. Земляной Вал, д.34, стр.1., ауд. 416

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Федерального государственного бюджетного учреждения «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации и на сайте организации: [www.vcot.info/](http://www.vcot.info/)

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук



Е.В. Вашаломидзе

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Современный рынок труда характеризуется ускоренной динамикой трансформационных изменений, связанных с происходящими процессами адаптации экономики к глобальным вызовам национального и мирового масштаба. В условиях цифровизации экономики, быстрого развития новых технологий, в том числе в интересах обеспечения импортозамещения, - ускоряется процесс трансформации профессиональных компетенций, необходимых для осуществления трудового процесса. В связи с чем постоянно меняются требования работодателей к соискателям имеющихся вакансий, что способствует повышению конкуренции на рынке труда, в которой выпускники вузов занимают далеко не лидирующие позиции. Из-за чего их трудоустройство становится одной из острых проблем современного рынка труда, отличающейся развитием противоречивых тенденций. С одной стороны, работодатели заявляют о нехватке квалифицированных кадров, а, с другой стороны, существует безработица среди выпускников вузов, которые не могут устроиться на работу в течение нескольких лет после окончания вуза. Так, по данным исследования Высшей школы экономики, в конце 2021 года были официально трудоустроены только 77,3 процента выпускников вузов выпуска 2018-2021 гг.<sup>1</sup>

Одним из важных факторов, оказывающих влияние на профессиональную подготовку кадров, являются быстро меняющиеся профессиональные компетенции под влиянием цифровизации, которые с некоторым опозданием вносятся в образовательные стандарты и программы профессиональной подготовки специалистов. Как следствие, возникает разрыв в уровне компетентности выпускников и требованиями работодателей, что характеризует основную проблему системы подготовки специалистов с высшим образованием: ее низкую корреляцию с запросами и потребностями работодателей.

Трудоустройство выпускников вузов в последние несколько лет стало ключевым показателем работы вузов с позиции оценки эффективности их функционирования. Вместе с тем состояние процесса трудоустройства выпускников аккумулирует целый комплекс вопросов, требующих решения, среди которых востребованность выпускников на рынке труда, соответствие уровня подготовки специалистов в высшей школе потребностям рынка труда, определение направлений развития высшего образования и формирование более действенных механизмов его партнерства с бизнес-сообществом в целях повышения качества подготовки специалистов.

Решение этих вопросов напрямую связано с повышением эффективности трудоустройства выпускников вузов, обеспечивая их адаптацию на рынке труда, что должно строиться на взаимодействии системы высшего образования и

---

<sup>1</sup> Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Н. К. Емелина, К. В. Рожкова, С. Ю. Рошин, С. А. Солнцев, П. В. Травкин. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М., 2022.

работодателей в рамках дальнейшего развития и совершенствования инфраструктуры рынка труда, которая должна быть нацелена на комплексную поддержку выпускников по вопросам содействия трудоустройству и профессиональной навигации. В связи с чем повышается актуальность исследования вопросов повышения эффективности трудоустройства выпускников вузов с целью обеспечения уровня соответствия их подготовки требованиям экономики.

**Степень разработанности научной проблемы.** Вопросы трудоустройства выпускников вузов занимают важное место в исследованиях по развитию российского рынка труда. Большой вклад в изучение различных аспектов развития рынка труда внесли такие ученые как: Богомолова Ю.И., Былков В.Г., Буланов В.С., Волгин Н.А., Дашкова Е.С., Долженкова Ю.В., Дорохова Н.В., Дудников С.В., Ермолаева С.Г., Збышко Б.Г., Капелюшников Р.Н., Катульский Е.Д., Кашепов А.В., Колосова Р.П., Королев И.Б., Кучинова Е.С., Локтюхина Н.В., Клячко Т.Л., Меньшикова О.М., Одегов С.В., Остапенко Ю.М., Рофе А.И., Сафонов А.Л. и др.

Изучению молодежного рынка и обоснованию выделения выпускников вузов в самостоятельный сегмент рынка труда посвящены работы Вишневской Н.Г., Гневашевой В.А., Журавлевой Т.Б., Казаковой Ю.А., Кибанова А.Я., Охотникова О.В., Полищук Е.А., Разумовой Т.О., Симченко Н.А., Стрельченко С.П., Цёхлы С.Ю.

Исследование компетентностного подхода как формы согласования интересов рынка образования и рынка труда рассмотрены в работах Анисимовой А.Э., Беленова О.Н., Бобовой О.В., Букетовой, Д.Е., Гагельстрёма А.О., Зверевой, Л.Г., Ивовой А.В., Кибанова А.Я., Козеля В.Н., Спенсера С.М., Фоминой С.Н., Шиловой И.В.

Особенности трудоустройства выпускников вузов раскрываются в работах Базжиной В.А., Бегловой Е.И., Борисовой Е.М., Варшавской Е.Я., Гневашевой В.А., Евстратовой Т.А., Золотиной О. А., Лобатюк В.В., Меренкова А.В., Одегова Ю.Г., Насыровой С.И., Разумовой Т.О., Чередниченко Г.А., Шаврина В.С.

Вопросы повышения эффективности трудоустройства выпускников вузов исследовали Бутаков Н.А., Ершова И.Г., Казин Ф.А., Кузнецов П.Д., Павлова О.Н., Печенкина Т.Е., Сандлер Д.Г., Свинухова Ю.Н., Суценко А.Д.

Проблемам занятости населения и развития центров трудоустройства и карьеры при высших учебных заведениях посвящены работы таких ученых как Аврамова Е.М., Асалиев А.М., Будзинская О.В., Гирская К.А., Данакин Н.С., Журавлева О.В., Забелина О.В., Карташова Л.В., Кязимов К.Г., Мазин А.Л., Михайлова Л.С., Петров А.М., Резник С.Д., Стрельченко С.Г., Томилов В.В., Щепакин М.Б., Шубенкова Е.В.

Вместе с тем необходимость дальнейшего поиска направлений повышения эффективности трудоустройства выпускников вузов в соответствии с происходящими в экономике изменениями обуславливает потребность в более глубоком изучении этого процесса с целью достижения сбалансированности

развития высшей школы и рынка труда, что послужило основой выбора темы исследования, определило его цель и исследовательские задачи.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке теоретико-методологических положений и практических мер повышения эффективности трудоустройства выпускников вузов на современном рынке труда. Для реализации данной цели были решены следующие исследовательские задачи:

- обосновать понятие эффективности трудоустройства выпускников вузов;
- выявить и классифицировать риски, возникающие в процессе трудоустройства выпускников вузов;
- определить наиболее значимые факторы, оказывающие воздействие на процесс трудоустройства выпускников вузов, и на их основе построить прогноз изменения численности трудоустроенных выпускников вузов с учетом минимизации рисков;
- построить модель трансформации функционала деятельности центров трудоустройства и карьеры и обосновать предложения по совершенствованию их деятельности;
- аргументировать методический подход к оценке эффективности деятельности центров трудоустройства и карьеры при вузах.

**Объектом исследования** являются выпускники вузов как сегмент современного рынка труда.

**Предмет исследования** – совокупность экономических и социально-трудовых отношений, складывающихся в процессе трудоустройства выпускников вузов.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК.** Профиль диссертации соответствует Паспорту научной специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика, направлению исследований (по специализации) 8. - Экономика народонаселения и экономика труда, пунктам 8.14. «Рынок труда, его функционирование и развитие. Занятость населения. Безработица. Мобильность на рынке труда» и 8.16. «Проблемы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Формирование конкурентоспособности работников. Профессиональная ориентация населения».

**Теоретические и методологические основы исследования** базируются на работах отечественных и зарубежных исследователей в области рынка труда и рынка образовательных услуг. В обосновании выводов работы использовались фундаментальные и концептуальные подходы к анализу процессов трудоустройства выпускников вузов на российском рынке труда, которые позволили выявить имеющиеся проблемы и предложить пути их решения.

В процессе решения теоретических и практических задач были применены общенаучные методы исследования, методы системного, сравнительного и контентного анализа, экспертных оценок и анкетирования, а также структурного, факторного и корреляционно-регрессионного анализа.

**Информационную базу исследования** составили законодательные и нормативные документы в области рынка труда, занятости и высшего образования, правовые акты по вопросам трудоустройства и планирования карьеры

выпускников вузов, официальные данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства труда и социальной защиты РФ, Министерства науки и высшего образования РФ; материалы исследований ВНИИ труда при Министерстве труда и социальной защиты РФ, МГУ им. М.В. Ломоносова, НИУ Высшая школа экономики, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, аналитические отчеты экспертов в сфере трудоустройства и планирования карьеры выпускников экономических вузов, материалы социологического исследования автора представителей вузов и работодателей по вопросам трудоустройства выпускников вузов.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в разработке и научно-методическом обосновании направлений повышения эффективности трудоустройства выпускников вузов с учетом институциональных изменений, происходящих на современном рынке труда.

**Основные научные результаты, выносимые на защиту и содержащие научную новизну:**

- обосновано авторское определение понятия «Эффективность трудоустройства выпускников вузов», которое рассматривается как результат реализации сопровождаемого перехода выпускников от обучения к занятости. Эффективность трудоустройства выпускников вузов предлагается оценивать показателем отношения численности выпускников, трудоустроенных работодателями на рабочие места по найму, а также вовлеченных в регистрируемую самозанятость и предпринимательство по профилю полученной специальности, ко всей численности окончивших высшее учебное заведение в рассматриваемом году.

Акцент на профильное трудоустройство выпускников вузов является спецификой авторского подхода, предполагающего необходимость перехода в современных условиях развития российского рынка труда от анализа результатов трудоустройства выпускников в рамках оценки качества подготовки кадров в вузах к интегрированной оценке эффективности функционирования системы образования и инфраструктуры рынка труда. С экономической точки зрения эффективность трудоустройства выпускников вузов должна отражать как степень удовлетворения количественной и качественной потребности экономики в работниках определенной профессии/специальности, так и потребность выпускников в соответствующих их требованиям и профилю их подготовки рабочих местах;

- выявлены и систематизированы риски, возникающие в процессе трудоустройства выпускников вузов, которые по своему проявлению подразделены на две группы: риски, связанные с трудоустройством (отказ в приеме на работу из-за отсутствия практического опыта работы; безуспешный поиск работы по причине дефицита навыков эффективного поведения на рынке труда или незнания технологий поиска вакансий) и адаптационные риски (необходимость повышения квалификации или переподготовки вследствие недостаточного уровня теоретических знаний, полученных во время учебы в вузе; незакрепление на первом месте работы из-за несоответствия качества

профессиональной подготовки требованиям работодателя или низкой заработной платы). Показано влияние выявленных рисков на эффективность трудоустройства выпускников вузов и сформулированы предложения по их минимизации;

- проведена оценка влияния отдельных факторов (численность трудоспособного населения, количество безработных, среднемесячная заработная плата, численность выпускников вузов, количество выпускников негосударственных вузов) на уровень трудоустройства выпускников вузов на основе корреляционно-регрессионной модели, в рамках которой установлено наличие значимой зависимости трудоустройства выпускников только от одного из выделенных факторов - численности трудоспособного населения в стране. Дефицитный по предложению рабочей силы российский рынок труда создает предпосылки для повышения уровня трудоустройства выпускников, что подтверждено автором на основе оценки влияния демографического фактора путем построения уравнения временного ряда, позволившего спрогнозировать тренд изменения численности трудоустроенных выпускников вузов на период 2023-2025 гг.. На среднесрочную перспективу ожидается развитие тенденции повышения уровня трудоустройства выпускников вузов с темпом роста 2,8-2,9% в год;

- разработана структурно-функциональная модель трансформации деятельности центров трудоустройства и карьеры при вузах, необходимой для обеспечения эффективного взаимодействия всех институтов инфраструктуры содействия занятости выпускников в условиях изменения функционала этих институтов. Модель предполагает смещение акцентов в деятельности центров на профориентационную работу и подготовку студентов к выходу на рынок труда, выделяя в качестве приоритетов такие направления совершенствования деятельности, как расширение аналитической работы ЦТК по исследованию рынка труда; формирование направлений корректировки образовательных программ и наборов компетенций в соответствии с изменяющимся спросом и реальными запросами работодателей; разработка предложений по увеличению или сокращению набора студентов по соответствующим направлениям подготовки на основе анализа данных, получаемых в результате мониторинга Рострудом **трудоустройства выпускников организаций, осуществляющих образовательную деятельность;**

- обоснован и эмпирически проверен методический подход к оценке эффективности деятельности центров трудоустройства и карьеры при вузах, в основу которого положена предложенная автором система показателей, позволяющая оценить работу центров по следующим направлениям: общая оценка деятельности центра; востребованность программ центра; показатели трудоустраиваемости выпускников вуза; показатели оценки эффективности работы центра; эффективность трудоустройства выпускников вуза. В рамках апробации предлагаемого методического подхода на основе сравнительного анализа результативности работы центров трудоустройства и карьеры экономических вузов (РЭУ им. Г.В. Плеханова, Финансовый университет при Правительстве РФ, РАНХиГС) подтверждено наличие потенциала повышения

эффективности данных структур в реализации политики содействия трудоустройству выпускников вузов.

**Теоретическая значимость исследования** определяется тем, что основные теоретические положения диссертации расширяют представление о месте и роли выпускников вузов в структуре рынка труда, где они формируют самостоятельный сегмент, отвечающий по набору критериев и признаков сфере применения их труда. Авторское определение эффективности трудоустройства выпускников вузов позволяет обосновать представление об эффективности трудоустройства как итоговом результате процесса трудоустройства с учетом получения работы в соответствии с полученной специальностью.

На основе проведенного анализа зарубежного и отечественного опыта сформирована классификация механизмов трудоустройства выпускников вузов, позволяющая выделить наиболее эффективные из них, которые могут найти широкое применение на российском рынке труда.

Обоснованный в работе методический подход к развитию центров трудоустройства выпускников вузов способствуют разработке организационно-экономических механизмов развития сферы трудоустройства и планирования карьеры выпускников вузов, формирует условия для повышения эффективности работы этих центров, в том числе за счет внедрения разработанных автором показателей оценки эффективности их работы.

**Практическая значимость диссертационного исследования** проявляется в том, что ключевые выводы исследования могут найти применение в процессе совершенствования сложившихся в практике вузов механизмов трудоустройства выпускников.

Основные методические положения и выводы исследования могут быть использованы Министерством науки и высшего образования РФ и Министерством труда и социальной защиты РФ для:

- нивелирования несогласованности профессиональных компетенций, заложенных в программах обучения, с текущими потребностями рынка труда в специалистах высшей квалификации;
- обеспечения социального заказа на специалистов той или иной профессии с учетом задач государственной политики занятости населения;
- применения механизмов включения центров трудоустройства и карьеры вузов в инфраструктуру российского рынка труда.

В исследовании предложены практические рекомендации, которые позволят вузам совершенствовать организационную структуру и способы формирования стратегий развития центров трудоустройства и карьеры; использовать систему показателей оценки деятельности и развития указанных центров; разработать программы развития центров с учетом современных особенностей рынка труда и занятости.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** обеспечивается квалифицированным использованием общенаучных методов исследования, проведением контентного и сравнительного анализа в соответствии с целями и задачам исследования; применением корреляционно-регрессионного анализа и статистической значимостью полученных

экспериментальных данных; использованием в качестве методологической базы результатов фундаментальных положений ведущих отечественных и зарубежных ученых.

**Апробация результатов научного исследования.** Основные результаты диссертационного исследования обсуждались на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в том числе: Международная научно-практическая конференция, посвященная 30-летию со дня основания АНОО ВО Воронежского института высоких технологий: «Современные проблемы экономики и менеджмента» (Воронеж, 2022), Международная научная конференция «Формирование и развитие человеческого капитала в реалиях постковидного мира» (Москва, 2022), II Международная научно-практическая конференция: «Социальное страхование и пенсионные системы: вызовы XXI века и пути их решения» (Москва, 2022), III Международная научно-практическая конференция: «Труд и социальная политика в России» (Москва, 2023).

**Публикации.** Основные результаты диссертации отражены в 8 работах, общим объемом 6,49 п.л. (среди которых авторских – 5,35 п.л.). Из них 7 работ опубликованы в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. В работе 171 стр. основного текста, 26 таблиц, 16 рисунков. Список литературы включает 180 наименований.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Обосновано авторское определение понятия эффективности трудоустройства выпускников вузов.** Трудоустройство выпускников вузов является одним из важнейших критериев оценки эффективности деятельности вуза. Начиная с 2012 года Минобрнауки России ввело Мониторинг эффективности вузов, обязывающий образовательные организации отчитываться по основному показателю оценки эффективности трудоустройства выпускников в течение первого года после выпуска. Именно с этого периода к проблеме трудоустройства выпускников приковано значительное внимание как самими вузами, так и государственными органами. В связи с чем важное значение получает определение эффективности трудоустройства выпускников вузов, которое позволяет оценить качество их профессиональной подготовки с точки зрения признания их квалификации рынком труда через востребованность специалистов.

Вместе с тем, некоторые ученые-экономисты трактуют понятие эффективности трудоустройства применительно к процедурам трудоустройства, через которые проходит выпускник. Так, по мнению И.Г. Ершовой, под эффективным трудоустройством рассматривается процесс взаимодействия выпускника с субъектами рынка труда по поводу поиска работы<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ершова И.Г. Прогнозирование трудоустройства выпускников с высшим профессиональным образованием // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 8-2. – С. 409-412.

Свинухова Ю.Н. под эффективным трудоустройством понимает «продуктивность деятельности соискателя на рынке труда, направленную на достижение или сохранение желаемого социально-трудового статуса»<sup>3</sup>. Среди основных критериев ей рассматривается качество подготовки специалиста, а также степень применения соискателем при поиске работы социальных и информационных ресурсов. С позиции оценки качества полученного образования как основного критерия обеспечения трудоустройства оценивается его эффективность и другими учеными<sup>4</sup>.

Автор считает, что представление об эффективности трудоустройства не должно ограничиваться только оценкой процесса трудоустройства, в том числе результативностью применения технологий трудоустройства. Эффективность представляет собой итоговый результат процесса трудоустройства, поэтому базой для ее оценки должны выступать данные о выпускниках, получивших работу в соответствии с полученной специальностью.

По мнению автора, степень соответствия полученной в вузе специальности занимаемой должности выступает ключевым критерием достижения эффективности трудоустройства выпускников вузов. Чем выше уровень соответствия, тем выше уровень эффективности трудоустройства. Данной зависимости может препятствовать целый ряд факторов, среди которых: низкий уровень профессиональной компетентности выпускников, несогласованность представлений работодателей и содержания профессиональных стандартов вузов об уровне подготовки выпускника, низкое профессиональное самоопределение соискателей вакансий. Нарушение этой зависимости приводит к «непрофильности» трудоустройства выпускников вузов. Непрофильное трудоустройство нельзя рассматривать как эффективное трудоустройство, поскольку оно не реализует главную задачу вуза – подготовку специалистов по конкретным профилям и специальностям, в которых существует потребность на рынке труда.

Эффективность трудоустройства по отношению к конкретному выпускнику можно рассматривать как оценку достижения им цели по получению работы в соответствии с полученной специальностью. Выделение акцента на профильное трудоустройство выпускников вузов выступает обоснованием авторского определения понятия эффективности трудоустройства, который предлагается рассматривать как результат реализации перехода от обучения к производительной деятельности, определяемый уровнем трудоустроенности выпускников по профилю полученной специальности по отношению ко всей численности окончивших высшее учебное заведение в рассматриваемом году. С экономической точки зрения этот показатель должен отражать как степень удовлетворенности потребности экономики в работниках определенной специальности, так и потребность выпускников в соответствующих профилю их подготовки рабочих местах.

---

<sup>3</sup> Свинухова Ю.Н. Стратегии эффективного трудоустройства в условиях рисков российского рынка труда: формальные и неформальные каналы поиска работы // Экономика труда. 2022. – Том 9. – № 11. – С. 1739-1756.

<sup>4</sup> Сандлер Д.Г., Сущенко А.Д., Кузнецов П.Д., Печенкина Т.Е. Трудоустройство выпускников и его связь с качеством высшего образования // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Том 22. №3. С.73-81.

**2. Определены риски, возникающие в процессе трудоустройства выпускников вузов.** По данным Агентства Headhunter.ru, в первом полугодии 2023 года на рынке труда возросла напряженность в сегменте молодых специалистов. Так, в первом полугодии на сайте было заявлено 173528 активных вакансий для молодых специалистов, в то время как активных резюме было подано 1.086.537, т.е. на одно рабочее место было 6 претендентов<sup>5</sup>. Приведенные данные демонстрируют высокий уровень конкуренции на рынке труда среди выпускников вузов, что повышает вероятность их попадания в рискогенную зону, связанную с проявлением риска недостижения трудоустройства. Данный вид риска возникает в случае наличия несоответствия характеристик претендента на вакансию с заявленными работодателем требованиями. Наиболее часто несоответствия обнаруживаются при недостатке профессиональных компетенций у выпускника. По данным выборочного наблюдения Росстата, проведенного в 2021 г., трудоустройства выпускников, получивших высшее образование в 2016-2020 гг., сами выпускники выделили наиболее важные компетенции, которые были востребованы работодателем при трудоустройстве на работу, где на первом месте по значимости профессиональные навыки, их отметили 78,2% специалистов высшей квалификации, 55,8% магистров и 50,8% бакалавров. Однако, частью компетенций, предъявляемых работодателями к выпускникам высших учебных заведений, они не владеют, поскольку такие компетенции не отражены в существующих образовательных стандартах и учебных планах вузов.

Проявление рассмотренных рисков связано с реализацией процесса трудоустройства выпускников вузов, так как проявляются до поступления молодых специалистов на работу. Эту группу рисков можно классифицировать как риски трудоустройства. В то время как в процессе адаптации выпускников на рабочем месте имеет проявление другая группа рисков, связанных с оценкой начального трудового потенциала выпускника работодателями, возможностями профессионального роста, оплатой труда. На практике это выражается через возможности адекватно представить свои профессиональные компетенции, знания и навыки, подтверждающие соответствие выпускника требованиям соответствующего места работы.

Наиболее рискованной зоной является несоответствие полученных в вузе компетенций требованиям выполняемой работы. Как показал анализ трудоустройства выпускников вузов, ежегодно каждый четвертый из них становится потенциальным кандидатом на переобучение или получение второй профессии. Высока доля молодых специалистов, которые увольняются в течение первого года работы после трудоустройства из-за неудовлетворенности профессией или недовольства условиями труда и размером заработной платы.

Самой рискогенной зоной в процессе адаптации молодых специалистов является низкая оплата их труда. По данным Мониторинга трудоустройства выпускников 2021 года, значительная часть опрошенных выпускников

---

<sup>5</sup> Рынок труда молодых специалистов: итоги 1 половины 2023 года. – Электронный ресурс: [https://hh.ru/article/31753?hhtmFrom=article&hhtmFromLabel=article\\_31762](https://hh.ru/article/31753?hhtmFrom=article&hhtmFromLabel=article_31762)

выделило одной из проблем низкий уровень оплаты труда, предлагаемой работодателем. На примере рейтинга заработных плат выпускников вузов, построенного в рамках мониторинга их трудоустройства, прослеживается приоритетность спроса на специалистов на рынке труда (Рис.1).



**Рис.1. - Распределение заработных плат выпускников 2018 года по группам направлений подготовки, тыс. руб.**

Источник: составлено автором по данным Мониторинга трудоустройства выпускников.

Приведенные данные демонстрируют наличие значительного разрыва в размерах заработных плат между специалистами математических и компьютерных наук и специалистами сельского хозяйства - в 2,5 раз, что отражает разницу спроса на эти специальности.

В ходе данного исследования выявлена еще одна тенденция в трудоустройстве выпускников вузов, в рамках которой реализуется риск непрофильного трудоустройства: значительная часть трудоустраивается не по профилю полученного образования. С точки зрения эффективности трудоустройства работа не по профилю полученной в вузе специальности отражает наличие диспропорции между потребностью рынка и предложением со стороны системы высшего образования, что формирует адаптационные риски для выпускников при поступлении их на работу не по профилю полученной специальности. Все проанализированные в работе риски систематизированы по двум направлениям: риски, имеющие проявление в процессе трудоустройства, и риски, связанные с адаптацией выпускников на рабочем месте (табл.1).

Представленная систематизация рисков трудоустройства и адаптации выпускников вузов показывает, что в сложившейся системе проявления рисков причиной их возникновения выступают не только вузы, но и работодатели, а также условия, сформировавшиеся на рынке труда.

**Таблица 1. – Риски адаптации и трудоустройства выпускников вузов и механизмы их минимизации**

Риски	Механизмы минимизации рисков
<p>Риски трудоустройства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-риск недостижения трудоустройства;</li> <li>-риск неполучения работы в силу наличия дифференциации дипломов в глазах работодателей по качеству вузов;</li> <li>-риск отказа в трудоустройстве из-за дифференциации форм обучения претендентов (очно-заочной или заочной);</li> <li>-риски различий в уровне образования (бакалавр и магистр);</li> <li>-риски отсутствия навыков поведения на рынке труда и слабого владения технологиями поиска работы и трудоустройства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулирование работодателей в приеме на работу молодых специалистов;</li> <li>- повышение заинтересованности работодателей в участии в партнерстве с вузами по поводу определения профессиональных характеристик подготовки специалистов;</li> <li>- изменение направленности деятельности центров трудоустройства и карьеры при вузах в сторону обучения студентов навыкам поведения на рынке труда и технологий поиска работы и трудоустройства.</li> </ul>
<p>Адаптационные риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-риск несоответствия полученного образования требованиям рынка труда;</li> <li>- риски отсутствия опыта трудовой деятельности по полученной специальности;</li> <li>- риски нехватки навыков и компетенций, требуемых работодателями;</li> <li>- риски несоответствия полученных в вузе компетенций требованиям выполняемой работы;</li> <li>- риски получения заработной платы ниже ожиданий выпускника;</li> <li>- риски трудоустройства не по профилю полученного образования;</li> <li>- риски низкой оценки работодателем начального трудового потенциала выпускника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение качества образовательных программ в соответствии с требованиями рынка труда;</li> <li>- создание условий в вузах для развития практико-ориентированного подхода к обучению студентов;</li> <li>- повышение ответственности работодателей за адаптацию молодых специалистов;</li> <li>- формирование условий для участия работодателей в формировании набора профессиональных компетенций, удовлетворяющих изменяющимся требованиям производства.</li> </ul>

Составлено автором.

Во многом возникновение рисков связано с относительной автономностью и инертностью системы высшего образования, которая формирует у части выпускников знания и навыки, не адекватные запросам рынка труда. Тем более, что в условиях цифровизации экономики повышается частота технологических изменений для всех отраслей промышленности, что должно находить отражение в смене подходов к образовательным программам по их соответствию новым компетенциям и знаниям. Однако в решении этой проблемы решающая роль принадлежит работодателям, которые должны принимать участие в определении направлений развития образовательных программ. В связи с чем повышение эффективности трудоустройства выпускников вузов лежит в двух плоскостях, с одной стороны, вузы должны сглаживать возникающий компетентностный разрыв опережающим развитием своих образовательных программ, а, с другой стороны, работодатели должны принимать на себя ответственность за адаптацию выпускников вузов к рыночным условиям, тем самым способствуя минимизации рисков возникновения дефицита квалифицированной рабочей силы. Данный процесс развивался бы более активно, если бы государство стимулировало работодателей в области расширения сотрудничества с вузами в части

обеспечения базы для прохождения стажировок и практик студентов, приема на работу на льготных условиях обучающихся на выпускных курсах, предоставления рабочих мест выпускникам после окончания вуза.

**3. Проведена оценка влияния факторов на уровень трудоустройства выпускников вузов на основе построения корреляционно-регрессионной модели и сделан прогноз изменения уровня их трудоустройства на краткосрочную перспективу.** Низкий уровень адаптации выпускников вузов в значительной степени зависит от ситуации, складывающейся на рынке труда. Поэтому в работе нами сформулирована гипотеза о том, что на уровень трудоустройства выпускников вузов оказывает влияние ряд факторов, отражающих развитие рынка труда. Среди таких факторов выделены: численность трудоспособного населения, количество безработных, среднемесячная заработная плата. Кроме того, сделано предположение, что на уровень трудоустройства могут оказывать влияние общая численность выпускников вузов и количество выпускников негосударственных вузов.

Выделенные факторы проанализированы в динамике 1996 – 2022 гг., использованы для построения корреляционно-регрессионной модели выявления зависимости уровня трудоустройства выпускников вузов (Y) от выделенных факторов: количество выпускников, тыс. чел. (фактор X<sub>1</sub>); количество выпускников негосударственных вузов, тыс. чел. (фактор X<sub>2</sub>); численность трудоспособного населения, тыс. чел. (фактор X<sub>3</sub>); количество безработных, тыс. чел. (фактор X<sub>4</sub>); среднемесячная зарплата, тыс. руб. (фактор X<sub>5</sub>), на основе которых было построено уравнение множественной регрессии зависимости численности трудоустроенных выпускников (Y) от выделенных факторов.

Для определения факторов, оказывающих наибольшее влияние на численность трудоустроенных выпускников, а также наличие коллинеарности этих факторов, была построена корреляционная матрица (табл. 2).

**Таблица 2. - Корреляционная матрица**

	Y	X1	X2	X3	X4	X5
Y	1					
X1	0,5600	1				
X2	0,5610	<b>0,9720</b>	1			
X3	0,6671	<b>0,7904</b>	<b>0,7006</b>	1		
X4	-0,6018	-0,5583	-0,4292	<b>-0,8111</b>	1	
X5	0,6000	0,2501	0,1419	0,6732	<b>-0,8232</b>	1

Источник: составлено автором.

По данным корреляционной матрицы можно сделать вывод, что в модель регрессии необходимо включить только показатели Y и X<sub>3</sub>, поскольку они имеют самые высокие значения, что обеспечивает построение модели парной линейной регрессии зависимости численности трудоустроенных выпускников (Y) от численности трудоспособного населения (X<sub>3</sub>).

На основе протокола регрессионного анализа получено уравнение зависимости численности трудоустроенных выпускников от численности трудоспособного населения:

$$y_i = -6080,1253 + 0,0882x_3$$

При этом коэффициент 0,0882 при  $X_3$  показывает, что если численность трудоспособного населения увеличится на 1 тыс. чел., то численность трудоустроенных выпускников возрастет на 0,088 тыс. чел.

Проведенная проверка значимости уравнения регрессии на основе F-критерия Фишера, подтвердила статистическую значимость полученного уравнения. В результате построения корреляционно-регрессионной модели выдвинутая нами гипотеза доказана частично, где из всей рассмотренной группы факторов определено значимое влияние на уровень трудоустройства выпускников вузов только одного фактора - численности трудоспособного населения.

На основе полученного уравнения построен график временного тренда изменения численности трудоустроенных выпускников вузов в краткосрочном периоде 2023-2025 гг. (Рис.2).



**Рисунок 2. – Временной тренд изменения численности трудоустроенных выпускников вузов в период 2023-2025 гг.**

Как следует из полученного временного тренда, показатель численности трудоустроенных выпускников, начиная с 2023 года, изменит направление движения в сторону роста и его значения по годам станут отражать положительную динамику: численность трудоустроенных выпускников вузов будет возрастать с темпом роста 2,8-2,9% в год (табл.3).

**Таблица 3. – Ожидаемые за 2023 г. и прогнозные значения изменения численности трудоустроенных выпускников вузов в 2024-2025 гг.**

Годы	Численность трудоустроенных выпускников вузов, тыс. чел.
2023	754,8812
2024	777,0495
2025	799,2178

Составлено автором.

Таким образом, прогнозные значения роста уровня трудоустраиваемости выпускников вузов обусловлены приростом вакансий для молодых специалистов, соответствующих уровню их подготовки, вследствие изменения ситуации на российском рынке труда, где отмечено развитие таких положительных тенденций как сокращение безработицы, повышение спроса на квалифицированную рабочую силу, развитие новых отраслей экономики, связанных с цифровизацией.

**4. Построена модель трансформации функционала деятельности центра трудоустройства и карьеры при вузе в соответствии с изменениями государственной политики мониторинга трудоустройства выпускников вузов.** Центральное место в структуре управления трудоустройством выпускников вузов отводится Центрам трудоустройства и карьеры (ЦТК) при высших учебных заведениях, которые призваны выполнять следующие функции: исследование рынка труда молодежи и молодых специалистов; формирование научно-методического инструментария профессиональной ориентации, трудоустройства и планирования карьеры; разработка механизмов привлечения молодежи в ЦТК и программ карьерного развития; применение методов волонтерства при сопровождении процессов управления трудоустройством и карьерой студентов и выпускников вузов; внедрение и использование методов и технологий сервисного сопровождения трудоустройства и карьерного продвижения.

Реализация системы трудоустройства выпускников при помощи центров карьеры вузов сопряжена со множеством противоречий, субъектами которых выступают сами вузы, выпускники вузов, работодатели и государство. Самые распространенные противоречия возникают между вузами и их потенциальными партнерами-работодателями, выражающиеся в ряде форм: несоответствие объема оказанных образовательных услуг сложившимся реальным потребностям студентов и выпускников в части их будущей профессиональной деятельности у работодателей; различие в уровнях качества подготовки молодых специалистов предъявляемым требованиям работодателей; отсутствие единой системы требований в отношении подготовки молодых специалистов как со стороны работодателей, так и со стороны самих вузов, обуславливающих несогласованность в системе квалификационных профессиональных требований.

В соответствии с данными обследования Росстата, установлено, что доля выпускников, воспользовавшихся услугами ЦТК при вузах, составляет в среднем от 8 до 16%, в то время как доля выпускников, воспользовавшаяся источниками Интернет-ресурсов при поиске работы, варьирует от 36 до 62%. Отмеченный низкий уровень эффективности деятельности центров содействия трудоустройству и карьеры, а также наличие противоречий в функционировании этой системы обуславливает необходимость совершенствования ее структуры и расширение направлений деятельности. Кроме того, вступление в действие нового закона «О занятости населения в Российской Федерации»<sup>6</sup>, устанавливающего порядок проведения регулярного Мониторинга трудоустройства выпускников вузов государственными органами регулирования занятости, требует учета этого нововведения в деятельности центров.

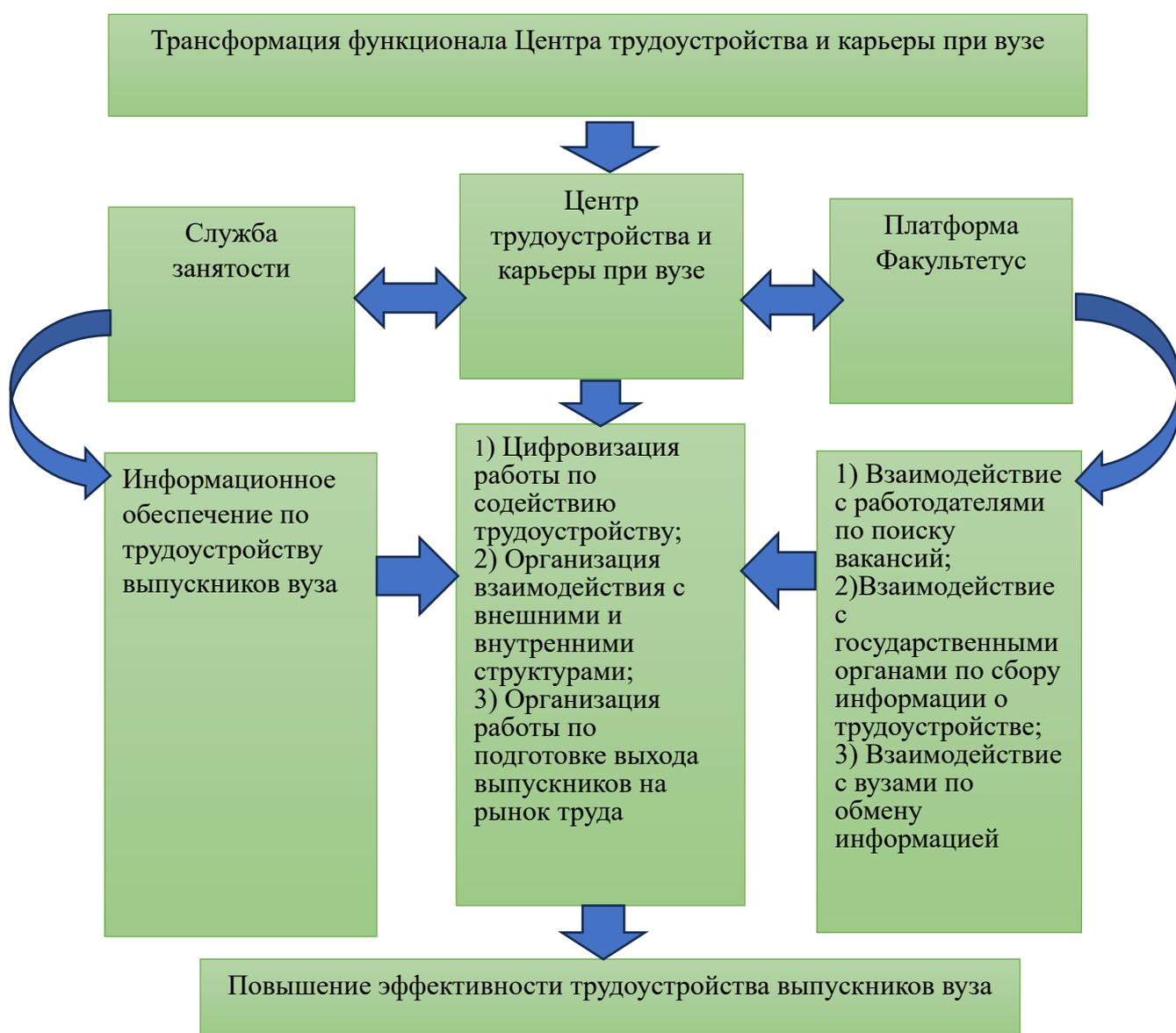
В настоящее время меняется подход к сбору информации в области поиска мест трудоустройства выпускников вузов в связи с вводом Минобрнауки России в 2022 году платформы Факультетус, которая приняла на себя функции

---

<sup>6</sup> Федеральный закон от 12 декабря 2023 г. N 565-ФЗ "О занятости населения в Российской Федерации".

цифровой трансформации взаимоотношений вузов с работодателями по поводу адаптации образовательных программ под их запросы. Платформа агрегирует как данные об имеющихся вакансиях по профилям подготовки выпускников, так и данные об их трудоустройстве. Внесенные в процедуру мониторинга трудоустройства изменения упрощают задачи ЦТК, что требует перераспределения их функций в более востребованные области, в том числе подготовку студентов к выходу на рынок труда.

В связи с чем автором предложена модель трансформации функционала Центра трудоустройства и карьеры при вузе, максимально отвечающая современным требованиям участников процесса трудоустройства выпускников и включающая в себя совокупность блоков, представленных Службой занятости, платформой Факультетус и самим ЦТК (Рис.3).



**Рис. 3. - Структурно-функциональная модель трансформации функционала Центра трудоустройства и карьеры при вузе**

По нашему мнению, консолидация функций мониторинга трудоустройства выпускников вузов в Службе занятости и принятие на себя полномочий по формированию банка вакансий для выпускников вузов со стороны платформы Факультетус позволяет центрам трудоустройства и карьеры сфокусироваться на подготовке выпускников к выходу на рынок труда. Это создает возможность формировать систему мероприятий для адаптации выпускников при поступлении на работу.

Для чего необходимо внести изменения в структуру организации работы центров, обеспечив интеграцию разных направлений и видов деятельности в единую систему содействия профессиональному и личностному росту, трудоустройству и развитию карьеры студентов, что позволяет расширить возможности этих центров для работы с абитуриентами, студентами и выпускниками.

По ряду позиций требуется совершенствование механизмов деятельности центров, прежде всего, связанных с повышением ориентированности на запросы работодателей с точки зрения обеспечения уровня подготовленности выпускников к потребностям рынка труда. Для реализации этой функции в работе предлагается ряд направлений, в том числе: расширение аналитическо-исследовательской работы по поводу определения тенденций, складывающихся на рынке труда, корректировка образовательных программ и наборов компетенций в соответствии с изменяющимися технологическими инновациями, трансформирующими реальные компетентностные запросы работодателей.

Исходя из изменившегося функционала центра, можно выделить основные направления в его деятельности, которые должны быть наиболее востребованы в целях минимизации рисков нетрудоустройства выпускников вузов, среди них: аналитическое направление, включающее анализ текущей ситуации на рынке труда и определение перспективной потребности в выпускниках; информационное, обеспечивающее информирование студентов и выпускников о ситуации на рынке труда; консультационное, обеспечивающее подготовку студентов в области перспективного планирования карьеры; организационное, включающее обучение студентов и выпускников технологии трудоустройства, приемам и методам поиска, самопрезентации, формированию правильного имиджа соискателя вакансии.

С учетом результатов проведенного анализа в диссертации предложены направления совершенствования деятельности ЦТК, в том числе: разработка и использование научно-методического инструментария трудоустройства; использование волонтеров в работе ЦТК; переход к электронной форме сервисного обслуживания, включая управление, сервисное сопровождение, аудит и мониторинг трудоустройства и карьеры, в том числе за счет расширения охвата информацией через подключение к электронной платформе «Факультетус», аккредитованной при Минобрнауки России в целях сбора информации от работодателей по наличию вакансий.

**5. Разработан методический подход к оценке эффективности деятельности центров трудоустройства и карьеры при вузах.** Показатели трудоустройства выпускников университетов являются своего рода маркером эффективности деятельности вуза в направлении подготовки специалистов, обладающих компетенциями, максимально адекватными потребностям работодателей. В силу чего именно центр трудоустройства и карьеры является тем структурным подразделением, которое максимально приближает студента (впоследствии выпускника) к рынку труда, а показатели деятельности центров трудоустройства и карьеры должны лежать в основе оценки эффективности вуза в целом.

В рамках разработанного в исследовании методического подхода сформирована система показателей, которая позволяет оценить эффективность деятельности центра. Она строится на основе пяти групп показателей: общая оценка деятельности ЦТК; востребованность программ ЦТК; трудоустраиваемость выпускников вуза; эффективность работы ЦТК; эффективность трудоустройства выпускников вуза. Выбор показателей по каждой из групп был обусловлен спецификой выполняемых функций центрами трудоустройства и карьеры, качество выполнения которых раскрывают представленные показатели (табл.4).

**Таблица 4. – Показатели оценки эффективности работы центров трудоустройства и карьеры при вузах**

<b>Направление оценки</b>	<b>Показатель</b>	<b>Формула расчета</b>
Общая оценка деятельности ЦТК	Коэффициент вовлеченности студентов - КВС.	$KVC = \frac{\text{Количество студентов вуза, участвовавших в программах ЦТК}}{\text{Общий контингент студентов вуза}}$
Востребованность программ ЦТК.	Коэффициент вовлеченности выпускников – КВВ.	$KVV = \frac{\text{Количество студентов выпускных курсов вуза, участвовавших в программах ЦТК}}{\text{Общее количество студентов выпускных курсов}}$
Трудоустраиваемость выпускников вуза	Коэффициент трудоустраиваемости - КТВ	$КТВ = \frac{\text{Количество выпускников, впервые трудоустроенных в течение 6 месяцев по окончании обучения}}{\text{Общее количество выпускников вуза}}$
Эффективность работы ЦТК	Коэффициент эффективности работы ЦТК	$ЭФ = \frac{\text{Количество трудоустроенных выпускников в течение года после окончания вуза}}{\text{Общее количество выпускников вуза}}$
Эффективность трудоустройства выпускников вузов	Коэффициент эффективности трудоустройства выпускников вузов	$ЭФ = \frac{\text{Количество трудоустроенных по профилю полученной специальности выпускников в течение года после окончания вуза}}{\text{Общее количество выпускников вуза}}$

Составлено автором.

Особое место в предлагаемом методическом подходе занимает показатель оценки эффективности трудоустройства выпускников вуза, который мы обосновали как отражающий реальные значения эффективности работы

центров путем учета трудоустроенных выпускников по профилю полученной в вузе специальности.

Разработанные в данном исследовании показатели были апробированы на основе результатов деятельности и развития ЦТК трех экономических вузов Москвы: РЭУ им. Г.В. Плеханова, РАНХиГС, Финансовый университет.

Полученные расчетные данные были оценены через предложенные в работе показатели. Оценка результатов деятельности ЦТК рассматриваемых вузов показала различие уровней эффективности работы центров. По большинству показателей лидирует Финансовый университет, что подтверждает высокую эффективность трудоустройства его выпускников. Это обеспечивается эффективной работой центра трудоустройства и карьеры, который к началу 2022 года имел в своем распоряжении заключенные договора о партнерстве с 900 предприятиями преимущественно профильной для вуза направленности. РЭУ им. Г.В. Плеханова в рамках партнерства с бизнес-сообществом имеет 700 договоров для трудоустройства своих выпускников. РАНХиГС указывает о наличии около 60 договоров с организациями-партнерами, преимущественно органами государственной и муниципальной службы, а также банками и юридическими организациями.

Таким образом, результаты апробации предложенных в рамках данного исследования показателей оценки эффективности работы ЦТК показали, что они отражают меру их включенности в процесс трудоустройства выпускников как структурного подразделения, наделенного определенными полномочиями по реализации заданной функции. Представленные результаты апробации позволили сделать вывод, что проведенная оценка показателей эффективности деятельности ЦТК подтвердила наличие определенного потенциала этих подразделений в реализации политики трудоустройства выпускников. Вместе с тем по ряду позиций требуется настройка оперативных механизмов деятельности центров, прежде всего повышение ориентированности на запросы работодателей с точки зрения обеспечения уровня подготовленности выпускников к потребностям рынка труда.

В целях повышения эффективности работы ЦТК необходимы организационно-структурные изменения, обеспечивающие интеграцию этих центров в единую систему содействия профессиональному и личностному росту, трудоустройству и развитию карьеры студентов путем включения их во все виды деятельности университета, направленные на работу с абитуриентами, студентами и выпускниками.

### **III. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В заключении автором обоснованы основные направления повышения эффективности трудоустройства выпускников вузов:

1. Совершенствование научно-методологического подхода к определению эффективности трудоустройства выпускников вузов и формуле ее расчета с учетом показателя трудоустройства выпускников по профилю полученной специальности.

2. Определение и систематизация рисков трудоустройства и адаптации выпускников вузов на рынке труда с целью разработки механизмов их минимизации.

3. Выявление факторов, оказывающих влияние на эффективность трудоустройства выпускников вузов и прогноз изменения уровня трудоустраиваемости выпускников на рынке труда на ближайшую перспективу.

4. Трансформация модели функционала деятельности центра трудоустройства и карьеры при вузе в соответствии с изменениями государственной политики мониторинга трудоустройства выпускников вузов и формированием банка вакансий со стороны Минобрнауки РФ, обуславливающих смещение акцентов в деятельности центров на подготовку студентов к выходу на рынок труда.

5. Совершенствование работы центров трудоустройства и карьеры при вузах за счет расширения аналитическо-исследовательской работы для определения тенденций, складывающихся на рынке труда, корректировки образовательных программ и наборов компетенций в соответствии с изменяющимися технологическими инновациями, трансформирующими реальные компетентностные запросы работодателей.

#### **IV. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

*Статьи в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданиях, рекомендованных ВАК России:*

1. Дружинина, Е. С. Факторы повышения эффективности трудоустройства выпускников вузов на современном рынке труда / В. Д. Рожков, Е. С. Дружинина // Труд и социальные отношения. - 2024. - № 1. – С.5-14. - 0,52 печ. л.
2. Дружинина, Е. С. Трудоустройство выпускников вузов как индикатор соответствия уровня их подготовки потребностям рынка труда // Труд и социальные отношения. - 2023. - № 6. – С.67-77. - 0,5 печ. л.
3. Дружинина, Е. С. Предпосылки развития центров трудоустройства и карьеры в системе высшего образования / Е. С. Дружинина // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – №5. – С. 20-30. – 1,28 печ. л.
4. Дружинина, Е. С. Обеспечение деятельности и развития центров трудоустройства и карьеры при высших учебных заведениях с привлечением волонтеров / Е. С. Дружинина // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – Т. 19, № 6 (126). – С. 102-112. – 1,28 печ. л.
5. Дружинина, Е. С. Система показателей оценки деятельности и развития центров трудоустройства и карьеры при экономических вузах с привлечением волонтеров / Е. С. Дружинина // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 4(52). – С. 113-118. – 0,70 печ. л.
6. Дружинина, Е. С. Современный опыт планирования карьеры выпускников и его использование при определении требований и постановке задач перед центрами трудоустройства и карьеры при высших учебных заведениях / А. М. Асалиев, Е. С. Дружинина // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2021. – Т. 18, № 5 (119). – С. 122-128. – 0,81 печ. л. (0,41 авт.).

7. Дружинина, Е. С. Проблемы молодежного сегмента российского рынка труда и новые акценты политики поддержки занятости молодежи / О. В. Забелина, А. М. Асалиев, Е. С. Дружинина // Экономика труда. – 2021. –Т. 8, № 9. – С. 985-1002. - 1,11 печ. л. (0,37 авт.).

*Статьи, опубликованные в других изданиях:*

8. Дружинина, Е. С. Организационно-управленческое обеспечение модели развития центров трудоустройства и карьеры при высших учебных заведениях / Е. С. Дружинина // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы междунар. науч.-практ. конф. 26 окт. 2022 г. ФГБОУ ВО «Воронежский гос. ун-т»; АНОО ВО «Воронежский ин-т высоких технологий», Кызылординский гос. ун-т им. Коркыт Ата. – Воронеж: Истоки, 2022. – С. 138-142.– 0,29 печ. л.