

УДК 338.46

МОНИТОРИНГ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ УСЛУГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**Е.П. Козлова, А.В. Пенягин, А.В. Панков, Н.А. Горев**

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», Нижний Новгород, email: elka-a89@mail.ru, godmanfrodo@bk.ru, pankovav@std.mininuniver.ru, gorevna@std.mininuniver.ru

Аннотация. В статье обосновывается необходимость системного мониторинга регионального рынка труда как ключевого элемента стратегического управления ассортиментом образовательных услуг организации. Цель исследования — теоретико-методологическое обоснование роли такого мониторинга и разработка практических рекомендаций по интеграции его результатов в ассортиментную политику. Методологическая база включает положения системного подхода, экономики труда, маркетинга образовательных услуг и методы прикладного статистического анализа (портфельный анализ, ABC-анализ, контент-анализ вакансий). В результате исследования выявлены устойчивые тенденции на российском рынке труда: переход в фазу охлаждения, неравномерность спроса, приоритет среднего профессионального образования и высокий дефицит рабочих и инженерных специальностей. Разработана трёхблочная методика интеграции мониторинга (диагностический, аналитический и управленческий блоки), апробированная на примере региональной образовательной организации. Установлено, что около 40% реализуемых направлений подготовки характеризуются низкой востребованностью, а работодатели (68%) ставят на первое место личностные качества выпускников. Сформулированы практические рекомендации: создание центра мониторинга карьерных траекторий, внедрение портфельного анализа и алгоритма «светофор» для открытия, приостановки или закрытия программ. Предложенный подход позволяет перейти от реактивного к проактивному управлению ассортиментом, повысить конкурентоспособность вуза и улучшить трудоустройство выпускников.

Ключевые слова: мониторинг, стратегическое управление, ассортимент образовательных услуг, образовательная организация, прогнозирование

MONITORING OF THE REGIONAL LABOR MARKET IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION'S SERVICE PORTFOLIO**E.P. Kozlova, A.V. Penyagin, A.V. Pankov, N.A. Gorev**

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, email: elka-a89@mail.ru, godmanfrodo@bk.ru, pankovav@std.mininuniver.ru, gorevna@std.mininuniver.ru

Annotation. The article substantiates the need for systematic monitoring of the regional labor market as a key element of strategic management of an educational institution's service portfolio. The aim of the study is to provide a theoretical and methodological justification for the role of such monitoring and to develop practical recommendations for integrating its results into the service portfolio policy. The methodological framework includes the principles of the systems approach, labor economics, marketing of educational services, and methods of applied statistical analysis (portfolio analysis, ABC analysis, vacancy content analysis). The study identifies persistent trends in the Russian labor market: a transition to a cooling phase, uneven demand, a priority for secondary vocational education, and a high shortage of blue-collar and engineering specialties. A three-block methodology for integrating monitoring (diagnostic, analytical, and managerial blocks) has been developed and tested using a regional educational institution as a case study. It was found that about 40% of the implemented training programs show low demand, while employers (68%) prioritize the personal qualities of graduates. Practical recommendations are formulated: establishing a career trajectory monitoring centre, implementing portfolio analysis and a "traffic light" algorithm for opening, suspending or closing programmes. The proposed approach allows a transition from reactive to proactive service portfolio management, improves the institution's competitiveness and enhances graduate employment outcomes.

Keywords: monitoring, strategic management, educational services assortment, educational organization, forecasting

Дата поступления статьи в редакцию: 17.05.2026

Дата принятия статьи в печать: 08.07.2026

Введение

Динамика современных социально-экономических процессов предъявляет принципиально новые требования к системе профессионального образования, которая сегодня рассматривается не просто как институт трансляции знаний, но как стратегический партнер регионального рынка труда. Ключевой задачей образовательных организаций становится не пассивное следование за текущими запросами работодателей, а выработка упреждающих управленческих решений, позволяющих формировать ассортимент образовательных услуг в режиме реального времени, адекватно реагируя на структурные сдвиги в экономике. В связи с этим мониторинг регионального рынка труда превращается из вспомогательного инструмента сбора информации в фундаментальную основу системы стратегического управления образовательной организацией, обеспечивающую ее конкурентоспособность и устойчивость в долгосрочной перспективе.

Актуальность согласования ассортиментной политики образовательной организации с потребностями рынка труда обусловлена рядом объективных факторов. Прежде всего, это нарастающий структурный дисбаланс между спросом и предложением рабочей силы. Как подчеркивают А.В. Карпушкина и А.С. Лаврентьев [5], исследование региональных дисбалансов профессиональных навыков требует разработки адекватных оценочных инструментов, позволяющих идентифицировать ситуации несоответствия и классифицировать субъекты РФ по степени устойчивости этих дисбалансов. В продолжение этого направления авторы также приходят к выводу, что для большинства российских регионов наблюдаются незначительные различия в изменчивости спроса и предложения на профессиональные навыки, что, однако, не исключает наличия серьезных структурных проблем в разрезе отдельных уровней профессионального образования.

Не менее значимым фактором является смена приоритетов в самой структуре кадрового спроса. Согласно данным Министерства труда и социальной защиты РФ, две трети потребности рынка труда в ближайшие пять лет составят люди со средним профессиональным образованием и лишь треть — с высшим. Исследования сервиса «Авито Работа» подтверждают этот тренд: в 2025 году число вакансий, требующих среднего профессионального образования, выросло на 13% по сравнению с предыдущим годом. Эти цифры со всей очевидностью свидетельствуют: образовательные организации, игнорирующие сигналы рынка, рискуют потерять не только абитуриентов, но и саму способность выполнять свою миссию по кадровому обеспечению региональной экономики.

В этих условиях особенно остро встает вопрос о методологическом обеспечении процесса принятия управленческих решений. И.С. Степуть, А.О. Аверьянов и В.А. Гуртов [1] в своей работе подчеркивают, что обеспечение согласованности региональных систем профессионального образования с запросами рынка труда является государственной задачей стратегической важности, что обуславливает необходимость разработки методического инструментария для объективной оценки текущего состояния. Предложенные ими индикаторы, характеризующие потенциальную возможность региональной системы по обеспечению мест для приема выпускников школ и оценку обеспеченности рынка труда выпускниками, могут служить важной базой для типологизации регионов и выработки адресных рекомендаций.

В.А. Викулин [2], в свою очередь, предлагает использовать возможности искусственного интеллекта и методов обработки естественного языка для автоматизированного сравнения компетенций образовательных программ с актуальными требованиями вакансий, что позволяет создать эффективную систему поддержки принятия решений для образовательных организаций. В то же время анализ научной литературы показывает, что исследования в области стратегического управления ассортиментом услуг образовательных организаций и мониторинга рынка труда зачастую развиваются параллельно, без должной интеграции.

В работах Л.А. Корчаговой [6] обосновывается необходимость применения маркетингового подхода к управлению деятельностью вузов, где конкурентная борьба за потребителя требует постоянного обновления и расширения ассортимента образовательных услуг. Однако инструментарий товарной политики, предложенный в этих исследованиях, редко напрямую увязывается с динамическими данными оперативного мониторинга рынка труда. Именно этот разрыв между теорией стратегического управления и практическими потребностями кадрового прогнозирования и необходимо восполнить.

Цель исследования

Целью исследования является теоретико-методологическое обоснование места и роли мониторинга регионального рынка труда в системе стратегического управления ассортиментом услуг образовательной организации, а также разработка практических рекомендаций по интеграции результатов мониторинга в процесс формирования ассортиментной политики

Материал и методы исследования

Методологическая база настоящего исследования сформирована на стыке нескольких научных направлений: теории стратегического управления, экономики труда, маркетинга образовательных услуг и методов прикладного статистического анализа. Исследование опирается на фундаментальные положения системного подхода, предполагающего рассмотрение образовательной организации как открытой системы, функционирующей во взаимодействии с внешней средой, ключевым элементом которой выступает региональный рынок труда.

Общая логика исследования выстроена в соответствии с принципами системно-функционального анализа, позволяющего установить взаимосвязи между компонентами исследуемого объекта — мониторингом рынка труда, стратегическим управлением и ассортиментной политикой образовательной организации — и определить их функциональную роль в достижении конечной цели.

Результаты исследования

Проведенный анализ статистических данных и результатов опросов работодателей позволил зафиксировать ряд устойчивых тенденций, имеющих прямое значение для формирования ассортиментной политики образовательной организации. Прежде всего, обращает на себя внимание смена фазы развития рынка труда: по оценкам экспертов, в 2026 году российский рынок труда входит в фазу охлаждения, компании сокращают планы найма, а рост заработных плат замедляется. По прогнозам кадровой компании «Адвирос», количество вакансий в течение года может снизиться на 10–20% по сравнению с уровнем 2025 года. Данные Росстата подтверждают эту тенденцию: в декабре 2025 года число открытых вакансий составило 1,469 млн, что на 13% меньше, чем в декабре 2024 года. При этом число резюме выросло на 19%, что привело к увеличению конкуренции за рабочие места. В январе 2026 года конкуренция среди соискателей достигла 9,6 резюме на одну вакансию [3].

Важно отметить, что охлаждение рынка носит неравномерный характер. Спрос на дефицитные рабочие и инженерные профессии, особенно в регионах, остается высоким. По данным Министерства труда РФ, потребность в кадрах со средним специальным образованием в ближайшие пять лет составит две трети от общего числа, тогда как доля вакансий, требующих высшего образования, — лишь одну треть. При этом наиболее высокий прирост потребности в кадрах прогнозируется в Ростовской области (+260,9 тыс. человек к 2029 году), Москве (+255,6 тыс.), Ставропольском крае (+152,8 тыс.) и Московской области (+101,9 тыс.). Среди специалистов со средним профессиональным образованием наиболее востребованными станут механики и ремонтники транспорта, сельскохозяйственного и прочего оборудования (+64,8 тыс. человек), рабочие-строители (62 тыс.), отделочники (56,5 тыс.) и электромонтажники (53,9 тыс.).

Данные результаты согласуются с позицией, высказанной В.А. Викулиным, который обосновывает необходимость эффективного прогнозирования потребностей рынка труда на основе данных рекрутинговых агентств и создания инструментов поддержки принятия решений для образовательных организаций. Полученные нами данные подтверждают, что игнорирование этих тенденций чревато потерей конкурентоспособности образовательной организации и ростом дисбаланса между подготовкой кадров и реальными потребностями экономики.

В рамках исследования разработана методика интеграции мониторинга регионального рынка труда в систему стратегического управления ассортиментом образовательных услуг (Рисунок 1).

Методика представляет собой циклический алгоритм из трёх последовательных блоков.

Первый блок — диагностический — включает сбор и первичную обработку данных из трёх источников: официальная статистика (Росстат, служба занятости), контент-анализ вакансий (рекрутинговые платформы) и опросы работодателей.

Второй блок — аналитический — предполагает применение инструментов портфельного анализа (матрица BCG, ABC-анализ) и методов многомерной статистики (корреляционный, кластер-

ный анализ) для оценки соответствия текущего ассортимента услуг перспективным потребностям рынка труда, выявления дефицитных компетенций и ранжирования направлений подготовки.

Третий блок — управленческий — обеспечивает трансформацию аналитических выводов в конкретные решения по корректировке ассортимента: расширение перспективных направлений, модернизация содержания программ, свёртывание маловостребованных услуг.

Замыкает цикл повторный мониторинг, формирующий обратную связь.

Апробация разработанной методики на примере региональной образовательной организации позволила выявить структурные несоответствия между портфелем реализуемых образовательных программ и перспективной кадровой структурой рынка труда.

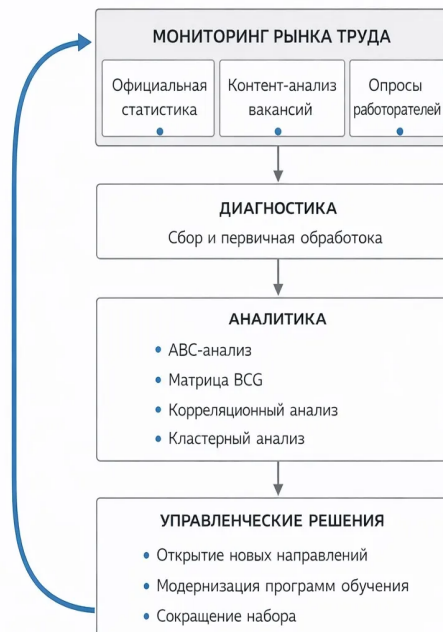


Рис. 1. Методика интеграции мониторинга регионального рынка труда в систему стратегического управления ассортиментом образовательных услуг

С помощью ABC-анализа были ранжированы образовательные услуги по степени их вклада в общие результаты деятельности. Установлено, что около 40% реализуемых направлений подготовки характеризуются устойчиво низким спросом со стороны абитуриентов и одновременно слабой востребованностью на рынке труда.

В то же время ряд перспективных направлений, соответствующих прогнозируемому кадровому спросу (в частности, в сферах мехатроники, строительства и информационных технологий), не представлены в ассортименте или занимают незначительную долю.

Данный вывод перекликается с результатами исследования И.С. Кожевникова, который обосновал необходимость перехода от ручных экспертных процедур к автоматизированному мониторингу соответствия образовательных программ требованиям рынка труда на основе моделей обработки естественного языка. В нашем исследовании применение предложенного инструментария (включая анализ текстовых описаний вакансий и сравнение компетенций) позволило количественно оценить разрывы между содержанием образовательных программ и актуальными запросами работодателей, что подтверждает эффективность автоматизированных подходов к мониторингу.

Результаты опроса работодателей, проведенного в рамках исследования, позволили уточнить компетентностный профиль выпускника, востребованного на региональном рынке труда. Вопреки распространенному мнению о приоритете профессиональных знаний, большинство работодателей (68%) при отборе молодых специалистов на первое место ставят оценку личностных качеств кандидата. Для 44% рекрутеров важно наличие у кандидата хотя бы минимального опыта работы, и лишь 39% обращают внимание на уровень и качество образования. Наиболее востребованными личностными компетенциями являются организованность (52%), ориентация на развитие (45%) и мотивация достижений (44%).

Эти данные коррелируют с результатами общероссийских опросов, согласно которым в вакансиях для молодых соискателей работодатели чаще всего ищут ответственных (в 58% случаев), пунктуальных сотрудников (49%) и умеющих работать в команде (49%). Одновременно с этим, как отмечают исследователи, у выпускников поколения Z усиливаются такие компетенции, как анализ информации, планирование и стрессоустойчивость, а ключевыми факторами лояльности работодателю становятся стремление к финансовому благополучию, осмысленной работе и признанию.

На основе результатов проведённого исследования и апробации разработанной методики интеграции мониторинга регионального рынка труда в систему стратегического управления ассортиментом образовательных услуг могут быть сформулированы следующие практические рекомендации для руководителей образовательных организаций:

- институционализировать функцию мониторинга рынка труда внутри образовательной организации путём создания специализированного подразделения (центра мониторинга карьерных траекторий) либо закрепления соответствующих полномочий за проректором по развитию.
- внедрить в практику стратегического планирования инструменты портфельного анализа. Ежегодно, в рамках подготовки к приёмной кампании, следует проводить ABC-анализ реализуемых образовательных программ по критериям доли в общем контингенте обучающихся и динамики абитуриентского спроса за ретроспективный период (три года). Параллельно необходимо осуществлять позиционирование каждой программы в матрице Бостонской консалтинговой группы (BCG), где по горизонтальной оси откладывается относительная доля организации на региональном рынке образовательных услуг, а по вертикальной — темп роста рыночного спроса на соответствующую специальность, определяемый на основе динамики числа вакансий и уровня заработной платы.
- скорректировать содержание образовательных программ на основе контент-анализа вакансий. Эмпирически установлено, что работодатели предъявляют значимые требования не только к профессиональным компетенциям, но и к надпрофессиональным навыкам — организованности, ориентации на развитие, способности к командной работе и стрессоустойчивости. В связи с этим при актуализации основных профессиональных образовательных программ целесообразно включать модули, направленные на формирование указанных «гибких» навыков.
- внедрить алгоритм «светофор» для принятия управленческих решений об открытии, приостановке или закрытии направлений подготовки. Алгоритм базируется на трёх интегральных показателях: доля трудоустроенных по специальности выпускников (в течение 12 месяцев после окончания обучения, динамика контрольных цифр приема и бюджетных мест в регионе по данной специальности, прогнозируемая кадровая потребность на среднесрочную перспективу (три–пять лет). Для каждого показателя устанавливаются пороговые значения: зелёный уровень (превышение целевого ориентира) предполагает развитие программы; жёлтый уровень (нахождение в зоне риска) требует углублённого анализа и разработки корректирующих мероприятий; красный уровень (стабильное нахождение ниже порога в течение двух последовательных периодов) служит основанием для приостановки набора либо закрытия программы с переводом обучающихся на смежные направления.
- создание единой цифровой платформы «Кадровый навигатор», агрегирующей в режиме реального времени данные о вакансиях, планируемых высвобождениях работников, кадровых потребностях инвестиционных проектов, а также о структуре подготовки выпускников по всем образовательным организациям субъекта Российской Федерации. Доступ к платформе следует открыть для руководителей вузов и колледжей, работодателей, абитуриентов и их родителей. На основе данных платформы ежегодно формируется рейтинг наиболее и наименее востребованных направлений подготовки, что позволяет образовательным организациям корректировать ассортиментную политику без дополнительных затрат на самостоятельный сбор информации.
- ввести в штатное расписание образовательной организации должность менеджера по стратегическому планированию ассортимента (либо закрепление соответствующих функций за одним из проректоров) [4]. В круг обязанностей данного сотрудника входит

координация мониторинга рынка труда, проведение портфельного анализа, подготовка аналитических материалов для учёного совета, а также организация взаимодействия с работодателями по вопросам прогнозирования кадровых потребностей. Для повышения квалификации управленческого персонала рекомендуется ежегодное проведение семинаров и стажировок по тематике «Маркетинг образовательных услуг» и «Стратегический менеджмент в образовании».

- перераспределение бюджетных и внебюджетных средств в соответствии с принятыми решениями по ассортиментной политике. Ресурсы, высвобождаемые при сокращении набора на программы, отнесённые к категории «собаки» либо получившие «красный» уровень востребованности, должны направляться на развитие программ категорий «звёзды» и перспективных «трудные дети». Для вновь открываемых направлений, соответствующих прогнозируемому кадровому спросу, рекомендуется механизм государственно-частного партнёрства: работодатель-инвестор предоставляет оборудование, базы практик и преподавателей-практиков, тогда как образовательная организация обеспечивает аудиторный фонд, лицензионные требования и преподавание фундаментальных дисциплин.
- внедрить системы ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки результативности ассортиментной политики. В качестве KPI предлагаются: доля образовательных программ, по которым процент трудоустроенных по специальности выпускников превышает 80% (целевое значение — не менее 90% от общего числа программ); индекс соответствия ассортимента, рассчитываемый как отношение количества направлений с «зелёным» уровнем востребованности к общему количеству направлений (целевое значение — не ниже 0,7); уровень удовлетворённости работодателей качеством подготовки кадров, определяемый по результатам ежегодного анкетирования (целевое значение — не менее 85% положительных оценок). Анализ данных показателей рекомендуется проводить ежеквартально с последующим обсуждением динамики на заседаниях учёного (педагогического) совета и корректировкой управленческих решений.

Системная реализация всех перечисленных рекомендаций позволит образовательной организации осуществить переход от реактивного к проактивному управлению ассортиментом услуг, повысить конкурентоспособность на рынке образовательных услуг, улучшить показатели трудоустройства выпускников и укрепить репутацию в глазах абитуриентов и работодателей.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что системный мониторинг регионального рынка труда является не вспомогательным, а фундаментальным элементом стратегического управления ассортиментом образовательных услуг. Разработанная трёхблочная методика (диагностика, аналитика, управленческие решения) позволяет образовательной организации перейти от реактивного реагирования к проактивному формированию портфеля программ на основе данных официальной статистики, контент-анализа вакансий и опросов работодателей.

Эмпирическая апробация выявила структурные несоответствия ассортимента перспективным потребностям рынка (около 40% программ демонстрируют низкую востребованность), а также подтвердила необходимость включения в содержание обучения модулей по развитию над-профессиональных компетенций.

Предложенные практические рекомендации, включая алгоритм «светофор», портфельный анализ и ключевые показатели эффективности, обеспечивают обоснованное принятие решений об открытии, модернизации или свёртывании направлений подготовки. Несмотря на ограничения, связанные с региональной апробацией и неопределённостью макроэкономического прогноза, полученные результаты могут служить основой для повышения конкурентоспособности образовательных организаций и сокращения дисбаланса на рынке труда.

Литература

1. Аверьянов А.О., Гуртов В.А., Степутьев И.С. Трудоустройство выпускников образовательных программ в сфере искусственного интеллекта // Университетское управление: практика и анализ. 2025. № 29 (4). С.56-73. DOI: 10.15826/umpra.2025.04.031 EDN: TEFHVS.
2. Викулин В.А. Модель оценивания соответствия образовательной программы требованиям рынка труда // Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР: по материалам международной научно-

технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Научная сессия ТУСУР–2024» (Томск, 15–17 мая 2024 г.): в 3 ч. Томск: В-Спектр, 2024. Ч. 3. С. 164–165. EDN: LSYQQW.

3. Гуртов В.А., Гарифуллина Н.Ю., Сигова С.В. О прогнозной кадровой потребности российской экономики // Проблемы прогнозирования. 2016. № 1. С. 90–101. EDN: WIODOX.

4. Романовская Е.В. Бакулина Н.А., Принципы управления образовательной организацией // Инновационные подходы к решению профессионально-педагогических проблем: сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2022. С. 66–68.

5. Карпушкина А.В., Лаврентьев А.С. Методический подход к оценке и регулированию дисбаланса спроса и предложения профессиональных кадров на региональных рынках труда // DSpace Южно-Уральского государственного университета. 2024. DOI: 10.14529/em240108 EDN: WLAJNY.

6. Корчагова Л.А., Алексеева Е.А. Роль маркетинга в улучшении восприятия образовательных услуг целевой аудиторией. [Электронный ресурс]. URL: <https://dis.ru/library/523/38298/> (дата обращения 21.04.2026).

