

Аналитический инструментарий фокусировки вуза на стратегии повышения конкурентоспособности

Analytical Tools for Focusing the University on the Strategy of Increasing Competitiveness

DOI 10.12737/2306-627X-2022-12-1-76-85

Получено: 14 января 2023 г. / Одобрено: 20 января 2023 г. / Опубликовано: 30 марта 2023 г.

Сандлер Д.Г.

Канд. экон. наук, первый проректор — доцент, ведущий научный сотрудник, проректор по экономике и стратегическому развитию, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. Первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург
e-mail: d.g.sandler@urfu.ru

Sandler D.G.

Candidate of Economics Sciences, First Vice-Rector — Associate Professor, Leading Researcher, Vice-Rector for Economics and Strategic Development, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg
e-mail: d.g.sandler@urfu.ru

Аннотация

В данной статье представлены результаты исследования программ развития вузов, представленных участниками Программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Анализ стратегических проектов и показателей 187 университетов позволил сформировать логику оценки и выбора альтернативных стратегий, матрицу оценки ресурсоемкости достижения показателей в разрезе ключевых процессов для выработки стратегических мероприятий, а также матрицу согласования политики организации стратегического управления, управления знаниями и финансово-экономической политики вуза.

Ключевые слова: стратегическое управление вузом, конкурентоспособность высшего образования, университеты, экономическая модель, стратегии вузов, финансово-экономическая политика, Приоритет-2030.

Abstract

This article presents the results of the author's research of university development programs presented by the participants of the Strategic Academic Leadership Program "Priority 2030". The analysis of strategic projects and indicators of 187 universities allowed us to form a logic for evaluating and choosing alternative strategies, a matrix for assessing the resource intensity of achieving indicators in the context of key processes for developing strategic measures, as well as a matrix for coordinating the policy of the organization of strategic management, knowledge management and financial and economic policy of the university.

Keywords: strategic university management, competitiveness of higher education, universities, economic model, university strategies, financial and economic policy, Priority-2030.

Введение

В 2021 г. в силу вступили в силу изменения к Федеральному Закону «Об образовании в Российской Федерации», согласно которым все организации высшего образования обязаны разрабатывать программы развития, утверждаемые в последующем учредителем [1]. В том же году стартовала реализация Программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (далее — «Приоритет-2030»), которая фреймирует и направляет процессы стратегирования вузов-участников и претендентов к участию [2], задавая тенденцию развития и усложнения менеджмента образовательных организаций высшего образования (далее — ООВО). Указанная тенденция усиливается за счет амбициозности тех задач, которые ставит Министерство науки и высшего образования РФ и Правительство РФ перед вузами. В то же время документация программы «Приоритет-2030» представляет собой наиболее конкретизированный методический комплекс стратегического управления для российских ООВО. Практически 200 вузов представили свои программы развития для конкурсного отбора к участию в программе, более 100 университетов прошли отбор, что свидетельствует об актуализации потребности в инструментах стратегирования в сфере выс-

шего образования Российской Федерации, для широкого круга учреждений.

Состав показателей, определенных для отбора, критерии экспертной оценки [2] и риторика официальных представителей свидетельствуют о том, что наибольший акцент в «Приоритет-2030» сделан на усилении позиций российских вузов в научно-технологической сфере, что отличает данную программу от программы «5-100». Научный руководитель «Приоритет-2030» Волков А.Е. отмечает наличие двух измерений — политик развития и стратегических проектов [7]. Однако справедливым представляется отметить наличие третьего измерения, заданного программными документами: 18 видов мероприятий, на реализацию которых выделенные вузам субсидии могут быть использованы. Таким образом, ООВО в десятилетней перспективе должны планировать и контролировать выполнение полтора десятков показателей (ежегодно), состав реализованных проектов и разрезе 18 мероприятий, что приводит к контрпродуктивной роли инструментов долгосрочного планирования, отвлекающих внимание и ресурсы на выполнение устаревающих и малозначимых параметров. При этом перед российскими университетами стоят вызовы поиска релевантной концепции высшего образования, так и не разрабо-

танной в ходе реформ последних лет [6] и [11]. Соответственно подход, сосредоточивающий внимание на детальном стратегическом планировании, концептуально устарел и противоречит современной парадигме, подразумевающей отказ от детализации в долгосрочной перспективе и фокус на достижение социально-экономических эффектов.

Очевидной альтернативы на данный момент в документах и практике реализации программ с господдержкой нет, соответственно вопрос остается открытым и дискуссионным, но ясно представляются риски искусственной формализации, повышается необходимость разработки и совершенствования инструментария стратегического управления, включая аналитический.

Методы исследования

Требования программы и идеология, декларируемая Минобрнауки РФ, сформировали основания для реализации управленческих функций на двух уровнях — внешнем и внутреннем — преимущественного стратегическом и тактическом, соответственно. Внешний контур управления, реализуемый в основном комиссией Минобрнауки и Советом программы «Приоритет-2030», подразумевает объектом оценивания стратегию вуза, включая политики и стратегические проекты, а также целевые показатели результативности и эффективности. Внутренний управленческий уровень реализуется в основном самим университетом, включает формирование конкретного плана достижения показателей, «дорожной карты», утверждаемой также Минобрнауки РФ, определение объемов финансирования проектов. Подобное распределение управленческих полномочий направлено, по словам представителей Министерства науки и высшего образования РФ, на снижение бюрократии, повышение гибкости и адаптивности управления, повышение скорости принятия решений, поскольку упраздняется необходимость вносить правки в программу развития и согласовывать с учредителем изменения бюджета. Опыт реализации подобных программ в России свидетельствует о высокой вероятности отказа от подобного «либерализма» в последующие годы действия программы «Приоритет-2030» со стороны Минобрнауки РФ.

Специфику ситуации усиливает то, что Совет программы и учредители вузов, имея полноту влияния на стратегические решения, не разделяют ответственности за развитие вуза и достижение им требуемых показателей. Данная дихотомия — наличие существенных полномочий при отсутствии ответственности — формулирует задачу перед университетским управлением, которую нельзя считать тривиальной,

в части выстраивания взаимодействия с внешними стейкхолдерами при принятии стратегических решений. Для сохранения влияния вузам необходимо реализовать стратегическую коммуникацию в периодах между советами и утверждением программ развития со стороны учредителя. С целью нивелирования негативных последствий обозначенной дихотомии нами было проведено моделирование и определение границ стратегического управления ООВО, при этом в модель были включены не только внутренние процессы вуза, но и внешние стейкхолдеры и эксперты, стратегические партнеры. Модель границ процесса формирования стратегии представлена на рис. 1.

Возрастание сложности управления в сравнении с программой повышения конкурентоспособности «Проект 5-100» подтверждается, по нашему мнению, увеличением объема нормативной документации, с которой необходимо ознакомиться руководству университетов, чтобы проанализировать требования, предъявляемые к участникам, условия участия и идеи программы «Приоритет-2030». Вместе с тем «Приоритет-2030» реализуется на стыке национальных программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и проекта «Наука и университеты» — «Кадры для цифровой экономики» и «Развитие интеграционных процессов в сфере науки, высшего образования и индустрии» соответственно. Подчеркнем, что пересечение данных национальных проектов происходит в рамках «Приоритет-2030» в том числе и финансовое. Большое количество заинтересованных сторон, длительный процесс (более полутора лет) публичного обсуждения и согласования ключевых вех программы, входных критериев для участников обусловили потерю вузами на этот период стратегических ориентиров и отсутствие поддержки со стороны государства. Данный разрыв свидетельствует о необходимости включения этапа «подготовки стратегического цикла» в процесс стратегирования в вузах. Продолжительность указанного этапа не является случайностью, еще раз демонстрируя его значимость и цель — согласование позиций, привлечение поддержки и вовлечение стейкхолдеров и их ресурсов. Модель процесса стратегирования с включенным этапом подготовки представлена на рис. 2.

В конце 2021 г. вышло постановление Правительства РФ от 29.12.2021 № 2547 «Об утверждении требований к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования», которое во многом представляет собой развитие методических подходов, находящихся в основе программы «Приоритет-2030» [3]. Данное постановление акцентирует внимание на необхо-



Рис. 1. Границы процесса формирования стратегии
Составлено автором.

димости включения в программы развития вузов результатов, ориентированных на развитие не только конкретной образовательной организации, но науки и технологий РФ в целом, что формулирует очередную управленческую сложность, усугубляемую отсутствием консенсуса относительно роли и значения ООВО как в разделении труда в целом, так и в научно-технологической сфере, в частности.

Так, ряд представителей ООВО, РАН и научно-педагогических работников убеждены в необходимости занимать вузами активную и самостоятельную роль, другие заявляют лишь о вспомогательной роли университетов, заключающейся в предоставлении кадров для научно-технологической сферы.

Отметим, что при моделировании контура стратегического управления необходимо учитывать роль

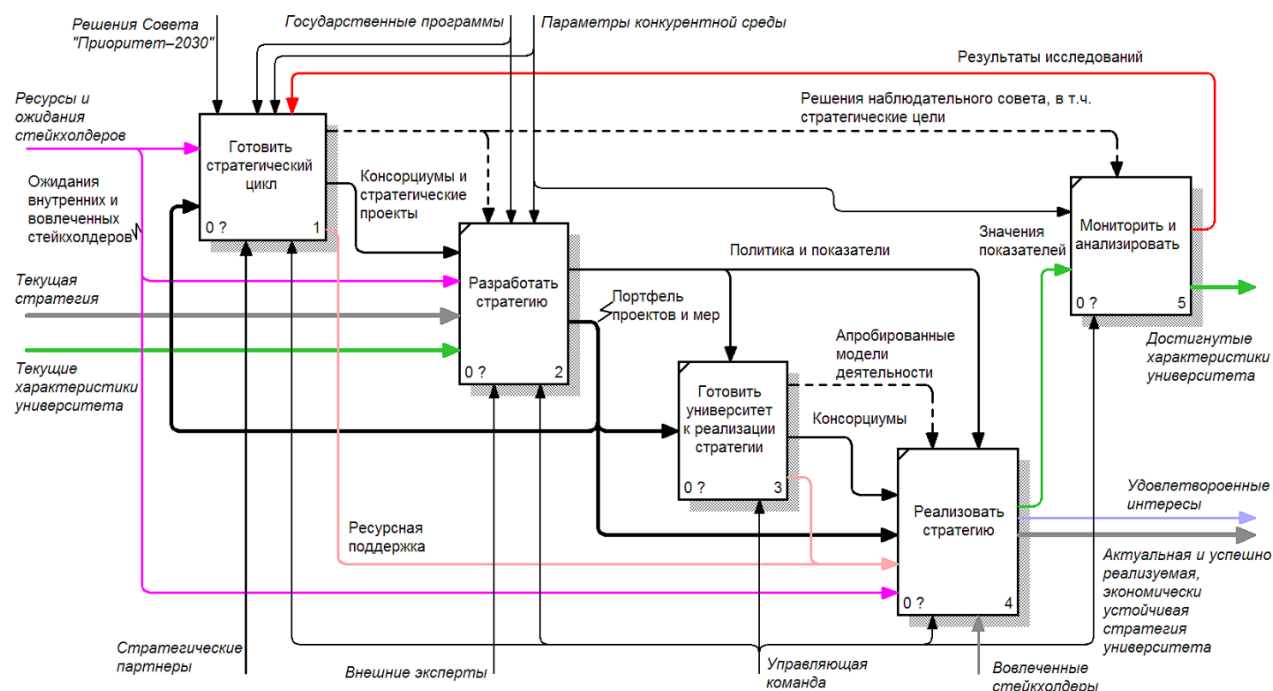


Рис. 2. Модель организации стратегического управления
Составлено автором по [13].

Министерства науки и высшего образования РФ, которое принимает на себя полномочия не только в определении норм и условий конкурса, но и координирует действия специализированной организации по сопровождению программы [4], что обуславливает дополнительный объем нагрузки по созданию постоянного потока отчетности, а также регулярный мониторинг, включая еженедельный контроль со стороны органов прокуратуры всех активностей в рамках реализации нацпроектов.

Одним из ключевых противоречий реализации стратегического управления в рамках участия в «Приоритет-2030», по нашему мнению, является необходимость формирования уникальной стратегии развития при требовании стремиться к единой целевой модели, фреймируемой общей для всех вузов системой показателей. В то же время российская система ВО имеет преимущество, заключающееся в институциональном разнообразии, поддерживаемом реализацией разнонаправленных проектов — «5-100», создание научно-исследовательских институтов, федеральных и опорных вузов. Включение в «Приоритет-2030» возможности выбора одного из двух специальных треков или базового трека представляется недостаточным для поддержания указанного разнообразия.

Результаты

С целью нивелирования представленного ограничения, а также ориентируясь на конкурсную документацию, предлагающую три варианта дополнительной подотчетности, мы предлагаем рассматривать шесть треков, на которые могли претендовать претенденты на участие в «Приоритет-2030» при формировании программ развития: базовый, культурно-творческий, отраслевой, территориально-субъектовый, территориально-окружной, исследо-

вательский. Вместе с тем данный перечень также не является исчерпывающим, поскольку существенная часть претендентов не стала участниками программы. Целесообразным представляется рассматривать варианты возможных стратегий развития исходя из координат — характер миссии; уровень конкурентоспособности и развития. В качестве характера миссии при этом могут выступать исследовательский, отраслевой, территориальный. Уровень конкурентоспособности и развития определяется по показателям вуза, в том числе показателям эффективности, предложенным в «Приоритет-2030». Подход оценки конкурентоспособности российских вузов на основе показателей госпрограмм приходит на смену оценкам на основе международных рейтингов, еще недавно доминировавших и принимавшихся за основу исследований [15]. Отметим, что при более высоких показателях вуза увеличивается динамика их изменения, а следовательно, готовность ООВО к трансформационным процессам.

Для апробации предложенной типологии нами были проанализированы программы 187 университетов: 121 программа выложены на официальном сайте «Приоритет-2030» [5, 12], программы вузов-претендентов были найдены в открытых источниках в сети Интернет. Преобладающий характер миссии определялся исходя из целей, задач, содержания стратегических проектов, а также показателей, на которые ориентирована программа развития вуза. Далее вузы были распределены по матрице «Характер миссии — уровень показателей» (рис. 3), относительно гетерогенное распределение вузов в матрице свидетельствует о справедливости предложенной типологии стратегий ООВО.

Предложенная типология стратегий позволит ООВО не только сфокусировать программу разви-



Рис. 3. Типология стратегий в координатах характер миссии и относительный уровень показателей
Составлено автором по [13].

тия на задачах, которые являются приоритетными, но и провести корректное позиционирование для заинтересованных сторон, а также снизить нагрузку в части принятия решения относительно экономической модели вуза. Представленные на рис. 3 стратегии включают подтипы, например трансформационные стратегии, подразумевающие изменение характера миссии или повышение уровня конкурентоспособности и развития. В краткосрочной перспективе наиболее релевантными представляются «горизонтальные» трансформации — наращивание уровня конкурентоспособности, вместе с тем в перспективе от 5 лет и более целесообразно рассматривать изменение фокуса миссии.

На следующем этапе исследования нами был определен характер экономической модели анализируемых вузов с использованием соответствующей типологии, основанной на совместном с коллегами эмпирическом исследовании с применением факторного анализа (с выделением главных компонент) и дисперсионного анализа [9]. Отметим, что согласно вышеупомянутому исследованию, успешность вузов, как правило, сопровождается преимуществом в более высоком балле ЕГЭ абитуриентов и других параметрах [16].

В рамках нашего исследования, мы опирались на данные мониторинга за 2020 г.: «Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации» (пороговое значение 15,9%) и «Отношение заработной платы профессорско-преподавательского состава к средней заработной плате по экономике региона» (пороговое значение 215%) [17], результаты представлены на рис. 4. Рассматриваются вузы, допущенные к отбору в «Приоритет-2030».

Далее нами было проведено сопоставление четырех представленных типов с целью определения наи-

более релевантного варианта стратегии для вуза с учетом ограничений, накладываемых его текущей экономической моделью, результаты представлены в таблице.

Кратко сформулируем перечень выводов и рекомендаций по результатам проведенного анализа.

1. Обучающие вузы, в том числе с исследовательской составляющей (низкая доля поступлений от НИОКР) в большей степени демонстрируют низкий уровень конкурентоспособности, и наоборот вузы с высокими доходами от НИОКР располагаются чаще в квадрантах, указывающих на высокий уровень конкурентоспособности, что еще раз подтверждает императив опережающего развития исследовательской составляющей.

2. Справедливо отметить наличие «диагональной динамики» — обучающие вузы при увеличении уровня заработной платы ППС повышают уровень конкурентоспособности, что в дальнейшем приводит к приращению доли доходов от НИОКР и закреплению вузов в позиции с высоким объемом исследований, на лидирующих позициях. Вместе с тем возможной моделью развития является отраслевое и территориальное лидерство для обучающих вузов.

3. Относительно выбора фокуса миссии для вузов с разными экономическими моделями справедливо сформулировать так:

- на позиции исследовательского лидерства чаще могут претендовать вузы, которые, помимо значимого исследовательского задела, обеспечивают высокие заработные платы персонала;
- следует отказаться от модели удержания лидирующих позиций для исследовательских вузов с высокооплачиваемым персоналом за счет экономики на масштабе, несмотря на то, что в некоторых случаях количество студентов на одного

Структура доходов	Преобладание доходов от образовательной деятельности	Существенная доля доходов от научной деятельности
Успешность		
Экономически успешные. Доход ППС выше порогового	Обучающий вуз с исследовательской составляющей 57 вузов (30,5 %)	Исследовательский вуз с высокооплачиваемым персоналом 26 вузов (13,9 %)
	3	4
Экономически неуспешные. Доход ППС ниже порогового	Обучающий вуз. Как правило высокая преподавательская нагрузка 91 вуз (48,7 %)	Исследовательский вуз с умеренной оплатой труда 13 вузов (6,9 %)
	2	1

Рис. 4. Распределение вузов по характеру экономической модели

Составлено автором на основе [13].

Сопоставление типов стратегий и экономической модели

Уровень конкурентоспособности	Экономическая модель							
	Исследовательский вуз с высокооплачиваемыми ППС		Исследовательский вуз с умеренной оплатой труда		Обучающий вуз с исследовательской составляющей		Обучающий вуз	
	Доля от общего кол-ва вузов, %	Доля от общего по модели, %	Доля от общего кол-ва вузов, %	Доля от общего по модели, %	Доля от общего кол-ва вузов, %	Доля от общего по модели, %	Доля от общего кол-ва вузов, %	Доля от общего по модели, %
ИТОГО вузов с высоким уровнем	8,56	61,54	2,67	38,46	5,88	19,30	7,49	15,38
ИТОГО вузов со средним уровнем	4,28	30,77	3,74	53,85	10,70	35,09	13,37	27,47
ИТОГО вузов с низким уровнем	1,07	7,69	0,53	7,69	13,90	45,61	27,81	57,14

Составлено автором.

преподавателя в таких вузах может быть достаточно высоким, что обеспечит приращение его экономического потенциала;

- стремление к усилению своего конкурентного преимущества для вузов с умеренной оплатой труда должно сопровождаться повышением уровня заработной платы ППС в целях привлечения талантов;
- наиболее реалистичным вариантом амбициозной стратегии развития для обучающихся вузов и обучающихся с исследовательской составляющей является фокусировка на отраслевой миссии.

4. При выборе исследовательской миссии необходимо постоянное приращение исследовательского потенциала, включая проведение мероприятий по увеличению заработных плат в целях привлечения талантливых кадров.

Резюмируя, подчеркнем, что в реальной практике применяется логика «от обратного», согласно которой вузом сначала принимается решение о ключевом фокусе миссии, вырабатываются инициативы академического совершенства, без учета ресурсных ограничений, а уже затем разрабатываются решения по корректировке финансово-экономической политики и экономической модели. Однако для вузов, прибегающих к смене фокуса миссии (горизонтальной трансформации в предметном поле отраженном на рис. 3), справедливо осуществлять выбор из двух вариантов развития: приращение исследовательской составляющей в отдельных точках либо общее увеличение объемов исследований за счет масштабного вовлечения сотрудников с соответствующим приростом заработной платы.

На основе статистического анализа данных 187 вузов нами предлагается обобщенный алгоритм выбора стратегии вуза в прямой логике — «от миссии к экономической модели»:

- определение фокуса миссии на основе учета интересов внешних и внутренних стейкхолдеров и анализа альтернативных стратегий;
- выявление типа имеющейся экономической модели деятельности (рис. 4);
- оценка уровня конкурентоспособности (имеющегося и целевого) на основе показателей программы «Приоритет-2030», многопараметрической модели прогноза деятельности, представляющей специфику анализируемого ООВО;
- выбор одной из альтернативных стратегий как на среднесрочный, так и на долгосрочный периоды;
- анализ необходимости и возможностей изменения экономической модели.

Первые два этапа могут быть реализованы параллельно, в рамках первого этапа урегулирование позиций заинтересованных сторон происходит на основе их вклада в конкурентоспособность вуза по направлениям: репутация, ресурсы, услуги, компетенции и интересы. Данный перечень составляющих конкурентоспособности мы обозначаем метафорой «РРУКИ». Особую сложность представляет процесс отбора показателей и параметров, которые представляют собой специфические драйверы развития ООВО, например для описания целевой модели УрФУ нами было использовано более 20 позиций.

Обсуждение

Отдельная сложность формирования стратегии развития вуза, обусловлена требованиями «Приоритет-2030», по наличию большого количества политик: образовательной, научно-исследовательской, молодежной, кампусной, система управления университетом, финансовой модели, политики в области цифровой трансформации, политика в области открытых данных, управления человеческим капиталом, а также дополнительные направления

развития. Задача согласованности 9 обязательных политик университета с методической точки зрения не проработана. Поставив перед собой задачу выбора релевантной финансово-экономической политики, с одной стороны, и остальных политик, с другой, мы обнаружили, что наиболее наглядно это можно сделать на еще одну политику — управления знаниями. Тогда инструментом и первым шагом к обеспечению согласованности всего перечня политик становится механизм согласования инструментария трех: подход к формированию стратегии, политика управления знаниями и финансово-экономической.

Отправной точкой решения указанной задачи является наличие плотной связи между контуром стратегического управления и практик и процессов управления знаниями, которая усиливается в рамках «Приоритет-2030» за счет постановки перед ООВО требований ответа на большие вызовы, и разработки принципиально новых технологий. Очевидно, что это невозможно сделать без учета условий возникновения компетенций и специфики внешней среды. Исследовательские вопросы относительно указанной взаимосвязи не являются новыми и поднимались впервые еще в 2005–2006 гг. [19, 21], в результате были получены свидетельства, что управление знаниями должно встраиваться в основные процессы управления вузом для использования преимуществ новых знаний при достижении целей ООВО или исследовательской организации.

Конечно, опыт управления организациями в эпоху перемен имеет некоторые общие черты и практики, но всегда есть и существенная отраслевая специфика [10]. Содержательный анализ специфики университетского стратегирования позволил

нам утверждать, что основных вариантов такого сочетания можно сформулировать четыре (рис. 5).

Отметим, что логичным является и обратный ход — увеличение результативности управления знаниями за счет использования инструментов и механизмов стратегического управления. При этом невозможным представляется успешное развитие университета в случае, если в контур стратегического управления не включены значимые элементы системы управления знаниями [22]. В данном случае университет не менее других организаций вынужден учитывать факт того, что «знания становятся доминирующим средством достижения высоких социально-экономических результатов и основным источником конкурентного преимущества человека в обществе» [8, с. 255]. В теоретических источниках представлен ряд моделей, описывающих цикл развития знаний, но одной из самых авторитетных и распространенных, в том числе относительно управления знаниями в вузах и научно-исследовательских организациях, является модель SECI [18], которая отображается также в четырех квадрантах (рис. 6).

Обобщение и экстраполяция современных университетских практик стратегического менеджмента позволяет предложить нумерацию квадрантов, обозначающую наблюдаемую естественную поэтапность развития контура стратегического управления в университетах или научно-исследовательских организациях. Хотя на практике нередко применяется попытка захода сразу в третий квадрант.

Подчеркнем, что существующий подход согласования стратегирования и управления знаниями необходимо, по нашему мнению, расширить за счет включения в набор типа финансово-экономической

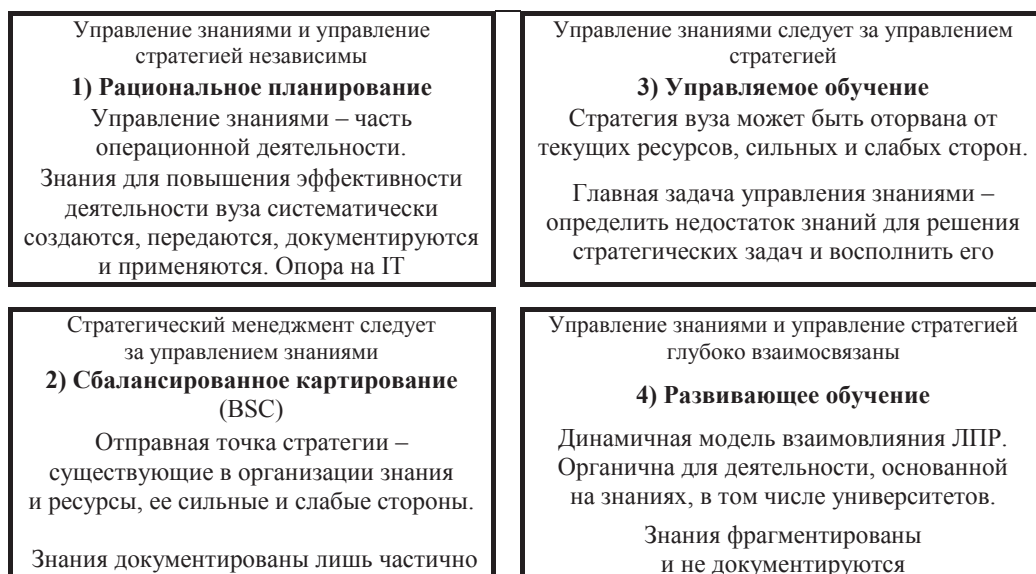


Рис. 5. Четыре варианта сочетания процессов управления знаниями и формирования стратегии
Составлено автором по [20].


Структурированность	Структурированный процесс стратегического планирования	Неструктурированный процесс стратегического планирования
<p>Сверху вниз</p> 	<p><i>Управление знаниями и стратегией независимы</i></p> <p>1) Рациональное планирование Факторы успеха и стратегические взаимосвязи явны, известны, документированы. Метод — комбинация знаний топ-менеджментом</p> <p>Сокращение удельных затрат и рост стоимости</p> <p>Объединение и систематизация — комбинация 3</p>	<p><i>Управление знаниями следует за управлением стратегией — неявно</i></p> <p>3) Управляемое обучение</p> <p>Факторы успеха и стратегические взаимосвязи не явны, не документированы, но имеются в «скрытом» виде у топ-менеджмента.</p> <p>Фокус на трансформацию экономической модели</p> <p>4 Присвоение через применение — интернационализация</p>
	<p>Снизу вверх</p> 	<p>Артикулирование и выявление = формулировка и фиксация 2</p> <p><i>Стратегический менеджмент следует за управлением знаниями</i></p> <p>2) Сбалансированное картирование (BSC)</p> <p>Знания о факторах успеха и взаимосвязях в неявном виде присутствуют на нижних уровнях вуза</p> <p>Рост новых доходов и кооперации</p>

Рис. 6. Матрица согласования политики организации стратегического управления, управления знаниями и ФЭП
 Составлено автором на основе [13].

политики [14]. Данное включение позволит расширить возможности для принятия и внедрения инновационных решений в части их обоснованности, включая решения в части выбора финансово-экономической политики (далее — ФЭП) и соответствующей стратегии развития. Предлагаемая нами модель позволяет осуществлять объективный и согласованный выбор модели стратегирования, управления знаниями и ФЭП, что создаст условия для получения синергетического эффекта от повышения экономической устойчивости и иными целями и задачами повышения конкурентоспособности ООВО.

Формируемые амбициозными задачами «Приоритет-2030» разные темпы развития ключевых направлений деятельности университетов обуславливают применение одного из четырех вариантов ФЭП, предложенных нами в квадрантах на рис. 6. Выбор одного из них предопределен новизной поставленной задачи и размером предполагаемого скачка в развитии, что вызывает необходимость ориентироваться на требуемый для решения задачи способ формирования и использования инновационных знаний, и обуславливает совпадение нумерации этапов авторской модели с нумерацией этапов в модели SECI. Отклонение модели развития конкретного университета от предложенной модели может быть вызвано готовностью вуза создавать «гринфилды»,

привлекая сторонние компетенции, и развиваться неорганическими способами.

Заключение

Резюмируя, отметим, что единого подхода относительно этапности процесса стратегирования и механизма согласования политик в теоретических источниках на данный момент не представлено. Это вызвано, с одной стороны, зависимостью от многообразных условий развития и разнообразием стоящих перед вузами задач. Релевантными являются разные подходы, с другой, то же справедливо и для конкретного вуза в разные периоды времени. Однако для эффективного взаимодействия со стейкхолдерами необходима универсальная модель контура стратегического управления, надеемся, что представленный инструментальный станет его частью. В результате анализа современной государственной поддержки и обобщения практик методического сопровождения формирования программ развития ООВО предложены типология стратегий вузов на основе характера миссии и уровня развития и конкурентоспособности, а также рекомендации относительно принятия решений о выборе одной из альтернативных стратегий, учитывающие тип экономической модели и особенности финансово-экономической политики вуза.

Литература

1. О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»: Федеральный закон от 02 июня 2021 г. № 320-ФЗ: [принят Гос. Думой 8 июня 2021 г.: одобрен Советом Федерации 23 июня 2021 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107020022/> (дата обращения: 07.02.2022).
2. О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»: постановление Правительства Российской Федерации от 13 мая 2021 г. № 729 // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105210040?index=0&rangeSize=1> (дата обращения: 15.10.2021).
3. Об утверждении требований к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования: постановление Правительства Российской Федерации от 29 дек. 2021 г. № 2547 // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202112310053> (дата обращения: 21.12.2021).
4. Объявление о проведении отбора российских образовательных организаций высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», направленной на поддержку программ развития образовательных организаций высшего образования (шифр отбора — 2021-VI-ПРИОРИТЕТ-1): утв. Министром науки и высш. образования Российской Федерации Фальковым В.Н. 24 июня 2021 г. // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации: [официальный сайт]. — URL: https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT_ID=35799 (дата обращения: 17.10.2021).
5. Протокол рассмотрения заявок, допуска (отказа в допуске) университетов к участию в отборе российских образовательных организаций Высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»: от 12 авг. 2021 г.: № АО/5-пр / Минобрнауки России // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации: [официальный сайт]. — URL: https://minobrnauki.gov.ru/files/12.08.2021_AO_5-пр_Омельчук_А.В._Гвоздева_Н.М._2.pdf (дата обращения: 09.02.2022).
6. *Брыкин А.В.* Модернизация российского образования — вызовы времени / А.В. Брыкин, О.Н. Быкова, А.П. Гарнов // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — 2019. — № 4. — С. 79–84.
7. *Волков А.Е.* Выступление на совещании руководителей вузов по вопросу подготовке вузов к участию в программе академического лидерства «Приоритет 2030», проведенном Минобрнауки в формате онлайн 30.07.2021 / А.Е. Волков. — Текст: непосредственный.
8. *Данченко Л.А.* Открытые образовательные ресурсы в современном бизнес-образовании / Л.А. Данченко, Н.В. Комлева // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей: в двух частях, Санкт-Петербург, 07–08 апреля 2016 года. Часть 1. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. — С. 254–258.
9. Дифференциация университетов по уровню доходов профессорско-преподавательского состава: связь с качеством образования и научной результативностью / Г.А. Агарков, Д.Г. Сандлер, А.Е. Судакова, А.Д. Сущенко. — DOI 10.32744/pse.2019.6.38. — Текст: непосредственный // Перспективы науки и образования. — 2019. — № 6 (42). — С. 456–472.
10. *Козлов В.В., Гарнов А.П., Одегов Ю.Г.* Управление организацией в эпоху глобальных перемен // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2018. № 1.

References

1. On Amendments to the Federal Law «On Education in the Russian Federation»: Fed. Law No. 320-FZ of June 02, 2021: [adopted by the State Duma on June 8, 2021: approved by the Federation Council on June 23, 2021] // Official Internet Portal of Legal Information: [website]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107020022/> (accessed: 07.02.2022).
2. On measures to implement the strategic academic leadership program «Priority 2030»: Decree of the Government of the Russian Federation No. 729 dated May 13, 2021 // Official Internet Portal of Legal Information: [website]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105210040?index=0&rangeSize=1> (accessed: 10.15.2021).
3. On approval of the requirements for the structure and content of the program for the development of educational institutions of higher education: Decree of the Government of the Russian Federation. Federation of 29 Dec. 2021 № 2547 // Official Internet portal of legal information: [website]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202112310053> (accessed: 12.21.2021).
4. Announcement of the selection of Russian educational institutions of higher education in order to participate in the strategic academic leadership program «Priority-2030», aimed at supporting the development programs of educational institutions of higher education (selection code — 2021-VI-PRIORITY-1): approved. Minister of Science and Higher Education. education grew. Federation Falkov V.N. June 24, 2021 // Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation: [website]. — URL: https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT_ID=35799 (accessed: 17.10.2021).
5. Protocol of consideration of applications, admission (refusal of admission) universities to participate in the selection of Russian educational institutions of Higher Education in order to participate in the strategic academic leadership program «Priority-2030»: from 12 Aug. 2021: No. AO/5-pr / Ministry of Education and Science of the Russian Federation // Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation: [website]. — URL: https://minobrnauki.gov.ru/files/12.08.2021_AO_5-пр_Омельчук_А.В._Гвоздева_Н.М._2.pdf (accessed: 09.02.2022).
6. *Brykin A.V.* Modernization of Russian education — challenges of time / A.V. Brykin, O.N. Bykova, A.P. Garnov // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. — 2019. — Vol. 4. — PP. 79–84.
7. *Volkov A.E.* Speech at a meeting of university leaders on the preparation of universities for participation in the academic leadership program «Priority 2030», held by the Ministry of Education and Science in online format 30.07.2021 / A.E. Volkov. — Text: direct.
8. *Danchenok, L.A.* Open educational resources in modern business education / L.A. Danchenok, N.V. Komleva // Modern management: Problems and prospects: Collection of articles: in two parts, St. Petersburg, 07–08 April 2016. Part 1. — St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2016. — PP. 254–258.
9. Differentiation of universities by income level of teaching staff: connection with the quality of education and scientific effectiveness / G.A. Agarkov, D.G. Sandler, A.E. Sudakova, A.D. Sushchenko. — DOI 10.32744/pse.2019.6.38. — Text: direct // Prospects of science and education. — 2019. — Vol. 6 (42). — PP. 456–472.
10. *Kozlov V.V., Garnov A.P., Odegov Yu.G.* Organization management in the era of global change // Scientific research and Development. The economics of the firm. — 2018. — Vol. 1. — PP. 50–64. — DOI: https://doi.org/10.12737/article_5ad9e2c470e0f2.02850980 (accessed: 12.25.2022).
11. *Odegov Yu.G.* Reform of Russian education: problems, results, prospects / Yu.G. Odegov, A.P. Garnov // Stan-

- С. 50–64. DOI: https://doi.org/10.12737/article_5ad9e2c470e0f2.02850980 (дата обращения: 25.12.2022).
11. *Одегов Ю.Г.* Реформа российского образования: проблемы, результаты, перспективы / Ю.Г. Одегов, А.П. Гарнов // Уровень жизни населения регионов России. — 2019. — № 3 (213). — С. 36–51. — DOI 10.24411/1999-9836-2019-10071.
 12. Программа «Приоритет-2030» // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации: [официальный сайт]. — URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/> (дата обращения: 05.03.2022).
 13. *Сандлер Д.Г.* Стратегии повышения конкурентоспособности российского высшего образования на основе обеспечения экономической устойчивости университетов / Автореф. дисс. на соиск. ст. д. экон. наук 5.2.3 Экономика сферы услуг // РЭУ им. Г.В. Плеханова — Москва, 2023. — URL: <http://ords.rea.ru/index.php/2022/11/09/sandler-daniil-gennadyevich/> (дата обращения: 25.12.2022)
 14. *Сандлер Д.Г.* Экономическая устойчивость в контуре стратегического управления вузом / Д.Г. Сандлер — Текст: электронный // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). Серия «Экономика». — 2022. — № 1(54). — С. 38–44. — URL: <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=48207063&selid=48207069> (дата обращения: 18.10.2022). — Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей.
 15. *Стукалова И.Б.* Мировые рейтинги и конкурентоспособность российских университетов / И.Б. Стукалова, А.В. Шишкин, А.А. Стукалова // Международная торговля и торговая политика. — 2019. — № 3(19). — С. 5–18. — DOI 10.21686/2410-7395-2019-3-5-18
 16. Успешность выпускников и уровень оплаты труда преподавателей как факторы конкурентоспособности университетов Уральского региона / Г.А. Агарков, Д.Г. Сандлер, А.Д. Сущенко [и др.]; УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. — Екатеринбург: Урал. фед. ун-т, 2020. — 214 с. — ISBN 978-5-7996-3128-4. — Текст: непосредственный.
 17. Характеристика системы высшего образования в РФ. Мониторинг 2021 года (по данным за 2020 год) // Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций Высшего образования. — МИРЭА-ГИВЛ: [сайт]. — URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo&year=2021> (дата обращения: 18.09.2021).
 18. *Ahmad H.* KM model to embed knowledge management activities into work activities in construction organisations / H. Ahmad, M. Gaterell // Procs 24 th Annual ARCOM Conference (Cardiff, 1–3 Sept 2008) / Association of Researchers in Construction; ed. A. Dainty. — Cardiff, 2009. — PP. 309–318. — URL: https://www.researchgate.net/figure/The-SECI-model-Nonaka-and-Takeuchi-1995_fig2_267404394 (date accessed: 22.11.2021).
 19. *Darroch J.* Knowledge management, innovation and firm performance / J. Darroch. — DOI 10.1108/13673270510602809 // Journal of Knowledge Management. — 2005. — Vol. 9, Iss. 3. — PP. 101–115.
 20. *Guldenberg S.* Strategy process in Research and Development Organizations: Why Knowledge Management is still more isolated than integrated / S. Guldenberg, K.-H. Leitner // Paper prepared for OKLC: Copenhagen, 2008. — 5 p. — URL: <https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/contribution157.pdf> (date accessed: 12.10.2021).
 21. *Standing G.* The Precariat: The New Dangerous Class / G. Standing. — DOI 10.5040/9781849664554. — London: Bloomsbury Academic, 2011. — 198 p. — ISBN 978-184966-455-4.
 22. *Zack M.H.* Developing a Knowledge Strategy // California Management Review. — 1999. — Vol. 41, Iss. 3. — PP. 125–145. — URL: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm> (date accessed: 14.08.2022).
 12. *The program «Priority-2030»* // Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation: [website]. — URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/> (accessed: 03.05.2022).
 13. *Sandler D.G.* Strategies for increasing the competitiveness of Russian higher education on the basis of ensuring the economic sustainability of universities / Abstract. diss. on the job. st. D. of Economics 5.2.3 Economics of the service sector // Plekhanov Russian University of Economics — Moscow, 2023. — URL: <http://ords.rea.ru/index.php/2022/11/09/sandler-daniil-gennadyevich/> (accessed: 12.25.2022).
 14. *Sandler D.G.* Economic stability in the contour of strategic management of the university / D.G. Sandler — Text: electronic // Bulletin of the BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). The series «Economics». — 2022. — Vol. 1 (54). — PP. 38–44. — URL: <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=48207063&selid=48207069> (accessed: 18.10.2022). — Access mode: Scientific electron. b-ka eLibrary. EN for registration users.
 15. *Stukalova I.B.* World rankings and competitiveness of Russian universities / I.B. Stukalova, A.V. Shishkin, A.A. Stukalova // International trade and trade policy. — 2019. — Vol. 3 (19). — PP. 5–18. — DOI 10.21686/2410-7395-2019-3-5-18
 16. The success of graduates and the level of remuneration of teachers as factors of competitiveness of universities in the Ural region / G.A. Agarkov, D.G. Sandler, A.D. Sushchenko [et al.]; UrFU named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. — Yekaterinburg: Ural. fed. un-t, 2020. — 214 p. — ISBN 978-5-7996-3128-4. — Text: direct.
 17. Characteristics of the higher education system in the Russian Federation. Monitoring of 2021 (according to data for 2020) // Information and analytical materials on the results of monitoring the effectiveness of the activities of educational institutions of Higher education. — MIREA-GIVC: [website]. — URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo&year=2021> (accessed: 09/18/2021).
 18. *Ahmad H.* KM model to embed knowledge management activities into work activities in construction organisations / H. Ahmad, M. Gaterell // Procs 24 th Annual ARCOM Conference (Cardiff, 1–3 Sept 2008) / Association of Researchers in Construction; ed. A. Dainty. — Cardiff, 2009. — PP. 309–318. — URL: https://www.researchgate.net/figure/The-SECI-model-Nonaka-and-Takeuchi-1995_fig2_267404394 (date accessed: 22.11.2021).
 19. *Darroch J.* Knowledge management, innovation and firm performance / J. Darroch. — DOI 10.1108/13673270510602809 // Journal of Knowledge Management. — 2005. — Vol. 9, Iss. 3. — PP. 101–115.
 20. *Guldenberg S.* Strategy process in Research and Development Organizations: Why Knowledge Management is still more isolated than integrated / S. Guldenberg, K.-H. Leitner // Paper prepared for OKLC: Copenhagen, 2008. — 5 p. — URL: <https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/contribution157.pdf> (date accessed: 12.10.2021).
 21. *Standing G.* The Precariat: The New Dangerous Class / G. Standing. — DOI 10.5040/9781849664554. — London: Bloomsbury Academic, 2011. — 198 p. — ISBN 978-184966-455-4.
 22. *Zack M.H.* Developing a Knowledge Strategy // California Management Review. — 1999. — Vol. 41, Iss. 3. — PP. 125–145. — URL: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm> (date accessed: 14.08.2022).