

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

На правах рукописи

Сандлер Даниил Геннадьевич

**Стратегии повышения конкурентоспособности
российского высшего образования на основе обеспечения экономической
устойчивости университетов**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(4. Экономика сферы услуг)

Диссертация на соискание ученой степени доктора
экономических наук

Научный консультант –
доктор экономических наук, профессор
Сагинова Ольга Витальевна

Москва – 2022

Оглавление

Введение.....	7
1 Теоретические и институциональные основы развития конкуренции в сфере высшего образования.....	28
1.1 Особенности развития конкуренции на рынке услуг высшего образования .	28
1.2 Сущность, механизмы и модели определения и обеспечения конкурентоспособности.....	51
1.3 Формирование, развитие и оценка конкурентоспособности региональных систем российского высшего образования.....	78
2 Новые детерминанты деятельности вуза и методологические аспекты повышения конкурентоспособности процессов ВО.....	126
2.1 Факторы успешности образовательных и профессиональных траекторий обучающихся как детерминант конкурентоспособности вуза и качества образовательных услуг	126
2.2 Успех академического персонала и конкурентоспособность вуза	157
2.3 Методологический подход к совершенствованию процессов высшего образования в целях повышения конкурентоспособности вуза.....	171
3 Экономическая устойчивость и ее влияние на повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей вуза	194
3.1 Понятие и механизм обеспечения экономической устойчивости вуза	194
3.2 Сущностные характеристики стратегического управления экономической устойчивостью вуза.....	215
3.3 Риски и резервы повышения экономической устойчивости	236
4 Организация процессов высшего образования, ориентированная на конкурентоспособность в условиях траекторно-карьерного контекста деятельности.....	260
4.1 Управляющие воздействия и ограничения целеполагания в процессах высшего образования.....	260
4.2 Построение перспективной модели процессов высшего образования	278

4.3 Цифровая трансформация процессов высшего образования и концептуальная архитектура информационной среды.....	303
5 Формирование контура стратегического управления и стратегий повышения конкурентоспособности вузов.....	317
5.1 Трансформация стратегического управления университетом	317
5.2 Цикл стратегирования в модели «тройной петли».....	333
5.3 Разработка современной программы развития вуза.....	348
Заключение.....	390
Список литературы.....	403
Приложение А (обязательное) Конкурентные преимущества по видам функциональных потенциалов	495
Приложение Б (обязательное) Преимущества и ограничения методов, применяемых для оценки деятельности вузов и систем ВО.....	496
Приложение В (справочное) Состав исходных показателей для оценки региональной системы высшего образования	499
Приложение Г (справочное) Пороговые значения индикаторов оценки состояния ВО.....	503
Приложение Д (справочное) Модельный аппарат оценки состояния РСВО	505
Приложение Е (обязательное) Методика расчета и классификация состояний системы высшего образования.....	507
Приложение Ж (обязательное) Источники данных для анализа региональных систем.....	513
Приложение И (обязательное) Модельное маркетинговое описание характеристик выпускника	517
Приложение К (обязательное) Трудоустройство по «Информатике и вычислительной технике».....	519
Приложение Л (обязательное) Ранжирование пространства «Выпускник»/«Домохозяйство».....	520

Приложение М (обязательное) Выборочный анализ зарплатной премии за рост уровня высшего образования	521
Приложение Н (справочное) Перечень исследованных кейсов вузов.....	522
Приложение П (обязательное) Группировка подходов к понятию «экономическая устойчивость».....	524
Приложение Р (обязательное) Группировка подходов к понятию «финансовая устойчивость»	526
Приложение С (обязательное) Сравнительный анализ изменений в показателях оценки руководства вуза	529
Приложение Т (обязательное) Субъекты и объекты управления экономической устойчивостью	531
Приложение У (обязательное) Распределение экономической ответственности по уровням управления.....	532
Приложение Ф (обязательное) Краткая характеристика подходов к экономике вуза	533
Приложение Х (обязательное) Модели экономической устойчивости вузов	535
Приложение Ц (обязательное) Методика расчета «Операционного результата от текущей деятельности».....	536
Приложение Ш (обязательное) Влияние доли нештатных ППС на уровень публикационной результативности	540
Приложение Щ (справочное) Вузы участники проекта по повышению эффективности ФХД.....	541
Приложение Э (обязательное) Распределение причин финансовых проблем вузов участников проекта по повышению эффективности ФХД.....	543
Приложение Ю (обязательное) Анализ эффектов мероприятий комплексных программ оптимизации.....	544
Приложение Я (обязательное) Причины финансовых проблем и количество успешно реализованных мероприятий с учетом уровня эффекта	558

Приложение 1 (обязательное) Анализ результативности мероприятий направленных на выполнение стратегических показателей.....	559
Приложение 2 (обязательное) Концептуальная архитектура информационной среды университета	562
Приложение 3 (обязательное) Логика изменений и специфика российских нормативных требований к процессам ВО.....	563
Приложение 4 (обязательное) Аналитический обзор подходов к развитию инструментов университетского стратегического управления	570
Приложение 5 (обязательное) Историографический анализ отражения университетского стратегического управления в публикациях российских исследователей.....	574
Приложение 6 (обязательное) Шесть основных противоречий университетского стратегирования	577
Приложение 7 (обязательное) Методические решения нивелирования ограничений организации контура стратегического управления.....	577
Приложение 8 (справочное) Перечень документов, регламентирующих запуск программы «Приоритет-2030»	579
Приложение 9 (обязательное) Форма планирования проектов по мероприятиям приоритет «Приоритет-2030»	582
Приложение 10 (справочное) Целевые показатели эффективности «Приоритет-2030».....	584
Приложение 11 (справочное) Данные вузов, допущенных к отбору в «Приоритет-2030».....	586
Приложение 12 (справочное) Критерии участия университетов в «Приоритет-2030».....	600
Приложение 13 (обязательное) Матрица сопоставления ООВО по типам стратегии и экономической модели	601
Приложение 14 (обязательное) Вызовы социально-экономической динамики, на примере программы развития ЮФУ	603

Приложение 15 (обязательное) Матрица показателей УрФУ и референтных вузов	604
Приложение 16 (обязательное) Оценка взаимосвязи политик, процессов и показателей.....	607
Приложение 17 (справочное) Матрица оценки ресурсоемкости ключевых процессов УрФУ.....	609

Введение

Актуальность исследования. Усиливающаяся конкуренция в области услуг высшего образования (далее – ВО) актуализирует вопросы выбора стратегии и формирования конкурентоспособности университета, влиянии конкуренции на качество ВО, систему в целом и отдельные вузы, их финансирование, эффективность, устойчивость. Достижение конкурентоспособности и технологического суверенитета страны по широкому перечню направлений становится целью государственной политики, что повышает уровень амбициозности целей и сложности задач, в т. ч. с учетом сложной геополитической ситуации. В долгосрочной перспективе актуализируется три основных уровня конкуренции и конкурентоспособности университетов: региональный, национальный, международный.

Так, указ Президента Российской Федерации № 599 [17] ставил перед вузами задачу повышения международной конкурентоспособности и вхождения в мировые рейтинги. В последующем указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 № 204 данное направление усиливается [21]. На основании вышеназванного указа Президента Российской Федерации, президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам был утвержден паспорт национального проекта «Образование» на период с 1 января 2019 г. по 31 декабря 2024 г. (протокол от 24 декабря 2018 № 16), в котором предусмотрена задача «Глобальная конкурентоспособность высшего образования». Далее указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» устанавливается необходимость обеспечения присутствия Российской Федерации в числе 10 ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок, в т. ч. за счет создания эффективной системы ВО (пункт 2 (б)) [22].

Расширяется состав целей и растут требования к конкурентоспособности

вузов, в частности, пункт 1 постановления Правительства Российской Федерации № 3697-р [25] обозначает *четыре сферы целеполагания*: подготовку кадров, исследования и разработки, творческие и социально-гуманитарные проекты, внедрение в экономику и социальную сферу высоких технологий. Многоцелевая постановка вопроса подчеркивает сложность выбора успешных стратегий в многомерном и многофакторном пространстве деятельности современных вузов.

Вузы формируют конкурентные позиции не только за счет бюджетных средств, но и на основе собственных источников и самостоятельного обеспечения экономической устойчивости, что составляет большую трудность для региональных вузов. Государственная политика учитывает специфику ситуации в регионах, в частности, национальным проектом «Наука и университеты», предусмотрен показатель: «доступность бесплатного ВО с учетом приоритетного направления бюджетных мест в регионы» [67] и зафиксирован вектор на повышение качественного уровня региональных вузов. В своем ежегодном послании Федеральному собранию от 15.01.2020 Президент России В. В. Путин отметил: «необходимо не просто увеличивать цифры приема, а серьезно, с участием бизнеса, работодателей заняться развитием университетов и вузов в регионах, включая укрепление их учебной, исследовательской и социальной инфраструктуры, системы постоянной подготовки и повышения квалификации преподавателей региональных вузов, чтобы студенты могли получать современные знания, начать успешную карьеру на своей малой родине» [175].

Многоцелевой характер деятельности университетов, обуславливает фокусирование активности сразу в двух направлениях: поиск конкурентоспособной ниши на рынке образовательных услуг либо НИОКР и достижение широкого набора универсальных показателей, заложенных в государственных программах. Поскольку, размер государственной поддержки зависит от сравнительной динамики целевых показателей, возникает фокус развития, ориентированный на единую модель, который зачастую не совпадает с релевантной рыночной нишей конкретного вуза. Наблюдается карго-эффект, когда

вузы ошибочно копируют атрибуты глобальных исследовательских университетов, но не достигают соответствующего экономического результата, т. к. проводимые изменения, не основаны на релевантной экономической модели.

Особенностью современного периода является дефицит ресурсов развития у большинства университетов и высокая ресурсоемкость конкурентной борьбы. Необходимость инвестиций в привлечение академического состава и управленцев, инфраструктуру заставляет искать их источники вовне и внутри вуза. Особенность этих инвестиций в том, что они имеют отложенный эффект, создают риски недофинансирования текущей деятельности, не дают гарантированного результата.

Данная работа посвящена *проблеме*, возникающей при формировании стратегии университета: *как сочетать выполнение ресурсоемких задач опережающего развития и достижение быстрого роста целевых показателей, основанных на радикальных изменениях в основных сферах деятельности вуза, с одной стороны, и создание экономически устойчивой модели для новых процессов и всей деятельности вуза – с другой.*

Поскольку в качестве формулы успеха, как правило, рассматриваются кадровые и управленческие решения при ограниченном объеме инвестиций, то частью решения проблемы должна стать стратегия привлечения дополнительных ресурсов, синергии активностей вуза в различных сферах, фокусирования процессов и подсистем на решении приоритетных задач. *Экономическая устойчивость принимаемых решений и генерация дополнительного потока ресурсов в текущую деятельность и развитие* становятся обязательными условиями формирования долгосрочной конкурентоспособности российских университетов.

Вопрос опоры программ развития на собственную экономическую устойчивость стоит перед большинством российских вузов, но универсальный подход и обобщение успешных практик пока не нашли должного освещения в литературе. Соответственно актуальным вызовом является поиск комплексного методологического подхода, учитывающего индивидуальность контекста и потенциала конкретного вуза, особенно для вузов, расположенных в регионах.

Принципиальная значимость и открытость концептуальных вопросов развития ВО, отсутствие подходов к формированию стратегий университетов, дающих основу для разработки методического инструментария, синхронизирующего повышение конкурентоспособности вузов с формированием экономически устойчивой модели деятельности, предопределили направление данного исследования.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы развития и конкурентоспособности университетов находятся на стыке нескольких предметных областей и рассматриваются во многих теоретических и прикладных исследованиях. Концептуальные основы развития, факторы и тенденции изменений в ВО освещены в исследованиях М.О.Абрамовой, Б.Л.Аграновича, Ф.Дж.Альтбаха, Д.Г.Арсеньева, Д.Бока, А.В.Бровкина, Р.Р.Вахитова, Х.Д.Грахама, Н.Даймонда, Л.А.Данченко, У. Дэбарса, М.Карноя, Б.Р.Кларка, М.Кроу, Г.И.Лазарева, О.В.Лешукова, П.Лоялки, Д.К.Нургалиева, Г.Л.Овсянниковой, М.Н.Овчинникова, С.Д.Резника, Г.Розовски, О.В.Сагиновой, И.В.Сазоновой, Д.Салми, Н.В.Свиридовой, И.Б.Стукаловой, Е.Ю.Шибановой, А.В.Шишкина, И.М.Фадеевой, В.М.Филиппова, И.Д.Фрумина, В.М.Юрьева. Привлекались положения затрагивающие отдельные области сферы услуг, отраженные в работах Н.А.Зайцевой, Г.А.Карповой.

Изучению сущности, роли и видов конкуренции в условиях рыночной экономики посвящены работы А.О.Хисмана, А.Афонсо, К.А.Бартлетта, М.В.Борланда, А.Бранденбургера, С.Гошала, К.Джепсен, Ю.О.Князева, В.В.Криворотова, С.А.Мохначева, Б.Нейлбаффа, А.С.Плещинского, М.Портера, Г.Симмеля, Е.Л.Толокиной, Р.М.Хоусена.

Специфика конкуренции в ВО и методы повышения конкурентоспособности вузов изложены в работах Т.Агасисти, Дж.М.Р.Бевеурика, К.Белфилда, П.Ван дер Мира, Г.Гленнерстера, Е.Дель Рея, Г.Димитриевой, Т.К.Екшикеева, Ц.Зафировой, Ф.Кайзера, А.М.Клемперера, Е.Н.Ковалева, Ф.Корреры, Р.Макмиллана, С.Марджинсона, В.Л.Мика, К.Мисры, Ю.С.Савенковой, Р.Стэуненберга.

Эффекты влияния государственного регулирования на конкуренцию в сфере ВО и развитие университетов рассмотрены в исследованиях А.Амарала, Дж.Бреннана, У.Бэртлетта, Д.А.Волфа, Г.Гаталано, Т.Грауэнхорста, П.Де Вриса, Дж.Де Грофа, Д.Д.Дилла, Б.Кантуэл, Дж.Кендэлл, М.Кляйна, М.Куика, Л.Л.Лесли, С.Х.Лоутона, А.Магалхаэса, Дж.Назарко, Г.Нифа, М.Нэппа, Р.Пинхейро, Г.Псахаропоулса, Дж.Пфедфера, Г.Салансика, Дж.Сапараускаса, Т.Синозика, М.Триппла, Ф.Уейса, Р.Уильямса, Дж.Фордера, С.Шлаугтера. Проработке механизма роста конкурентоспособности вузов через сотрудничество с другими организациями способствовало обращение к работам Г.Базелта, Ю.К.Князева, А.Ласагни, С.Льюиллети, А.Мальмберга, М.Марино, П.Маскелля, Р.В.Приходько, П.Парроты, А.Тобьяссена.

Осмыслению вопросов конкуренции на региональных рынках и влияния вузов на социально-экономическое развитие регионов способствовали работы П.Беннеурос, Н.Бирдсол, И.И.Борисова, А.Брамуэл, Дж.Б.Годдард, Г.Голдстайн, С.Джакобстена, А.Джонсона, М.Ди Гуардо, Дж.Друкера, Н.Зиновьева, Р.Кованаб, М.Лои, Т.Лорентцен, Ф.Мас-Верду, К.Рено, Р.Рамлоган, Н.Ф.Ровенко, Н.Роиг-Тьерно, О.А.Силиванова, Ф.Тодтлинга, Ю.И.Трещевского, М.Триппл, К.Уэркер, М.Фромхолд-Эйзебит, Д.Чарлис, С.Ченг, О.В.Чикурова, П.Хаттертона, Р.Хьюгинса.

Сущность экономической и финансовой устойчивости вузов, экономика ВО представлены в исследованиях Т.А.Анисовец, Е.С.Астафьевой, С.А.Белякова, Л.Бэнт-Ааке, Дж.Бьерн, М.А.Вахрушиной, Л.Р.Газиевой, Р.Гари-Бобо, Л.В.Голодковой, Е.С.Горюновой, О.А.Гришиной, М.В.Демина, Д.Джонстона Брюса, М.А.Дмитриевой, Т.В.Жуковой, Е.Е.Кардавы, Г.Каталано, Н.Р.Кельчевской, Е.И.Ковалевой, Е.В.Королева, О.И.Курылевой, М.А.Кудровой, Е.О.Мельцаса, Э.Моргана, Э.Д.Новожилова, М.В.Огородновой, А.Ж.Окенова, Т.А.Половой, В.Н.Пугача, Г.А.Резника, Т.Н.Роденковой, Е.Е.Семченко, П.Силвестри, В.А.Слепова, А.Трэнной, Г.Уильямс, Т.А.Федорченко, Н.Н.Шушариной, А.Р.Ядрышниковой.

Влияние эффективного контракта на качество и конкурентоспособность ВО освещено в результатах исследований Н.Н.Абакумовой, Г.А.Агаркова, Л.В.Антосик,

М.А.Боровской, М.Буджея, Л.И.Ворониной, С.Ю.Гурьяновой, И.В.Донова, В.Н.Дудина, А.Л.Жукова, Н.А.Заиченко, М.В.Курбатова, С.Н.Лапшина, Е.А.Лесных, Ю.А.Масаловой, З.Матолксибы, О.В.Митиной, Е.В.Михалкиной, Н.Э.Овчинникова, Г.Пазмандии, А.А.Пановой, Л.С.Скачковой, В.Г.Халина, Е.В.Чучкаловой, В.В.Шапкина, Е.С.Шевченко, И.К.Шевченко, Л.В.Школяр.

Вопросы качества в сфере ВО рассматривались такими авторами, как К.Г.Афанасиди, Е.А.Барахсанова, Л.Ф.Варламова, А.В.Замятин, Ц.Зафирова, В.П.Игнатъев, А.Ливандовская, Ю.Д.Мишин, С.Ю.Рощин, М.В.Самардак, В.А.Тамбовцев, Т.В.Третьякова, А.И.Чучалин. Теоретические основы влияния заинтересованных сторон на качество образования отражены в работах М.Биркинс, В.Р.Варгас, К.Вар Педерсен, К.Петерсон, Д.Вуд, А.П.Клемешева, Дж.Кохтамааки, Р.К.Кивистоо, Е.В.Кудряшова, Р.Лоусом, А.Льютинен, Р.К.Митчел, А.Проуз, С.М.Риад Шамс, Г.Рoadес, В.М.Саввинова, С.Э.Сорокина, С.Слоутер, А.Д.Тихоновой, Е.Фаро, Р.Е.Фриман, Б.Р.Эгль, М.Юдэм.

Тенденции формирования образовательных и профессиональных траекторий, их влияние на процессы ВО представлены в работах Дж.Аллена, Д.Р.Ахмедовой, Р.Ван дер Велдена, Е.Я.Варшавской, Д.Лейек-Франсены, А.М.Делани, Л.Л.Зиминова, А.Ф.Кабрера, Д.В.Крайновой, Л.А.Леоновой, М.В.Лопатиной, Г.О.Модена, О.Н.Павловой, О.В.Перевозовой, В.И.Прусковой, С.Ю.Рощина, В.Н.Рудакова, А.В.Савиновой, А.Ф.Смык, А.А.Солнцева, Ю.Тейхлера, А.М.Уиллифорда, Д.Дж.Уиртса, Г.А.Чередниченко, Г.Шомбурга, К.Йошимото, Г.Ямады.

Анализ эффектов маркетинговой и репутационной составляющих в ВО отражен в работах А.Л.Абаева, Д.А.Бончуковой, Дж.Бранковика, Ф.Котлера, Л.Рингеля, О.В.Сагиновой, А.Сетиавана, Н.М.Старобинской, А.В.Скрипкиной, Т.Уэррона, Т.А.Юдиной. Системному раскрытию проблематики стратегического процесса в вузах способствовало изучение работ П.Аверсона, Б.Альстрэнда, А.Е.Балобанова, Д.У.Бренемана, В.Н.Васильева, А.И.Владимирова, А.О.Грудзинского, В.С.Грызлова, М.К.Дженсен, Я.Ш.Евдокимовой, А.К.Клюева, Т.Л.Клячко, Е.А.Князева, Е.Н.Ковалевой, В.В.Крюкова, Г.И.Лазарева,

Р.А.Лугового, Дж.Лэмпела, Дж.Р.Майнгла, Н.П.Макаркина, Г.И.Мальцевой, У.Х.Меклинга, Г.Минцберга, К.С.Солодухина, Н.Л.Титовой, О.Б.Томилина, Е.В.Чупрунова, Г.Хорт, Дж.Хьюсмана, К.И.Шахгельдян, А.Йонезау.

Несмотря на рост количества исследований, посвященных различным аспектам развития ВО, так и *не сформирован целостный концептуальный подход, позволяющий формировать стратегии повышения конкурентоспособности и опережающего развития ключевых характеристик деятельности университета, на основе экономически устойчивой модели деятельности и учитывающий российскую специфику*, что предопределило тематику, цель и задачи работы.

Цель исследования состоит в разработке и научном обосновании концептуального подхода и комплекса мер, направленных на разработку и обеспечение реализации стратегий повышения конкурентоспособности российских вузов, на основе экономически устойчивых моделей деятельности, в условиях радикальных изменений, усиленных влиянием цифровой трансформации высшего образования, экономических и политических санкций, пандемии Covid-19.

Целеполагание и логика работы обусловили исследовательские задачи:

1. Представить и обосновать *новую парадигму* конкуренции в российском ВО, отражающую усложнение условий и задач развития высшего образования в Российской Федерации, с учетом выявленных изменений соотношения рыночных и государственных регуляторов, степени и характера их включенности в деятельность университетов.

2. Разработать *концептуальный подход к определению и обеспечению конкурентоспособности университета* на основе учета требований и интересов внутренних и внешних заинтересованных сторон.

3. Разработать *методику анализа и оценки конкурентоспособности* региональных систем высшего образования с учетом усложнения функционирования входящих в них вузов и усиления их роли в развитии социально-экономических надсистем регионов.

4. Выявить актуальные факторы повышения конкурентоспособности университетов, влияющие на эффективность их деятельности и *предложить*

методологический подход к изменению организации ключевых процессов и системы управления ВО (в т. ч. требования и целевые характеристики).

5. Разработать *методический подход* к экономическому целеполаганию, учитывающий специфику экономической деятельности вуза и *инструментарий*, синхронизирующий формирование стратегии повышения конкурентоспособности с задачами обеспечения экономической устойчивости университета.

6. Разработать процессную модель верхнего уровня организации ключевых процессов университета на основе фокусировки деятельности вуза на успехе внутренних заинтересованных сторон и усилении вовлеченности внешних заинтересованных сторон в условиях цифровизации процессов ВО.

7. Определить закономерности функционирования стратегического управления в вузах и сформировать *методический подход к процессу* формирования стратегии повышения конкурентоспособности вуза.

8. Разработать *аналитический инструментарий*, обеспечивающий фокусировку вуза на стратегии повышения конкурентоспособности и учитывающий специфику экономической модели деятельности.

Объектом исследования выступают российские государственные университеты, нацеленные на достижение конкурентоспособности и региональные подсистемы высшего образования. Региональные системы включены в объект, т. к. политика в отношении их развития во многом определяет стратегию отдельных вузов.

Мы рассматриваем российские государственные вузы, в которых представлены различные укрупненные группы направлений и специальностей подготовки, за исключением педагогических и отраслевых университетов, не подведомственных Минобрнауки России. В рамках исследования используются понятия «университет», «вуз» и «образовательная организация высшего образования» (далее –ООВО) как синонимичные. Основанием для такого подхода стала свершившаяся за последние 30 лет универсализация государственных вузов, отразившаяся в т. ч. в смене их статуса. Так из 219 вузов, подведомственных Минобрнауки России, 208 являются университетами [70], а из 33 вузов

подведомственных Минпросвещения России, 32 тоже университеты [77].

Предмет исследования – совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе формирования стратегии повышения конкурентоспособности вуза на основе экономически устойчивых моделей деятельности в условиях динамичных изменений, в т. ч. процессы, механизмы и инструменты, позволяющие формировать успешную стратегию повышения конкурентоспособности университета, сочетая достижение целей быстрого повышения ресурсоемких показателей конкурентоспособности, проведения динамичных изменений во всех сферах деятельности образовательной организации с созданием экономически устойчивой модели деятельности.

Гипотеза исследования состоит в том, что в долгосрочном горизонте успех стратегий повышения конкурентоспособности университета достижим за счет фокуса на интересах наиболее включенных в процесс внутренних и внешних заинтересованных сторон, предоставляющих различные ресурсы для реализации стратегии и тем самым обеспечивающие экономическую устойчивость вуза. Для региональных университетов эта гипотеза предполагает реализацию стратегии во взаимодействии с развитием региональных научно-образовательной и социально-экономической систем, опираясь на ресурсную базу широкого круга региональных и отраслевых стейкхолдеров.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют теоретические положения и концепции, посвященные конкуренции и конкурентоспособности в ВО, отдельным аспектам качества деятельности университетов, экономической и финансовой устойчивости, организации деятельности и стратегическому управлению в вузах.

В целях комплексного анализа процессов формирования и реализации стратегии ускоренного повышения конкурентоспособности российских вузов на основе экономически устойчивых моделей деятельности в рамках системного подхода в диссертационном исследовании использовались общенаучные и специальные методы: анализ взаимосвязей, сравнение и сопоставление, обобщение и систематизация, наукометрический, историографический, факторный,

статистический и структурно-функциональный анализ, методы логического и процессного моделирования, в т. ч. в нотации IDEF0 (методология SADT).

Эмпирическая и информационная база исследования включает нормативные документы и материалы, нормативно-справочную информацию федеральных органов государственной власти, аналитические материалы Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), официальные документы вузов Российской Федерации. В качестве эмпирической базы выступают материалы, собранные автором в ходе реализации проектов по методическому руководству и консультационной поддержке в рамках Программы повышения качества финансово-хозяйственной деятельности вузов: финансовая отчетность и планы финансово-хозяйственной деятельности (далее – ФХД) ООО, комплексные программы повышения качества финансового менеджмента и отчеты об их исполнении, кейсы вузов, собранные в рамках проекта «Качество образования в российских университетах».

Обоснованность и достоверность выводов обеспечивается опорой на публикации и монографии значимых российских и зарубежных специалистов и сопоставлением с ними результатов собственных исследований, корректной обработкой значительного объема эмпирических материалов и фактов, использованием валидных методик исследования, представлением и обсуждением полученных выводов на национальных и международных научных конференциях, результатами внедрения разработанных рекомендаций в практику вузов и проекты, реализуемые Минобрнауки России.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках следующих направлений исследований по научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика», определенных в Паспорте специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (далее – Паспорт), раздел 4. Экономика сферы услуг, пункт 4.1 «Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг», пункт 4.5 «Формирование и функционирование рынков услуг», пункт 4.6 «Бизнес-процессы на предприятиях и

в отраслях сферы услуг». Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в сфере услуг, пункт 4.8 «Конкурентоспособность производителей услуг», пункт 4.10 «Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг», пункт 4.16 «Политика регулирования и поддержки развития отраслей сферы услуг», пункт 4.20 «Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг», пункт 4.21 «Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг».

Новизна диссертационного исследования состоит в разработке и научном обосновании концептуального, методологического и методических подходов и комплекса механизмов и инструментов, направленных на разработку, реализацию и формирование стратегий повышения конкурентоспособности российских вузов на основе экономически устойчивых моделей деятельности в условиях многозадачности и радикальных изменений ресурсоемких целей и показателей развития, усиленных влиянием цифровой трансформации высшего образования, пандемии, экономических и политических санкций.

Научные положения и результаты, содержащие новизну, полученные лично соискателем:

1. Раскрыта российская специфика университетской конкуренции и предложена парадигма открытой детерминированной квазиконкуренции, отражающая переход к принципиальному усложнению условий развития высшего образования в Российской Федерации, в силу объединения черт двух полярных моделей (централизованного планирования и свободного рынка), учитывающая рост роли государственных регуляторов, их вовлеченность в деятельность университетов на процессном, проектном и программном уровне. Опора на парадигму позволяет вузам и заинтересованным сторонам снять противоречия и согласовать рыночные и государственные задачи в построении целевой модели деятельности, формировании механизмов повышения конкурентоспособности (пункты 4.1 и 4.10 Паспорта).

2. Разработан концептуальный подход к определению и обеспечению

конкурентоспособности вуза, предполагающий высокую степень индивидуализации моделей деятельности и включение в основу стратегического целеполагания университета показателей результативности, отражающих требования и интересы различных заинтересованных сторон, в т. ч. индикаторов, ориентирующих вуз на привлечение ресурсов и талантов. Уточнено и дополнено понятие конкурентоспособности за счет акцента на способности университета фокусироваться на целях, задаваемых учредителем с учетом интересов заинтересованных сторон (пункт 4.8 Паспорта).

3. Развита и адаптирована методика оценки социально-экономических систем и предложена методика оценки конкурентоспособности региональных систем высшего образования, построенная на основе индексного анализа широкого круга индикаторов, нормализованных и объединенных в четыре группы (кадровый потенциал, инфраструктура, экономический потенциал, результативность образовательной и исследовательской деятельности). Подход позволяет оценивать уровень конкурентоспособности региональных систем высшего образования, выявлять эмпирические закономерности, оценивать институциональные изменения, создает аналитическую основу для разработки региональных программ развития и интеграции вузов в социально-экономическую надсистему региона (пункты 4.5 и 4.16 Паспорта).

4. Выявлена совокупность факторов и тенденций (детерминант), формирующих новый траекторно-карьерный контекст деятельности вузов, предполагающий изменение процессов для согласованного выполнения задач заинтересованных сторон и повышения конкурентоспособности университета. Для системного изменения организации процессов предложен методологический подход «измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон», направленный на повышение конкурентоспособности и качества деятельности. Подход учитывает мультисубъектность услуг, содержит комплекс целевых характеристик и требований к изменению организации основных и управленческих процессов, что предполагает повышение их открытости, гибкости, адаптивности и обеспеченности ресурсами (пункты 4.6, 4.10 Паспорта).

5. Предложен методический подход к формированию комплексной системы измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза, поддерживающий реализацию стратегических целей, опирающийся на показатели с различными периодами планирования. Понятие экономической устойчивости дополнено условиями повышения конкурентоспособности. Представлен механизм синхронизации достижения экономической устойчивости и формирования стратегии повышения конкурентоспособности – объективный выбор финансово-экономической политики, разработана и картирована типология финансово-экономических политик (пункт 4.20 Паспорта).

6. Разработана перспективная процессная модель организации ключевых процессов вуза (в нотации IDEF0 по методологии SADT), сфокусированная на успехе выпускников и преподавателей, позволяющая имплементировать требования траекторно-карьерного контекста для развития конкурентных преимуществ. Построена концептуальная архитектура информационной среды, образованной из цифровых метасервисов и выполняющей роль надорганизационной оболочки. Предложенная архитектура позволяет поддерживать требуемую скорость изменения процессов, цифровизацию их протекания, способствует росту качества деятельности, вовлечению дополнительных ресурсов и компетенций (пункты 4.6, 4.21 Паспорта)

7. Определены основные закономерности развития (противоречия) стратегического управления в вузах, сдерживающие динамику формирования конкурентоспособной стратегии, и разработан методический подход «тройной петли», направленный на разрешение противоречия между необходимостью радикальных изменений и объективным консерватизмом университета в организации основных процессов, предусматривающий проведение стратегических экспериментов в качестве обязательного подпроцесса для ускорения принятия инновационных решений, повышающих динамику изменений, снижающих вероятность стратегических ошибок и способствующих экономической устойчивости вуза при трансформациях (пункт 4.10 Паспорта).

8. Предложен аналитический инструментарий обеспечения фокусировки вуза

на стратегии повышения конкурентоспособности за счет роста вовлеченности заинтересованных сторон, ресурсообеспеченности услуг и процессов: перспективная процессная модель организации стратегического управления, включившая расширенный круг стейкхолдеров для прямого участия в управлении и обеспечении качества услуг; типология и алгоритм выбора стратегий, позволяющий непротиворечивым образом сфокусировать стратегию и выбрать экономическую модель деятельности; матрица согласования выбора политик организации стратегического управления, управления знаниями и финансово-экономической; матрица оценки ресурсоемкости достижения показателей в разрезе основных процессов для приоритизации изменений (пункт 4.20 Паспорта).

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в приращении знаний о развитии конкуренции в ВО и обеспечения конкурентоспособности вуза, оценки РСВО и развитии методологических положений об изменении организации ключевых процессов университета. Полученные результаты позволяют синхронизировать реализацию стратегических целей и достижение экономической устойчивости вуза, организовать контур стратегического управления, формирующий стратегию конкурентоспособности университета на основе экономически устойчивых моделей деятельности в условиях трансформации.

Практическая значимость состоит в возможности применения результатов исследования федеральными и региональными органами власти при формировании требований и оценке программ развития образования в целом и университетов в частности, принципов финансирования и подходов в надзоре и мониторинге.

Тиражирование методологического подхода к изменению организации основных и управленческих процессов вузов в рамках траекторно-карьерного контекста их деятельности и архитектуры цифровых метасервисов будет способствовать обеспечению конкурентоспособности и качества ВО, удовлетворению интересов заинтересованных сторон.

Предложенные в диссертации методические подходы и инструменты стратегического управления, формирования комплекса экономических целей и

показателей, организации ключевых процессов могут быть использованы руководством вузов в целях выбора экономической модели деятельности и достижения экономической устойчивости, приоритизации областей изменений и формирования стратегии повышения конкурентоспособности, корректного позиционирования и вовлечения заинтересованных сторон, в т. ч. их ресурсной поддержки. Подходы к формированию финансово-экономической политики вуза и инструментарий ее выбора могут быть использованы для разработки и реализации комплексных программ развития вузов, различных форм собственности.

Авторская трактовка теоретических основ экономической и финансовой устойчивости вуза, стратегического управления в вузе может использоваться при проектировании и актуализации образовательных программ высшего и дополнительного образования, чтении учебных курсов.

Апробация исследования. Основные результаты диссертационного исследования представлялись и получили одобрение на различных уровнях: конференция «Академическое лидерство и магистратура. Новые стратегии» (Москва, 2021); VIII Московский международный салон образования (Москва, 2021); XII Международная российская конференция исследователей высшего образования (Москва, 2021); конференция «Практика применения проектного управления» (Москва, 2021); международная конференция «Образовательные экосистемы: условие нового качества образования и ресурс развития» (Томск, 2021); семинарах сетевой программы «Научно-методическое обеспечение развития системы управления качеством высшего образования в условиях коронавирусной инфекции Covid-19 и после нее» (Томск, 2021); заседание Евразийского научно-исследовательского института человека совместно с региональной группой экспертов АСИ «Образование и кадры» (Екатеринбург, 2021); Всероссийский форум «Проектное обучение: разработка практик межуровневого взаимодействия» (Екатеринбург, 2021); XI Международная российская конференция исследователей ВО (Москва, 2020); Международная конференция по новым образовательным технологиям #EdCrunch Томск (Томск, 2020); ВУЗПРОМЭКСПО-2020 (Москва, 2020); Всероссийская конференция «IX Плехановский форум преподавателей»

(Москва, 2020); первая Международная научная конференция по проблемам цифровизации EDCRUNCH Ural (Екатеринбург, 2020); форум «Регионального технологического развития 2020» (Пермь, 2020). За период с 2015 по 2019 годы результаты исследования представлены на 11 международных и 7 российских конференциях, 5 семинарах, 3 форумах и симпозиуме.

Внедрение. создании Уральского межрегионального научно-образовательного центра мирового уровня «Передовые производственные технологии и материалы» (далее – УМНОЦ).

2. Министерством образования и науки Челябинской области в деятельности УМНОЦ, в т. ч. при разработке и корректировке Программы деятельности.

3. Свердловским областным Союзом промышленников и предпринимателей в работе комитета по развитию профессионального образования и трудовым ресурсам.

4. ФГБОУ ВО «СЕВКАВГА» в рамках комплексной программы оптимизации финансово-хозяйственной деятельности вуза.

5. ФГБОУ ВО «Уральский государственный лесотехнический университет» при разработке Программы развития ФГБОУ ВО «УГЛТУ» на период 2020-2024 годов

6. ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина» при разработке и реализации программ повышения конкурентоспособности, цифровой трансформации, Приоритет-2030, в рамках образовательных программ Института экономики и управления.

7. МФТИ в рамках проектов, осуществляемых по государственному заданию Минобрнауки России.

Разработанные автором методические и практические рекомендации внедрены и используются:

1. Министерством промышленности и науки Свердловской области при
Ключевые положения и результаты исследования отражены в отчетах о НИР и договорах, темах государственного задания по реализации проектов, результатах интеллектуальной деятельности (РИДах):

1. Договор НИР № 732011/Н924.210.002/21 от 27.09.2021 «Научно-методическое обоснование оперативных и стратегических мер по развитию системы управления качеством высшего образования» (руководитель).

2. Договор НИР № П924.210.002/21 от 06.09.2021 «Опрос родителей студентов российских университетов, описание практики управления качеством образования, разработка методических рекомендаций и подготовка аналитического отчета о проведении публичной презентации по использованию новых инструментов управления» (руководитель).

3. Реализация методической и консультационной поддержки ООВО – участников программы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности и повышению эффективности управления образовательными организациями, 2017.

4. Организационно-методическая поддержка реализации в образовательных организациях мероприятий по повышению эффективности управления финансово-хозяйственной деятельности организаций высшего образования, 2018.

5. Организационно-методическая поддержка и сопровождение реализации мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций высшего образования, 2019.

6. Организационно-методическая поддержка и сопровождение реализации мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООВО, подведомственных Минобрнауки России, 2020.

7. Методические рекомендации, утвержденные решением экспертного совета ассоциации исследователей образования «Повышение качества образовательной деятельности за счет вовлечения заинтересованных сторон», 2021.

8. Свидетельство о гос. регистрации № 2021681611 Российская Федерация, программа для ЭВМ. Информационный сервис «УМНОЦ», 23.12.2021, в соавт.

9. Свидетельство о гос. регистрации № 2021681397 Российская Федерация, программа для ЭВМ. Информационный сервис «Проектное обучение», 21.12.2021, в соавт.

10. Свидетельство о гос. регистрации № 2021681985 Российская Федерация,

программа для ЭВМ. Информационный сервис «Практики», 28.12.2021, в соавт.

11. Свидетельство о гос. регистрации № 2021681610 Российская Федерация, программа для ЭВМ. Информационная система «Личный кабинет партнёра», 23.12.2021, в соавт.

Публикации результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту, изложены в 55 публикациях общим объемом 251,5 печ. л. (из них авторских 60,9 печ. л.), включая 10 монографий объемом 191,1 печ. л. (авторских 34,0 печ. л.), 18 статей в изданиях, индексируемых в базах данных Scopus/Web of Science объемом 25,4 печ. л. (авторских 8,7 печ. л.), 27 статей в рецензируемых научных изданиях (объемом 35,0 печ. л., авторских 18,2 печ. л.). По результатам интеллектуальной деятельности получено 4 свидетельства о государственной регистрации программ для ЭВМ.

Структура диссертации. Текст работы состоит из введения, пяти глав, заключения, изложенных на 402 страницах машинописного текста, 42 приложений, списка литературы в количестве 609 источников (рисунок 1). В работе содержится 26 таблиц и 92 рисунка.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект, предмет и гипотеза исследования, раскрыта научная новизна, научные положения и результаты, теоретическая и практическая значимость работы, сведения об апробации и внедрении результатов. В первой главе «Теоретические и институциональные основы развития конкуренции в сфере высшего образования» рассмотрены особенности рыночного поведения вузов. Описана концепция квазирынка ВО и его особенности в Российской Федерации, обоснована парадигма открытой детерминированной квазиконкуренции. Систематизирован и структурирован понятийный аппарат конкурентоспособности, включая критерии и модели конкурентоспособности вузов, составляющие конкурентоспособности и целевой модели. Проанализировано понятие регионального вуза и региональной системы высшего образования (далее – РСВО), обследована динамика развития состояния РСВО, представлены мировые практики анализа университетского вклада в региональное развитие, разработана методика

индексного анализа конкурентоспособности РСВО.

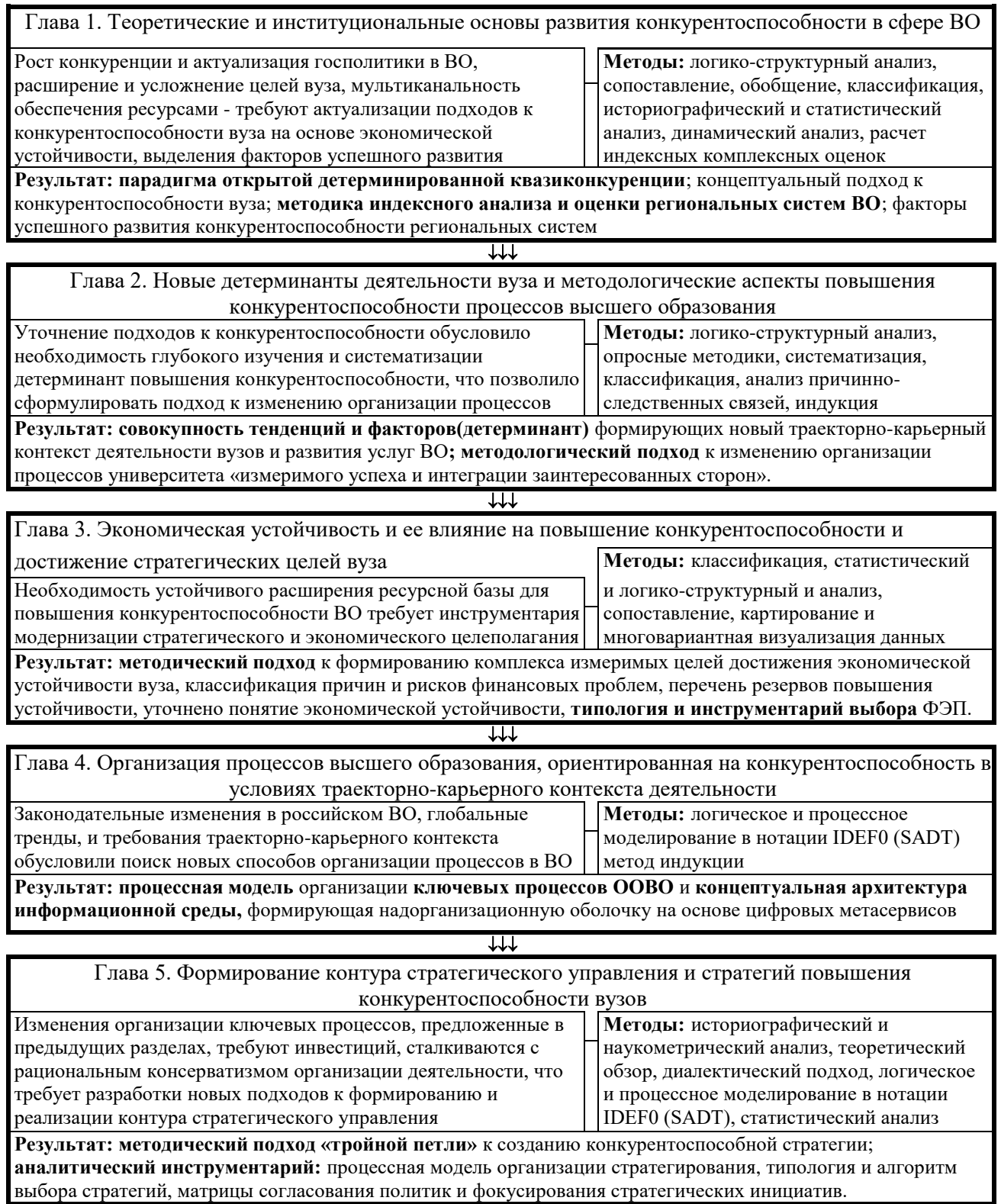


Рисунок 1 – Логико-структурная схема исследования

Источник: составлено автором

Во второй главе «Новые детерминанты деятельности вуза и методологические аспекты повышения конкурентоспособности процессов

высшего образования» проведены анализ, систематизация факторов успешности образовательных и профессиональных траекторий обучающихся, рассмотрены причины неудовлетворенности заинтересованных сторон, показана связь между конкурентоспособностью вуза и успехом академического персонала.

Эмпирически обоснована совокупность факторов и тенденций (детерминант), формирующих траекторно-карьерный контекст деятельности вузов, выдвинут методологический подход к изменению организации процессов, основанный на вовлеченности стейкхолдеров и направленный на рост качества и конкурентоспособности.

В третьей главе «Экономическая устойчивость и ее влияние на повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей вуза» рассмотрены особенности российского университета как субъекта экономической деятельности, раскрыта специфика понятий экономической и финансовой устойчивости вуза, субъектов и объектов управления ими.

Представлены существенные характеристики стратегического управления экономической устойчивостью, в т.ч. управление себестоимостью и стоимостью услуг ВО. Уточнено понятие экономической устойчивости и предложен комплексный подход к экономическому целеполаганию. Представлены причины возникновения финансовых проблем вузов, предложена классификация рисков, описаны резервы повышения устойчивости. Предложен методический инструментарий выбора финансово-экономической политики как основы конкурентоспособности, выдвинуты рекомендации.

В четвертой главе «Организация процессов высшего образования, ориентированная на конкурентоспособность в условиях траекторно-карьерного контекста деятельности» проанализированы законодательные изменения в российском ВО, глобальные тренды в организации процессов в ВО. Предложена процессная модель верхнего уровня организации ключевых процессов университета и раскрыта специфика цифровой трансформации процессов ВО.

В пятой главе «Формирование контура стратегического управления и стратегий повышения конкурентоспособности вузов» представлен генезис

методических подходов к стратегическому управлению в российском ВО, противоречия и проявления, препятствующие формированию конкурентоспособных стратегий, предложен методический подход, разрешающий основные противоречия и нивелирующий риски. Разработана модель организации контура стратегического управления, предложены методические и организационные решения по его построению. Автором предложена типология стратегий ООО и рекомендации по выбору стратегии вузом с учетом типа его экономической деятельности и финансово-экономической политики.

В заключении обобщены основные выводы и результаты диссертационного исследования. В приложениях представлены статистические данные, исходные и целевые показатели, методики расчетов, промежуточные результаты эмпирических и аналитических исследований.

1 Теоретические и институциональные основы развития конкуренции в сфере высшего образования

1.1 Особенности развития конкуренции на рынке услуг высшего образования

Особенности рыночного поведения вузов: конкуренция и кооперация

Ускорение изменений социально-экономических процессов и явлений в мировой экономике, развитие технологий, экологические вызовы, геополитическая нестабильность и напряженные задачи государственной политики стали определяющими элементами контекста функционирования вузов во всем мире и в России в особенности. Высшее образование, как и другие сектора и отрасли экономики, осваивает процессы самостоятельного стратегического планирования, развивает инструменты оперативного реагирования. Функционирование в современных условиях делает неизбежным **борьбу за ресурсы и конкуренцию**. Конкуренция и борьба за ресурсы стала нормой не только для мирового, но и для российского общественного сектора. Особенно явно это произошло в российском высшем образовании, ранее слабо конкурентной сферы экономики, еще 30 лет назад имевшей систему детального централизованного планирования по результатам и по ресурсам. С исторической точки зрения, в ходе трех последних десятилетий, российское ВО прошло ряд существенных изменений, обусловленных развитием экономики и социально-политической перестройкой общества (рисунок 1.1), которые привели к существенной трансформации ВО, процесс которой продолжается.

Первый переход от плановой экономической системы, единого устойчивого государственного финансирования и регулирования к коммерциализации деятельности, острой и поощряемой конкуренции в условиях снижения реального уровня государственного финансирования, отсутствия инвестиций, временного ослабления государственного контроля за качеством результатов и условий

предоставления услуг ВО, может быть отмечен как ключевой вехой выходом Федерального закона от 10 июля 1992 г. [35].

Второй переход, отчасти был призван преодолеть негативные аспекты периода коммерциализации: отсутствие содержательной государственной политики, низкий уровень финансирования, конкуренция, сосредоточенная на выживании и внебюджетных доходах, негативное сальдо академической миграции. Ключевой вехой выступил соответствующий приоритетный нацпроект [343].

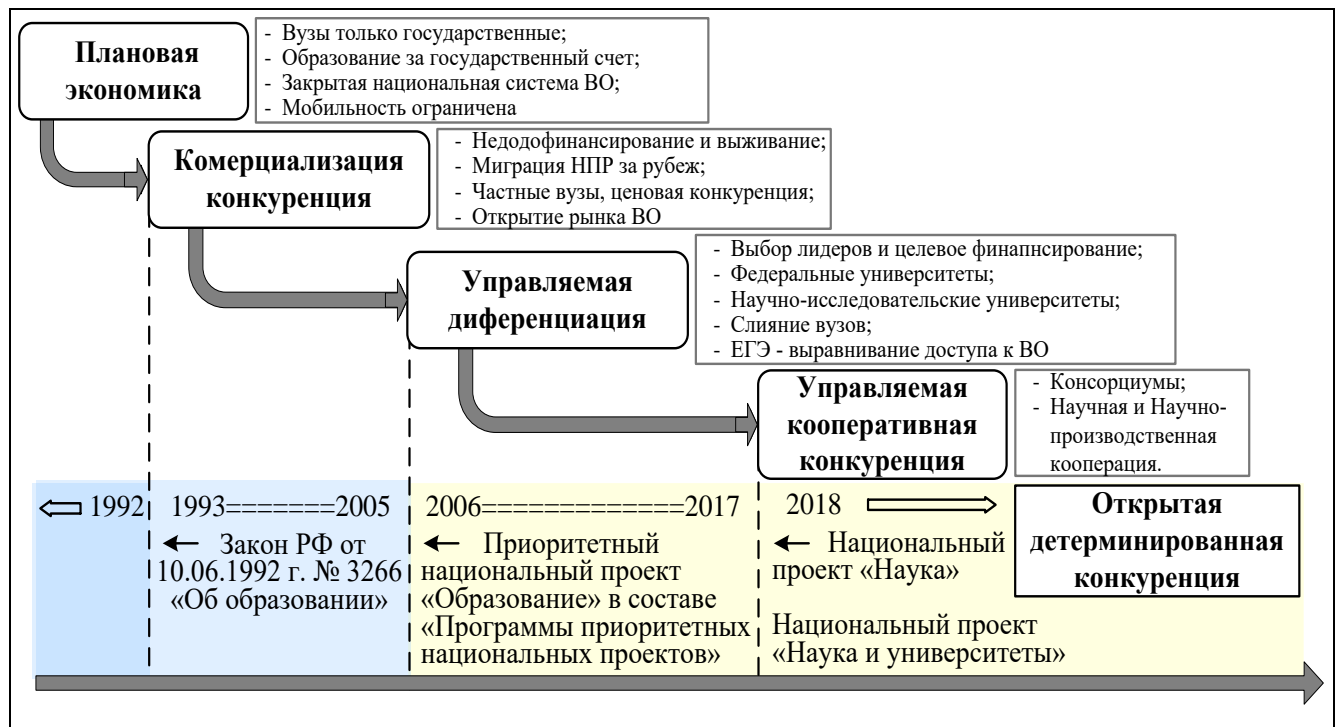


Рисунок 1.1 – Специфика этапов развития системы ВО

Источник: составлено автором

На втором переходе произошел рост государственного влияния на формирование условий и целей деятельности университетов. Государственное участие было обусловлено амбициозным целеполаганием и сопровождалось наращиванием инструментов развития: гранты государственных научных фондов и мегагранты, новые статусы вузов (федеральные, научно-исследовательские вузы) и соответствующие программы развития, стимулы возвращения ученых из-за рубежа, слияния вузов, внедрение механизма ЕГЭ для выравнивания доступа к качественному ВО вне зависимости от территориального происхождения абитуриента. Одним из результатов периода стало усиление и расцвет в регионах

ведущих вузов как части общемировой тенденции, получившее теоретическое осмысление как флагманские университеты [271; 448]. Период характеризовался существенным сокращением количества вузов, в ходе устранения ООВО недостаточного потенциала, качества и эффективности (с 2004/05 до 2019/20 учебного года число ООВО сократилось с 3 272 до 1 218, т. е. на 63 % [438]).

Третий переход, на наш взгляд, может быть датирован 2018 г. и принятием по новому фокусирующим целеполагание национальных проектов [68], особенностью которого стали практики **управляемой кооперации**, в интересах решения государственных задач. При этом сохраняется уровень конкуренции и дифференциации, достигнутый в предыдущие периоды. С учетом тенденции на рост координирующей роли государства мы обозначаем данный этап формирования конкурентного поведения как развитие **управляемой кооперативной конкуренции**. В настоящий момент мы находимся на переходе, в период, когда фокусировка на цели научно-технологического развития позволяет говорить о новом качестве (но в рамках логики того же этапа) совокупности условий и характеристик функционирования высшего образования – *об открытой детерминированной конкуренции*.

Теоретическую основу нашего исследования, составляет широкий круг концептуально различающихся позиций относительно степени рыночного характера ВО, присутствующих в литературе. Особого внимания заслуживает разница в оценках рыночного поведения университетов, в т. ч. относительно объективной обусловленности высокой доли конкурентного поведения.

В зарубежных публикациях достаточно подробно описаны особенности рыночных механизмов ВО [511; 562; 563]. На наш взгляд, вполне адекватной парадигмой к определению конкуренции в ВО является описание ее **через борьбу за ключевые ресурсы**. Основные для высшего образования ресурсы могут быть сгруппированы по-разному. С нашей точки зрения, наиболее наглядна их группировка в *четыре вида*: *человеческие* (студенты и слушатели как драйвер доходов и кадровый резерв; научно-педагогические работники – далее НПР как драйвер академического развития вуза); *финансовые*; *материальные*,

преимущественно инфраструктурные; *репутационные*, выделенные Н.У.Норта [541] как нематериальные (статус, социальное признание).

Отдельного обсуждения требуют **ресурсы интеллектуальные**, являющиеся важной частью университетского потенциала: знания, методики, патенты и т. д. Мы убеждены, что с точки зрения возможности извлечения выгод, эти ресурсы неотделимы от сотрудников, создавших интеллектуальные ресурсы, либо использующих их в работе, и для целей нашего исследования мы рассматриваем человеческие ресурсы совместно с интеллектуальными. Соответственно в высшем образовании конкуренция – это соревнование за привлечение в вуз четырех групп ресурсов (рисунок 1.2) и формирование на их основе четырех соответствующих «капиталов» университета, формирующих совокупный ресурсный потенциал университета, а в конечном итоге и конкурентное преимущество.

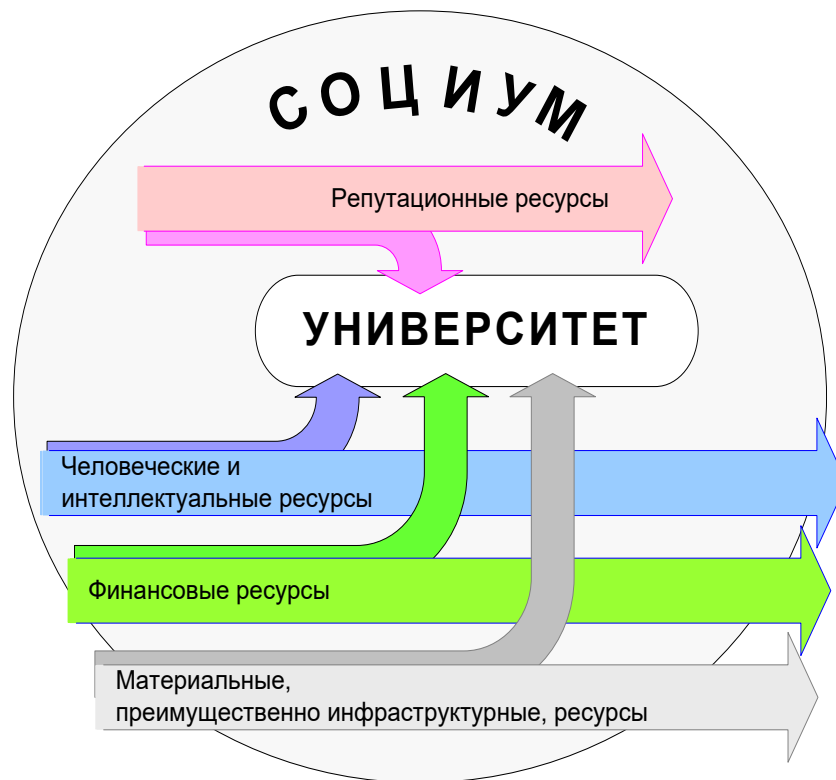


Рисунок 1.2 – Четыре группы ресурсов, формирующие основной ресурсный потенциал вузов

Источник: составлено автором

Стратегическим решением для вуза является ставка на тот или иной вид ресурсов или их комбинацию. Важно понимать в привлечении и управлении каким из ресурсов вуз наиболее компетентен и имеет соответствующее преимущество.

В литературе уже достаточно обоснована самостоятельная роль репутационных ресурсов в достижении университетской конкурентоспособности в российских условиях в виде имиджа вуза [400] и репутации [350; 472], что позволило нам зафиксировать вывод о том, что **формирование репутационного потенциала вуза – обязательный элемент любой успешной стратегии**. Однако борьба за репутационный ресурс и другие ресурсы может вестись успешно только на основе сформированного кадрового потенциала, подкрепленного достаточным объемом финансирования. Наиболее **критичным для успеха вуза является именно человеческий ресурс, и ключевые стратегические решения должны быть направлены на его наращивание и эффективное использование**.

Отметим, что и наш взгляд на конкуренцию, как на борьбу за ресурсы, так и иное определение, например, через борьбу за долю рынка – это точка зрения субъекта, ответственного за отдельный вуз. Особенностью российской системы ВО, помимо *особой роли процессов трансформации и их поддержки*, является доминирование особого учредителя – государства. Хотя вузы и вынуждены конкурировать за ресурсы, они имеют общего учредителя (государство). Даже в количестве ООВО государственные вузы доминируют: по итогам 2020 г. из 1 222 ООВО, включая филиалы, 916 – это государственные и муниципальные, причем муниципальных немного [457]. По количеству студентов, согласно тому же источнику, в частных организациях обучаются только 8,1 %; доля колеблется, но всегда остается в диапазоне от 7 % до 10 % на протяжении последних 5 лет. Более того, из почти 500 государственных вузов половина подведомственна Минобрнауки России, за ресурсы которого они прежде всего и конкурируют между собой. **Доминирование одного особого учредителя – государства, как оказалось, усиливает ряд других общемировых тенденций в сфере вузовской конкуренции**.

Первая общемировая тенденция – **использование конкуренции как драйвера повышения эффективности**. Целый ряд авторов описывают использование конкуренции как способ повышения эффективности вуза и в краткосрочном и в долгосрочном аспектах. В частности, фиксируется механизм в

виде логической связки: к повышению эффективности в секторе ВО через усиление конкуренции [480]; определяется понятие «эффективность» через объем выпуска при заданном наборе входных данных [477; 478]. Выделены два различных аспекта эффективности: «продуктивный» (вузы увеличат производительность при тех же затратах, более оптимально управляя ресурсами) и «распределительный» (выбор студента будет более согласован с его функцией полезности) [480]. Подчеркивается благотворное влияние конкуренции на эффективность и производительность вузов [490], при рассмотрении эффективности как затрат на единицу выпуска [491].

Вторая общемировая тенденция – **усиление кооперативного характера конкуренции**, когда конкуренты на рынке одновременно кооперируют, не только вырабатывая правила деятельности, но и решая совместно технологические, логистические, организационные задачи, что фиксируется в зарубежных работах о теории сотрудничества конкурентов [124; 326]. Среди российских исследователей также распространен тезис о нерелевантности примитивной конкуренции, ее разрушительном характере и ее частичном вытеснении кооперацией [431, с. 39], меняется и восприятие характера конкуренции: «В будущем именно конкуренция станет одной из форм сотрудничества, а не наоборот» [431, с. 41]. При этом ограниченно, но можно встретить подход, приветствующий классическое развитие конкуренции вузов как особого способа взаимодействия экономических агентов в условиях потребности в распределении ограниченных ресурсов [416]. Необходимо выделить работы Ю.К.Князева, напоминающего о советском опыте, в котором сотрудничество в условиях соревнования было первичной ценностью и о концепциях методологического дуализма [233; 235], а в отношении современного периода подчеркивает ограниченность и временность сотрудничества конкурентов, зачастую нацеленного против других участников рынка [234, с. 34].

Большие перспективы сотрудничества рыночных конкурентов в точках совпадения интересов видят другие авторы (от он-лайн лекций ведущих ученых, до создания предпринимательских сетей), выделяя причины экономического и институционального характера: «в целях обмена информационными и прочими ресурсами для совместного проведения НИОКР, а также удешевления и ускорения

процесса производства продукции» [334, с. 34].

Пандемия привлекла дополнительное внимание к альтернативным взглядам на объективность характера наличия конкуренции в ВО и поставила вопрос о необходимости трансформации конкурентного рынка в сторону более рационального использования ресурсов системы ВО в целом, с учетом государственных приоритетов [139]. Ситуация вызвала живой отклик среди экспертов и отразилась на позиции ректоров ведущих вузов [357]. Таким образом, *в российских условиях, общемировые тренды на кооперативную конкуренцию усиливаются тем, что большинство российских вузов имеют одного учредителя*, а механизм кооперации с конкурентами должен быть учтен при формировании стратегий повышения конкурентоспособности российских вузов.

Объективно в условиях действия сил конкуренции и кооперации неизбежно и постоянно растет эффективность деятельности университетов, а отсутствие позитивной динамики эффективности у конкретного вуза – тревожный сигнал о неверно выбранной стратегии либо недостатках в управлении. Тесно связан с ростом эффективности процесс **постоянного вывода на рынок новых услуг и образовательных программ**, значимых для заинтересованных сторон инноваций в услугах и процессах.

Невозможно раскрыть специфику поведения вузов на рынке, не затронув специфику услуг ВО, опираясь и на фундаментальные и на прикладные исследования. Важнейшим является представление об услуге ВО как о сложном комплексе услуг и товаров, который включает : непосредственно образовательные услуги, сопутствующие услуги (гостеприимство, конференц-туризм, организационно-управленческие и рекрутинговые услуги, консалтинг), а также товары, которые сопровождают и обеспечивают образовательный процесс [378]. Хорошо сочетается с данным подходом выделение принципиальной особенности образовательной услуги в виде активного включения потребителя в процесс предоставления услуги и его существенного влияния на результат. При этом под результатом понимается прирост знаний, изменение уровня образования или профессиональной квалификации [277; 376; 423].

Иной взгляд, дает утверждение о результате услуги ВО как о молодом специалисте, выпущенном на рынок труда [123]. Дискуссионность его заключается в том, что на формирование молодого специалиста оказывают влияние и внешние обстоятельства за пределами ООВО [378]. Однако представление, которое в некоторой степени отождествляет саму услугу с ее результатом распространено, а исследователи акцентируют, что образовательная услуга представляет собой совокупность знаний, умений и навыков, которые впоследствии используются для удовлетворения потребностей людей, общества и государства [188; 199; 273]. По нашему мнению, несмотря на связанность процессов потребления и оказания услуги ВО, сущность услуги не тождественна результату, но такое представление может быть полезно при моделировании и прогнозировании процессов ВО.

В многочисленных исследованиях по данной теме основной акцент делался на дуальных отношениях и выполнении требований либо работодателей, либо регулятора, но не вскрывали тот факт, что в результате услуги ВО, заинтересован ряд акторов: работодатели, обучающиеся, родители и семьи обучающихся, местное сообщество и, конечно, учредитель. На той же позиции и закон об образовании, который рассматривает как непосредственных **участников образовательных отношений** только обучающихся, родителей только как законных представителей несовершеннолетних, организации, осуществляющие образовательную деятельность и педагогических работников [35]. Работодатели и их объединения, федеральные и региональные органы власти вынесены в категорию «участники отношений в сфере образования». Такой подход уже не соответствует лучшим практикам ВО, когда работодатель становится непосредственным участником образовательных отношений, повышая качество образовательных результатов, а в ряде случаев и условий осуществления образовательной деятельности.

Из вышесказанного следует, что ключевая особенность услуги ВО и процесса образовательной деятельности – их мультисубъектный характер. Ключевым последствием признания мультисубъектности услуг ВО является не только изменение их характеристик, процесса их оказания, но и выявление резерва повышения качества образовательных результатов и ресурсообеспеченности услуг,

в т. ч. финансовое. Трансформация процессов оказания услуг ВО с учетом непосредственной вовлеченности заинтересованных сторон и потребителей способна обеспечить мультиканальное ресурсное обеспечение, а значит, повысить экономическую устойчивость и конкурентоспособность университета.

Роль государства как регулятора и заказчика и управляемая конкуренция

Регулирование уровня и характера конкуренции признано необходимым явлением для большинства рынков и видов деятельности, постоянно ведутся дискуссии о специфике влияния конкуренции на конкретные, в т. ч. социально значимые, отрасли.

ВО присущи особенные черты регулируемой конкуренции, которые и представляют основной интерес. Благодаря социальной значимости ВО полярность точек зрения высока, и необходимо сопоставить доводы и преимущества двух взглядов, которые мы символически обозначили как концепции конкуренции, ориентированной на эффективность (рисунок 1.3) и социально-ориентированной конкуренции (рисунок 1.4).

Исследователей, выступающих сторонниками эффективности свободной конкуренции, меньшинство, но их тезисы объективно аргументированы. Вводится понятие *чистой формы конкуренции* как ситуации, когда конкуренты соревнуются за благосклонность третьей стороны [586, с. 42], свободная конкуренция выступает как процедура дисциплинирования и способ мотивации конкурентов и механизм улучшения их осведомленности об интересах потребителей [586, с. 83]. Государство выполняет вторичные функции регулирования ВО, но вмешательство не отрицается полностью, даже вводится понятие управляемой конкуренции [514].

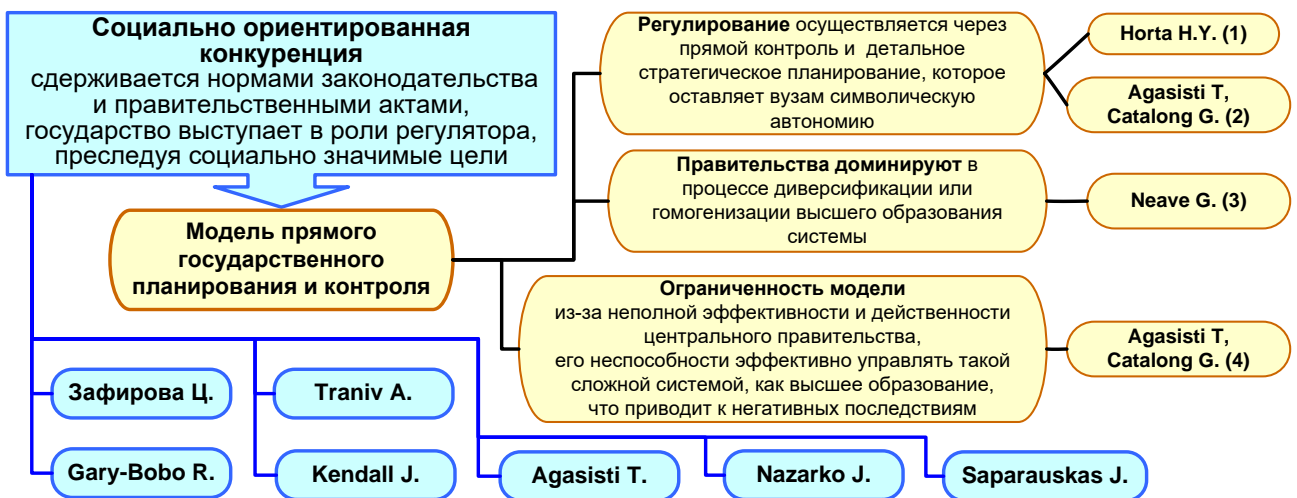
Среди сторонников модели прямого государственного планирования (при рассмотрении конкуренции в социально значимых отраслях с государственным финансированием) тоже применяется понятие «управляемая конкуренция», когда она протекает под прямым государственным контролем и контролем гражданского общества [528, р. 191].



Представлены авторы: 1 – [518]; 2 – [541]; 3 – [535]; 4 – [539]; 5 – [604]; 6 – [479]; 7 – [600];

Рисунок 1.3 – Концепции конкуренции в ВО с точки зрения эффективности
Источник: составлено автором по [420]

Авторы предупреждают об опасности социальных последствий при усилении конкуренции, подчеркивают, что результат зависит от стимулов, предоставляемых через государственное финансирование [528, р. 94]. Это возвращает к идее, что ВО – область, выполняющая по заказу государства социальную функцию, а не сфера чистой коммерческой деятельности.



Представлены авторы: 1 – [541]; 2 и 4 – [479]; 3 – [573]

Рисунок 1.4 – Концепции регулирования конкуренции в ВО с точки зрения социальной важности
Источник: составлено автором по [420]

Предлагается рассматривать продукт ВО как коллективное благо, в котором заинтересовано все общество, а цель государственного вмешательства – в

предотвращении социального отчуждения и маргинализации неблагополучных социальных групп. Интересен акцент на том, что результаты в ВО, часто являются имплицитными, имеют отложенный временной лаг и должны проявляться в росте благосостояния не только получателя, но и общества в целом [550, с. 416]; государственный контроль приводится как обязательный механизм [593, с. 13].

Однако мы, как и многие исследователи, согласны с С. Марджинсоном, что хотя конкуренция и создает особые риски стратификации и асимметрии в распределении ресурсов, но без конкурентного соревнования не состоится «никакого позиционного преимущества и, следовательно, никакой всемирной социальной конкуренции через высшее образование» [558]. На сопоставлении двух концепций видно, что **в Российской Федерации имеет место смешанная концепция**. Во-первых, государство использует активно позитивный эффект конкуренции, ориентированной на эффективность, в т. ч. расширяя возможности выбора абитуриентов и усиливая соревновательность доступа к государственному финансированию. Во-вторых, выступает значимым актором и преследуя социально значимые цели для граждан и выступая заказчиком на решение стратегических социально-экономических задач, в т. ч. научно-технологического развития. Не погружаясь в тему аккредитационно-надзорных функций государства в Российской Федерации, отметим, что российские вузы сильнее зависят от государственной аккредитации, чем их коллеги во многих других стран с сильной системой ВО [185, с. 92].

Отметим, относительность проведенной нами группировки точек зрения зарубежных авторов в модели: рыночных отношений, соответствующих концепции, ориентированной на эффективность (рисунок 1.3) и прямого государственного планирования и контроля, соответствующую концепции социально ориентированной конкуренции (рисунок 1.4). Степень доминирования той или иной модели в конкретном государстве, в т. ч. в Российской Федерации, меняется в зависимости от исторического периода и решаемых обществом задач.

Ряд авторов не определяют ту или иную модель как предпочтительную, а называют их обе и характеризуют как возможные, с учетом значимости контекста,

вводя понятие квазирынка [541], либо оговаривая существование как полярных моделей, так и промежуточных вариантов [480, р. 248]. Сторонники правительственного управления обращают внимание, что функцию повышения эффективности может выполнить сравнительная оценка эффективности деятельности вузов и установление для них планов правительством [572]. Отметим, что в российской системе ВО такие инструменты присутствуют и достаточно широко используются: мониторинг эффективности деятельности ООВО; целевые показатели, устанавливаемые в рамках программ, контрольные цифры приема и государственное задание на работы и услуги. Сопоставление характеристик моделей управления в системе высшего образования приводит нас снова к выводу, что **российская модель включает в себя большинство черт обеих моделей, сочетая государственное планирование и конкуренцию**, что позволяет повышать эффективность использования инвестиционных (пока в основном бюджетных) средств, но повышает сложность функционирования для вузов. Таким образом, мы наблюдаем переход к серьезному усложнению условий деятельности, формирующему качественный переход, для обозначения которого мы предложили использовать термин детерминированной квазиконкуренции. С учетом появления новых игроков, в т. ч. ИТ ориентированных компаний, мы предлагаем обозначить формирующуюся модель как **открытую детерминированную квазиконкуренцию**. На наш взгляд, данная модель деятельности, с учетом степени ее новизны и сложности, представляет собой новую парадигму деятельности вузов и их партнеров. Атрибут «открытость» подчеркивает в данном случае влияние на всю сферу ВО, появление на данном рынке не столько новых вузов, сколько принципиально новых игроков, крупнейших ИТ-гигантов и экосистем.

Конкуренция и финансирование

Особенностью сферы высшего образования и в Российской Федерации, и во многих других странах является высокая конкуренция за государственное финансирование, поэтому вопрос часто становится предметом дискуссий и исследований. Присутствует высокое разнообразие взглядов на роль, механизмы и логику влияния конкуренции на размер и эффективность финансирования в ВО.

Часть авторов вводят обратную логику, когда финансирование выступает как способ и инструментальный регулирования конкуренции. Данная логика достаточно близка к текущим российским подходам по конкурентному распределению средств, когда госфинансирование – способ вовлечения в решение государственных задач ресурсов вузов и их партнеров. При рассмотрении представляемых подходов полезно учитывать, позиция какого из акторов избрана в качестве основной точки зрения.

С точки зрения регулятора и эффективности государственного финансирования, необходимость конкурентных условий доступа к средствам испытана практикой многих стран [479, р. 249]. В качестве одного из первых успешных прецедентов отмечается практика Великобритании по применению политики «квазирыночных» конкурентных механизмов распределения государственного финансирования для университетских мест и грантов на исследования, с целью улучшения соотношения цены и качества, повышения эффективности [604]. Роль конкуренции как драйвера эффективности, в т. ч. использования государственного финансирования, стала общепризнанной.

Большее разнообразие взглядов присуще рассмотрению *государственного финансирования как инструмента влияния на конкуренцию*. Norta Н. У. [541] зафиксировано, что тренды на изменение **институционального разнообразия в национальных системах ВО** могут формироваться под влиянием правил и порядка государственного финансирования. Наши исследования показали, что это справедливо и для Российской Федерации, в т. ч. региональных вузовских сетей. Принципиально важна дискуссия **о каналах распределения** государственного финансирования, в которой представлено два варианта или их комбинации: через домохозяйства или через вузы. Как правило, авторы признают квазирыночный характер сферы ВО, а полемика ведется с точки зрения эффективности деятельности вузов и расходования государственных средств, выделяемых на ВО (таблица 1.1).

В качестве основания для государственного субсидирования исследователи часто видят положительные социальные выгоды, получаемые при поступлении в

вуз и при проведении научных исследований [511, р. 183], настаивая при этом, что «оказание помощи **непосредственно студентам** является наиболее эффективным и действенным средством для выравнивания возможностей в сфере ВО и использования рыночных сил для повышения качества ВО» [518].

Таблица 1.1 – Сопоставление каналов государственного финансирования в квазирыночной модели

Каналы распределения Характеристики	Прямое финансирование ООВО	Косвенное финансирование через частный сектор (сертификаты, ваучеры)
Преимущества в литературе	Выравнивает возможности потребителей услуг; сокращает разницу между общественной и частной выгодой, поддерживает важные, но не всегда доходные и популярные специальности (филология, история); эффективнее, если распределение идет непосредственно по объективным показателям (например, в Российской Федерации через госзадание)	Оперативная и гибкая реакция на рыночную конъюнктуру со стороны вузов и потребителей; потребители выбирают вузы в соответствии со своими потребностями; потребителям услуг ВО свойственна экономность и рациональность при потреблении услуг; устанавливается рыночный баланс между качеством услуг и привлеченным объемом средств
Авторы	Представители: D.Dill; F.Correia, A.Amaral, A.Magalhães; C.Birdsall; A.Yonezawa и F.Kaiser; T.Agasisti	Представители: A.Amaral, A.Magalhães; T.Agasisti; G.Psacharopoulos
Риски для Российской Федерации	Поддержка неэффективных вузов в исторически сложившихся объемах, перераспределение исходя из волонтаристских либо политически ангажированных решений	Переход студентов из нужных для экономики в модные или более легкие для обучения направления и вузы, дефицит кадров по «немодным» территориям и направлениям
Преимущества для Российской Федерации	Поддержка опорных и градообразующих университетов и направлений	Обострение конкуренции и усугубление кассовых разрывов может повысить активность заинтересованных сторон
Примечание – составлено автором по [420]		

Часть авторов занимают промежуточную позицию, отмечая что «...государство перегружено растущими социальными запросами, ему свойственно неуместность, расточительность денег, несправедливое

распределение ресурсов» [483, р. 11], но признают, что социальные выгоды в рыночной модели игнорируются, провоцируя распределение благ, которое не всегда этически и социально приемлемы, хотя и более эффективны [509, р. 78].

Исследователи, критикующие эффективность государственного финансирования ВО [478, р. 2], признают, что эффективность может быть существенно выше, если доводить финансирование через частный сектор либо даже вузу, но в последнем случае, на основе ключевых показателей [478, р. 25]. Есть предложения направлять государственное финансирование не в ВО, а в начальный и средний уровни, поскольку там разрыв между социальной и частной доходностью выше [494, р. 416]. Противники такого решения отмечают, что такое перераспределение справедливо для бедных развивающихся стран с малограмотным населением [494, р. 422] и указывают на трудности, измерения и нормирования социальных эффектов [494, р. 421]. Часть авторов отстаивают государственное финансирование как инструмент сглаживания неравенства и предлагают **выделять субсидии абитуриентам дифференцированно**, в зависимости от уровня дохода семьи [483, р. 12] (опыт Португалии). Разрешая дилемму между социальной направленностью и неэффективностью инструментов госфинансирования, предлагается **выделять отдельные направления**, которые должны управляться и обеспечиваться через государственное финансирование, в т. ч. ВО студентов с ограниченными возможностями [480].

Исследователи подчеркивают **нелинейность и неоднозначность влияния финансирования**, особенно государственного, на конкуренцию и качество результатов, высокую неоднородность трендов и ситуаций конкретных вузов показывая, что в отличие от общей ситуации в отраслевом анализе, в ВО **на одном рынке могут соседствовать противоположные либо различные тенденции и взаимосвязи между уровнем доходов и конкуренцией, выдающие несовпадающие результаты при прочих равных условиях** [491]. Забегая вперед, отметим, что не раз сталкивались на практике с такой ситуацией.

Интересные выводы для российского контекста дает исследование D.W.Vreneman, который, при рассмотрении программ ВО в США, показывает, что

несмотря на рыночную конкуренцию, различные вузы получают разный размер субсидий за одни и те же результаты, подчеркивая, что в результате **«цены, взимаемые за сопоставимые услуги, различаются»** [499].

Эти выводы актуальны и для российских условий: диапазон территориальных коэффициентов, ежегодно закладываемых при расчете государственного финансирования на студента, в соответствии с определенным Минобрнауки России порядком [51], различается в два раза. Очевидно, насколько различны условия и ресурсы, с которыми работают вузы, что подчеркивает, необходимость выработки **индивидуальных решений** по стоимости услуг, организации процессов, выбору финансово-экономической политики вуза.

В литературе встречается и точки зрения на данный вопрос из позиции НПП, что заставляет по-иному взглянуть на последствия и рыночной, и квазирыночной конкуренции. Прежде всего в фокусе оказываются особенности распределения человеческих и интеллектуальных ресурсов и дифференциация вознаграждения. В частности, выходит на первый план **развилка для внутренней политики вуза** – выбор между повышением количества или качества преподавателей при том же финансировании [491]. Кроме того, на основе выгодных условий происходит переманивание более конкурентных сотрудников из других вузов. Так менее конкурентоспособные вузы теряют ценные кадры и перераспределение НПП за счет вознаграждения поддерживает *неравенство* между вузами.

Отмечается важнейший тезис: **конкуренция втягивает вузы в расточительную позиционную гонку вооружений**, в которой их издержки возрастают за счет сделок с элитарными преподавателями и расходов на видимые признаки престижа, хотя такая активность релевантна прежде всего для элитарных университетов [558]. Очевидно, аналогичное положение характерно и для Российской Федерации **конкуренция между вузами, например по публикационным показателям, при неудачно выбранных мероприятиях создает серьезные финансовые риски**. Коллеги обращают внимание также, что многие вузы из нижнего эшелона недофинансируются государством. Можем подтвердить наличие проблемы в Российской Федерации: исторически

сложившееся неравенство в государственном текущем финансировании отражено и в количестве и в нормативах финансирования бюджетных мест, хотя уровень соревновательности усиливается [42; 49].

Итак, ВО как особая социально-экономическая деятельность не может обходиться без финансовой поддержки государства и мер государственной политики. Конкуренция способствует не только росту эффективности, но и в силу ее многоцелевого характера может подталкивать к серьезным финансовым рискам. Именно для снижения этих рисков необходимо формировать стратегию, опирающуюся на экономически устойчивые модели образовательной и исследовательской деятельности.

Слабо отмечены в литературе, важнейшие характеристики государственного финансирования: **динамизм и изменчивость**. Тенденции на рост либо снижение финансирования могут сменять друг друга, а правила распределения средств подвергаться неожиданной корректировке, что недооценивается руководителями вузов. Почти не рассматриваются в литературе и вопросы, связанные с проактивностью вуза по отношению к изменению конъюнктуры госзадания и повышению конкурентоспособности вуза в борьбе за бюджетное финансирование.

Концепция квазирынка в ВО и ее особенности в Российской Федерации

Как показано выше, среди зарубежных авторов популярна концепция квазирыночного поведения университетов, и можно выделить консенсусно принимаемые характеристики квазирынка: вузы обладают автономией; государство вовлечено в формирование стратегических целей вузовской сети, регулирует образовательную деятельность, в разной степени вмешиваясь в разные сферы деятельности вузов; места, оплачиваемые за счет бюджета, купируют риски неравенства студентов в осуществлении выбора [479]; эффективность, успешность и результаты вузов, подвергается контролю и оценке со стороны государства [504]; ВО лицензируется и аккредитуется по требованиям, формулируемым государством [487]. Детально обзор характеристик квазирынка, выделяемых в международных публикациях, приведен в ранее опубликованном нами обзоре [420] и в исследовании по конкуренции за абитуриентов [390].

Плодотворным для понимания сути квазирынка оказался логический ход «от противного» – Glennerster Н. остроумно поставил и исследовал вопрос о том, какими важными чертами рынка не обладает квазирынок высшего образования [532, р. 1268]. Исследователь выделил важнейшие «нет»: нет банкротства вузов, нет свободного входа на рынок госфинансирования и т. д. Особенно недооценено пока **растущее влияние невозможности банкротства вуза**, в т. ч. по причине отсутствия такого механизма в Российской Федерации. Другие исследователи обратили внимание, что особенность функционирования квазирынка ВО формирует **конкуренцию** не только между продавцами (вузами и иными образовательными организациями), но и **между покупателями** (обучающимися, индустрией) [487]. Открытым остается вопрос о выборе альтернативных каналов распределения бюджетного финансирования на ВО и научные исследования: обучающимся либо исследователям, или направляя средства университетам.

Marginson S. фокусирует внимание на том, что в экономической парадигме рассмотрения рынка ВО обычно неполно рассматриваются аспекты, связанные с общественным благом и обосновывает дополнительное привлечение подхода политической теории, что позволило ему, совмещая эти два подхода, выделить четыре основных модели в сфере ВО, в т. ч. государственный квазирынок, когда **основной объем образования производится государственным сектором, но реализуется через рыночные механизмы** [559]. Мы согласны с исследователем, что для Российской Федерации де-факто ближе всего именно квазирыночная модель. Мы свели в *единый перечень ключевые характеристики и в то же время признаки квазирынка* из различных источников, и далее приводим краткий анализ их релевантности и *особенностей для российского ВО*.

Конкуренция как инструмент эффективности. Государство и общество используют соревнование вузов для более эффективного использования средств. В Российской Федерации на конкурсной основе распределяется финансирование на ВО (средства следуют за результатами конкурса на бюджетный прием), научную деятельность, развитие инфраструктуры, иные цели. Большую часть бюджетных средств вузы получают именно на конкурсной основе. При этом дифференциация

финансирования одного студента в зависимости от показателей качества деятельности, применявшаяся во второй половине прошлого десятилетия, уступила место более жесткой конкуренции за количество бюджетных мест на основе подобных же показателей.

Мы можем также наблюдать, что российские вузы ведут серьезную рыночную конкуренцию за потребителей своих услуг, и там, где используются внебюджетные средства, что заставляет вузы изучать предпочтения своих партнеров и потребителей, совершенствовать свою деятельность.

Высокая доля государственного участия. Характер госучастия имеет огромное влияние на российский рынок ВО и деятельность вузов ввиду того, что большинство вузов государственные, причем большая их часть является бюджетными учреждениями, а уровень автономии таких вузов значительно ограничен.

Поощрение кооперации и интеграции. Практика кооперации при реализации сетевых и совместных образовательных программ распространена как с иностранными, так и российскими вузами и поддерживается регулятором. Регулятор, учредители и руководство самих университетов сдержанно оценивают достигнутый уровень и видят большие резервы в его развитии. Проводится политика усиления кооперации: начиная от объединений, активно реализовавшихся во втором десятилетии XXI века, до более мягких. К мягким формам кооперации можно отнести: прямые коллаборации исследователей, обмен электронными образовательными ресурсами, сетевые образовательные программы, построенные на обмене студентами и т. д. Государственные программы, национальные и федеральные проекты предусматривают финансовую поддержку инструментов кооперации вузов между собой, с научными организациями и компаниями. Возможен вынужденный возврат к политике поддержки слияний, т. к. положение наименее успешных организаций ухудшается.

Финансирование как инструмент социального выравнивания. В Российской Федерации доминирующим способом госфинансирования является механизм нормативно-подушевого прямого финансирования вузов, относительно

студентов инвалидов, реализованы элементы ваучерной схемы: вузы привлекающие на бюджетные места студентов с инвалидностью, получают на них двойной норматив. Регулятор при этом отслеживает развитие и поддержание инклюзивной среды.

Высокое количество мест, оплачиваемых за счет бюджета. Облик российского ВО во многом определяется высокой долей количества бюджетных мест, в частности для абитуриентов из особых социальных групп. В т. ч. это инструмент сглаживания социального неравенства, обеспечения единства образовательного пространства страны, мобильности человеческого капитала.

Обеспеченность недорогим проживанием в общежитии. Важное дополнение к бюджетным местам, позволяющее влиять на выбор абитуриентом города и вуза. Специфика Российской Федерации в том, что проживание в общежитиях значительно доступнее по цене, чем арендное жилье. Сочетание бюджетных мест и мест в общежитии выравнивает доступ к ВО различных социальных групп, поддерживает привлекательность соответствующей территории для молодежи и даже предотвращает старение населения региона [346].

Преференции для работодателей. Уже много лет в Российской Федерации действует облегченный порядок поступления в вузы на целевое обучение по соглашению студента и будущего работодателя. Несмотря на постоянную критику недостатков этого инструмента, он сохраняет определенный уровень значимости и соответственно, является частью институтов ВО в Российской Федерации.

Поддержка экспорта образования. Так называемые квоты Минобрнауки для иностранных студентов облегчают вузам привлечение студентов из-за рубежа бесплатным для абитуриентов образованием. Конечно, при этом вуз опирается на соответствующий объем государственного финансирования.

Дифференциация в финансировании и имущественном обеспечении. Уровень дифференциации в российском ВО высок. Однако во многих случаях он имеет под собой обоснование, а не является результатом волевых решений. Дифференциация в разные периоды современного этапа присутствовала даже в рамках одного субъекта федерации. Достаточно высок уровень территориальной

дифференциации, особенно в части финансирования на оплату труда.

Конкурирующие между собой вузы, даже подведомственные одному и тому же учредителю, периодически оказываются в *принципиально разных* ситуациях, не всегда объективно предсказуемых. Зачастую более эффективные вузы (генерирующие больше результатов относительно фиксированного уровня ресурсов) могут увеличить свои поступления. Одновременно мы можем стать свидетелями снижения финансирования (особенно государственного), для того же объема выпуска государственных вузов, иногда даже при растущих КРІ. В результате может иметь место снижение удельной численности НПП и увеличение нагрузки на одного НПП. Такие дилеммы во многом близки по смыслу типовым конкурентным стратегиям М.Портера, что позволяет *ставить исследовательскую задачу* формулировки типовых стратегий поведения для вузов, отталкиваясь от проверенных подходов вышеупомянутой модели.

Детальное стратегическое планирование и элементы внешнего управления стратегическими проектами вуза. Согласно закона об образовании вуз должен предоставлять на утверждение учредителю программу развития. Кроме того, вузы активно участвуют в различных проектах Минобрнауки, направленных на развитие различных сторон деятельности вуза. Обязательства, которые принимаются университетами, контролируются со стороны государства, в т. ч. в виде штрафных санкций в случае неполного исполнения. Детальное стратегическое планирование и приоритизация задач со стороны государства усложняет формирование стратегии вуза. В перечень приоритетных направлений государства некоторые области, в т. ч. традиционные для отдельного вуза, могут не входить, тогда привлечение дополнительных ресурсов за счет научных исследований в них труднодостижимо. Должны ли вузы в конкурентной борьбе отказаться от подготовки специалистов и проведения исследований по неприоритетным направлениям? Рациональный механизм принятия решения не выработан. Гиббс [530] в своей работе в 2001 г. отмечал, что превращение университетов в организации по оказанию образовательных услуг приведет к разрушению вузов как социальных институтов, правда, понятной альтернативы при этом не предлагал.

Таким образом **по 10 признакам российская модель ВО – это модель государственного квазирынка**. Далее мы рассмотрим еще несколько специфицирующих ее характеристик: каналы распределения госфинансирования, доминирование элитарных образцов, динамизм и изменчивость госполитики.

Каналы распределения госфинансирования ориентированы на вузы. Пока в Российской Федерации доминирует распределение финансирования ВО через вузы. При этом возможно точечное применение иных подходов, фокусирующих абитуриентов и вузы под потребности отдельных категорий работодателей, сохраняя свободу выбора участникам процесса. Финансовое обеспечение возможно выделять **непосредственно предприятиям**, которые смогут направлять сотрудников на обучение, тем самым контролируя мотивацию и качество подготовки, обеспечивая трудоустройство [420]. Это не может быть основным каналом, но, например, ситуация в моногородах [95] делает релевантным данный механизм.

Доминирование элитарных образцов. Как упоминалось, исследователи отмечают, что конкуренция втягивает вузы в дорогостоящие решения относительно элитарной профессуры, еще чаще инфраструктуры, не обусловленные образом необходимого результата. Для ряда отечественных вузов риск попадания в «гонку вооружений» велик, прежде всего для региональных вузов с амбициозными целями, т. к. многие годы именно элитарные образцы выступали в качестве бенч-марков при создании государственных программ поддержки.

Динамизм и изменчивость госполитики. Данная черта часто недооценивается руководителями вузов. Однако, на протяжении последних 15 лет мы наблюдали значительные изменения даже в определении размера и порядка государственного финансирования. Данный риск необходимо учитывать при долгосрочном планировании и определении финансовой политики вуза. Университеты должны быть готовы предпринимать антикризисные меры и искать механизмы диверсификации, развивать готовность к усилению конкуренции и изменению правил при распределении государственного финансирования.

Итак, складывающаяся в Российской Федерации ситуация объединяет в себе

яркие черты, ранее взаимоисключающих друг друга моделей (свободного рынка и централизованного плана), которую мы обозначили как *открытая детерминированная квазиконкуренция*. Мы подчеркиваем открытый характер сферы ВО для новых игроков и трансграничность за счет предоставления услуг онлайн [206, с. 25].

Сопоставительный анализ, обобщение публикаций и нормативных документов позволили представить генезис развития системы российского ВО через последовательность этапов (коммерциализацию и конкуренцию; управляемую дифференциацию; управляемую кооперативную конкуренцию); определить характерные особенности вузовской конкуренции (концентрацию на борьбе за ресурсы, использование госсредств как драйвера экономической эффективности, усиливающийся кооперативный характер); раскрыть особенности современного этапа ее развития. Подчеркнем, что доминирование государства увеличивает влияние в сфере вузовской конкуренции общемировых тенденций, в частности, возрастающей эффективности деятельности вузов и постоянный выход на рынок новых образовательных программ и услуг.

Сопоставление моделей регулирования в системе ВО позволило обосновать новую парадигму деятельности российских вузов – парадигму открытой детерминированной квазиконкуренции (сочетание государственного стратегического планирования и рыночной конкуренции) и ее характеристики: распределение государственного финансирования на конкурсной основе и обостряющуюся конкуренцию за потребителей, подавляющее большинство в составе ООВО государственных вузов, уровень автономии которых ограничен, наличие государственной финансовой поддержки инструментов кооперации университетов между собой и с научными организациями, выравнивание доступа к образованию, наличие системы целевого обучения и поддержка экспорта, дифференциация в финансировании, детальное стратегическое планирование и элементы внешнего управления стратегическими проектами вуза и динамичное изменение государственной политики в ВО.

Предложенная нами парадигма открытой детерминированной квази-

конкуренции отражает систематизацию высокого уровня взаимопроникновения рыночных и государственных регуляторов и включает в себя ключевые закономерности развития условий осуществления ВО, специфические черты российской квазиконкуренции университетов, особенности роста вовлеченности государственных регуляторов и других заинтересованных сторон в деятельность вузов, обозначает резервы роста ресурсобеспеченности задач повышения конкурентоспособности ВО.

1.2 Сущность, механизмы и модели определения и обеспечения конкурентоспособности

Повышение конкурентоспособности ВО на мировом рынке во втором десятилетии XXI века стало государственной задачей и нашло отражение в указе Президента Российской Федерации [21], Паспорте национального проекта «Наука» [68]. Сравнение со среднемировыми темпами и позиционирование относительно десяти стран мира представлено и в Паспорте национального проекта «Наука и университеты» [67]. Пока продолжается общественная и академическая дискуссия о степени достижении поставленных задач, зачастую односторонне трактуемая ситуация, игнорирующая особенности сферы ВО.

Критика действий университетов часто базируется на тезисе, что, поставив цель достижения собственной конкурентоспособности, вузы игнорируют часть интересов общества либо региона присутствия. Данная оценка не объективна, так как искусственно противопоставляет интересы университета с одной стороны и общественные – с другой. В программных документах и академических исследованиях демонстрируется, что конкурентоспособный вуз является необходимым условием конкурентоспособности региона и страны, в т. ч. данные по странам Евросоюза показали, что необходимое условие конкурентоспособности территории – это наличие вуза, входящего в ТОП-300 [507]. Конечно, часто влияние носит эксплицитный характер, а значит, нуждается в дополнительном

изучении в каждом отдельном территориальном кейсе. Имелась и внутренняя критика руководства университетов со стороны представителей академической профессии на предмет недооценки важных аспектов деятельности вуза. В вузовском сообществе так и не пришли к единому мнению, достаточно ли программы повышения конкурентоспособности охватывают необходимые аспекты развития вуза, что ставит вопросы *в трех плоскостях*: об уточнении состава понятия конкурентоспособность вуза, о моделях и механизмах конкурентоспособности, соотношении понятий эффективности и конкурентоспособности.

Анализ содержания понятия конкурентоспособности. Данное понятие представляется большинству исследователей достаточно сложным и комплексным: «конкурентоспособность чаще выступает как фундаментально сложный показатель, способность, состояние долгосрочной прибыльности, императивное требование и залог устойчивого развития» [519, р. 312]. Несмотря на большое количество публикаций, по теме отмечается слишком общий уровень представлений: «концепция конкурентоспособности вузов и ее показателей зачастую оставляет недопонимание либо представляется в общем виде, т. е. не является действенным инструментом, обеспечивающим конкурентоспособность вузов, и не дает необходимой информации для принятия решений заинтересованными лицами» [329, с. 46].

Среди отечественных исследователей, часто опирающихся на классические категории стратегического управления, нет единства в формулировке понятия «конкурентоспособность университета». Многие работы, посвященные конкурентоспособности ВО, используют методологические подходы, чаще применяющиеся к традиционным рынкам товаров и услуг, особенно в первом десятилетии текущего века. Работы, дающие обзорный анализ накопленного понятийного инструментария, имеются, но и они не содержат однозначных выводов по содержанию понятия, релевантного нашей работе [368]. Для нашего исследования прежде всего рационально разделить имеющиеся подходы на *универсально-сущностные*, описывающие общий подход и применимые к

различным ситуациям, и *дескриптивно-отраслевые*, задающие конкретное описание конкурентоспособного университета (либо иной формы организации ВО), справедливое в конкретном социально-экономическом и временном контексте, не применимые к другим отраслям.

Второе релевантное различие подходов – в уровне системы, с которым соотносится объем понятия «конкурентоспособность». Исследователи фиксируют различные варианты выделения трех уровней конкуренции и конкурентоспособности: глобальный (экономики), отраслевой (системы ВО) и микроуровень (университет) [418, с. 7]. В рамках нашего исследования мы выделяем: национальный уровень системы (конкурентоспособность ВО страны), на котором идет только глобальная конкуренция (экономики и национальных систем ВО); региональную систему; индивидуальный уровень (конкретный вуз). К сожалению, мы не можем упростить задачу, исключив из рассмотрения верхние уровни, в силу особенностей рынка российского ВО, которые мы определили как детерминированную открытую квазиконкуренцию. Рассмотрение конкурентоспособности как понятия, затрагивающего все уровни, дает шанс выработки подхода к ее кооперативной составляющей. Заслуживает внимания точка зрения, фиксирующая тенденцию поэтапного усложнения и углубления конкуренции в ВО и выделение четвертого уровня конкуренции – на уровне образовательных программ [417, с. 393]. В рамках нашего исследования мы формируем подходы к формированию стратегии повышения конкурентоспособности прежде всего университета, которая должна быть и уникальной, и в то же время конкретной, соотносится с государственными задачами и поведением партнеров. Следовательно, нам необходимо дать определение из обоих подходов (универсально-сущностного и дескриптивно-отраслевого).

Преимущество универсальных подходов в том, что они оставляют возможность поиска нестандартных решений, максимально учитывающих контекст деятельности конкретного университета, либо региональной сети. Кроме того, универсальные подходы дают возможность совместной работы и обмена

мнениями, несмотря на разные теоретические платформы и взгляды на социально-экономические процессы. Плюсом универсальных формулировок является также их лаконичность: «способность акторов к совершению результативных конкурентных действий» [363]. Однако столь лаконичная формулировка не позволяет учесть критику со стороны интересантов и партнеров ВО.

Важная характеристика конкурентоспособности – ее составной характер. Исследователи описывают конкурентоспособность как «набор свойств, признаков некоторого объекта, определяющий его способность удовлетворять определенную потребность индивида, группы или общества в целом наилучшим образом» [329]. Подчеркивается целевой характер свойства конкурентоспособности, его ориентированность на потребности и интересы. Мы сгруппировали подходы к понятию конкурентоспособности в три направления, в зависимости от взгляда на конкуренцию:

- «конкуренция – борьба за ресурсы», тогда конкурентоспособность – способность ООВО получать доступ к ограниченным ресурсам;
- «конкуренция – борьба за потребителей», тогда конкурентоспособность – набор характеристик образовательного продукта (услуги), наилучшим в сравнении с конкурентами образом, удовлетворяющий потребителей;
- «конкуренция – борьба за оценку и статус» в процессе сравнения вузов друг с другом, тогда конкурентоспособность – набор характеристик, позволяющих вузу быть более предпочтительным в сравнении с другими. В рамках этого подхода можно определить конкурентоспособность как *способность демонстрировать более высокие показатели, позиции в рейтингах и подготавливать более конкурентоспособных на рынке выпускников.*

Очень часто о конкуренции в сфере ВО говорят как о *борьбе за ограниченные ресурсы*, реже – как о способности создавать продукты и **практически совсем не говорят как о способности менять процессы**. Это абсолютно не случайно, т. к. чаще всего рассматривается кратко- и среднесрочная перспектива, в которой изменение процессов университета невозможно. Вместе с тем распространенный подход фокуса на *борьбу за ресурсы* осложняет проработку идеи о конкурентном

сотрудничестве, которое представляется наиболее эффективным способом взаимодействия на квазирынках, которым является рынок ВО. С другой стороны, даже при ресурсном подходе, **недооценивается необходимость привлечения ресурсов из всех источников**, т. е. со стороны всего перечня основных заинтересованных сторон. В этом плане вуз находится в ситуации, когда игнорирование влиятельных заинтересованных сторон снижает его конкурентоспособность, однако выполнение их требований, не подкрепленное ресурсами, также неизбежно снижает способность конкурировать. Единственный выход – формирование альянсов с заинтересованными сторонами, готовыми поддерживать ресурсно свои требования. Далее мы учтем это в дескриптивно-отраслевом варианте определения.

Для обозначения совокупности свойств, необходимых для обеспечения конкурентоспособности, часто опираются на дополнительную сущность – потенциал или *capabilities* [117; 301]. На наш взгляд, **более наглядным и прозрачным является использование связки понятий ресурса и компетенции**.

Исходя из нашего опыта, одна из самых сложных задач при формировании конкурентной позиции вуза – **выбор** целевых сегментов, исследовательских тематик, других точек фокусировки. В литературе поле конкуренции обозначено нечетко: «внешний и внутренний рынок труда», «своей области» (внимание инструментам конкретизации уделяется слабо). Сужению фокуса препятствуют академическая культура принятия решений и объективная способность вуза структурировать практически любую проблему или вызов. Поскольку в основной деятельности вуза проблематизация сама по себе является значимым результатом, то происходит необоснованный перенос этого подхода на развитие вуза, когда обсуждение задачи уже формируют впечатление, что сделано достаточно, а необходимость ресурсов и действий для ее решения недооценивается. Поэтому мы считаем важным усилить вышеназванные подходы универсальной ключевой составляющей конкурентоспособности, способностью **выбирать приоритетные направления деятельности и целевые рынки**, т. е. **фокусироваться на целях и конкурентных преимуществах**. Кроме того, необходимо системно определить

роли внутренних и внешних заинтересованных сторон, готовых непосредственно участвовать в деятельности и поддерживать ресурсно общие проекты (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Конкурентоспособность университета

Источник: составлено автором

Соответственно, конкурентоспособность университета (региональной и национальной системы) – это способность фокусироваться на стратегических целях и конкурентных преимуществах, привлекать ресурсы и развивать компетенции, необходимые для достижения поставленных целей в условиях конкурентной среды, с учетом интересов ключевых заинтересованных сторон и потребителей.

Преимущество определений другого типа (дескриптивно-описательных) в их высокой практической значимости, с точки зрения ясности восприятия широким кругом заинтересованных лиц. С нашей точки зрения, дескриптивные определения различаются прежде всего по полноте включения сфер деятельности, т. е. выделяется ли прежде всего образовательный рынок, включается ли рынок научно-технических разработок, иные сферы деятельности. Целесообразно также принимать во внимание, на какую теоретическую концепцию опирается автор.

Именно среди дескриптивных определений, описывающих образ конкурентоспособного университета, появляется четкая связка конкурентоспособности университета и конкурентоспособности его выпускников и результатов деятельности: «способность: 1) готовить специалистов, выдерживающих конкурентную борьбу на конкретном внешнем и внутреннем рынке труда; 2) разрабатывать конкурентоспособные новшества в своей области; 3) вести эффективную воспроизводственную политику во всех сферах своей деятельности» [176; 445, с. 37]. В других работах конкурентоспособность также увязывается с успехом выпускников на рынке труда [328]. Однако необходимо отметить, что такая оценка носит отложенный характер и при планировании может применяться преимущественно для обозначения долгосрочных целей. *Обращенность и в настоящее, и в будущее понятия конкурентоспособности* подчеркивается исследователями при описании основных составляющих: «настоящие и потенциальные способности (возможности) по оказанию соответствующего уровня образовательных услуг, удовлетворяющих потребности общества по подготовке высококвалифицированных специалистов, а также потребности по разработке, созданию и реализации научно-методической и научно-технической продукции как в настоящее время, так и в будущем» [323, с. 89]. Помимо охвата трех основных сфер деятельности вуза, данное дескриптивное определение отражает два временных периода из трех потенциально возможных и акцентирует внимание, что успех вуза – в удовлетворении внешних по отношению к нему потребностей общества.

В литературе часто встречаются подходы к понятию конкурентоспособности организации сферы ВО, согласно которым акцентируется внимание на существующих или тех, что могут быть развиты в будущем: компетенциях ООВО; характеристиках образовательного продукта (услуги); конкурентоспособности выпускников на рынке труда [329].

Встречаются подходы, которые пытаются объединить ситуацию на конкретном рынке ВО и важнейшую для авторов способность (компетенцию). Например, с одной стороны, способность к подготовке конкурентоспособных

специалистов в определенных нишах, а с другой, к формированию стратегии эффективной в подконтрольных вузу областях деятельности [255].

Существуют попытки провести **исчерпывающую структуризацию понятия «конкурентоспособность»** и/или, соответственно, интегральную оценку уровня конкурентоспособности. Примером такой попытки является использование международных рейтингов в реализации государственных программ, особенно в Российской Федерации. Соответственно многие авторы конкурентоспособными вузами считали те ООВО, которые способны занимать более высокие позиции в международных рейтингах. Однако подход, когда конкурентоспособность вуза воспринимается как способность занять и удержать позиции в международных рейтингах, при этом определение конкурентоспособности в маркетинговом смысле, как создание наиболее привлекательного образовательного продукта в ходе «борьбы за потребителя», уходит на второй план, признается слишком ограниченным [191]. Как показывает разрыв академического пространства в 2022 году, связь понятия конкурентоспособности и его оценки с одним типом индикаторов (международными рейтингами) будет ошибкой.

В фокусе нашего исследования находятся риски не соответствия экономической логики деятельности вуза с подходами к конкурентоспособности. В литературе, рассуждая об этом риске, авторы отмечают, что с позиции экономики вуза, особенно регионального, более значимыми являются образовательные, а не исследовательские продукты, поскольку **более доходной для ООВО является образовательная деятельность, при этом большая часть показателей государственных программ касается эффективности научной деятельности.** Существуют теоретические и практические попытки определения уровня конкурентоспособности в традиционном маркетинговом смысле. В частности, предлагается формировать потребительские рейтинги с учетом предпочтений промежуточных и конечных потребителей образовательных услуг [191]. На наш взгляд, эти попытки не получают достаточной поддержки со стороны остальных заинтересованных сторон, поэтому вряд ли увенчаются успехом.

Важно, что, как правило, встречающиеся в литературе определения

конкурентоспособности ООВО не включают в себя характеристик, связанных с вузом как социальным институтом, у которого есть перечень социальнозначимых задач помимо основной миссии образования и исследований, хотя в рамках программы Приоритет-2030, работа с молодежью уже выступает как одна из четырех ключевых сфер. Т. е. *релевантность дескриптивного определения зависит от исторического этапа развития и временного контекста.*

С точки зрения логики *деятельности* вуза, потенциал конкурентоспособности первичен перед конкуренцией, т. к. для вступления в конкурентную борьбу вузу целесообразно сначала сформировать потенциал, в т. ч. ресурсный. При конкуренции за государственное финансирование, либо для участия в конкурсах на ряд услуг **наличие задела ресурсного и компетентностного – обязательное условие.** При конкуренции за рынок домохозяйств на первый план также выходит имеющийся репутационный, кадровый и инфраструктурный задел.

С учетом вышесказанного, оставаясь пока в границах образовательных услуг и рынка НИОКР, мы определяем **конкурентоспособность вуза как способность выделять целевые сегменты рынка и готовить для них успешных выпускников, реализовывать НИОКТР, научно-технологические и социальные проекты, наращивая и поддерживая необходимые компетенции, оптимизируя процессы, осуществляя привлечение талантов и ресурсов из различных источников.** Формулировка не является незыблемой, но должна детализироваться и дополняться или, наоборот, редуцироваться в зависимости от исследовательской или проектной задачи. Этот подход будет использован нами при концептуальном моделировании процессов верхнего уровня в четвертой главе.

Описательное определение конкурентоспособности университета не может быть единственно верным и зависит от многих факторов. Консенсус состоит в том, что конкурентоспособность вуза основана на его способности находить и реализовывать решения для **широкого круга вызовов** и задач и существенно зависит от влияния нескольких групп активных стейкхолдеров. При этом авторы делают акцент на тех элементах, которые считают критически важными для конкурентоспособности и сосредотачивают свое внимание именно на ВО.

Общим ограничением дескриптивных подходов к сущности конкурентоспособности представляется невозможность достижения и комплексности, и универсальности. Ситуация конкретного вуза в России, да и в мире, может не подходить под конкретный перечень составляющих, либо часть из них может быть просто нерелевантна миссии конкретного вуза. Однако практическая значимость описательных определений велика (особенно для вовлечения в стратегический диалог заинтересованных сторон) и может усиливаться, если мы адаптируем дескриптивное определение для конкретного типа вузов или конкретного вуза, однако это уже ближе к понятию **модели конкурентоспособности** и может быть первым шагом к ее формированию. Поэтому, хотя в работе мы чаще опираемся на универсальное определение, данное нами ранее, но настаиваем на необходимости использования обоих подходов.

Для конструктивного диалога необходимо учитывать устойчивое разнообразие точек зрения, и нами предложена метафора для отражения многообразия взглядов на сферу конкуренции и конкурентоспособность университета РРУКИ: рейтинги и репутация, ресурсы, услуги, компетенции и интересы. «Интересы» обозначают способность вуза лучше других удовлетворять интересы заинтересованных сторон.

Модели конкурентоспособности университета. Раскрытие теоретической и практической составляющих модели конкурентоспособности университета требует решения взаимосвязанных задач: описания механизма достижения, анализа существующих целевых моделей и их составляющих (в т. ч. их успешности и универсальности), выделения критериев конкурентоспособности с учетом специфики российских университетов.

Механизм достижения организацией конкурентоспособности, как правило, увязывается с понятием конкретного преимущества, но не все авторы одинаково рассматривают логику взаимосвязи этих понятий. Понятие «конкурентное преимущество» ввел в научный оборот и обосновал М. Портер. Согласно его подходу, конкурентное преимущество позволяет получать более высокую, чем в среднем по рынку, прибыль от продаж, а также является основой

для долгосрочного развития и роста: «Конкурентное преимущество компании лежит в основе ее успешной деятельности на рынке» [332]. Важным является внимание, которое уделял классик **наличию понятной экономической логики конкурентоспособности**, резюмируя ее как обязательную составляющую успеха. Двумя основными базовыми экономическими моделями конкурентного преимущества, по его мнению, являются минимизация затрат и дифференциация продуктов или услуг [332].

На наш взгляд, именно создание конкурентных преимуществ и представляет собой основной механизм конкурентоспособности. В литературе присутствуют обзоры различных классификаций преимуществ университета, которые, не являясь универсальными, вполне релевантны для исследовательских и практических задач [176]. Соответственно, логичным представляется понимать под **механизмом конкурентоспособности сфокусированное на конкретные цели создание уникального набора конкурентных преимуществ**. Вопрос является ли для вуза конкурентное преимущество целью либо средством, следует рассматривать относительно конкретной управленческой ситуации, и в литературе раскрываются обе позиции. Анализируя понятийный аппарат конкурентоспособности вуза, эксперты приходят к выводу о том, что конкурентоспособность – это сумма конкурентных преимуществ и представляет собой результат, фиксирующий их наличие [274]. Возможен иной акцент при сходной логике: «для улучшения своего положения образовательные организации используют конкурентные стратегии, тем самым обеспечивая устойчивость своих конкурентных преимуществ» [329, с. 47].

Эксперты предлагают адаптировать модель конкурентного преимущества М.Портера к ВО, выделив следующие основы конкурентного преимущества: квалифицированные кадры, материально-техническую базу и современную инфраструктуру; характер и динамику спроса на образовательные услуги; наличие поддерживающих видов деятельности, к которым относятся научно-исследовательская работа, информационные системы и управление, основанное на маркетинге; устойчивую стратегию [176; 274; 445]. Консенсус состоит в том, что источниками конкурентного преимущества являются факторы внешней и

внутренней среды, а стратегическая задача вуза – на основе анализа указанных факторов преобразовать их в устойчивое конкурентное преимущество [150].

В качестве источников конкурентного преимущества часть экспертов видит: интегрированность разных видов деятельности вуза, квалифицированность преподавательского состава, творческий подход в применении передачи компетенций, деловую и организационную активность сотрудников, преподавателей и студентов, корпоративную культуру и систему ценностей, развивающуюся управленческую систему и систему мотивации [155]. Другие авторы предлагают альтернативный набор, выделяя конкурентные *преимущества по источнику их формирования*: основанные на экономических предпосылках (характер и уровень платежеспособного спроса); основанные на нормативно-правовой базе (преимущества, достигаемые за счет отличных нормативно-правовых условий для отдельных вузов); основанные на структурном характере (взаимодействие с другими вузами и партнерами из бизнес-среды); основанные на административном (местном) ресурсе; на уровне развития инфраструктуры; научной деятельности; организации образовательной деятельности; географических факторах; информированности руководства [460].

Екшикеев Т.К. предлагает сразу два подхода [176; 460]. Во-первых, основываясь на общерыночной классификации, выделять конкурентные преимущества, основанные на материальных (трудовых, технологических, финансовых, информационных) и нематериальных (нематериальных активах, интеллектуальных и организационных ресурсах, отношениях) ресурсах. Во-вторых, классифицировать конкурентные преимущества вуза по видам функциональных потенциалов, выделенных автором в большом количестве (приложение А). Однако такой длинный список возможных конкурентных преимуществ мало помогает в выборе направления развития вуза, скорее, усложняет его. В этой связи интересны исследования, делающие попытку определить **обязательные вектора** наращивания конкурентных преимуществ. Marginson S. показал, что для создания конкурентных преимуществ вуза необходимо развивать научно-исследовательскую деятельность и именно наличие

или отсутствие сильной исследовательской составляющей разводит вузы в разные по развитию категории [558, р. 16]. Согласно исследователю, вузы с доминирующей образовательной составляющей имеют свои особенности конкурентного поведения: они борются за свое место и рост доходов, увеличивая численность студентов и укрепляя репутацию, но эти вузы не имеют ресурсов, чтобы построить надежную научно-исследовательскую базу [558, р. 7]. При всем многообразии контекста вузов и ситуаций в различных странах на сегодняшний день среди экспертов доминирует убеждение, что **развитие исследований – обязательное условие повышения конкурентоспособности университетов** [498; 516; 541]. Этот тезис совпадает с результатами нашего собственного исследования относительно региональных сетей [387]. Вышеназванные авторы отмечают, что в странах с низким уровнем социально-экономического развития механизмы конкуренции и рынков не дадут результатов, и крайне важно инвестировать в развитие университетских исследований и ВО как общественное благо, в т. ч. в академическое развитие вузов.

Однако, уже зафиксированы риски механического движения по линии развития исследовательского университета. Например, утверждается, что синергия между преподаванием и исследованием существенна в аспирантуре, а в бакалавриате – это противоречащие друг другу процессы [516, р. 77]. Вузы, конкурирующие в рыночной либо квазирыночной среде, часто имитируют **модель исследовательского университета**, не пытаясь защитить функциональное разнообразие и дифференциацию, чтобы искать образовательную или исследовательскую нишу [567].

При всем богатстве проведенных исследований необходимо отметить, что угроза конкуренции с новыми игроками рынка ВО все еще не представлена в научной дискуссии в той степени, которую она заслуживает. Хотя первые шаги к научному осмыслению этого вопроса уже делаются, показано, что в условиях цифровизации конкурентной борьбы в сфере ВО преимущество приобретут вузы, которые смогут сформировать партнерские отношения, используя при этом и «экономику разнообразия», и «экономику масштаба» одновременно [467]. Подводя

итог сказанному, подчеркнем, что в условиях развития цифровых образовательных технологий и выхода на рынок ИТ-гигантов, распаковывания вузов, большее значение приобретают уникальные способности вузов: развивать исследования, выстраивать отношения с партнерами, поддерживать конкурентные преимущества, построенные на многообразии деятельности университета.

Во многих исследованиях **составляющие конкурентоспособности ООВО как элементы целевой модели** рассматриваются напрямую, минуя понятие конкурентного преимущества. Как правило, это выбранные и описанные под выбранным углом зрения целевые характеристики конкурентоспособного университета, которые и составляют описание его перспективной модели.

Наиболее широкое мировое признание получили работы, рассматривающие **глобальную конкурентоспособность**, где на основе описания и анализа успешных и глобально конкурентоспособных университетов выделяются характеристики, составляющие идеальные целевые модели. Наибольшим признанием, как идеальные целевые модели, пользуются модели Кларка, Керра, Салми и Марджинсона. Большую известность получила модель университета *мирового класса* (как эталон высококонкурентного вуза), предполагающая ряд универсальных характеристик: «высокая концентрация таланта (большой процент талантливых преподавателей и студентов), достаточная обеспеченность ресурсами для создания качественных условий для обучения и позволяющая вузам стратегически применять инновационные и гибкие подходы, принимать решения и управлять ресурсами без излишней бюрократии» [381, с. 10].

Исследователи подчеркивают, что признание международного статуса и продвижение в рейтингах – обязательные условия создания глобально конкурентоспособного университета. Можно было бы считать доказанным, что в современном периоде репутация, международный статус и продвижение в рейтингах – обязательные составляющие конкурентоспособности, но новая геополитическая обстановка, ставит вопрос более гибкого подхода к описанию целевых моделей.

Альтбах Ф.Дж. и Салми Д. разобрали девять кейсов исследовательских

университетов четырех регионов, расположенных на трех континентах, выделили факторы, ускоряющие процесс приближения вуза к университету мирового класса: создание привлекательных условий для возвращения исследователей на родину; использование английского языка как основного; специализация исследований в узких областях; проведение регулярного сопоставительного анализа с другими вузами; применение инновационных методов в преподавании; постоянный контроль и самооценка, даже после достижения результатов [172]. При всей актуальности предложенного набора характеристик, отметим, что они скорее являются приоритетами и направлениями академического совершенствования, авторы практически не анализируют экономическую и рыночную основу создания вуза мирового класса, делая допущение, что финансовое обеспечение и рыночная востребованность «придут», вопрос экономической модели не анализируется.

Более экономически и рыночно ориентированным является подход М.Барбера и его соавторов, которые предложили *составляющие успешного в конкурентной борьбе университета: отдача от вложенных ресурсов*, в т. ч. исследованиями и «дипломами» как результаты эффективно построенной образовательной и исследовательской деятельности вуза; *люди* (университет – это «человеческое высказывание», три категории людей – управляющие и обслуживающие, преподаватели, студенты); *программы* (содержание учебных курсов); *опыт* (коммуникации, нетворкинг, и иной опыт студенческой жизни) [107].

Достоинства *модели предпринимательского университета Б.Кларка* общеизвестны, но важен сам исследовательский подход этого ученого, основанный не на статистических моделях, а на содержательном разборе кейсов. Кларком Б. предложен взгляд, по которому университет – отчасти «предпринимательское предприятие». Внимание акцентируется на опыте расширения источников финансовых потоков: грантах, контрактах, аренде, услугах, а управленческий состав вузов должен принять во внимание новые модели привлечения финансирования, рационализм в его распределении [218]. Автор последовательно делает акцент на том, что динамично развивающиеся университеты прибегают к рыночному типу поведения [505]. Отметим, что рационализм описания практик

делает их вполне локализуемыми для большинства российских университетов.

Модель мультиуниверситета Керра как крупного универсального исследовательского вуза [551] справедливо воспринимается в качестве более конкурентоспособной по сравнению с уже широко распространенной моделью глобального университета Салми. У мультиуниверситетов больше ресурсов для ответа на глобальные вызовы, включая глобальные рейтинги, они интересней государству, т. к. более многообразны, восприимчивы к прикладным и институциональным задачам и легче регулируются. В Российской Федерации модели Керра лучше всего соответствуют федеральные университеты, такие как КФУ, УрФУ, ЮФУ.

Интерес с точки зрения актуальности и четкости выделения механизма функционирования вызывает модель *мультиуниверситет мирового класса*, в которой Marginson объединяет две известных концепции – World-Class и Multiversity и показывает, что такой университет получает свое преимущество и **за счет роста масштаба и за счет роста разнообразия**, а модель университета, специализированного на одном или двух направлениях (*binary sector*), перестала быть актуальной. Автор выделяет **три определяющих общемировых условия** внешней среды: глобализация, организационная модернизация (*New Public Menegment*), коммерциализация (*marketizing*). Под давлением этих условий в ВО распространились три тенденции: массификация, движение университетов мирового класса, рост масштаба вузов. Согласно автору, растет средний размер успешного университета и **ключевой характеристикой становится именно многообразие** (*multi*). При этом автор настаивает на необходимости расширения понятия глокальности до **глонокальности** (*glonocal*), т. е. подхода, при котором в развитии сочетается глобальная, национальная и локальная перспектива деятельности, а вуз реализует услуги и вносит вклад в развитие общества на всех трех уровнях [560, p. 234].

Анализ программ развития российских вузов показывает, что университетское сообщество последовательно выделяет следующие составляющие конкурентоспособности: качество и объем ресурсов; качество образовательных,

научных и информационных продуктов, включая достижения ППС и профессиональный успех выпускников; удовлетворение ожиданий и потребностей целевой аудитории; стратегическое направление развития, включая понимание миссии, видения и целей [329]. Анализ кейсов, которые приводятся в данном исследовании, не только позволяет искать общие черты, но и объективно показывает **индивидуальный характер моделей деятельности и механизмов конкурентоспособности успешных университетов**. В этом случае необходимо иметь индивидуально обоснованную структуру деятельности вуза для планирования и развития соответствующих областей деятельности.

Ряд авторов [368] выделяют в качестве составляющих конкурентоспособности функциональные области: финансово-экономическую, маркетинговую, материально-техническую, кадровую и конкурентоспособность выпускников. Другие [458], повторяя первые четыре составляющие, вместо конкурентоспособности выпускников, предлагают выделять социально-политическую конкурентоспособность. Часть исследователей предлагают опираться на направления мониторинга эффективности Минобрнауки России, где выделяются пять областей с присвоенными им критериями оценки: образовательная деятельность; научно-исследовательская; международная; финансово-экономическая; заработная плата ППС [422].

Для описания сущности понятия «конкурентоспособность» наравне с составляющими используется дефиниция **фактор конкурентоспособности**, когда механизм повышения конкурентоспособности – это использование и управление факторами конкурентоспособности. Например, в качестве факторов конкурентоспособности рассматривают три множества: качество ресурсов ООВО (квалификация ППС, инфраструктура и материально-техническая база и т. д.); уровень научных и образовательных продуктов (образовательные технологии, актуальность ОП, качество исследований и др.); эффективность деятельности (востребованность выпускников, научный авторитет сотрудников) [189].

В литературе представлен максимально широкий, но по-прежнему открытый перечень факторов глобальной конкурентоспособности вузов: талантливые

студенты, преподаватели и исследователи; наличие ресурсов и развитой инфраструктуры; эффективное и прозрачное управление; реализация прорывных исследований в приоритетных направлениях; инновационный образовательный процесс, включающий проведение студенческих исследований; академическая свобода, автономность университета; финансовая поддержка со стороны государства; репутация и успешная интернационализация; продуктивное сотрудничество с бизнесом и выпускниками, другими образовательными организациями; предпринимательская культура; диверсификация научной и образовательной деятельности, социально-культурной сферы; принадлежность к стране, относящейся к культурам, доминирующим в мире [393].

Востребован подход, когда факторы конкурентоспособности разделяются на внутренние и внешние [150; 272]. Внешние факторы составляют условия, которые формируют правила деятельности ООВО (в мегасреде – мировое пространство, демографические, технологические, правовые, информационные; на уровне макросреды – национальные и экономические, нормативно-правовые; в микросреде – рынок образования, социальные, структурные и организационные). Внутренние факторы составляют ресурсы, служащие достижению целей вуза.

Анализ теоретических источников позволяет считать обоснованным влияние множества **разнообразных факторов** на конкурентоспособность вуза: культуру пространственной организации [414], качественную подготовку молодых ученых [337], кадровый резерв [159; 203], репутацию [350], соответствие образовательных продуктов потребительским запросам [368]. При изучении публикаций по данной тематике обратил на себя внимание тот факт, что большинство исследователей используют в качестве синонимов понятия, составляющие и факторы конкурентоспособности. Корректней использовать составляющие как более общее понятие (группы факторов), которое может конкретизироваться через выделение ключевых факторов. Развивая формулировку механизма **конкурентоспособности**, мы определяем его как **сфокусированное на достижение индивидуализированной целевой модели вуза создание уникального набора конкурентных преимуществ, через управление составляющими и ключевыми**

факторами его конкурентоспособности. Сложность планирования модели конкурентоспособности конкретного вуза в условиях объективной уникальности набора составляющих, несходимость различных перечней факторов и конкурентных преимуществ в рамках проанализированных подходов подтолкнули нас к составлению матрицы в координатах «ключевые процессы»/«основные ресурсы». На пересечении этих двух измерений возникает карта «точек изменений/инвестиций», применимая прежде всего для вузов, у которых используется процессная составляющая системы управления и может использоваться для принятия решений о направлении усилий управленческой команды и/или распределения фонда инвестиций в развитие. Конечно, базовый список процессов (образование, НИОКТР, коммерциализация, развитие, воспитание, управление, обеспечение деятельности) в зависимости от специфики и региональной роли может быть откорректирован либо приоритезирован, а перечень может быть расширен (уточнен). Данная матрица разработана нами и представлена в гл. 5 с учетом специфики контура стратегического управления вузом (таблица 5.7). Один из вариантов использования этой матрицы – определение точек инвестиций. Для этого можно разместить на данной карте целевые показатели, заданные в государственной программе либо программе развития конкретного вуза. Клетки собравшие максимальное количество показателей и задач, могут быть определены как основные точки приложения инвестиций и управленческих усилий.

Завершая рассуждение о роли привлечения ресурсов в обеспечении конкурентоспособности, отметим, что в публикациях и в практической деятельности недооценивается способ привлечения ресурсов от партнеров «без оплаты» и/или на временной основе как устаревший и поддающийся имитации. Хотя такие способы снижают прозрачность взаимных обязательств и, кроме того, не отражаются на показателях вуза, мы хотели бы подчеркнуть, что такой способ ресурсообеспечения должен быть признан и учитываться при стратегировании и принятии решений и далее. Когда необходимо подчеркнуть его роль, мы обозначаем его, как *вовлечение ресурсов* партнеров.

Инструментарий **критериев конкурентоспособности** используется абсолютно всеми участниками университетского контекста внутри и вовне университета. Во-первых, выделение и оценка критериев конкурентоспособности применяется в государственных программах для сравнения вузов между собой и принятия решений. В теории данной ситуации соответствует точка зрения на конкурентоспособность как на характеристику, оцениваемую и представляемую через сравнение групп экономических субъектов [255]. Во-вторых, реализация функций маркетинга и стратегического управления в вузе предполагает инструменты оценивания, основанные на критериях конкурентоспособности, объективно связанных с ее составляющими.

Пока большинство публикаций, посвященных конкурентоспособности, вышедших в первой четверти XXI века, рассматривает ее как лучший из доступных способов оценки конкурентоспособности университетов, рейтингование международными агентствами [302; 379; 396]. При этом оценке подлежат отчасти сходные составляющие и их критерии (таблица 1.2). В результате анализа международных рейтингов, используемых в качестве инструмента для оценки конкурентоспособности вузов, некоторые исследователи делают вывод, что оценка вузов основными рейтинговыми агентствами (QS, THE и ARWU) имеет высокий уровень коммерциализации и недостаточно уделяется внимания социальной и экономической деятельности, а также обращают внимание на критерии, используемые в рейтинге журнала *Washington Monthly*: социальная ориентированность (обучение студентов из семей с низким уровнем дохода); результаты исследований; стимулирование студенческой активности [435].

Однако на данный момент комплексные исследования в данной области отсутствуют, как и согласованное мнение о том, какими именно критериями социальный вклад вузов может быть измерен. Единственный аспект, относительно которого эксперты единогласны – это *приоритет доступности образования*.

Согласимся, что оценка конкурентоспособности вузов на основе международных рейтингов полезна, но не учитывает такие значимые показатели, как независимость и оригинальность национальных систем образования, а также

показатели, согласующиеся с национальными интересами [373].

Ряд исследователей видят возможность оценивать конкурентоспособность вуза на основе эвристических моделей [193], опирающихся на такие критерии, как комплекс образовательные услуги, представленных вузом на рынке; уровень качества образовательных услуг вуза; показатель экономической составляющей конкурентоспособности (в частности, доходность на преподавателя); эффективность продвижения и рекламы; имидж; эффективность профориентации абитуриентов; коммуникационная эффективность; уровень стимулирования абитуриентов при выборе коммуникационных каналов; деятельность персонала, включая занятость аудиторной нагрузкой, опыт, мотивацию; компетенции преподавателей; компетенции выпускников.

Таблица 1.2 – Составляющие конкурентоспособности вуза в международных рейтингах и их критерии

Составляющие конкурентоспособности	Критерии конкурентоспособности, как правило, удельные относительно НПП
Показатели исследований в целом по вузу или по отдельным направлениям	Количество опубликованных статей, индексированных в международных базах на НПП. Цитируемость академических сотрудников (по данным Scopus). Цитируемость статей. Доля объемов научных работ по направлению в общем объеме. Доходы от НИОКТР.
Показатели качества образовательной деятельности	Оценка преподавательского состава. Оценка условий обучения. Репутация в академической среде. Репутация у работодателей. Соотношение педагогов и студентов. Число выпускников Нобелевских лауреатов.
Критерии оценки уровня преподавательского состава	Количества публикаций с высокой частотой цитирования. Количество сотрудников Нобелевских лауреатов.
Интернационализация и опыт международной деятельности	Количество иностранных студентов. Доля иностранных педагогов. Степени интеграции сотрудничества с зарубежными вузами.
Примечание – составлено на основе [435]	

Есть предложения [84] сконцентрировать внимание на следующих составляющих и критериях их оценки: востребованность выпускников, измеряемая

по количеству трудоустроенных по заявкам от организаций; востребованность разработок и результатов исследований, измеряемая доходами от НИРС, проектных работ и услуг, программ профессиональной подготовки; академическая востребованность, измеряемая индексом цитирования публикаций. Интерес представляет *перечень требований*, которые авторы предлагают предъявлять к *критериям оценки вуза*: объективность (внешняя оценка или на основе той информации, за достоверность которой должностные лица вуза несут ответственность), количественный характер (обеспечение проверяемости), единообразие статистической отчетности (корректность сопоставления). Установлена необходимость ориентации не только на универсальные показатели, которые предлагает Минобрнауки России, но также на индивидуальные показатели стратегического позиционирования [329], на основе **целенаправленного выделения и развития конкурентного преимущества**.

Подчеркнем, что единого согласованного подхода к оценке и развитию конкурентоспособности вузов на данный момент не предложено ни со стороны органов власти, ни со стороны экспертного сообщества. Стоит отметить, что коммерческие предприятия подходят к оценке своей конкурентоспособности индивидуально, используя различные инструменты, такие как многоугольник конкурентоспособности, конкурентные модели и матрицы, выбирая составляющие и критерии исходя из потребностей конкретной организации и ее конкурентной стратегии. Указанное актуализирует риск ошибок при принятии управленческих решений, нет единых критериев для вузов разного типа с отличными конкурентными стратегиями. Если согласиться с тем, что каждый вуз или группы вузов могут видоизменять перечень составляющих/критериев, по которым будет развиваться/оцениваться их конкурентоспособность, то необходимо обратить внимание на вопросы объективности выбора критериев и требований к ним.

Соотношение понятий «конкуренция», «эффективность» и «конкурентоспособность». Нами был проведен анализ методик показателей, применявшихся в программе повышения конкурентоспособности «5-100» на разных этапах ее реализации [333]. Согласно нашему исследованию, налицо явный

тренд на использование мониторинга повышения эффективности, в качестве источника информации по показателям, характеризующим успех вуза. В новой программе Приоритет-2030 большая часть показателей программы обозначена как «целевые показатели эффективности реализации программы развития», и они тоже большей частью взяты из мониторинга эффективности. Тенденция объяснима и связана с ответственностью Министерства науки и высшего образования Российской Федерации за эффективность и справедливость распределения государственных средств. Однако эти показатели не всегда подходят для оценки развития вуза с точки зрения других стейкхолдеров.

Чтобы разрешить этот вопрос и четче раскрыть понятие конкурентоспособности университета, соотнесем его с понятием эффективности вуза. Один из часто встречающихся подходов оценивает конкурентоспособность и эффективность вуза по соотношению научных результатов к количеству НИР или ППС, в т. ч. такие оценки применялись в программе повышения конкурентоспособности. Еще одна причина, по которой необходимо провести это сопоставление, – существующая практика, когда с понятием «конкурентоспособность», часто связываются определенные примитивные решения и мифы, в т. ч. усиливающие сопротивление изменению. В частности, когда в умах руководителей возникает идея, а у академического состава опасение, что весь комплекс требований к вузу в целом может быть перенесен на его подсистемы и элементы без изменений, т. е. от кафедр, образовательных программ и преподавателей будут требовать и экономической эффективности, и конкурентоспособности в дополнение к другим задачам.

Анализ специализированной литературы показал, что при частом применении понятия «эффективность вуза» (его трактовка представлена в работах незначительного количества авторов) подразумевается интуитивное понимание данной дефиниции, что и приводит к путанице, синонимированию понятий, которые по своему существу являются различными. Вместе с тем действующая нормативная база [24; 47] также не содержит пояснений о сущности понятия «эффективность деятельности ООВО», предлагая лишь критерии ее оценивания.

Доминирующим является традиционный взгляд на эффективность, как на понятие экономическое. Для такого подхода архетипична трактовка Р.Кутера и Т.Улена [261], которые позиционируют «эффективность» как третье фундаментальное понятие экономической науки, наряду с максимизацией и равновесием. Авторы воспроизводят два определяющих критерия: процесс является эффективным, если то же самое количество блага невозможно произвести с использованием меньшего объема ресурсов, или нельзя, используя тот же объем ресурсов, произвести большее количество блага. Стандарт ISO 9000:2015 предлагает трактовать эффективность менее строго, но тоже как соотношение достигнутого результата к использованным ресурсам.

Как справедливо отмечают Дж.С.Лью и соавторы [37], сфера образования входит в ТОП-5 наиболее популярных отраслей, в рамках которых исследуется проблематика эффективности, но в силу своей относительной новизны (первые работы датируются 90-ми годами прошлого столетия) она изучена гораздо меньше, чем в других сферах. Эффективность в сфере ВО рассматривается исследователями в двух направлениях: эффективность образовательной организации как экономического агента и эффективность образовательного процесса непосредственно. При этом понятие эффективности образовательного процесса тесно связано в исследовательских подходах с понятием «качество образования», а «эффективность образовательной организации» в современной литературе нередко синонимизируется с дефиницией «конкурентоспособность».

Повышение значимости вопросов оценки эффективности деятельности вуза обусловлено тем, что получение или увеличение финансирования ООВО тесно связано с тем, насколько эффективна она была в предыдущем периоде [197]. При этом под эффективностью понимаются именно результаты, которые продемонстрировал вуз: публикационная активность, доля привлеченных в контингент победителей олимпиад, объемы НИОКР.

В продолжении дискурса, освещенного и в других областях деятельности, следует различать эффективность как оптимальность (от англ. *efficiency*) и эффективность как результативность (от англ. *effectiveness*). При этом под

эффективностью как оптимальностью понимается наилучшее соотношение ресурсов (*input*) и произведенных благ (*output*), а под эффективностью как результативностью – способность организации достигать определенных значимых целей (*output*) [162]. В рамках такого подхода логично оценивать эффективность ООВО с позиции именно соотношения *input–output*. Причем методика оценки в системе мониторинга эффективности ближе к идеологии эффективности как оптимальности, по умолчанию подразумевается линейность этих процессов для всех вузов. По сути используя показатели эффективности для оценки вузов и ректоров, Минобрнауки опирается на допущение, что в показателях отражается линейная функция, присущая данному вузу и выделяющая более эффективным больший ресурс, мы получим больший результат для системы в целом.

Наиболее часто применяемым методом оценки эффективности вуза в академических исследованиях является оболочечный анализ DEA (от англ. *Data Envelopment Analysis* – анализ среды функционирования). Данный метод представляет собой сравнительный анализ деятельности сложных систем, единиц принятия решений, в рамках которого оценивается соотношение результатов (*output*) и ресурсов (*input*) [609]. Однако при всей простоте такого подхода на практике мы можем столкнуться со сложностью того, что является *input*, а что *output*. Хороший пример балл ЕГЭ – насколько средний балл ЕГЭ поступающих в вуз абитуриентов является результатом его работы? Можно ли рассматривать его как *output* для университета при оценке его эффективности, либо результативности?

Ряд исследователей [318] предлагают в качестве критериев *input* использовать расходы на научную деятельность, фонд оплаты труда и совокупные издержки, а за *output* принимать численность выпускников, количество остепененных сотрудников, получивших степень в данном вузе, число публикаций и патентов.

Таким образом, не только единых методик, но и всеми признанных подходов к понятию «эффективность вуза» не существует, что приводит к регулярным дискуссиям при попытке таковую оценить. Исследователи подчеркивают

относительный характер понятия «эффективность», прежде всего относительно других субъектов системы, где один субъект всегда более эффективен, чем другой. Коллеги показывают, что, как правило, складывается среднее значение определенного i -го показателя эффективности, при этом правительства, используя стимулирование достижения целевых ориентиров и критериев, практикуют оказание влияния на средние значения. Однако наибольшее влияние на изменение средних может происходить из-за изменения позиций крупнейших университетов [477, p. 232].

Раскрывая вопрос о взаимосвязи явлений и понятий конкурентоспособности, эффективности и конкуренции (рисунок 1.6), с точки зрения университета, реализующего стратегию в условиях конкуренции, резюмируем следующее:

а) конкуренция вузов способствует росту эффективности, именно конкуренция используется как драйвер повышения эффективности. Но поскольку в случае ВО идет квазиконкуренция, целеполагание и правила которой в значительной степени определены государственным регулированием и заказом, то конкуренция идет не только за выручку и потребителя, но и за успех по направлениям определяющихся государственным заказом. Поэтому конкуренция, как совокупность конкурентных активностей, зачастую носит многозадачный характер и, в свою очередь, зависит от достижения в прошлом показателей, в т. ч. показателей, которые являются показателями эффективности;

б) эффективность вузов может способствовать повышению конкурентоспособности, часто является фактором выигрыша в конкуренции, особенно за государственные средства, но, как правило, характеризует прошлые достижения. Отличие, что *output* идет не по прибыли или выручке, а по результатам деятельности по отдельным направлениям, науке, образованию, репутации. Мы выдвигаем тезис, что не эффективность, а **именно результативность** является наиболее адекватным показателем для всех заинтересованных сторон, за исключением учредителя, который в отличие от остальных имеет широчайшую возможность выбора точки приложения своих инвестиций;

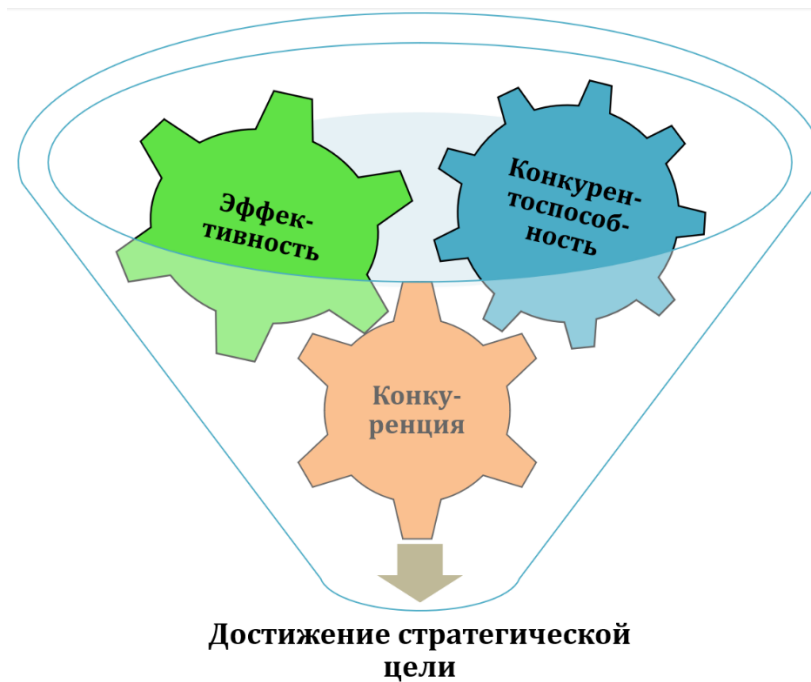


Рисунок 1.6 – Логика от конкурентоспособности к достижению целей
 Источник: составлено автором

в) конкурентоспособность обеспечивает конкурентную борьбу за ресурсы и достижение целей и как ни парадоксально, достижение показателей эффективности.

Поскольку конкурентоспособность вузов зависит от наличия и размера государственных инвестиций, а государственные средства под большим вниманием общества, то *показатели эффективности вытесняют из государственных программ показатели конкурентоспособности* либо делается попытка представить одной группой и показатели конкурентоспособности, и показатели эффективности. Однако такой шаг означает допущение, что вузы имеют единую модель деятельности и конкурентоспособности. В этом смысле, эффективность и конкурентоспособность тем ближе, чем меньше многообразие моделей развития университетов.

С учетом, вышесказанного и с целью **обеспечения экономической основы для модели развития** мы предлагаем использовать для оценки конкурентоспособности вуза заинтересованными сторонами именно показатели результативности: в текущем периоде – объем доходов из всех источников на одного студента и объем доходов из всех источников на одного НПП и их аналоги;

в долгосрочном периоде – опережающую динамику этих показателей и сравнительный уровень заработной платы выпускников.

Преимущество предлагаемых нами критериев в том, что, ориентируя на увеличение объема доходов, они соответствуют интересам основных заинтересованных сторон и содержат в себе экономическую основу повышения качества услуг вуза и его долгосрочного развития, формируют финансовую и экономическую устойчивость.

В итоге проведенное нами исследование позволило получить теоретические результаты: расширена дефиниция конкурентоспособности университета (региональной сети, национальной системы) как способности фокусироваться на стратегических целях и конкурентных преимуществах, привлекать ресурсы и развивать компетенции, необходимые для достижения поставленных целей в условиях конкурентной среды, с учетом интересов ключевых заинтересованных сторон и потребителей. Предложено дескриптивное определение конкурентоспособности университета как способности выделять целевые сегменты рынка и готовить для них успешных выпускников, реализовывать НИОКТР, научно-технологические и социальные проекты, наращивая и поддерживая необходимые компетенции, оптимизируя процессы, осуществляя привлечение талантов и ресурсов из различных источников. Для оценки конкурентоспособности вуза заинтересованными сторонами предложены показатели результативности в текущем и долгосрочном периоде.

1.3 Формирование, развитие и оценка конкурентоспособности региональных систем российского высшего образования

Понятие регионального вуза и региональной системы ВО

Конкурентоспособность университета часто зависит от развития территории его местонахождения, причем **роль региональных властей в развитии ВО усиливается** [438]. Рассматривая характер квазиконкуренции и составляющие

конкурентоспособности, мы не можем игнорировать уровень развития региона, его интересы, специфику региональных рынков. В разрабатываемых мерах мы стараемся выделять фокус для вузов, расположенных в регионах, и держим в фокусе исследования части единой системы ВО, расположенные в регионах, обозначаемые в тексте как региональные системы высшего образования (далее – РСВО).

Хотя дискуссии, какой вуз считать региональным, уже не наблюдается, логично уточнить категорию *регионального вуза*. В нашем исследовании – это вуз, расположенный в любом регионе Российской Федерации, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга. Как и региональная подсистема ВО, он, помимо месторасположения, окрашивается спецификой своей деятельности, сосредоточенной внутри региона и обусловленной его особенностями: приток обучающихся обеспечивается больше населением региона (макрорегиона), взаимодействием с работодателями и заказчиками НИОКТР, партнерами по социальным проектам, идет в периметре региона и обусловлено региональной социально-экономической спецификой.

Вузы в пределах одного региона не однородны, в частности, ведущие и опорные вузы, расположенные в регионах, в отличие от остальных региональных вузов, имеют более многообразную сферу деятельности, в т. ч. существенную долю абитуриентов из других регионов, взаимодействие и отношения с акторами не только в национальном, но и международном пространстве, бóльший объем ресурсов, способность оказывать корректирующее влияние на процессы внешней среды в регионе, на поведение стейкхолдеров и других вузов. Такие вузы распространяют знания и влияние далеко за пределы своего региона.

Изучая проблемы ВО, исследователи обращаются к совокупности вузов, используя термины «сеть» и «система». Признавая, что к совокупности вузов, расположенных в регионе, хорошо подходит термин «сеть», в рамках нашего исследования мы осознанно перешли на употребление термина «система», в т. ч. опираясь на задачи государственных программ. Нами был проведен *сопоставительный анализ* ряда исследований с целью уточнения различий между понятиями «региональные системы высшего образования» и «региональные сети

вузов», а также возможной области применимости этих терминов в исследовании проблем ВО. Словосочетания «система высшего образования» и «система вузов», как показывает постатейный анализ наукометрической базы Web of science, используются давно, первые статьи датируются 1917 г. и далее с постепенным увеличением до настоящего времени. Термин «сети» к описанию процессов вузов и/или ВО начинает упоминаться значительно позже, первые работы относятся к концу 50-х годов XX в., при этом «сети» служили для описания профессионального взаимодействия. Большое значение имеет авторитет позиции Л. фон Берталанфи, точно разграничившего понятия «сети» и «система», акцентировав, что «внутреннее описание системы структурно, т. е. стремится отразить поведение системы в понятиях переменных состояний и их взаимосвязей, внешнее описание – функционально, т. е. поведение системы описывается по ее воздействию на среду» [449, с. 31]. Именно функциональное назначение, присущее системе, позволяет применять словосочетание РСВО, подразумевая целенаправленную деятельность и усиление роли вузов в развитии регионов присутствия.

Научные определения системы подчеркивают связь части и целого, а этимология поддерживает данный аспект, т. к. в древнегреческом это обозначает «целое, составленное из частей; соединение», т. е. множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует целостность, единство [379, с. 1437], что объяснимо, т. к. вузы в конкретных регионах были созданы, как правило не случайно, а в рамках территориально-отраслевого планирования. В своем фундаментальном труде Л. фон Берталанфи обозначает понятия, уточнение которых позволят раскрыть сам термин «системы» и установить логическую гомологию с социально-экономическими системами: «целостность и сумма, дифференциация, прогрессивная механизация, централизация, иерархическое строение, финальность и эквивинальность» [201, с. 34]. Не менее важным является определение динамической системы: «совокупность составляющих, взаимосвязанных таким образом, что со временем формируется, особый характер и способ поведения данной совокупности» [566].

Система ВО имеет общие принципы устройства с социально-

экономическими системами, а в контексте институциональной экономики является частью метасистемы. Экономическая система как объект исследования изучается в зависимости от избранной парадигмы, но в уже упомянутой теории институционализма система определяется через ее институты, в т. ч. устоявшиеся нормы и правила, не всегда выраженные в организационной форме. Последователи институциональной теории разделяют систему на самостоятельные единицы, которые взаимодействуют между собой, сохраняя при этом самостоятельное бытие, качество [241]. Такой подход позволяет оценивать систему ВО и ее параметры суммированием характеристик входящих в нее вузов, что мы были вынуждены делать в силу отсутствия части данных в разрезе регионов в 2019–2020 годах. Институционалисты отмечают, что после деления системы на элементы «используя далее методы дедукции (движения от общих (системных) черт к частному (к элементам системы)) и индукции (движения от частного к общему), можно сформировать первые представления об изучаемой системе; наиболее важным при этом станет выделение системного качества, не сводимого к сумме качеств входящих в систему элементов, того, что отличает данную систему от любой другой и тем самым характеризует ее границу» [241, с. 8].

Эти теоретические положения коррелируют с выводами Б. Кларка по использованию термина «система ВО». В его понимании – это совокупность акторов-участников и/или организаций. В узком понимании система ВО обозначает совокупность ООВО, а в рамках широкого подхода система ВО «включает всех, кто так или иначе связан с работой высшей школы (организации, работники, потребители, инспекции)» [219, с. 13]. Кларк Б. не выделяет системного качества, хотя пишет, что границы заданы через определение соответствующих акторов и структур и указывает на особые черты академической деятельности, делающие ее отличной от других сфер. Он отмечает важную особенность системы в широком понимании, – изменчивость границ во времени и пространстве, т. е. возможно включение и исключение участников, установление и прекращение связей между ними (например, между преподавателями и исследователями разных вузов) и высказывает значимое дополнение, что установление «гибкого отношения

к границам системы и меньшая забота о границах университетов» [219, с.15] являются целесообразными. Т. к. система ВО представлена организациями и группами-носителницами знаний и знания концентрируются внутри системы, то гибкость и открытость выражаются в синхронной занятости и активной мобильности преподавателей и исследователей, изменчивости количества связей и участников (актеров процесса).

Таким образом, **систему ВО** можно представить через характеристики:

- *совокупность взаимодействующих между собой самостоятельных организаций (коллективов), сохраняющих самостоятельное бытие и качество: ООВО и их взаимодействие между собой и другими стейкхолдерами системы;*

- *наличие системного качества, не сводимого к сумме качеств входящих в систему элементов: это качество для системы ВО однозначно не установлено, но определяется через знания и группы-носителницы этих знаний, другие группы (системы) приобретают все большее сходство с ВО по мере того, как они опираются на знания. Именно системное качество оказывает влияние на среды и описывает функциональность системы, о чем писал в своих трудах Л. фон Бергаланфи. Возможно, системное качество можно оценить, используя остаток Солоу, принимая, что уровень образования и навыков может быть одним из объяснений прироста, несвязанного с количественным изменением основных факторов (остатка Солоу); возможно наличие целеопределенного функционирования;*

- *наличие открытых границ, выраженных в т. ч. синхронной занятости и мобильности преподавателей и исследователей, изменчивости количества связей и участников (актеров процесса);*

- *наличие внутренней формальной и неформальной структуры, в т. ч. иерархической и горизонтальной.*

Возвращаясь к понятию **«региональные системы высшего образования»**, отметим, что они являются частью двух других систем (подсистемой), поскольку:

- а) входят в единую систему ВО через подчинение единым правилам аккредитации, лицензирования, финансирования, правил приема и т. д.;

б) имеют региональную особенность и тесное взаимодействие с другими участниками подсистемы процесса внутри региона [383], а также способность влиять на развитие регионов, в которых действуют [493; 523; 538].

В узком смысле РСВО (подсистемы) – совокупность ООВО, сосредоточенных в пределах одного региона, в **широком смысле совокупность дополняют цели и особенности деятельности, оказывающие влияние на социально-экономическую среду региона.** Для уточнения важнейшей характеристики системы ВО – наличия внутренней структурности – обратимся к понятию «сети». Часто определение сети представляют с учетом конкретики объекта (компьютерная, социальная, организационная), а общим свойством для сетей является наличие двух и более субъектов взаимодействия, соединенных для обмена (информационного, знаниями, эмоциями). Сеть часто описывается через математический граф, а для ее изучения используется анализ социальных сетей (SNA), включающий понятия узла (отображает отдельного участника в пределах сети) и связи (отображает отношения между индивидами). Применительно к ВО с помощью SNA анализируется взаимодействие ученых, преподавателей (их мобильность, сотрудничество, выраженное в совместных публикациях и т. д.). Уточняя определение системы ВО, мы обычно встречались с указанием на взаимодействие между акторами (инициативно действующими элементами), что позволяет нам сделать выводы о наличии сетевого характера системы ВО. Но представлена и иерархичная структура, в рамках которой осуществляется вертикальное взаимодействие (например, министерство и вузы). Исследователи указывают на структурность системы, в т. ч. обозначают пример структурности советской системы ВО, указывая на скоординированную работу между участниками: распределение специалистов, связи образовательного процесса с современным производством и с научными разработками, существование «консорциумов факультетов и институтов, кафедр и лабораторий» [256, с.21].

В мировой и российской практике функционирования вузов к ним также применяются характеристики сети. «Университетская сеть» рассматривается как объединение вузов (ассоциация, партнерство), при этом оно может происходить по

разным признакам: территориальному (например, Ассоциация глобальных университетов, BRICS Network University, ASEAN University Network), уровню лидерства или сфере наук (Ассоциация ведущих университетов, Ассоциация инженерных вузов). Важной частью функционирования современных сетей являются три момента: создание источников финансирования, как правило, за счет разделения затрат между участниками либо за счет внешних партнеров; поддержание каналов для взаимодействия, которое часто обеспечивает обмен знаниями и опытом, обмен студентами и сотрудниками, а также участие в научных и образовательных проектах ассоциации; обозначение совместной цели. Например, сети российских вузов часто сформированы с использованием инструментов государственной поддержки и представлены группой университетов-лидеров (исследовательские; федеральные). BRICS NU позиционируется как образовательный проект, направленный на разработку совместных программ обучения, в т. ч. магистерских, а также совместных исследовательских проектов. Таким образом, под *сетевой структурой системы ВО* мы понимаем взаимодействие между акторами системы. *Сеть вузов* – это сформированное по какому-либо признаку объединение вузов для выполнения скоординированных действий, направленных на общие цели. В качестве признака сетевой структуры может выступать и совместное использование ресурсов, в частности, кадровых или интеллектуальных, онлайн курсов.

Подводя итог, можем отметить, что понятие региональной подсистемы вузов и региональной сети имеет свое отличие и специфику. На наш взгляд, с учетом растущей роли региональных властей и других стейкхолдеров, расположенных именно в регионе, **логично использовать понятие региональной системы**. Конечно при этом мы должны помнить, что она является подсистемой российской системы ВО, частью социально-экономической системы и инновационной системы региона и активно включена в различные виды сетевого взаимодействия. Чтобы рассматривать совокупность вузов, расположенных в конкретном регионе как РСВО, имеющую свою миссию относительно региона присутствия, необходимо уточнить **характер механизма формирования вклада вузов в развитие региона**.

Мировой опыт анализа механизма университетского вклада в региональное развитие (конкурентоспособность региональных сетей)

Как мы отмечали выше, структура регионального рынка ВО, не является результатом стихийных рыночных сил, а результатом государственной политики и инвестиций. Решения по региональной инфраструктуре носят долгосрочный характер, а цена ошибки велика, но с учетом количества регионов, такие решения принимаются на федеральном уровне регулярно, что делает востребованным наличие научно-обоснованного методического подхода. В мире считается признанным, что знания – критический *фактор конкурентоспособности не только стран или фирм, но и регионов и секторов экономики* [543]. Развитие инноваций в регионах неоднократно подвергалось эмпирическому изучению, результаты которого доказывают, что исследования и создание технологий формирует обмен знаний, ускоряющий социально-экономическое развитие региона [534], а вуз, как часть регионального процесса воспроизводства знаний, – важнейший субъект развития конкурентоспособности региона [521].

Исследования, сфокусированные на вкладе вузов в развитие региона, доказывают, что ООВО влияют на развитие социальной среды, выступают институтом развития интеллектуального потенциала, центром привлечения талантов, составляющей культурного развития территории. Для иллюстрации широты исследований можно назвать работы о влиянии на развитие моногородов Свердловской области [145], исследования по государствам OECD [538], Ирландии [523], влияние университетских spin-off компании на экономику региона [493].

Политики и исследователи часто выделяют роль третьей миссии вуза для регионального развития [557; 585], особо подчеркивая, что для менее развитых регионов со слабыми институтами эта миссия особо критична [598]. В опубликованных работах убедительно показано, что вузы как центры трансфера знаний играют решающую роль в региональном развитии [533].

Сверхактуально для российской дискуссии звучит предупреждение авторов, которые выделили как возможный барьер для ведущего вуза в реализации третьей миссии измерение эффективности по количеству и качеству публикаций [510].

Механизм формирования такого барьера состоит в том, что для исследовательских публикаций применяется специфическим образом кодифицированный и формализованный тип знаний, который не применим при развитии связей с представителями местной индустрии, где важную роль играют несформулированные явно знания.

Показано, что для конкурентоспособности региона, кроме присутствия вузов, двумя определяющими условиями является уровень государственных и частных затрат на НИОКР и развитое межфирменное сотрудничество [507; 527]. Частные и государственные расходы на НИОКР – два фактора, входящих в число ключевых, но *не* являющихся взаимозаменяемыми для конкурентоспособности региона [476]. В части позитивного влияния сетевого характера взаимодействия с внешней средой выделяется высокая роль двух факторов: интерактивного взаимообучения и передачи знаний в рамках межфирменных сетей, формирование коллабораций между учреждениями (в т. ч. вузами) и фирмами [492], в т. ч. показано, что сотрудничество между фирмами и организациями расширяет доступ к знаниям [547]. Региональные альянсы способствуют выявлению и применению знаний в рамках инновационных проектов [487; 545]. Зафиксировано позитивное влияние партнерства между технологическими центрами и вузами [554; 596].

Обратим внимание на выводы исследования европейских стран о положительном влиянии вузов с международным рейтингом на развитие региона [507]. Более того, опубликованы результаты исследований регионов ЕС, доказывающие позитивность влияния ведущих вузов и на развитие близлежащих регионов [564; 606]. В дальнейшем нами тоже было проведено аналогичное исследование относительно регионов Российской Федерации (таблица 1.8).

Однако часть авторов утверждают, что взаимосвязь между наличием вуза и региональным развитием не является автоматической и на практике встречаются ситуации, когда такой связи проследить явно не удалось. К сожалению, механизм позитивного влияния вузов хоть и логически понятен, но, как правило, уникален и не может быть механически скопирован. Зафиксирована трудность определения универсальной связи между местной инфраструктурой, основанной на знаниях и

динамикой развития региона [542; 544]. Но эмпирические исследования по изучению этого механизма постоянно предпринимаются, в т. ч. затрагивающие концептуальные модели университетов [599]. Сформулированы широко известные концептуальные подходы для региональных инновационных систем, теория социальных сетей, теория тройной спирали [526]. Необходимо выделить два тезиса коллег о концептуальных механизмах вклада университетов: влияние формируется через *создание среды и атмосферы*, благоприятной для инноваций [520]; в *различных регионах влияние различается и зависит от специфики исторически сложившихся процессов распространения знаний*, которые и необходимо исследовать, чтобы раскрыть механизм влияния вуза на экономику [497].

Таким образом, тезис **многообразия ситуаций и вузов является доминирующим, а механическое следование единой модели создает стратегические риски**. Но, отдавая предпочтение многообразию ситуаций, мы считаем необходимым понимать, что в отдельных ситуациях многообразие может прикрывать отсутствие стратегии развития, снижение эффективности, имитацию исследовательской деятельности [567].

Дифференциация и концентрация деятельности российских университетов

Произошедшая в 2006–2020 годах трансформация отечественной системы ВО имеет полярные оценки. Часто подчеркиваются позитивные явления: включение российских вузов в ведущие международные рейтинги и улучшение их позиций, рост их конкурентоспособности, в т. ч. при привлечении иностранных студентов. С другой стороны, расслоение, растущая вертикальная дифференциация российских вузов. Что позволяет негативно настроенным к происходящим процессам участникам диалога говорить о несовершенстве и о нерыночном характере конкуренции, в т. ч. о тенденции к монополизации региональных рынков ВО.

На федеральном уровне говорить о доле рынка, приближающейся к монопольной, не приходится. Даже доля МГУ, крупнейшего вуза страны, по ключевым показателям не превышает 2 %. Например, в очных студентах его доля, по итогам 2020 г., составила 1,45 % [457]. Однако во многих регионах один или два вуза

формируют львиную долю научных достижений, вклад в привлечение талантов, что кардинально влияет на интегральную оценку состояния сети ВО в соответствующем регионе [383] и вызывает вопросы о наличии явлений монополизма и неравенства, их влиянии. Для общего понимания ситуации мы приведем результаты выборочной проверки присутствия фактов явления монополизации, которую мы проделали по УрФО, исследовав три наиболее развитых экономических субъекта: Свердловскую, Тюменскую, и Челябинскую области. Такой анализ позволяет провести система мониторинга эффективности деятельности ООВО [457]. Мы анализировали долю крупнейших вузов по отдельным направлениям подготовки и выявили (рисунок 1.7), что пороговое значение в 25 % превышает незначительно и только по двум направлениям (математические и естественные науки; инженерное дело, технологии и технические науки), где концентрация ресурсов объективно необходима для обеспечения качества условий и материальной базы в силу особенностей направлений и их дефицита для решения стратегических задач государства.

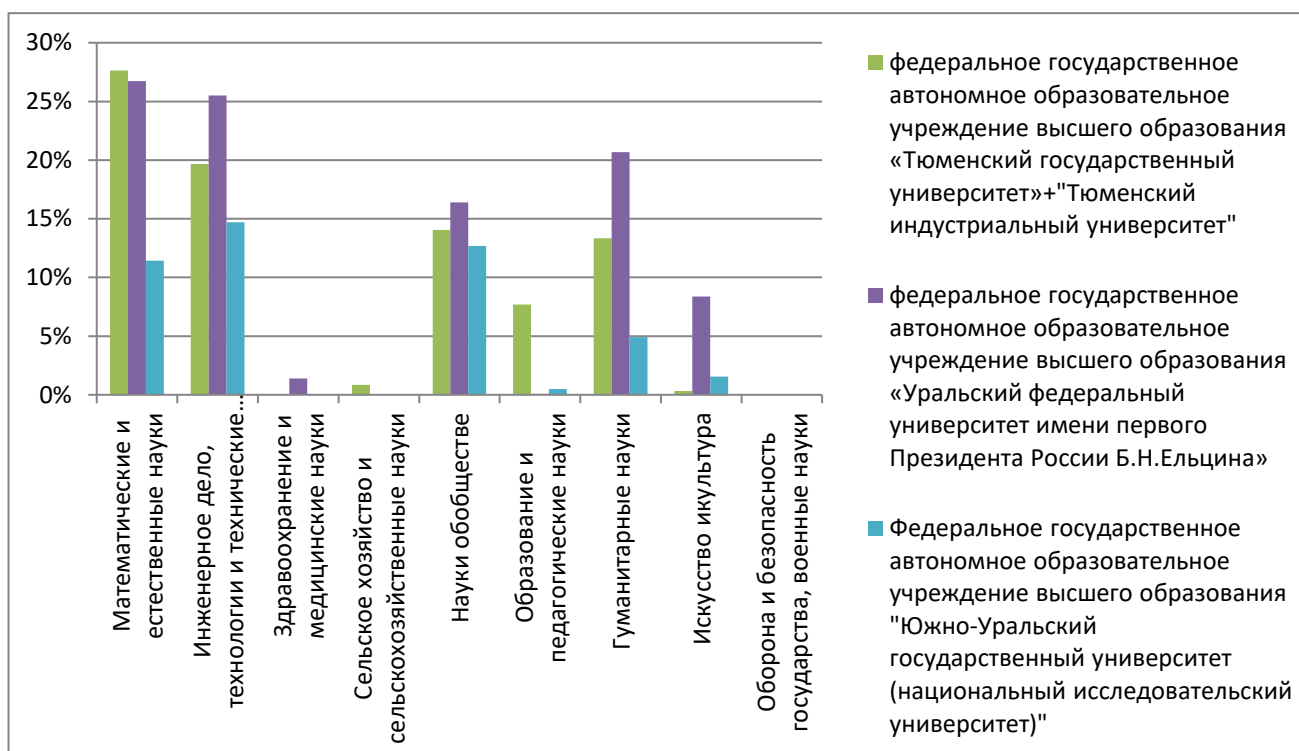


Рисунок 1.7 – Доля числа студентов от общего числа студентов по УрФО в разрезе направлений подготовки

Источник: составлено автором

Таким образом, эмпирические данные показывают, что, несмотря на

преимущества исторически сильных университетов, **проявление монополизма ограничено.**

Очевидно, что необходим более комплексный анализ, и степень концентрации рынка услуг ВО неоднократно подвергалась изучению. Чаще всего для измерения уровня концентрации используется индекс Херфиндаля–Хиршмана, предполагающий использование стоимостного показателя, интегрированного в формулу в двух вариантах: сумма квадратов доли рынка i -й фирмы в квадратном корне или без (Herfindahl или Hirschman) [575]. Проводилась адаптация индекса для оценки уровня монополизации сферы образования (не только высшего), используя в качестве показателей для оценки: долю обучающихся по учебным заведениями [496; 555], гравитационный индекс [555] (в основе доля учеников частных школ [549; 565]). Опубликован подробный обзор исследований, использующих данный индекс и о последствиях роста конкуренции на одно стандартное отклонение [491, с. 148].

Особенности ВО в Российской Федерации, которое **финансируется преимущественно за счет федерального бюджета** и функционирует в условиях ограниченной автономии и квазирыночной конкуренции, ставят ряд вопросов о выборе показателей и монополизации, а также развитии. Какие из них правильнее оценивают степень концентрации рынка? Доля общего количества студентов или только бюджетных (на предмет монополизации государственного финансирования); относительный объем общего бюджета вуза (в этом случае он рассматривается как выручка рыночного игрока) или только бюджетная составляющая объемов средств, либо необходима комбинация показателей? Помимо выбора показателей для оценки рынка, необходимо обозначить границы, в которых осуществляются конкуренция и, соответственно, анализ. Мы можем, как уже отмечали, анализировать общий рынок ВО (например, Российской Федерации, федерального округа, субъекта) или относительно государственного финансирования, что вполне релевантно деятельности отечественных ООВО, т. к. бюджетное финансирование составляет большую часть бюджета многих государственных вузов. Наша позиция состоит в том, что для анализа РСВО

необходимо применять и показатель денежных поступлений, и показатель приведенного контингента. При этом **полезным является использование индексных и интегральных оценок**, а также совместный анализ отдельных индикаторов элитного и массового секторов рынка.

Далее более подробно описано, что результаты, полученные в рамках проведенного нами исследования вклада вузов-лидеров в развитие региональной вузовской сети, показали, что там, где присутствует только один сильный игрок (вуз с особым статусом ФУ, НИУ и др.), его вклад в развитие региональной сети находится в диапазоне от 50 % до 90 %. В тех регионах, в которых присутствуют сильные вузы с разным или даже сходным статусом (например, опорный и научно-исследовательский университет (далее – НИУ), ФУ и НИУ, два НИУ и т. п.), система развивается более ровно относительно всех вузов в регионе и вклад таких вузов в совокупности не более 60 % [383]. Как правило, выше перечисленные вузы в разные периоды времени получали существенное дополнительное финансирование в рамках государственных программ, т. е. дифференциация финансирования имеет прямое влияние на характер структуры РСВО степень централизации и общую рыночную ситуацию. Наше исследование показало, что **отрицательным фактором конкурентоспособности сети является преобладание в ней широкого перечня небольших вузов, отсутствие одного или нескольких вузов-лидеров однозначно делает региональную сеть неконкурентоспособной.**

Исследование специфики развития российской системы ВО, особенно в регионах, требует анализа **роли ведущих и опорных университетов**. Государственная политика, программы и проекты научно-технологического развития комплексно укрепляют потенциал организаций, участвующих в решении этих задач (прежде всего, ведущих и опорных университетов): концентрируются квалифицированные кадры, аккумулируются необходимые финансовые средства, укрепляется материальная база и в конечном счете растут репутация и партнерская сеть университета. Последние 15 лет программы развития ВО в Российской Федерации строились на основе отбора наиболее амбициозных университетов,

обладающих наибольшим потенциалом для решения поставленных задач. Аналогичная практика инвестирования в развитие специально отобранных вузов успешно применяется и в других странах. Цель таких программ – это преодоление отставания в технологическом развитии, а «толчком к принятию подобных программ обычно становится осознание недостаточной конкурентоспособности национального высшего образования на глобальном рынке» [448, с. 20].

Соответственно у вузов, успешно выполняющих задачи повышенной сложности, возникают конкурентные преимущества в других сферах, например, при работе с бакалавриатом или ДПО. Объективно усиливаются конкурентные преимущества данной части вузов, что формирует факторы укрепления концентрации рынка, особенно там, где реализация наиболее сложных государственных проектов требует аккумуляции четырех основных видов ресурсов (см. выше). Такая ситуация вызывает в публичной плоскости дискуссию о несправедливом распределении государственных ресурсов и эмоционально окрашенные требования перейти к выравнивающим подходам.

Необходимость ответственной позиции и объективного обсуждения на различных уровнях, как для самих ведущих университетов, так и для других стейкхолдеров, требуют более объективной научно обоснованной картины происходящих процессов. Вопрос **доминирования** одних вузов по отношению к другим, конечно же, уже рассматривался зарубежными исследователями. Достаточно архетипична позиция, состоящая в том, что при конкуренции за ограниченные ресурсы в границах одной системы **«только один университет может быть на вершине – за счет всех других университетов»** [498, р. 12], т. е. коллеги фиксируют объективную закономерность возникновения неравенства. Важно подчеркнуть, что в пределе тезис справедлив именно для закрытых систем, ни система ВО Российской Федерации, ни региональная сеть вузов не являются полностью закрытыми. Во многих случаях **региональные сети вузов выступают открытыми подсистемами**, т. к. значительная часть конкурентного поля сосредоточена вне региона, во многом на федеральном уровне: за государственное финансирование (гранты, бюджетные места и др.), за талантливых абитуриентов

(абитуриенты с высоким баллом ЕГЭ, победители и призеры олимпиад) [420]. В этом плане *ведущие вузы*, расположенные в регионах, выступают основным актором в повышении конкурентоспособности региона, в борьбе за лучшие ресурсы (выдающаяся профессура и студенты, гранты частных и государственных фондов), незаменимые для развития человеческого капитала региона. Для однозначного понимания отметим, что мы понимаем под *ведущими вузами* вузы, имеющие право на утверждение собственных образовательных стандартов. Однако в регионах в рассматриваемом периоде также развивалась программа *опорных вузов*, которая позволила усилиться ряду вузов, не имевших статуса ведущих. Таким образом, мы используем термин *флагманский университет*, для обозначения *совокупности опорных и ведущих университетов, расположенных в регионах*, что отражает российскую специфику генезиса сильных вузов в регионах Российской Федерации и соответствует международному пониманию термина.

Как показано ранее, текущий период характеризуется управляемой кооперативной конкуренцией, и в рамках задач государственных программ и ценностей построения конструктивного академического сотрудничества вопрос неравенства лучше формулировать как вопрос **вертикальной дифференциации**. На практике мы регулярно сталкиваемся с тем, что даже при наличии объективных оснований **признание неравенства партнеров невозможно**, в первую очередь, для более слабого вуза. В случае, когда более сильный вуз настаивает на признании неравенства, это резко снижает эффективность кооперации, становящейся обязательной частью современной парадигмы деятельности (пункт 1.1).

Дискуссию о неравенстве и дифференциации университетов и на федеральном уровне, и в регионах актуализировало укрепление потенциала ведущих и опорных университетов. Вузы, прошедшие программы развития, существенно повышают свою привлекательность для всех категорий заинтересованных лиц, в т. ч. присутствием в международных сетях научного и образовательного сотрудничества. В работах зарубежных ученых такие вузы получили название флагманских. В частности, Marginson S. определил флагманские вузы как университеты верхнего эшелона [558, р. 7], аналогичный подход у экспертов Всемирного банка [580, р. 421].

Как правило, флагманские вузы уверенно лидируют на региональном рынке по ряду показателей [383]. Если проанализировать программные документы федеральных, ведущих региональных и опорных вузов, их миссии, перечни проектов, в которых они участвуют, то они шире, чем у других университетов и больше соответствуют мировым явлениям (таблица 1.3). В ходе выполнения государственных программ развития научно-исследовательских, федеральных, опорных и программы повышения конкурентоспособности более чем в 20 регионах произошло возникновение новых вузов на базе объединения либо трансформация крупных классических либо политехнических университетов.

Таблица 1.3 – Сопоставление миссии ведущих региональных вузов

Тип университета	Описание роли	Способность к работе с технологическими разрывами
Классический университет	Первоначально классический университет формировал выпускников по широкому кругу специальностей для образования, госуправления, услуг; «основная их задача – воспроизводство научных кадров и подготовка региональных управленческих элит» [271, с. 23]	Ограниченная, дефицит компетенций работы с разработками высокого уровня технологической готовности
Крупный технический вуз	Создавался исторически в регионе, где государство планировало подтолкнуть развитие базовых отраслей промышленности. Как правило, выпускники вуза обеспечивали инженерно-технический персонал и поставляли высший руководящий состав основных предприятий региона	Средняя, дефицит компетенций в создании новых научных заделов
Флагманские университеты: федеральные, опорные, региональные НИУ	Особенность задачи флагманских вузов – включение Российской Федерации и отдельных регионов в международные научные и образовательные сети, наращивание академического престижа в международном пространстве путем создания в университетах прорывных исследовательских центров и проведение разработок мирового уровня. Функция массовой подготовки кадров , выходит на новый уровень, ее роль сохраняется либо усиливается, относительно региона присутствия	Средняя в краткосрочном периоде, с высоким долгосрочным потенциалом

Надо отметить, что новая роль флагманских университетов формировалась не на пустом месте: «созданные флагманские вузы становились центрами порождения системы высшего образования» [271, с. 24]. Еще до этого они были

центрами культуры, несут эту функцию и сейчас [131]. К примеру, в Уральском федеральном университете так же, как и в других федеральных университетах, регулярно проходят многочисленные научные, образовательные и культурные события, в т. ч. международного уровня, продвигающие и регион, и страну.

Частью стратегии позиционирования отечественных и зарубежных флагманских университетов является курс на элитарность в определенной части образовательных программ, на уникальность и статусность оказываемых услуг. Такая стратегия, в случае успеха, создает вертикальное сегментирование. Такую ситуацию Marginson S. выделил как неотъемлемую составляющую позиционной конкуренции, а оказание позиционных услуг неизбежно **совмещает конкуренцию с олигополией** и частичным закрытием рынка [558, р. 6]. Более того, хотя большинство экспертов признают социально значимую цель создания и позитивную роль флагманских вузов, некоторые авторы отмечают, что имеет место монополистическое поведение, в т. ч. регулируя средние способности студенческого контингента через ограничения в приеме [516, р. 77]. Одним из определяющих рисков в такой ситуации становится отток молодежи [238, с. 122], возможно, усиливаемый **трендом на рост стоимости обучения**, вместе с укреплением потенциала вуза, может усиливать социальную закрытость [558, р. 6].

Действительно, нам известны случаи, когда российские федеральные университеты (в т. ч. УрФУ и СФУ) на отдельных этапах развития придерживались политики роста качества контингента студентов и преподавателей, сдерживая поступление абитуриентов и оптимизируя НПП, ориентируясь на показатели эффективности. Во всех известных нам случаях такая стратегия не достигла своей цели, и университеты были вынуждены сменить политику и искать другие инструменты. Эти прецеденты еще раз подчеркивают **риск подмены понятия конкурентоспособности университета коэффициентами эффективности**.

В связи с этим остро стоит вопрос: действительно ли создание российских флагманских университетов существенно снижает конкуренцию и формирует негативные последствия олигополии и закрытый рынок или негативные моменты не столь сильны и перекрываются положительными эффектами концентрации

ресурсов. Примеры Казани, Владивостока, Красноярска, Екатеринбурга показывают, что проведение мероприятий международного масштаба на базе вузов влечет за собой привлечение федеральных инвестиций в развитие инфраструктуры, в т. ч. современных кампусов и продвижение региона как центра ВО. Решения о проведении данных мероприятий поддерживаются правительством Российской Федерации, несмотря на резко меняющуюся геополитическую обстановку и международные санкции.

Мы убеждены, что для флагманского университета избирать стратегию элитарного образования для ограниченного круга выдающихся либо финансово обеспеченных студентов, в т. ч. и с экономической точки зрения, ошибочно. Ведущий себя рационально университет-лидер действует, как любая организация завоевывающая рынок, которая стремится довести свою долю до максимальной, будет в итоге придерживаться модели не просто увеличения стоимости, а ее дифференциации, для того чтобы сформировать максимальную выручку, которую будет использовать на задачи развития и текущей деятельности. То есть рационально действующий лидер, даже квазимонополист, будет предлагать разные цены для разных социальных групп, чтобы аккумулировать всю потенциальную маржу рынка и наиболее рациональной политикой становится не отсеивать потребителей по цене, а предложение дифференцированной линейки продуктов.

Для современного периода **мы считаем более экономически состоятельными конкурентные стратегии, основанные на дифференциации доступа к образованию, нацеленные на максимальный охват.** К примеру, на сегодняшний день в Уральском федеральном и в других крупных вузах абитуриент, если позволяет уровень благосостояния, либо балл ЕГЭ, поступает на наиболее популярное направление (например, международную экономику), если ресурсы ограничены, то на менее популярные (управление персоналом или прикладную экономику). Конечно, на практике возможны различные политики ценообразования, в т. ч. по причине того, что регулятор требует обоснования тех или иных скидок или иных инструментов дифференциации. Однако, гибкая система ценообразования – важнейшее преимущество университета.

Невозможно навсегда снять с повестки вопрос о роли флагманских

университетов и объективной необходимости их поддержки (вплоть до перенаправления поддержки на выравнивание условий деятельности), поэтому необходимо обозначить реальным, долгосрочным и стратегическим **риск вмешательства государства и других заинтересованных лиц и в текущие решения, и в регулирование рынка для ограничения лидерства флагмана и поддержки конкурентов как долгосрочный и стратегический**. Вмешательство при этом может быть как прямым, так и косвенным.

Забегая вперед, отметим, что важнейшим, но не единственным инструментом регулирования данного риска является сбалансированное целеполагание. При создании целевой модели и дорожной карты программы стратегического развития мы должны учитывать риск изменения политики учредителя в отношении финансирования как один из наиболее вероятных, что усиливает важность задачи и механизмов экономической устойчивости.

С другой стороны, с учетом важности исключения ситуации, подмены понятий мы дополняем схему взаимосвязи конкуренции, эффективности и конкурентоспособности логикой целеполагания и планирования (рисунок 1.8). В рамках этой логики мы вносим определенные уточнения в опубликованную нами ранее схему, не меняя ее основной сути [388].

Однако было бы неправильно игнорировать проблему взаимодействия и влияния флагманских вузов и остальных вузов на территории. С одной стороны, флагманские вузы изначально формировались как центры компетенций, которые будут играть ведущую роль по отношению к остальным вузам территории и имеются многочисленные признаки того, что достигнутый благодаря государственной поддержке потенциал достаточен для выполнения этой задачи. С другой стороны, признание факта формирования на территориях присутствия ведущих региональных вузов двухуровневой сети и установление отношений ведущих и ведомые категорически отвергается руководством остальных университетов. Проблема синхронизации дальнейшего повышения конкурентоспособности флагманских вузов и гармоничного развития региональной сети ВО не решена. Анализ данной проблемы был проделан нами совместно с коллегами в рамках исследования по заказу Минобрнауки России, был коллективно сформирован ряд рекомендаций, которые могут существенно

смягчить, но не разрешить данное противоречие [212]. На наш взгляд, необходим открытый пересмотр подхода к прямой конкуренции между вузами, особенно в рамках одного региона. Необходима выработка **формы конкурентной кооперации** с обеспечением и точек соревнования, и точек кооперации.

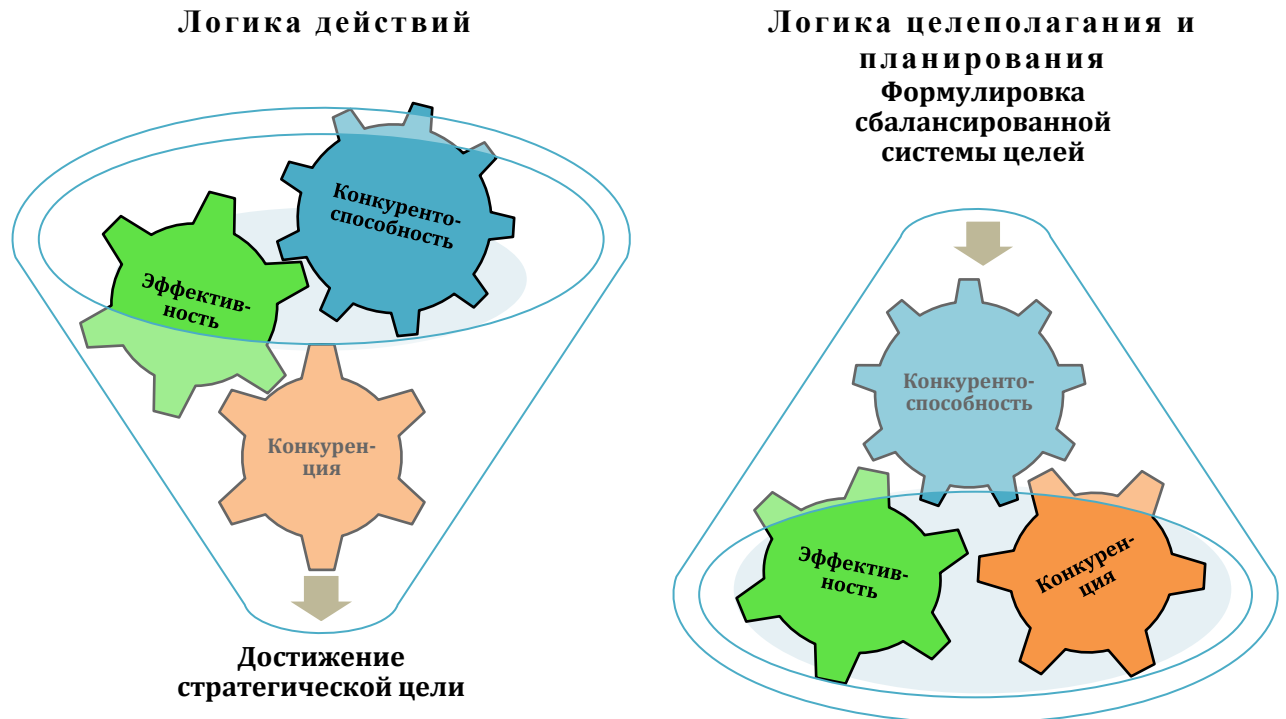


Рисунок 1.8 – Взаимосвязь понятий конкурентоспособности, эффективности при достижении стратегической цели

Источник: составлено автором

Примеры таких подходов показывают: МГУ с проектом создания региональных научно-образовательных консорциумов «Вернадский», когда ведущий вуз страны оказывает поддержку академическому развитию вузов в регионах, получая возможность рекрутинга талантливых студентов и преподавателей [336]; вузы г. Томска в проекте «Большой университет», развивая совместно ряд проектов, получили большой синергетический эффект от продвижения на федеральном уровне [116]. Данные примеры укрепляют тезис о позитивном влиянии на РСВО вертикальной и горизонтальной дифференциации внутри нее.

Выработку параметров модельного решения по оптимальной структуре рынка ВО в регионе осложняет необходимость учета влияния на социально-

экономическое и научно-технологическое развитие региона, с учетом его специфики. Отправной точкой методического подхода и практического решения должна стать задача повышения конкурентоспособности региона.

Анализ конкурентоспособности региональных систем высшего образования

Как было показано, сфера функционирования вузов в целом и каждое направление в отдельности сталкиваются с новыми вызовами и претерпевают изменения, оказывающие влияние на систему ВО и ее отдельные элементы, в т. ч. территориальные составляющие. Факторы позитивного, негативного, а зачастую и нейтрального характера меняют уровень устойчивости и потенциал развития каждого вуза, и РСВО, но в разной степени. Влияние изменений проявляется в результативности, эффективности и уровне конкурентоспособности научно-исследовательской и образовательной деятельности университетов, в т. ч. динамике их показателей. Важнейшей задачей при формировании стратегий конкурентоспособности является не только учет происходящих изменений, но и *эмпирическое исследование, и теоретическое обобщение закономерностей в развитии РСВО*, в т. ч. поиск детерминант, драйверов (факторов) для повышения конкурентоспособности и синергии в развитии различных направлений.

Мы рассматриваем состояние РСВО как отражение, в виде комплекса характеристик вузов, осуществляющих деятельность в конкретный период времени и в границах социально и экономически значимой территории. Использование категории «система» теоретически обосновано выше и обусловлено необходимостью определения состояния совокупности вузов конкретного региона, определения и анализа их совокупного потенциала с точки зрения вклада в развитие региона присутствия. Для элементов системы ВО характерно участие во многих сетевых взаимодействиях за пределами территории, а прямое административное подчинение в региональных подсистемах отсутствует либо ограничено, что усугубляется подведомственностью различным учредителям.

Осуществляя деятельность в границах одного региона, вузы распределяют между собой контингент обучающихся, оказывая им образовательные услуги

различного уровня, вместе с тем вузами генерируются новые знания, а экономика региона за счет выполняемых вузами работ прирастает человеческими ресурсами и научной базой, что делает возможным приток внутрироссийских, а иногда зарубежных инвестиций. Опираясь на данное выше определение РСВО, возможно оценить совокупный вклад университетов в экономику региона, а затем, анализируя их характеристики и учитывая высокий уровень влияния показателей на распределение средств и принятие других решений, сделать вывод об уровне конкурентоспособности конкретной региональной системы.

Мы поставили перед собой задачу провести обзорное исследование, в котором отдельными этапами стало выявление закономерностей развития РСВО, оценка равномерности их развития и, в конечном итоге, конкурентоспособности на основе критериев качества функционирования. Отдельной подзадачей стало выявление характера взаимовлияния на развитие РСВО институциональных изменений, таких как вертикальная дифференциация, продвижение вузов на глобальном рынке. Далее мы приводим обзор существующих методик анализа систем ВО, делаем ряд предложений по развитию методических подходов и приводим результаты оценки РСВО, полученные в результате проведения анализа по предложенной нами методике.

С целью развития методических подходов и *выявления специфических характеристик процедуры оценивания образовательных систем ВО*, нами был проведен обзор 11 авторских методических аппаратов (приложение Б), которые сгруппированы по предмету оценки: результативность и эффективность вузов или их конкурентоспособность.

Исследователи *результативности экономических университетов* [101; 102] предлагают использовать метод академического рейтинга, построенного на количестве публикаций сотрудников вузов в ведущих научных изданиях. Подход позволяет выявлять лидеров и относительные позиции ООВО. Ограничением методики является присвоение нулевого балла вузам, не имеющим публикаций в *выбранных для учета изданиях*. Кроме того, апробация проведена на вузах только одной области наук. Наш опыт показывает, что рейтингование эффективно для

поощрения лидеров, но слабо применимо для развития РСВО.

Метод иерархической кластеризации использован для оценки **результативности научно-образовательной деятельности университетов России** [318; 428; 471]. Данный метод подразумевает построение дерева исходного множества объектов, выделяя кластеры; вузы одного кластера при этом обладают схожими характеристиками, что позволяет анализировать их деятельность в соответствии с уровнем эффективности. **Корреляционный анализ** для оценки результативности научной деятельности вузов [137; 138; 320] проводится в два этапа и апробируется на деятельности университетов УрФО. Первый этап включает в себя анализ корреляций между следующими характеристиками: публикации в зарубежных журналах; публикации в российских журналах; публикации монографий; публикации сборников трудов; публикации учебных пособий. На втором этапе авторами методики ООВО УрФО были разделены на три группы по уровню научной результативности.

Оболочечный анализ данных (*Data Envelopment Analysis – DEA*) также уже апробирован [198] в процессе оценки результативности четырех групп вузов, принимавших участие в реструктуризации. Использование метода позволило оценить результативность университетов в рамках предложенных групп, определив факторы, которые позволяют обеспечить высокий уровень результативности лидерам групп, а также на основе выявленных факторов, типологизировав образовательные организации. Метод DEA использован также при оценке функций систем ВО, при этом для моделирования отбираются показатели, которые классифицируются по статьям входных и выходных данных [524]. В результате применения метода DEA авторами были вычислены агрегированные показатели эффективности систем ВО, вузы ранжированы в соответствии с уровнем эффективности деятельности.

Кластеризация используется и как метод оценки общей эффективности, в частности, с использованием в качестве информационной основы индикаторов мониторинга эффективности по пяти сферам деятельности университетов, с применением аналитической платформы Deductor Studio Academic [90].

Преимуществом этого метода является возможность сопоставлять типы ООВО по их качественным характеристикам. **Метод интегральной оценки** тоже позволяет выявлять сильные и слабые стороны, относительные позиции вузов и используется в разных вариантах, в частности, с расчетом внешней эффективности, включая народнохозяйственную и персональную, и внутреннюю [290].

Вышеперечисленные методические аппараты наравне с прочими сферами функционирования систем ВО позволяют анализировать уровень конкурентоспособности вузов, в т. ч. благодаря тому, что информационная база показателей конкурентоспособности в государственных программах, рейтингах и вышеупомянутых исследованиях сильно пересекается. На ту же информационную базу опираются и исследования методом **многомерного ранжирования**, при этом анализируемые индикаторы подвергаются нормированию, агрегированию, ранжированию и взвешиванию, что позволяет проанализировать и сравнить сильные и слабые стороны групп вузов, проводить рейтингование, оценивать деятельность ООВО в рамках конкретных категорий [266; 289]. Исследователи используют и метод **теории нечетких систем** в процессе моделирования и оценки конкурентоспособности образовательной деятельности вузов, используя в качестве критериев прогресс и основные результаты, вклад университетов, что обеспечивает количественную оценку уровня образовательной конкурентоспособности вузов, определяя их позицию по исследуемому признаку относительно друг друга [556].

Опубликованы также результаты оценки конкурентоспособности ведущих российских вузов с использованием **метода главных компонент** при помощи специализированного статистического пакета, с представлением рейтинга российских вузов, составленного по результатам исследования [246]. Проводимый в четыре этапа метод главных компонент подразумевает: сбор данных и их стандартизацию; построение ковариационной матрицы; определение собственного вектора и собственных значений ковариационной матрицы; использование критерия главных компонент [387]. Преимущество метода – в преодолении проблемы разнородности и несоизмеримости показателей.

Метод одномерного многофакторного дисперсионного анализа был

предложен экспертами для оценки международной конкурентоспособности вузов [177; 178]. Авторами использованы одна зависимая (позиция в рейтинге QS) и четыре независимых переменные, что позволило выделить группы вузов посредством сопоставления их количественных и качественных характеристик. С помощью данной методики возможно выявлять статистически значимые факторы и оценивать международную конкурентоспособность групп университетов, обладающих схожими качественными характеристиками.

Проведенный анализ представленных в научных публикациях методических аппаратов, их свойств и характеристик позволил нам классифицировать существующие подходы в соответствии с применяемыми методами и предметами оценивания (рисунок 1.9). В части проанализированных методик был применен метод анализа стохастических границ (SFA). В табличном виде (приложение Б) нами структурированы преимущества и ограничения рассмотренных выше методов оценки состояния системы ВО, и как свидетельствуют приведенные в приложении 2 данные, наиболее распространенными преимуществами рассматриваемых методов являются: универсальность, возможность проведения типологизации и корреляционного анализа вузов, обладающих конкретными характеристиками, в рамках группы, определения факторов, которые оказывают влияние на оценку результатов их деятельности.

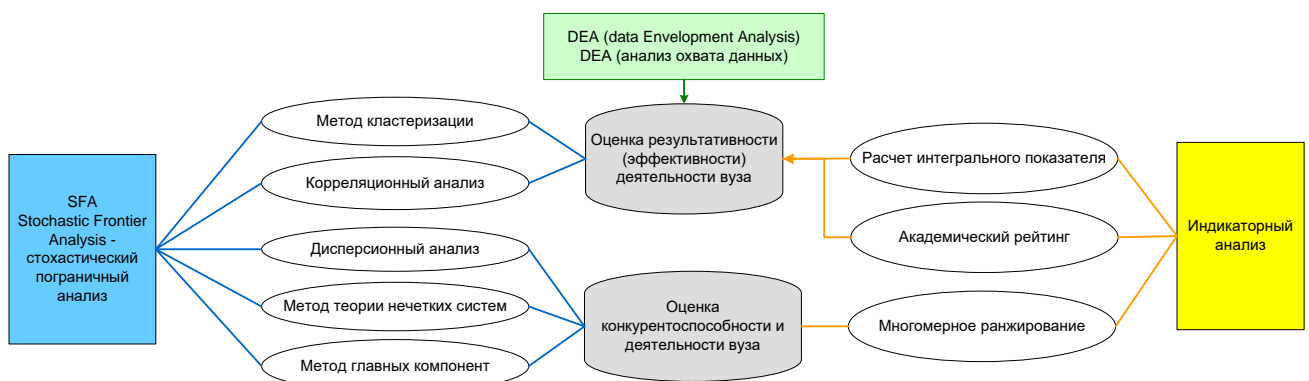


Рисунок 1.9 – Классификация методов оценки деятельности университетов

Источник: составлено автором по [387]

К ограничениям, выявленным нами в процессе анализа, чаще всего относятся: риск субъективизма при определении весовых коэффициентов за счет

применения метода экспертных оценок; возможность проведения компаративистского анализа только в рамках гомогенной группы; зависимость результатов оценки от набора и качества исследуемых показателей.

С учетом проведенного анализа различных методик, для данного исследования нами выбран и использован метод **индикативной оценки (индексный метод)** для анализа состояния РСВО и их конкурентоспособности. При этом нами выдвинут комплекс методических положений (рисунок 1.10), основываясь на котором мы сформировали методику исследования.



Рисунок 1.10 – Методический подход к оценке конкурентоспособности региональных систем высшего образования

Источник: составлено автором

Ключевыми особенностями метода являются: возможность анализа большого количества показателей, отказ от весовых коэффициентов и рейтингов, учет разнонаправленных факторов деятельности вузов на основе использования

процедур нормирования. Метод позволяет на основе сопоставления нормализованных индикаторов с пороговыми значениями, в соответствии с определенной системой правил определять уровень состояния системы высшего образования. Также при составлении методики мы осознанно *опирались на широкодоступные статистические данные и сгруппировали показатели понятным для широкого круга заинтересованных сторон образом*, таким образом расширив возможности практического применения результатов анализа. Предложенная нами методика индикативной оценки РСВО отчасти базируется на опыте двух коллективов исследователей: научного направления в Институте экономики УроРАН [469; 470] и наших коллег по совместным исследованиям из УрФУ и других вузов [97; 240; 421].

Однако для оценки конкурентоспособности РСВО нам пришлось выработать ряд собственных методических решений и предложить авторскую методику (приложение Е), состоящую из нескольких блоков: кадровый потенциал, условия функционирования и состояние инфраструктуры, экономический потенциал и финансовая обеспеченность, результативность научно-исследовательской и образовательной деятельности (рисунок 1.11).

В рамках апробации предложенной нами методики расчета индикативной оценки была проведена оценка состояния РСВО по государственным ООВО, которые находятся в ведении Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. В выборку были включены вузы всех субъектов Российской Федерации, кроме Ненецкого и Ямало-Ненецкого автономных округов, Ленинградской и Чукотской областей. Для анализа использованы данные: федеральных статистических наблюдений по формам ВПО-1 [450] и Форма ВПО-2 [451]; данные о научной, научно-технической и инновационной деятельности подведомственных организаций [304]; официальной статистической информации, отражающей явления и процессы, произошедшие в экономической и социальной жизни Российской Федерации за 2005–2020 годы по федеральным округам, республикам, краям, областям, автономной области, автономным округам России [75; 317], а также ряд других источников информации (приложение Ж).

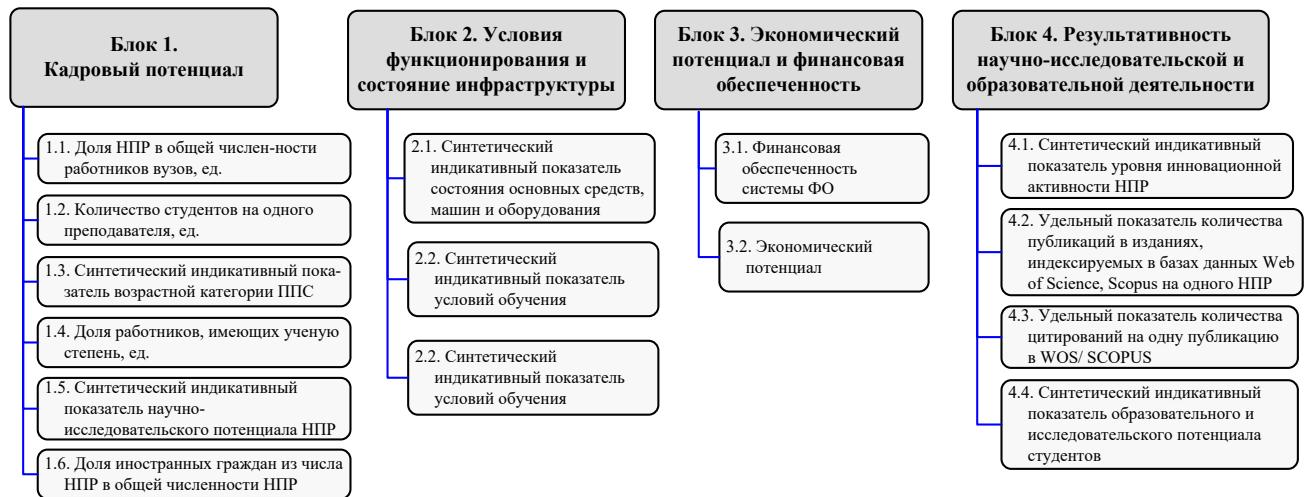


Рисунок 1.11 – Модельный аппарат оценки состояния региональных систем высшего образования

Источник: составлено автором

Примененная методика позволяет оценить развитие и конкурентоспособность РСВО по четырем блокам индикативных показателей (приложение Д), включающих 29 частных индикаторов, рассчитываемых на основе 49 статистических показателей (приложение В). Под конкурентоспособностью нами подразумевается способность систем отвечать на задачи государства и будущие вызовы. В свою очередь, способность системы отвечать на будущие вызовы отражена в следующих характеристиках: уровне показателей, связанных с целями государственной политики; равномерности развития системы; доле вузов с уровнем ниже среднего; количестве РСВО, вузы которых обладают конкурентоспособностью на глобальном либо национальном уровне. Если по данным характеристикам система получает положительные оценки, то это является сигналом о позитивной динамике развития и готовности отвечать на вызовы в перспективе. К таким вызовам относится продолжающееся повышение мобильности населения, расширение использования смешанных технологий обучения. Следствием этих выводов станет интенсификация конкурентной борьбы, рост возможностей привлечения талантливых абитуриентов и ресурсов, в т. ч. финансовых.

Нами были заданы пороговые значения по каждому из индикаторов относительно совокупного анализа состояния по системе (приложение Г). Среднее

значение по пяти субъектам Российской Федерации, которые показали наилучший результат по исследуемому показателю, определило высший уровень развития, аналогично среднее значение по пяти субъектам с наихудшими результатами представляет собой критический уровень. Методика позволяет сформулировать выводы о равномерности развития РСВО посредством системы заданных пороговых значений [315]. Дифференциация состояния региональных систем ВО происходит в рамках показателей от 0 до 1,8, где 0 – наиболее низкий уровень конкурентоспособности, 1,8 – наивысший [470]. Предложенная методика не ранжирует исследуемые объекты, чем отличается от других, а определяет их качественные характеристики через пограничные состояния, условно обозначенные как средний и низкий уровни конкурентоспособности.

Результаты оценки РСВО. По итогам проведенного анализа нами было определено, что наилучшим состоянием обладают (перечислены в порядке убывания уровня): Томская область, Республика Татарстан, Новосибирская область, г. Санкт-Петербург, Белгородская область. Наихудшим состоянием отличаются Еврейская автономная область, Сахалинская область, Камчатский край, Республика Ингушетия, Чеченская Республика (рисунок 1.12).

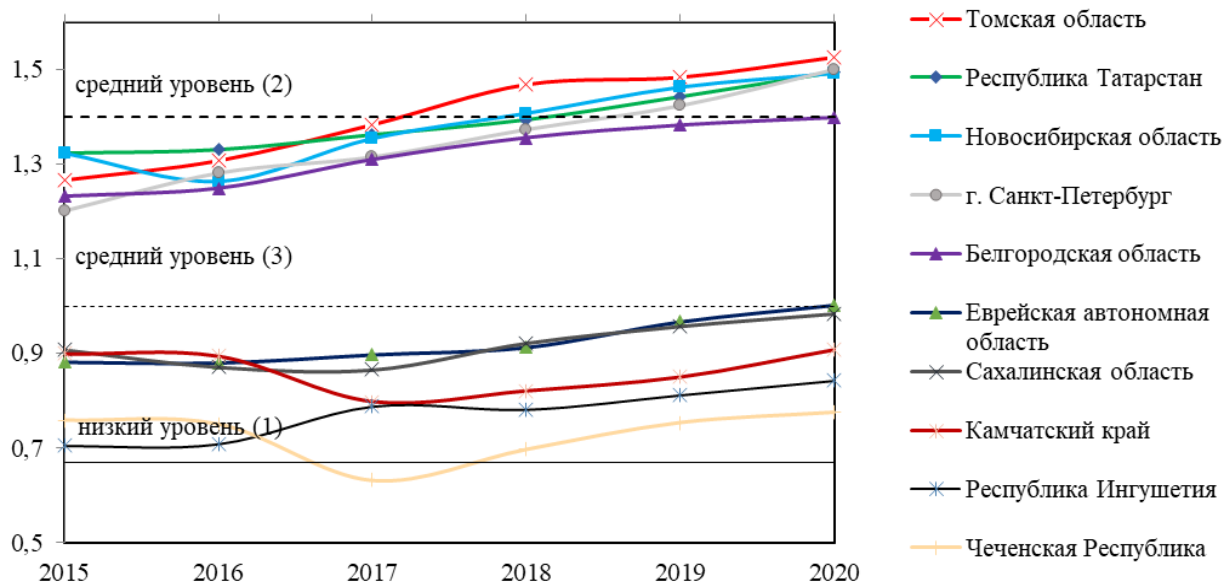


Рисунок 1.12 – Итоговая оценка состояния РСВО регионов-лидеров и аутсайдеров по сумме оценок за 2015–2020 годы

Источник: составлено автором

Все без исключения лидирующие РСВО имеют на своей территории

ведущие вузы, сформировавшиеся в федеральных программах институционального характера.

Тенденцией, характерной для регионов-лидеров, является комплексное и постоянное развитие по всем четырем основным блокам. Однако эмпирические данные показывают, что большее значение для конкурентоспособности имеет развитие именно научно-исследовательской и образовательной результативности. Разнонаправленность динамики отдельных составляющих – отличительная черта регионов-аутсайдеров.

Особенностью периода 2019–2020 годов является замедление темпов финансовых показателей, особенно в 2020 г. – явное влияние пандемии. Однако показатели результативности научной деятельности в этот период продолжали улучшаться, хотя и замедлили темп в 2020 г., но вовлеченность студентов в научную деятельность и доля студентов очной формы обучения продолжали прирастать без снижения темпов.

Анализ динамики развития региональных систем на основе разработанной индексной методики оценки конкурентоспособности РСВО, объединенный с анализом их структуры, впервые показал, что *наличие одного или нескольких вузов-лидеров ускоряет динамику развития региональной системы, а структура рынка в виде сравнительно многочисленных равных вузов менее конкурентоспособна* [383; 387]. Нами была проанализирована ситуация в разрезе четырех блоков.

Блок 1. Кадровый потенциал.

Расчет кадрового потенциала производился по сокращенному списку (2009–2020 года) и по полному списку (2015–2020 года), в который добавлены данные по возрастному критерию и иностранным гражданам из числа НПР. Сокращенный список до 2015 г. обусловлен тем, что часть статистических показателей отсутствовала (таблица 1.4).

Анализ блока «Кадровый потенциал» показал, что высокие оценки характерны для пяти регионов, занимающих лидирующие позиции, как по показателям научно-исследовательской составляющей (синтетический индикативный показатель научно-исследовательского потенциала, доля НПР в

общей численности, доля иностранных граждан из числа НПП), так и образовательной (количество студентов на одного ППС, доля ППС моложе 60 лет).

Таблица 1.4 – Показатели для оценки блока 1 «Кадровый потенциал»

Показатели	Год, за который собирались данные
1.1. Доля НПП в общей численности работников вузов, ед.	2009–2020
1.2. Количество студентов на одного преподавателя, ед.	2009–2020
1.3. Синтетический индикативный показатель возрастной категории ППС	2015–2020
1.3.1. Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет	2015–2020
1.3.2. Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет	2015–2020
1.4. Доля работников, имеющих ученую степень, ед.	2009–2020
1.5. Синтетический индикативный показатель научно-исследовательского потенциала НПП	2009–2020
1.5.1. Удельный показатель численности НПП, имеющих ученую степень доктора наук	2009–2020
1.5.2. Удельный показатель численности НПП, имеющих ученую степень	2009–2020
1.6. Доля иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	2015–2020
Примечание – выделены показатели, которые включены в полный перечень для оценки кадрового потенциала	

Самые высокие позиции: Татарстан, Ростовская область, Рязанская область, Самарская область, Пермский край. Оценки показателей блока 1 для регионов-лидеров находятся в пределах среднего уровня (3) и имеют узкий диапазон изменений в анализируемом периоде (рисунок 1.13).

По итогам 2020 г. Республика Татарстан получила самую высокую оценку кадрового потенциала за счет улучшения оценок по индикатору «Доля иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП», а также высоких позиций по показателям научно-исследовательского потенциала НПП и доли работников, имеющих ученую степень. Высокие оценки кадрового потенциала данной РСВО обусловлены участием КФУ в проекте «5-100», наличием условий для защиты диссертационных работ, мер стимулирования НПП, имеющих ученую

степень, привлекательными условиями работы для высококвалифицированных кадров, в т. ч. иностранных специалистов.

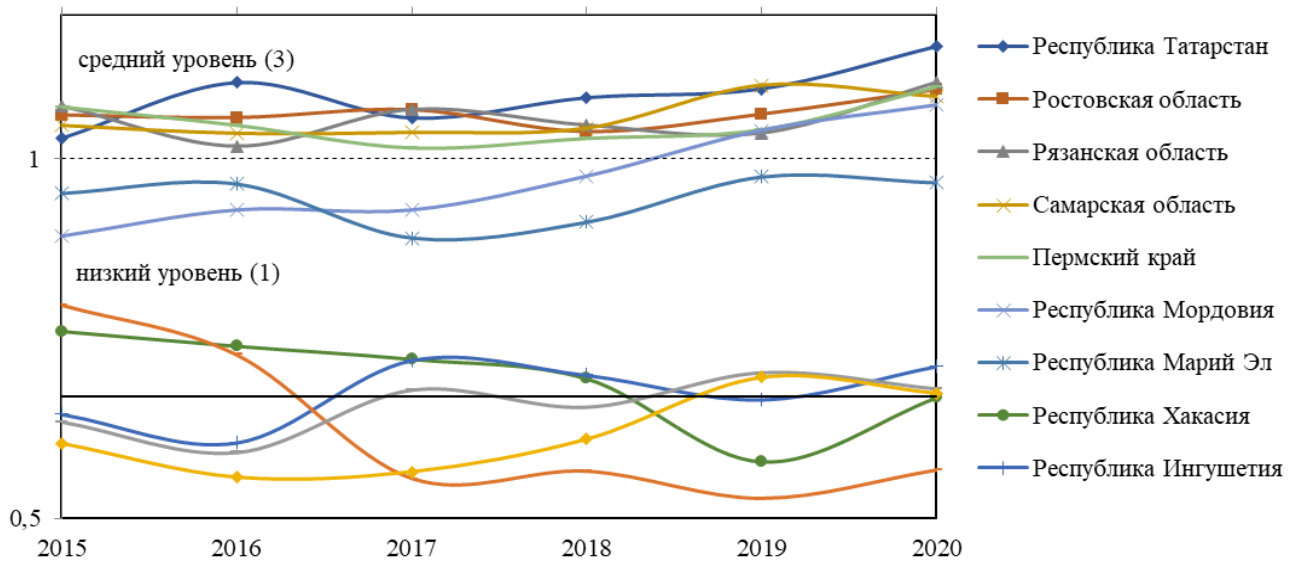


Рисунок 1.13 – Динамика показателей по блоку 1 «Кадровый потенциал» по полному перечню индикаторов за 2015–2020 годы

Источник: составлено автором

Ростовская область занимает лидирующую позицию по блоку «Кадровый потенциал» за счет увеличения доли НПР в общей численности, а также высоких позиций по показателю научно-исследовательского потенциала НПР (в т. ч. «Численность НПР, имеющих степень кандидата наук»). Институциональные причины те же – **наличие вузов–участников федеральных программ развития: «5-100» и опорных вузов.** К индикаторам с негативной тенденцией в 2015–2020 годах для Ростовской области стали «Доля иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР» и «Количество студентов на одного ППС». Высокую оценку кадрового потенциала Рязанской области в 2015–2020 годах определили снижение численности студентов на одного ППС, а также увеличение численности ППС моложе 60 лет и увеличение численности иностранных граждан из числа НПР. Временное снижение общей оценки по блоку 1 для Рязанской области в 2018–2019 годах по отношению к 2015 г. обусловлено снижением оценок по индикатору научно-исследовательского потенциала НПР.

Для Самарской области к индикаторам, определившим высокую оценку кадрового потенциала региона, относятся «Доля НПР в общей численности

работников вузов», «Количество студентов на одного преподавателя», а также «Доля иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП». Существенное снижение численности ППС в возрастной категории моложе 40 лет и в возрастной категории моложе 60 лет, что по итогам 2020 г. (по отношению к 2015 г.) остановило рост оценки кадрового потенциала РСВО Самарской области. Позитивно влияли на позицию Пермского края по результатам оценки показателей кадрового потенциала «Доля ППС возрастной категории моложе 60 лет» и «Синтетический индикативный показатель научно-исследовательского потенциала НПП». При этом негативное воздействие на оценку кадрового потенциала Пермского края по итогам 2020 г. (по отношению к 2015 г.) оказало существенное снижение численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП, что **следует отчасти отнести к институциональному влиянию пандемии.**

По итогам оценки кадрового потенциала РСВО выявлено, что для регионов-лидеров (Ростовской, Рязанской, Самарской области, Пермского края), за исключением Республики Татарстан, в 2020 г. наблюдается несущественное снижение кадрового потенциала по отношению к 2015 г. Показано, что для каждого региона можно определить *различные* наборы индикаторов, оказавших позитивное и негативное влияние на оценку кадрового потенциала РСВО в рамках анализируемого периода, в 2020 г. прослеживается влияние пандемии.

Республики Мордовия и Марий Эл занимают средние позиции в результате оценки кадрового потенциала систем ВО субъектов Российской Федерации. Для кадрового потенциала системы ВО Республики Мордовия в 2015–2020 годах наблюдаются положительная динамика и улучшение позиций за счет оценок по индикаторам «**Доля НПП в общей численности**», «Доля иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП», что указывает на приоритетность развития научно-исследовательской сферы для вузов региона. Для Республики Марий Эл в 2020 г. (по отношению к 2015 г.) наблюдается несущественное снижение кадрового потенциала РСВО. Негативное влияние на результаты оценки кадрового потенциала оказали увеличение количества студентов на одного преподавателя, а также снижение численности иностранных граждан из числа НПП в общей

численности НПР. В то же время к индикаторам с положительной динамикой следует отнести индикаторы **«Доля НПР в общей численности работников вузов»**, **«Синтетический индикативный показатель возрастной категории ППС»**.

По итогам оценки индикаторов блока *кадрового потенциала низкий уровень* зафиксирован для региональных систем ВО Республики Хакасия, Республики Ингушетии, Чеченской Республики, Еврейской автономной области, Сахалинской области. Следует отметить, что **динамика оценок кадрового потенциала** для систем ВО регионов-аутсайдеров имеет **разнонаправленную тенденцию**. Так, по итогам 2020 г. более высокий уровень кадрового потенциала по отношению к 2015 г. имели Республика Ингушетия и Сахалинская область (за счет привлечения специалистов в числе ППС до 40 и 60 лет; привлечения большей численности НПР, защитивших диссертации), Еврейская автономная область (за счет снижения численности студентов на одного ППС). Для Республик Хакасия и Чечня (за счет увеличения численности студентов на одного ППС, снижения доли ППС моложе 40 и 60 лет) по итогам 2020 г. зафиксировано снижение.

Таким образом, для регионов-лидеров по уровню кадрового потенциала основными факторами для улучшения позиций в 2015–2020 годах являлись **увеличение доли НПР в общей численности работников вузов и доли иностранных НПР, а также повышение доли работников (в т. ч. НПР), имеющих ученую степень**. Индикаторы, обусловившие повышение уровня кадрового потенциала, указывают на сильную научно-исследовательскую составляющую вузов регионов-лидеров и, соответственно, подтверждают конкурентоспособность вузов, ориентированных на научно-исследовательскую деятельность, на рынке ВО. *Институциональным фактором стало наличие в трех из пяти регионов-лидеров присутствие вузов–участников проекта «5-100».*

Для **регионов-аутсайдеров** тенденцию изменения уровня кадрового потенциала определяют в анализируемом периоде **индикаторы доли ППС до 40 и 60 лет, а также численности студентов на одного преподавателя**. Данное положение указывает на **преобладание обучающей деятельности и недостаточность ресурсов для развития научно-исследовательской составляющей**

вузов, входящих в региональные системы (сети) ВО с низкими оценками кадрового потенциала.

Подчеркнем, что регионы-лидеры по блоку «Кадровый потенциал» отличаются высокими показателями в части научно-исследовательской деятельности, что, по нашему мнению, является подтверждением тезиса о высокой конкурентоспособности университетов, ориентированных в своем развитии на совершенствование этого вида деятельности (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Регионы-лидеры и регионы-аутсайдеры по отдельным показателям блока 1 «Кадровый потенциал»

Блок 1. «Кадровый потенциал»	1.2. Количество студентов на одного преподавателя	1.6. Доля иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП
Регионы-лидеры	Ивановская область	Белгородская область
	Смоленская область	Томская область
	Тверская область	г. Москва
	г. Москва	г. Санкт-Петербург
	Республика Карелия	Калининградская область
Регионы-аутсайдеры	Кировская область	Республика Адыгея
	Республика Ингушетия	Карачаево-Черкесская Республика
	Еврейская автономная область	Курганская область
	Сахалинская область	Республика Хакасия
	Чеченская область	Еврейская автономная область
Блок 1. «Кадровый потенциал»	1.2. Количество студентов на одного преподавателя	1.6. Доля иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП
Общее состояние:		
Средний уровень (С1, С2, С3)	40 субъектов	29 субъектов
Низкий (Н1, Н2, Н3)	41 субъект	52 субъекта

Вместе с тем отстающие РСВО ориентированы только на образовательную деятельность, что приводит к истощению ресурсной базы на развитие научно-исследовательской составляющей.

По сокращенному перечню индикаторов, исключив индикаторы «Синтетический индикативный показатель возрастной категории ППС» и «Доля иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР» нами было проанализировано состояние региональных систем по блоку «Кадровый потенциал» за период с 2009 г. по 2020 г. (рисунок 1.14).

Исключение индикаторов обусловлено статистическими ограничениями, не позволявшими провести диагностику в расширенном периоде. Данное исключение позволило подтвердить вывод о важности указанных индикаторов для релевантной оценки РСВО.

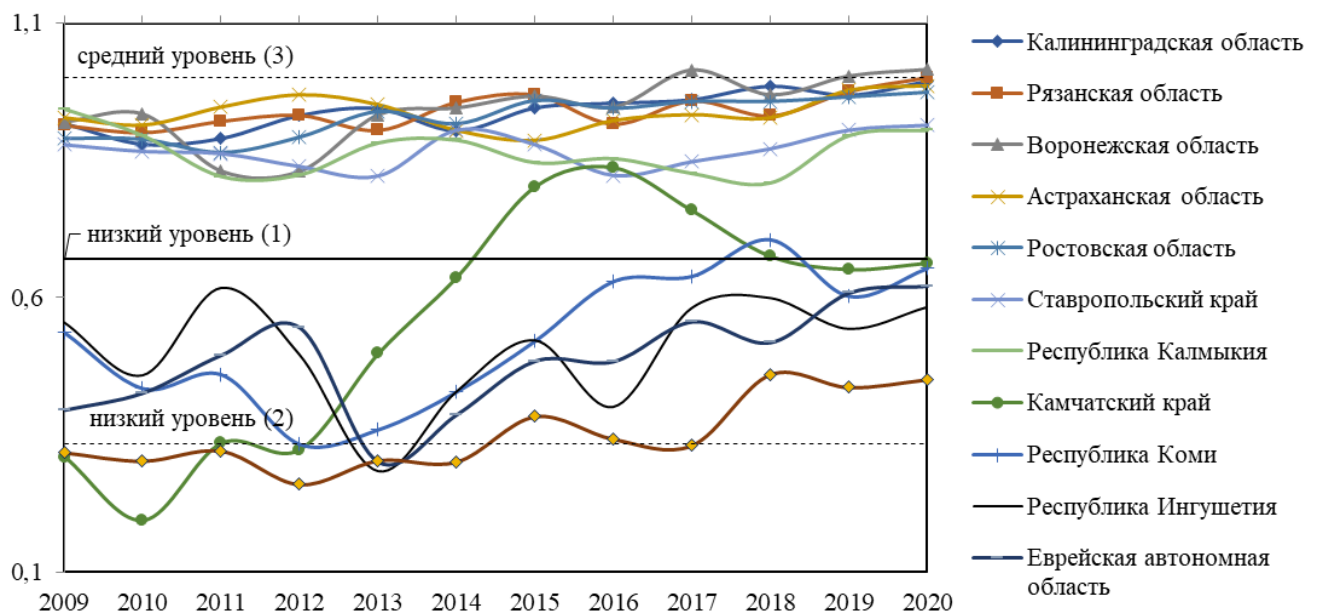


Рисунок 1.14 – Динамика показателей по блоку 1 «Кадровый потенциал» за 2009–2020 годы по сокращенному перечню

Источник: составлено автором

К регионам-лидерам относятся Калининградская, Рязанская, Воронежская, Астраханская, Ростовская области. Для всех регионов-лидеров характерна **положительная динамика индикаторов кадрового потенциала**. Высокие позиции указанных регионов обусловлены увеличением доли НПР в общей численности работников вузов, а также ростом численности НПР, имеющих **ученую степень доктора / кандидата наук**.

К регионам, получившим среднюю оценку, относятся Ставропольский край и Республика Калмыкия, положительное влияние оказывают индикаторы

соотношения количества преподавателей и студентов, научно-исследовательского потенциала НПР. Для указанных регионов характерен *незначительный диапазон изменений* за 2009–2020 годы. Положительное влияние на оценку кадрового потенциала Ставропольского края оказывает снижение количества студентов на одного преподавателя, к индикаторам с отрицательным влиянием относятся «Доля НПР в общей численности работников вузов», «Синтетический индикативный показатель научно-исследовательского потенциала НПР». До 2018 г. (по отношению к 2009 г.) для Республики Калмыкия фиксируется ухудшение позиции региона по оценке кадрового потенциала сети ВО, что обусловлено **снижением доли НПР в общей численности работников вузов** и увеличением количества студентов на одного преподавателя, в то же время регион имеет высокие оценки научно-исследовательского потенциала НПР.

В свою очередь, на пять РСВО с низкими оценками негативно влияют факторы, которые можно отнести к традиционным: **снижение численности имеющих степень доктора наук НПР и доли НПР в общей численности работников университета.**

Соотнеся результаты оценки кадрового потенциала для регионов-лидеров по полному (рисунок 1.13) и сокращенному (рисунок 1.14) перечню индикаторов, следует обратить внимание на следующие особенности состояния РСВО:

1. После исключения «Синтетического индикативного показателя возрастной категории ППС» и «Доли иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР» из методического аппарата состояние РСВО в 2009–2020 годах фиксировалось на более низком уровне (НУ (1-3)) по отношению к результатам оценки по полному перечню индикаторов (рисунок 1.13).

2. По итогам оценки по сокращенному перечню индикаторов в число лидеров не вошли регионы с сильными позициями по исключенным индикаторам (Татарстан, Самарская область – «Доля иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР»; Пермский край – «Синтетический индикативный показатель возрастной категории ППС»), явные лидеры блоку 1. Однако Ростовская и Рязанская области и после сокращения перечня оцениваемых

индикаторов занимают лидирующие позиции, что указывает на их адаптивность.

3. В числе регионов-лидеров и по полному (рисунок 1.13), и по сокращенному (рисунок 1.14) перечням индикаторов **неизменным остается включение в группу регионов-лидеров образовательных организаций, которые приоритизируют развитие научно-исследовательской деятельности.**

4. Исключение вышеупомянутых индикаторов на регионы с низкими оценками по блоку 1 повлияло в меньшей степени. Республика Ингушетия, Еврейская автономная область, Сахалинская область сохранили свои позиции по итогам оценки кадрового потенциала за 2009–2020 годы и по сокращенному перечню.

5. Из-за исключения индикаторов «Синтетический индикативный показатель возрастной категории ППС» и «Доля иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР» в 2009–2020 годах для регионов-аутсайдеров отмечается строго положительная динамика оценок кадрового потенциала. Это указывает на достоверно отрицательный характер влияния исключенных индикаторов на оценку кадрового потенциала этих регионов, инвариантным остается недостаточный уровень развития научно-исследовательской составляющей вузов в регионах с низким кадровым потенциалом, снижение конкурентоспособности РСВО данной группы субъектов Российской Федерации.

Сопоставление показало, что **более достоверные оценки дает более комплексный подход, когда в методику включено большее количество индикаторов.**

Блок 2. «Условия функционирования и состояние инфраструктуры».

Результаты оценки по индикаторам данного блока демонстрируют выделение группы региональных систем-лидеров, включая пять регионов (рисунок 1.15).

Лидирующие позиции регионов обеспечены высокими результатами по показателям обеспеченности общежитиями и условиям обучения, однако ухудшались позиции в период с 2015 по 2020 г. по индикаторам состояния основных средств, машин и оборудования.

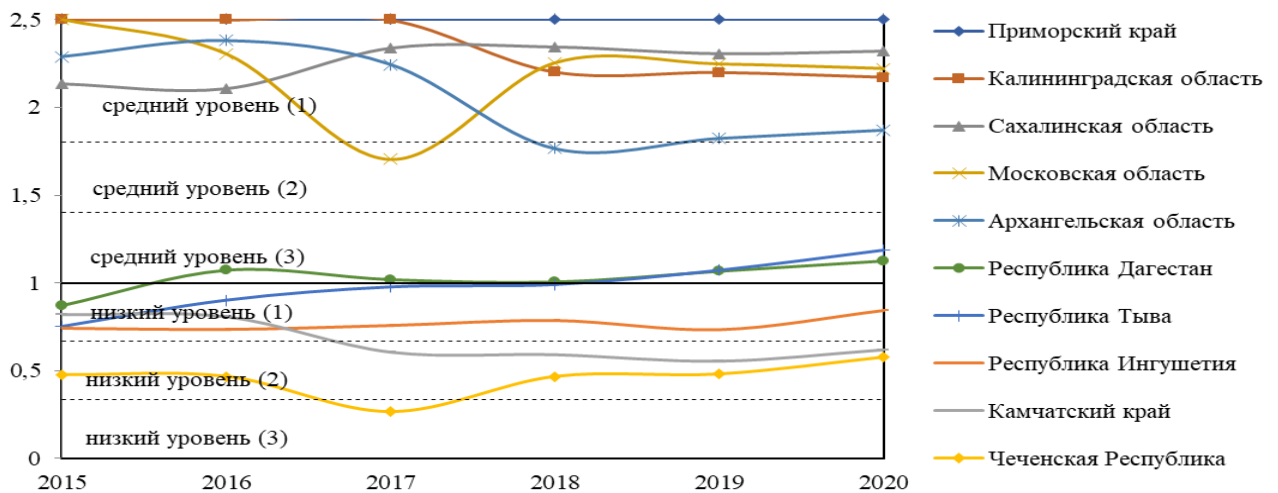


Рисунок 1.15 – Динамика показателей по блоку 2 «Условия функционирования и состояние инфраструктуры» за 2015–2020 годы

Источник: составлено автором

Низкие оценки практически по всем показателям блока характерны для регионов из группы аутсайдеров (за исключением показателя условий обучения для Дагестана). Для всех групп региональных систем продемонстрировано ухудшение результатов показателей, связанных с состоянием основных средств, машин и оборудования, что свидетельствует о проблемности этой зоны и необходимости мер для региональных систем ВО в целом.

Важно также, что **высокие показатели инфраструктурного обеспечения слабо совпадают с показателями общего и кадрового развития**, что подчеркивает риски решений по развитию и использованию инфраструктуры.

Блок 3. «Экономический потенциал и финансовая обеспеченность».

По данному блоку в 2015–2018 годах наблюдалась положительная динамика для регионов-лидеров в части показателей финансовой обеспеченности и экономического потенциала систем, что предопределило возможности развития в данных регионах научно-исследовательской и образовательной деятельности (рисунок 1.16).

Однако видно, что в 2019/20 г. рост показателей остановился, что является прямым следствием функционирования в условиях пандемии. Существенным представляется наличие положительной динамики у отстающих регионов в 2015–2018 годах по показателям блока в целом, поскольку именно повышение

экономического потенциала и финансовой устойчивости может благоприятно сказаться на развитии данных региональных систем.

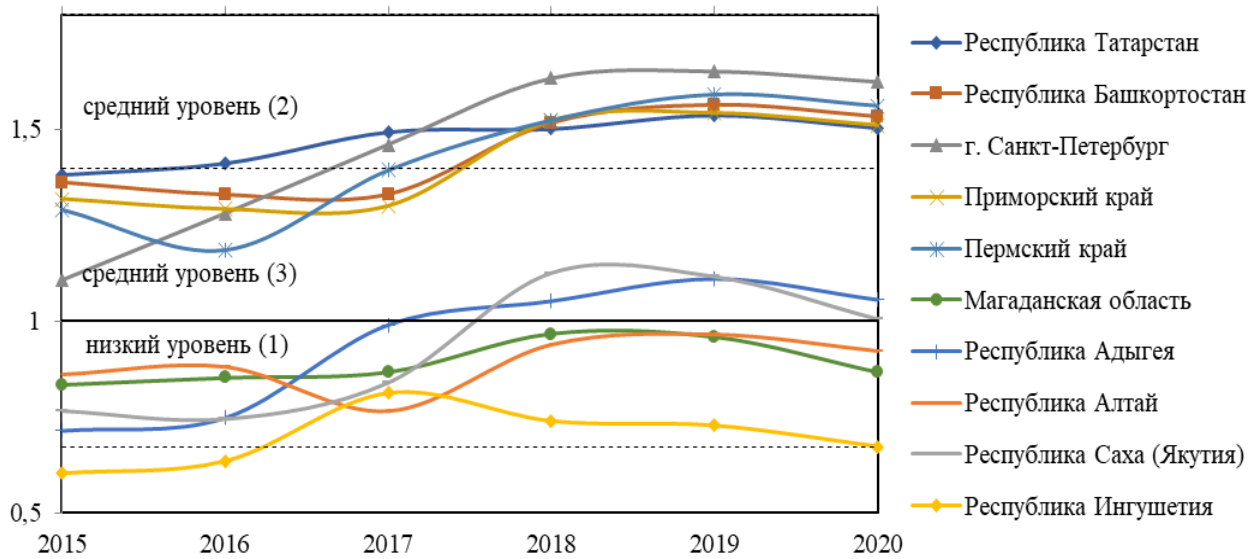


Рисунок 1.16 – Динамика оценки показателей по блоку 3 «Экономический потенциал и финансовая обеспеченность», 2015–2020 годы

Источник: составлено автором

В части регионов, в т. ч. и по отдельным показателям (таблица 1.6) зафиксированы негативные тенденции: РСВО Республики Ингушетия с 2018 г. в силу снижения удельного объема доходов на одного студента и расходов на выплату стипендии к общему количеству получателей отстает по показателям финансовой обеспеченности системы; РСВО Республики Алтай в 2017 г. в силу снижения доли внебюджетных средств в общих доходах вузов – по показателю экономического потенциала.

таблица 1.6 – Регионы-лидеры и аутсайдеры по составляющим блока 3

Блок 3. «Экономический потенциал и финансовая обеспеченность»	3.1. Финансовая обеспеченность	3.2. Экономический потенциал
Регионы-лидеры	Томская область	Саратовская область
	Приморский край	Краснодарский край
	Пермский край	Республика Башкортостан
	Республика Татарстан	Тюменская область

Блок 3. «Экономический потенциал и финансовая обеспеченность»	3.1. Финансовая обеспеченность	3.2. Экономический потенциал
	Республика Карелия	Республика Татарстан
Регионы-аутсайдеры	Республика Ингушетия	Республика Тыва
	Краснодарский край	Республика Саха (Якутия)
	Республика Адыгея	Магаданская область
	Республика Калмыкия	Республика Алтай
	Карачаево-Черкесская Республика	Республика Ингушетия

При этом в последние годы **состав лидеров и аутсайдеров по экономической и финансовой составляющим остается неизменным.**

Блок 4. «Результативность научно-исследовательской и образовательной деятельности».

По результатам диагностики в рамках блока «Результативность научно-исследовательской и образовательной деятельности», также были выделены пять в регионов-лидеров (рисунок 1.17).

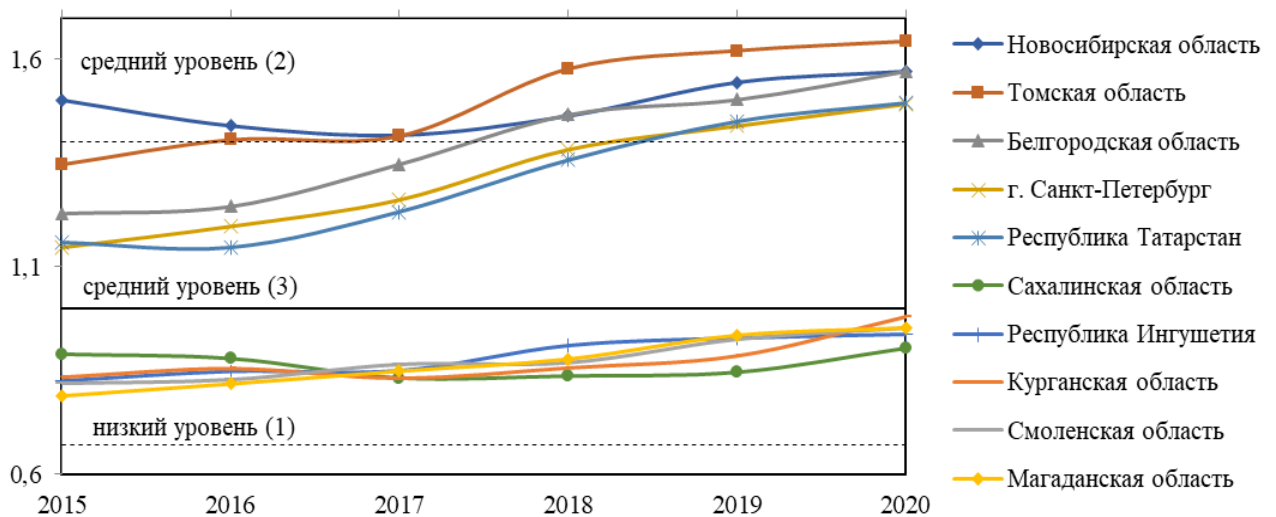


Рисунок 1.17 – Динамика показателей по блоку «Результативность научно-исследовательской и образовательной деятельности» за 2015–2020 годы
Источник: составлено автором

Для лидеров характерна положительная динамика в целом, а наивысшие оценки зафиксированы по индикаторам, включающим количество публикаций

индексируемых в международных базах данных на одного НПР, цитируемость, что свидетельствует об ориентации вузов регионов на развитие научно-исследовательской составляющей для повышения уровня конкурентоспособности. Совпадение состава регионов лидеров по общей оценке и по результативности исследовательской и образовательной деятельности показывает первостепенную важность академической, прежде всего исследовательской результативности как ключевой детерминанты развития РСВО.

Результаты оценки отстающих РСВО (2015–2020 годы) характеризуются наличием компенсаторного характера позитивных и негативных трендов (таблица 1.7). К положительным трендам следует отнести увеличение количества публикаций в изданиях, индексируемых в международных базах данных в расчете на одного НПР, увеличение показателя образовательного и исследовательского потенциала обучающихся. Негативные тренды включают в себя цитируемость публикаций в изданиях WoS и Scopus, уровень инновационной активности НПР. Соотношение позитивных и негативных трендов свидетельствует о недостаточной ресурсной обеспеченности качественной инновационной и исследовательской составляющих вузов отстающих РСВО.

Таблица 1.7 – Регионы-лидеры и регионы-аутсайдеры по показателям «Результативность научно-исследовательской и образовательной деятельности»

Блок 4. «Результативность научно-исследовательской и образовательной деятельности»	4.2. Количество публикаций в изданиях, индексируемых в Web of Science и Scopus на одного НПР	4.3. Количество цитирований на одну публикацию в WoS и SCOPUS
Регионы-лидеры	Новосибирская область	Новосибирская область
	Томская область	Карачаево-Черкесская Республика
	Московская область	г. Москва
	Республика Татарстан	Республика Мордовия
	Свердловская область	г. Санкт-Петербург
Регионы-аутсайдеры	Псковская область	Забайкальский край
	Республика Адыгея	Магаданская область
	Курганская область	Республика Хакасия
	Республика Ингушетия	Смоленская область

Блок 4. «Результативность научно-исследовательской и образовательной деятельности»	4.2. Количество публикаций в изданиях, индексируемых в Web of Science и Scopus на одного НПП	4.3. Количество цитирований на одну публикацию в WoS и SCOPUS
	Карачаево-Черкесская Республика	Республика Алтай
Блок 4. «Результативность научно-исследовательской и образовательной деятельности»	4.2. Количество публикаций в изданиях, индексируемых в Web of Science и Scopus на одного НПП	4.3. Количество цитирований на одну публикацию в WoS и SCOPUS
Общее состояние		
Средний уровень (С1, С2, С3)	47	23
Низкий (Н1, Н2, Н3)	34	58

Сопоставление с присутствием вузов в международных рейтингах.

Именно широкий круг показателей и двенадцатилетний временной ряд создают аналитическую основу для сопоставления динамики развития и институциональных изменений в РСВО, в т. ч. с формированием университетов мирового уровня. Для полноты картины состояния региональной системы ВО мы сопоставили полученные результаты с данными международных рейтингов (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Сопоставление результатов диагностики состояния региональных систем ВО с позициями вузов в международных рейтингах

<i>Регионы-лидеры¹⁾</i>	<i>Название вуза</i>	<i>Место в рейтинге QS BRICS 2019²⁾</i>	<i>Итоговый балл в QS BRICS 2019</i>
Томская область	Tomsk State University	2	77,5
	National Research Tomsk Polytechnic University	6	67,4
	Tomsk State Pedagogical University	41	30,9
	Tomsk State University of Control Systems and	50	— ³⁾
Республика Татарстан	Kazan (Volga region) Federal University	10	60,0
	Kazan National Research Technological University	32	33,9
	Kazan National Research Technical University	34	33,8
Новосибирская	Novosibirsk State University	1	83,8

<i>Регионы-лидеры¹⁾</i>	<i>Название вуза</i>	<i>Место в рейтинге QS BRICS 2019²⁾</i>	<i>Итоговый балл в QS BRICS 2019</i>
область	Novosibirsk State Technical University	25	39,1
Санкт-Петербург	Peter the Great St. Petersburg Polytechnic	8	60,8
	ITMO University	11	60,0
	Saint-Petersburg Mining University	20	42,8
	Saint Petersburg Electrotechnical University	23	40,8
	Saint-Petersburg State Institute of Technology	37	33,3
	Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation	72	–
Белгородская область	The National Research University "Belgorod State University"	42	30,1
	Belgorod State Technological University	58	–
Свердловская область	Ural Federal University	9	60,4
	Ural State University of Economics	74	–
Примечания 1 по результатам методики диагностики состояния региональных систем ВО. 2 учитываются только вузы, подведомственные Министерству науки и высшего образования Российской Федерации 3 по вузам, находящимся ниже 201 пункта, не представлен итоговый балл.			

Нами были использованы данные QS BRICS University Rankings, поскольку данный рейтинг включает наибольшее количество университетов Российской Федерации.

В результате проведенного сопоставления выявлены следующие закономерности:

- вузы отстающих РСВО не представлены в рейтинге QS BRICS;
- широкое распространение включенности вузов Москвы и Московской области в рейтинг QS BRICS относительно других регионов, при отсутствии соответствующих РСВО в группе лидеров по результатам авторской методики, объясняется следующими причинами: результаты вузов, попавших в рейтинг QS BRICS, усредняются в масштабах большого количества образовательных организаций региональной системы; оценка состояния региональной системы проводилась только по университетам, подведомственным Министерству науки и

высшего образования Российской Федерации;

– зачастую региональные системы – лидеры по результатам оценки, проведенной с помощью авторской методики – представлены включенными в них вузами в рейтинге QS BRICS. Некоторые регионы повторяют эффект размывания показателей Москвы и Московской области. Так, главный вуз Свердловской области входит в ТОП-10 рейтинга QS BRICS среди российских ООВО, но по расчетам совокупного результата региональной системы, он находится за границами ТОП-10.

Такое отклонение обусловлено наличием большого количества вузов в регионе, результаты вуза-лидера нивелируются показателями остальных учреждений. Напротив, РСВО Белгородской области представлена всего двумя вузами, которые включены при этом в рейтинг QS BRICS, и результаты сильных вузов размываются меньше, что положительно сказывается на совокупной оценке.

Логичным выводом из проведенного сопоставления становится объективность необходимости включения в программные механизмы развития мер поддержки продвижения вузов региона за его пределами, в т. ч. на международном уровне либо с использованием возможностей национальных и международных рейтингов.

Резюмируем, что предложенная методика оценки позволяет, используя систему индикаторов, сформулировать выводы о конкурентоспособности РСВО, под которой подразумевается способность систем отвечать на государственные задачи и вызовы будущего и привлекать ресурсы, благодаря достигнутому уровню развития. Учитывая относительный характер понятия «конкурентоспособность», пороговые значения индикаторов мы задаем относительно совокупного состояния национальной системы.

По результатам проведенной нами диагностики выделены бенчмарки в виде группы лидеров, в которую вошли РСВО Томской области, Республики Татарстан, Новосибирской области, г. Санкт-Петербурга, Белгородской области. Для данных региональных систем в рассматриваемом периоде характерна однозначно положительная динамика развития. Наиболее низкие оценки состояния получили

региональные системы Еврейской автономной области, Сахалинской области, Камчатского края, Республики Ингушетия, Чеченской Республики.

Результаты, полученные в ходе применения авторского метода, были сопоставлены с результатами международного рейтинга, что позволило сформулировать выводы о том, что вузы отстающих региональных систем не представлены в международном рейтинге. Лидирующие региональные системы, напротив, включены в международный рейтинг своими университетами, причем при небольшом количестве вузов в регионе (Белгородская область) его результаты благоприятно влияют на совокупную оценку системы, ее конкурентоспособность. В то же время если в регионе расположено много образовательных учреждений высшего образования (г. Москва, Московская и Свердловская области), то результаты вузов-лидеров могут быть нивелированы большим количеством относительно слабых вузов, региональная система будет охарактеризована как развитая, но относительно менее конкурентоспособная.

Таким образом, степень равномерности развития конкретной РСВО должна быть учтена при разработке программы ее развития. В частности, слишком большое количество небольших вузов целесообразно трансформировать в несколько игроков с объективно обоснованной горизонтальной и вертикальной дифференциацией.

В процессе выполненных в данном подразделе исследований предложено определение понятия региональных систем высшего образования в узком смысле – как совокупности ООВО, сосредоточенных в пределах одного региона, и в широком смысле – за счет его дополнения особенностями деятельности этой совокупности, оказывающим влияние на социально-экономическую среду региона; разработана методика индексного анализа и общей оценки региональных систем высшего образования, построенная на основе четырех групп показателей и выявлены факторы успешного развития их конкурентоспособности.

Изучение механизмов университетского вклада в региональное развитие позволило зафиксировать долгосрочный тренд роста участия государства и других заинтересованных сторон в деятельности вузов и в регулировании рынка и

раскрыть необходимость учета влияния модели структуры рынка высшего образования в регионе на повышение конкурентоспособности РСВО.

В результате исследования теоретических и институциональных основ развития конкуренции в сфере ВО получены следующие научные результаты:

– предложена новая для российского ВО парадигма открытой детерминированной конкуренции, отражающей усложнение условий развития высшего образования. Данная парадигма изменяет роли и взаимоотношения университетов, обуславливает необходимость развития новых механизмов и моделей конкурентоспособности, позволяет снять противоречия в построении целевой модели деятельности и обеспечить целостность и согласованность рыночных и государственных задач при выработке стратегии, в том числе за счет минимизации стратегических ошибок;

– разработан концептуальный подход к определению и обеспечению конкурентоспособности вузов, включающий в основу стратегического целеполагания показатели эффективности и результативности, отражающие требования и интересы различных заинтересованных сторон. Обосновано включение в состав критериев оценки конкурентоспособности универсальных показателей результативности деятельности, содержащих экономическую основу повышения качества услуг вуза и его долгосрочного развития и формирующих его экономическую устойчивость;

– разработана методика индексного анализа и общей оценки региональных систем высшего образования, построенная на основе четырех групп показателей: кадрового потенциала, инфраструктуры, экономического потенциала, результативности образовательной и исследовательской деятельности, позволяющей оценивать равномерность и уровень их развития, создающей аналитическую основу для углубления интеграции деятельности вузов в социально-экономическую надсистему региона. Выявлены эмпирические закономерности успешного развития конкурентоспособности региональных систем и обоснована необходимость прямого согласованного участия в программах их развития федеральных и региональных органов власти, включение в

программные механизмы развития мер поддержки, обеспечивающих повышение результативности и конкурентоспособности соответствующих региональных систем.

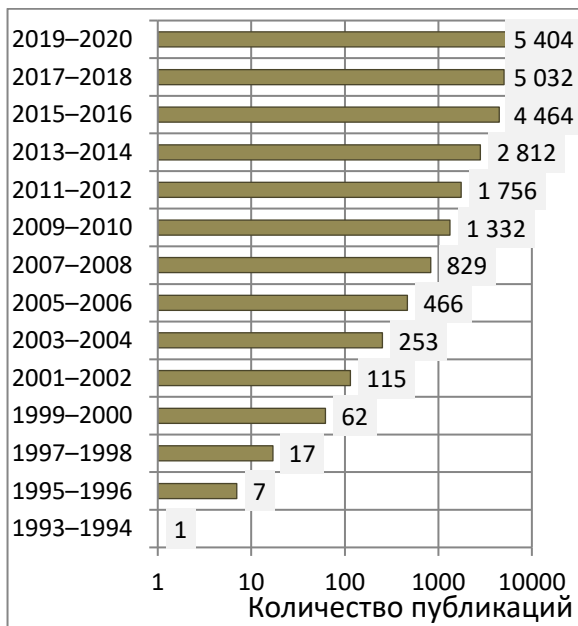
2 Новые детерминанты деятельности вуза и методологические аспекты повышения конкурентоспособности процессов ВО

2.1 Факторы успешности образовательных и профессиональных траекторий обучающихся как детерминант конкурентоспособности вуза и качества образовательных услуг

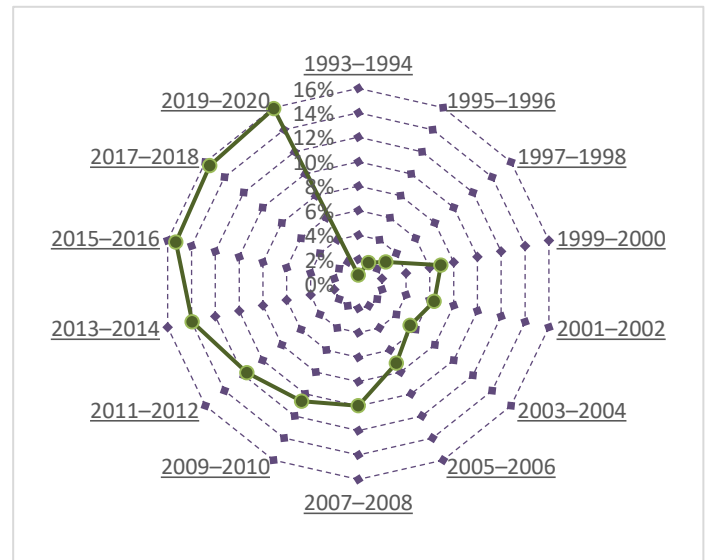
Четвертую задачу нашего исследования по выявлению актуальных факторов повышения конкурентоспособности ООВО мы решаем, следуя общей логике развития систем: «Для выбора приоритетных средств воздействия на экономических агентов необходима идентификация фундаментальных факторов роста и совершенствования моделей развития» [264, с. 390]. Идея, заложенная нами в понятие конкурентоспособности в рамках дескриптивного подхода, предполагает **фокусирование деятельности вуза на успехах выпускников при соблюдении интересов других заинтересованных сторон и росте их удовлетворенности**, что во многом лежит и в проблемном поле качества ВО и часто рассматривается в публикациях, посвященных данной теме.

Вопросы составляющих конкурентоспособности и оценки качества ВО актуализируются по мере трансформации данной сферы и усиления процессов, формирующих ситуацию открытой детерминированной квазиконкуренции. Об остроте вопроса свидетельствуют: рост количества статей по теме «Качество высшего образования», их доли в общем объеме публикаций по теме «Высшее образование» (рисунок 2.1), вариабельность исследовательских подходов к объекту и предмету исследования. Трудности исследованиям в области услуг ВО добавляет и меняющийся образ выпускника, в т. ч. структура и содержание компетенций, создание условий для возникновения которых должен обеспечить вуз. Сложность состоит и в том, что «... несмотря на востребованность программ, связанных с развитием soft и digital skills, по-прежнему остается много открытых вопросов. Например, все ли люди должны быть лидерами или, по крайней мере, брать на себя

такую роль? Велика ли вероятность, что со временем soft skills потеряют свою актуальность, уступив место digital-компетенциям? Наконец, каким должно быть ядро профессии и каковы ее границы?» [149]. Об актуальности проблемы свидетельствуют и эмпирические данные о неудовлетворенности качеством образования заинтересованных сторон, в т. ч. выпускников [125; 126; 295; 553].



Количество публикаций по качеству ВО



Доля количества публикаций по качеству ВО от всех публикаций по ВО

Рисунок 2.1 – Актуальность публикаций, посвященных качеству ВО по годам (периоды по два года), в общем их количестве по теме высшее образование

Источник: составлено автором

Ряд работ по проблемам качества ВО сосредоточен на анализе успешности трудоустройства и карьеры; подчеркивается, что успех перехода от обучения к трудоустройству и является критерием оценки деятельности университета [604]. Ответственность вуза за трудоустройство является отправной точкой в исследованиях, а поиск казуальной зависимости сфокусирован на выявлении того, как «студенческая жизнь и полученный университетский опыт влияют на трудовую карьеру после окончания обучения, в какой степени ООВО помогают выпускникам обеспечить надлежащее положение или подходящую деятельность на рынке труда» [607, р. 97]. Есть достаточно доказательств **особой ценности образовательного опыта в долгосрочном горизонте карьеры выпускника,**

однако доказывается, что **опыт трудоустройства в период учебы дает возможность быстрее интегрироваться в профессиональную деятельность**, но не заменяет ВО для долгосрочного карьерного успеха и оплаты труда [602, р. 788].

Многие работы, посвященные неудовлетворенности выпускников и работодателей образовательными результатами, показывают, что выпускники вузов фиксируют дефицит и в части получения функциональных компетенций и в части мягких навыков (командной работы, самоорганизации), а также в возможностях выполнять индивидуальные работы [517, р. 137].

Исследования перехода обучающихся на рынок труда фиксируют, что «хотя нестабильность переходного периода наиболее ярко проявляется среди лиц с более низким уровнем образования, перспективы трудоустройства выпускников с высшим образованием ухудшились в результате массового его расширения» [482, р. 55]. Там же подчеркивается: «...стало труднее интегрироваться на рынке труда, что выражено в более длительных периодах безработицы, смене рабочих мест и несоответствию работы профилю высшего образования» [482].

Неудовлетворенность рынка и выпускников проистекает из **разрыва между уровнем и содержанием образовательных результатов с одной стороны и уровнем трудоустройства и полученных компетенций – с другой** [287; 297; 319]. Наличие парадокса («троечники устраиваются лучше отличников») указывает на нерациональное использование ресурсов вуза, направляемых на невостребованные образовательные результаты и наличие резервов для повышения зарплатной премии, выступающей показателем качества трудоустройства [306; 361; 454].

Обобщая вышеназванные работы и результаты собственных исследований (об этом см. ниже), мы фиксируем как основополагающую тенденцию в формировании университетского контекста деятельности: **постоянно присутствующую и динамически обновляющуюся по содержанию неудовлетворенность заинтересованных сторон качеством ВО.**

Существуют примеры [486] комплексного подхода к информационной картине о трудоустройстве для принятия решений руководства университетов по совершенствованию деятельности (рисунок 5.15). Обратная связь от выпускников

также признана важным источником информации для совершенствования учебных планов, условий обучения, планируемых результатов обучения, сложившейся структуры ВО, учета социально-демографических характеристик (в т. ч. благосостояние и образование родителей), а также момента перехода от образования к профессиональной деятельности [583, р. 9].

В то же время в отечественной статистике и исследованиях часто применяется подход, ориентирующийся не на зарплатную премию или стартовую должность, а только на факт трудоустройства, в течение одного года после выпуска, а нормативные документы Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по конкурсному распределению контрольных цифр приема оперируют именно процентом трудоустройства выпускников [54, пункт 1.3]. Данный показатель является универсальной оценкой качества предоставления услуг ВО с точки зрения большинства стейкхолдеров, но фиксирует *минимально возможный результат* профессионального образования – факт трудоустройства. Для принятия управленческих решений, направленных на развитие конкурентоспособности, он явно не достаточен.

Мы, как и ряд коллег [501, 502], считаем, что именно комплексные исследования выпускников дают широкий спектр бенефитов и ценной информации для руководства вузов, в т. ч. для дополнительного продвижения университета. Наши исследования удовлетворенности выпускников показывают, что академические достижения обучающегося не всегда гарантируют более высокую оплату труда, должность и успешное трудоустройство по специальности» [434, с. 82]. Проведенное среди выпускников УрФУ исследование по 75 направлениям бакалавриата и специалитета, 71 направлению магистратуры (выборочная совокупность 1,2 тыс. человек) показало, что выпускники отмечают неудовлетворенность профессиональными знаниями и навыками, так называемыми *hard-skills* (рисунок 2.2). Причем на уровне магистратуры эта неудовлетворенность снижается, растет удовлетворенность приобретенными универсальными и общепрофессиональными компетенциями. Среди параметров, мы выделили прежде всего «Знания и навыки» и «Чувство

конкурентоспособности» как те, на которые университет оказывает прямое влияние.

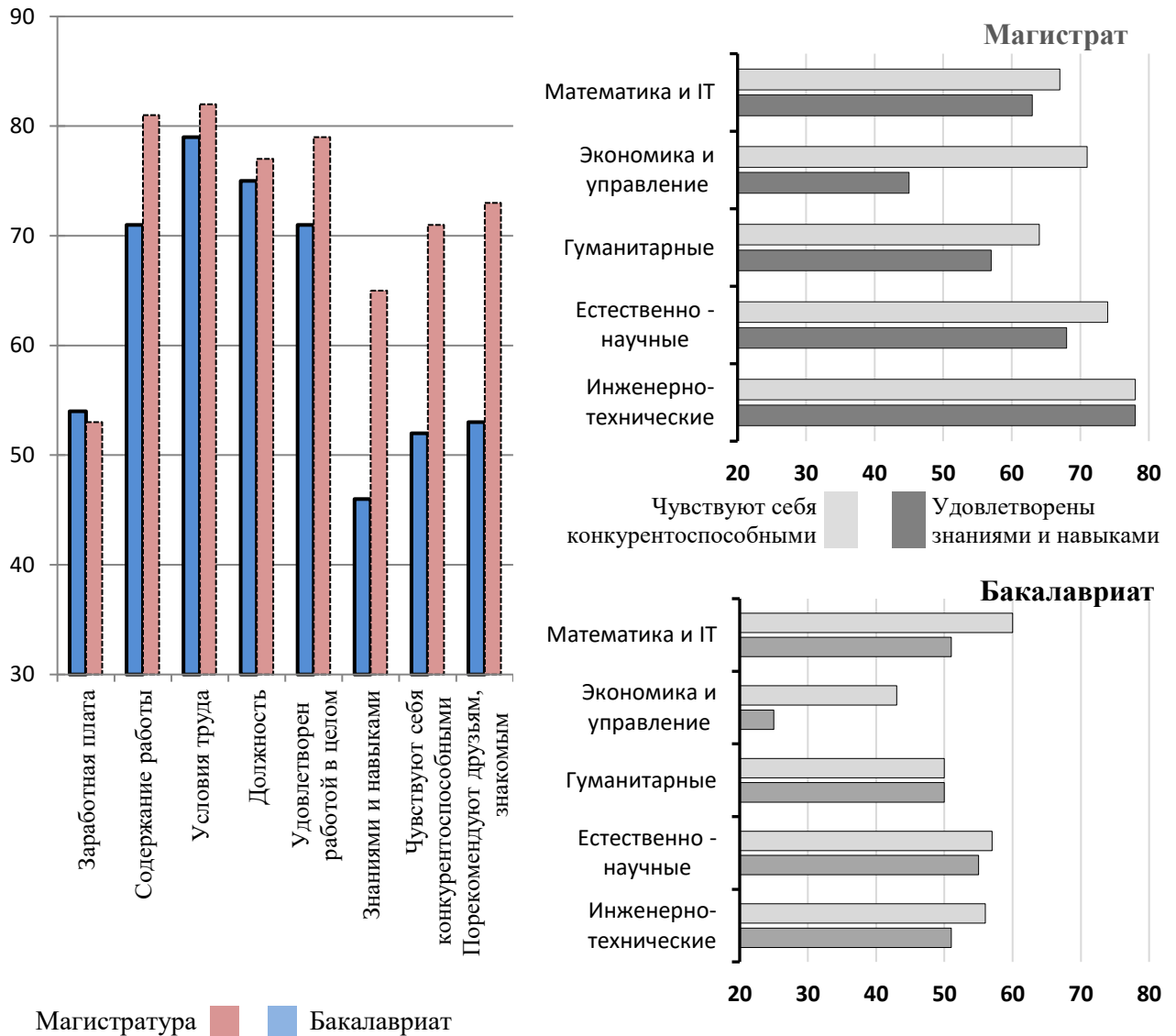


Рисунок 2.2 – Уровень удовлетворенности выпускников работой и полученным образованием в разрезе направлений, %

Источник: составлено автором

С точки зрения повышения конкурентоспособности ООВО, необходимо найти ответы на следующие вопросы: какие необходимо изменить условия, процессы и содержание высшего образования, которые улучшат у выпускников удовлетворенность знаниями и навыками; как содействовать готовности выпускника к конкуренции; как сделать выпускника амбассадором университета.

Для ответа на эти вопросы необходимо согласование представлений о конкурентоспособности выпускников на рынке труда с основными

заинтересованными сторонами: работодателями, сотрудниками, преподавателями, руководством вузов и самими выпускниками. Достижение согласованности осложняется изменением представлений во времени и при реализации конкретных образовательных и профессиональных траекторий. **Объективной основой такой согласованности может стать соответствие образовательных результатов актуальной практике подбора персонала на реальном рынке труда.** Особую сложность представляет задача нахождения понятного и удобного для всех заинтересованных сторон языка: понятий, логики, терминов, способов оценки.

По отдельным направлениям механизмы согласования представлений уже функционируют, в частности, для согласования позиций профессионального сообщества, государства и представителей вузов действует Национальная система профессиональных квалификаций (далее – НСПК), с которой сопряжены действия Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и академического сообщества по созданию ФГОС, деятельность ведущих вузов по разработке собственных образовательных стандартов, развитие систем государственной и общественно-профессиональной аккредитации.

Система НСПК предполагает длинный цикл изменений и часто не успевает за изменениями на рынке, понятийный аппарат носит либо обобщенный (в части методологии разработки профессиональных стандартов), либо, наоборот, узкопрофессиональный (при реализации методологии) характер. Развивать сотрудничество в рамках НСПК необходимо, но здесь есть объективные сложности, в т. ч. на методическом уровне: «можно говорить о некотором несоответствии компетенций преподавателей, представителей вузовского сообщества, осуществляющих разработку проектов ПООП (примерных основных образовательных программ) и работодателей, включая членов СПК (Совет по профессиональным квалификациям)» [209, с. 259]. Даже при налаживании идеального контакта между членами СПК и компетентными представителями академического сообщества остается нерешенным вопрос инструментов коммуникации и методического языка для текущего диалога с самими обучающимися, их родителями, конкретными работодателями, формулирующими

свои требования либо очень конкретно, либо затрудняющимися это сделать. О роли скорости изменений исследователями говорится и в отношении дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) [165, с. 35]. Учитывая тенденции на удлинение образовательной траектории, те же факторы нужно учитывать и в ВО.

Необходимы локальные, быстро настраиваемые механизмы согласования позиций и внесения корректировок в образовательные траектории и процессы ВО. Пока не сформирован механизм решения этого вопроса через поэтапное профессиональное самоопределение обучающихся, корректировку ими образовательной траектории в увязке с профессиональной. Соответственно, необходимо **создание механизма корректировки образовательной траектории с учетом динамично меняющейся онтологии согласованных заинтересованными сторонами компетенций** – обязательное условие повышения конкурентоспособности вуза. В гл. 4 мы фиксируем такой механизм при построении модели процессов. Необходимо учитывать риски, возникающие при внедрении подобных механизмов, **в силу естественного доминирования горизонтальных коммуникаций может быть потерян контроль со стороны руководства вуза, упущены долгосрочные ориентиры.**

Для университетов с широким кругом направлений, в которых центральные методические службы не могут выступать экспертами по всему составу профессиональных компетенций, необходима выработка логики управляющего воздействия в формате диалога вокруг онтологий планируемых компетенций. Тот же вопрос встает при диалоге с заново проявившейся заинтересованной стороной – родителями студентов. Соответственно, с учетом необходимости делегирования, встает вопрос о методике решения следующих задач:

а) Выбор модели описания качества ВО, в т. ч. образовательных результатов для стратегического диалога: описания образовательных результатов пригодного для внутренней коммуникации между уровнями управления и заинтересованными сторонами, не владеющими свободно языком конкретной профессии.

б) Определение индикаторов и процедур для планирования и мониторинга качества ВО, понятных заинтересованным сторонам.

Конечно, для диалога о планируемых образовательных результатах могло бы подойти классическое деление на общие, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, а также их детализация в соответствующих ФГОС. Но, объективно, это получило распространение прежде всего в академической среде. Гораздо больше закрепились среди заинтересованных сторон деление на *hard*, *soft* и *digital*. Необходимость развивать соответствующий понятийный аппарат с учетом маркетинговых подходов артикулирована экспертами: «...необходимо сопрягать понятия компетенций, актуализированных на практике, с формулировками, принятыми в образовательной системе, а также разрабатывать систему их верификации» [80, с. 272].

Поскольку в ходе стратегического диалога заинтересованных сторон мы должны выработать принципиальные характеристики результатов и отчасти условий образовательной деятельности, а значит, решить задачу стратегического маркетинга, то мы обратились к классическому инструменту «5 уровней продукта» [247]. Напомним, что разработанная Ф. Котлером схема определена и для товаров, и для услуг, и предусматривает пять уровней. В рамках решения задач выбора стратегии повышения конкурентоспособности, выстраивания основных процессов и формирования портфеля образовательных программ, **два низших уровня развития услуги целесообразно объединить и тогда мы получим четырехуровневую схему**, но построенную по тем же принципам (рисунок 2.3).

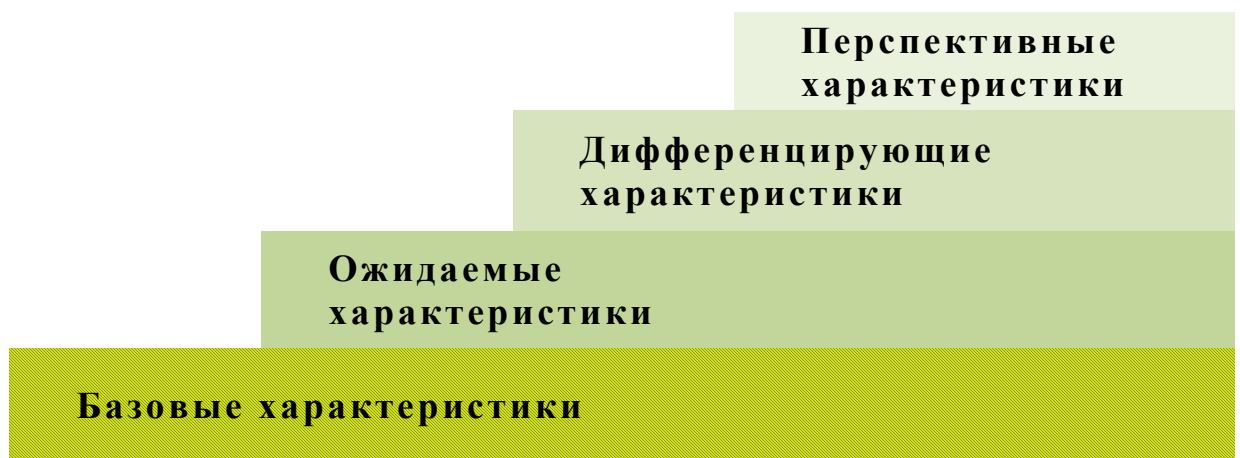


Рисунок 2.3 – Лестница ценности рыночного продукта

Источник: составлено автором

Для использования схемы необходимо рассматривать выпускника в виде совокупности компетенций, сформированных в ходе реализации образовательной траектории. Совокупность компетенций неразрывно связана с их носителем и работодателем, заключая трудовой договор, «приобретает» и совокупность компетенций, а для выпускника набор приобретенных компетенций определяет успех профессиональной карьеры. Предложенная нами шкала (формат) позволяет выстраивать маркетинговую логику портфеля образовательных программ и систему навигации для обучающихся, сопоставляя уровень получаемых компетенций с четырехступенчатой шкалой, применимой к укрупненной группе либо конкретному направлению, и дает возможность выстраивать образовательную политику с учетом особенностей конкретных рынков.

Мы апробировали наш вариант шкалы в применении к уровням универсальных компетенций в соответствии с прогнозом будущих профессий всемирного экономического форума [596]. Локализованные нами модельные уровни мы сопоставили с универсальными компетенциями по вышеуказанному отчету (приложение II). На основе проведенного анализа мы выдвигаем тезис, что у универсальных компетенций особая роль, они способствуют успешности выпускников и могут являться основой идентичности выпускника и работника вуза вне зависимости от образовательного направления и сферы наук. Развитие универсальных компетенций является ведущим фактором формирования у студентов навыков самостоятельной работы в решении проблемных ситуаций, развития социальных навыков и личных качеств [434, с. 83]. Спектр универсальных компетенций отчасти предзадан ФГОСами, но пространство для создания дифференцирующих характеристик имеется. Открытым остается вопрос контроля уровня универсальных компетенций, однако он вполне может решаться за счет таких новых форм, как «старт-ап» как диплом, междисциплинарная проектная деятельность. Наша рекомендация однозначна: **использовать развитие универсальных компетенций у студентов как основы общей идентичности выпускников и сотрудников университета.**

Обратим внимание на технические инструменты, которые могут применяться

для динамического обновления представлений о востребованности и актуальности профессиональных компетенций: автоматизированный поиск в открытых источниках информации, в т. ч. среди приглашений на работу, с применением алгоритмов машинного обучения, для создания онтологий. Такие инструменты повышают точность планирования образовательных результатов и позволяют повысить конкурентоспособность выпускников за счет корректировок образовательных программ (далее – ОП) либо образовательных траекторий.

Огромное значение имеет наличие универсального инструмента оценки качества ВО, но в диалоге с заинтересованными сторонами внешние по отношению к вузу гарантии качества в виде системы государственной аккредитации не фигурируют. В качестве **понятных критериев** используется востребованность программ ООВО, балл ЕГЭ, успеваемость. Многие авторитетные эксперты согласны, что как инструмент планирования и измерения качества ВО, понятный заинтересованным сторонам, должно использовать показатели трудоустройства, в т. ч. **величину стартовой заработной платы**. Параметры трудоустройства включены в специализированные информационные ресурсы, в т. ч. в разрезе по вузам, направлениям подготовки, регионам [351; 457] и эти данные уже проанализированы в литературе [182; 358; 359; 360]. Но в настоящее время общероссийская система мониторинга показателей трудоустройства по размеру оплаты труда пока отсутствует. От старых форм мониторинга уже отказались, в т. ч. под давлением критики показателей с методической точки зрения и с точки зрения достоверности данных, а новых форм пока не возникло. С нашей точки зрения, **будущее именно за мониторингом на основе данных о заработных платах**.

Согласимся отчасти с критикой «зарплатного подхода», которая утверждает, что рост уровня зарплаты выпускника не лежит полностью в сфере влияния университета и не может быть улучшен действием или решением вуза. Но оценка, основанная на оплате труда, хоть и не является мерилom, но пока наиболее достоверный инструмент для оценивания качества и результативности и вуза в целом, и отдельных направлений и специальностей, в т. ч. по уровням образования,

особенно при измерении динамики либо сопоставительном анализе вузов, функционирующих в сходных условиях.

Из-за отсутствия других данных вузы используют факт трудоустройства как критерий успеха. При получении доступа к данным пенсионного фонда, по направлениям со стабильной профессиональную структурой, появилась бы возможность оценивать долю трудоустройства, но уже не по специальности, а по укрупненной группе специальностей и направлений (далее – УГСН), а в перспективе по области наук, по формуле, учитывающей переход на следующий уровень образования (формула (2.1)).

$$\text{Доля трудоустроенных по УГСН} = \frac{\text{Количество трудоустроенных по УГСН}}{\text{Количество выпускников за минусом тех, кто поступил на следующий уровень обучения по той же или аналогичной УГСН}} \quad (2.1)$$

В направлениях со стабильной профессиональной структурой чем ближе к 100 % доля трудоустройства по УГСН, тем качественнее ВО, конкурентоспособней выпускник и вуз. В экономике прошлого века, в которой динамика возникновения новых профессий была существенно ниже, доля трудоустройства по специальности могла бы стать основой модели оценки результативности университета, с сильной связью между организацией образовательных процессов и результативностью, четкой системой финансирования и материального стимулирования менеджмента и академического персонала. Поскольку вышеописанные допущения, в современной ситуации не выполняются, то и использование такого показателя в качестве основного нарушает интересы стейкхолдеров, в т. ч. выпускников, меняющих гибко образовательную и профессиональную траектории. Показатель трудоустройства по специальности сильно зависит от соответствия набора и выпуска по конкретной специальности потребностям рынка труда, т. е. от маркетинговой стратегии вуза и принимаемых решений в домохозяйствах.

Отметим еще один нюанс: относительные показатели трудоустройства определяются не только направлением и его востребованностью в экономике. Мы

не отрицаем общие тенденции, но у **каждого вуза, имеется свой набор факторов, определяющих параметры трудоустройства**. В качестве примера высокой дифференциации между вузами по показателям трудоустройства в рамках одного направления мы визуализировали данные по «Информатике и вычислительной технике» в 10 ведущих вузах [351] относительно среднего показателя трудоустройства по направлению (приложение К). Наиболее востребованное направление сильно колеблется даже среди признанных на мировом уровне вузов и не определяется каким-либо из общих факторов: степенью специализации, городом присутствия, численностью контингента [457].

Вышеизложенное предопределяет необходимость сбора статистической информации для принятия решений и проведения исследований о месте выпускников данного ООВО на рынке труда, о степени влияния конкретного вуза на качество их трудоустройства и применения полученных результатов в управлении. Косвенным бенефитом таких исследований является продвижение университета среди целевых аудиторий, в т. ч. привлечение абитуриентов [434].

Исследование тенденций, связанных траекториями обучающихся, потребовало исследования взаимосвязанных вопросов: каковы основные группы факторов, формирующих профессиональные траектории? как влияет качество полученного ВО на трудоустройство? каковы мотивации магистрантов при выборе образовательных, академических и профессиональных траекторий? какова социальная и финансовая успешность завершивших обучение? как обеспечивается вовлеченность студентов в механизмы обратной связи? как используется потенциал влияния обратной связи от обучающихся на процессы и качество ВО?

Разделяя позицию ряда исследователей, отметим что качество трудоустройства выпускников – обязательная характеристика успешности университета, условие и его долгосрочной конкурентоспособности, и отдельных ОП, что актуализирует вопросы выделения и ранжирования факторов трудоустройства и формулирования требований к процессам ВО, в т. ч. верхнего уровня (принципиальной организации процессов в вузе). Мы провели исследование влияния на успех трудоустройства различных характеристик

студентов, в т. ч. уровня образования, опыта занятости в период обучения, пола, доходов семьи [82; 424; 434] и выделили *четыре группы* разнородных факторов влияющих на успешность выпускников: уровень образования, совмещение учебы с работой, влияние гендера, успешность родительских семей.

Исследуя **позитивное влияние уровня образования**, мы провели онлайн-опрос выпускников бакалавриата и магистратуры УрФУ в течение года после окончания университета. Магистры демонстрируют качество трудоустройства выше, чем бакалавры на 13 %. Еще нагляднее преимущество магистров в виде разницы между нетрудоустроившимися: среди магистров – 6 %, среди бакалавров – 19 % [424; 434]. На примере УрФО видно, что разрыв в доле трудоустроившихся выпускников между магистратурой и бакалавриатом сохраняется, в разрезе по регионам и по вузу-лидеру округа (рисунок 2.4).

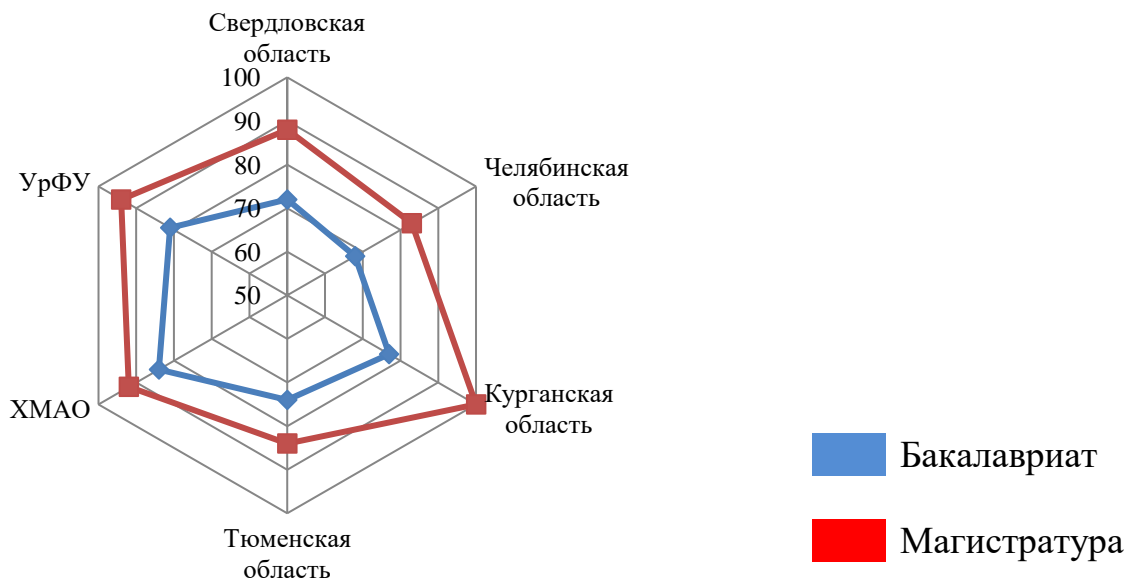


Рисунок 2.4 – Доля трудоустроившихся выпускников вузов УрФО по регионам, с выделением крупнейшего вуза, %

Источник: составлено автором

Сопоставляя наши выводы с общефедеральными исследованиями, мы обнаружили разницу в показателях, на первый взгляд, ставящую под вопрос наши результаты. Трудоустройство по уровням образования в Российской Федерации было проанализировано на данных общероссийского наблюдения трудоустройства выпускников Росстата, данных базы вакансий «Работа в Российской Федерации» и

«Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения» НИУ ВШЭ [144]. Используемые коллегами данные по Российской Федерации [351], правда, в несколько иной структуре, демонстрируют низкую разницу между уровнями ВО – только 1,5 % (абсолютных) и не подтверждают, на первый взгляд, наши выводы (рисунок 2.5).

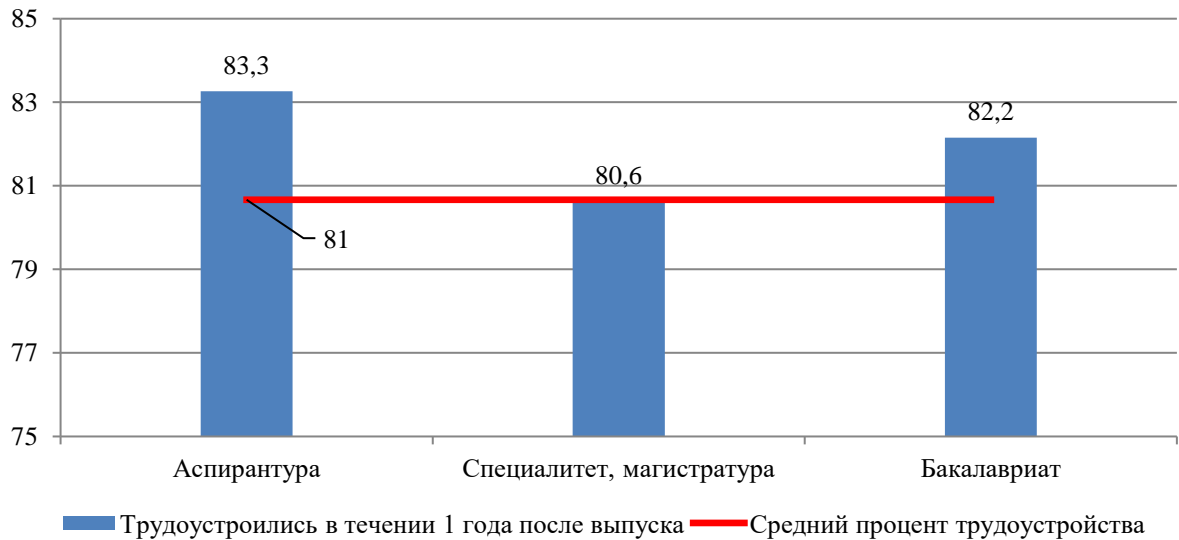


Рисунок 2.5 – Уровень трудоустройства выпускников российских вузов по уровням высшего образования, %

Источник: составлено автором

Для объяснения противоречия выдвинуто две гипотезы, которые позднее подтвердились. Первая состоит в том, что при величине 82,2 %, **низкая вариация (1,5 %) в масштабах Российской Федерации, для анализа разнородных областей знаний есть следствие высокого разнообразия вариаций по каждому направлению образования.**

Анализ данных Российского союза промышленников и предпринимателей [351] подтвердил первую гипотезу, и на основе обработки этой информации (рисунок 2.7) мы подтвердили наличие высокой вариации и по укрупненным группам, и по отдельным направлениям подготовки.

Вышесказанное усиливает тезис **о необходимости индивидуализированных решений при управлении направлениями и ОП.**

Далее мы убедились, что в разрезе укрупненных направлений подготовки и отдельных направлений тезис о более успешном устройстве выпускников

магистратуры подтвержден. Исключения, возникающие по таким направлениям, как музыкальное искусство, не меняют общей картины.

Вторая подтвердившаяся гипотеза: специалитет нельзя смешивать при статистическом анализе ни с магистратурой, ни с бакалавриатом, так как это делает ситуацию непрозрачной.

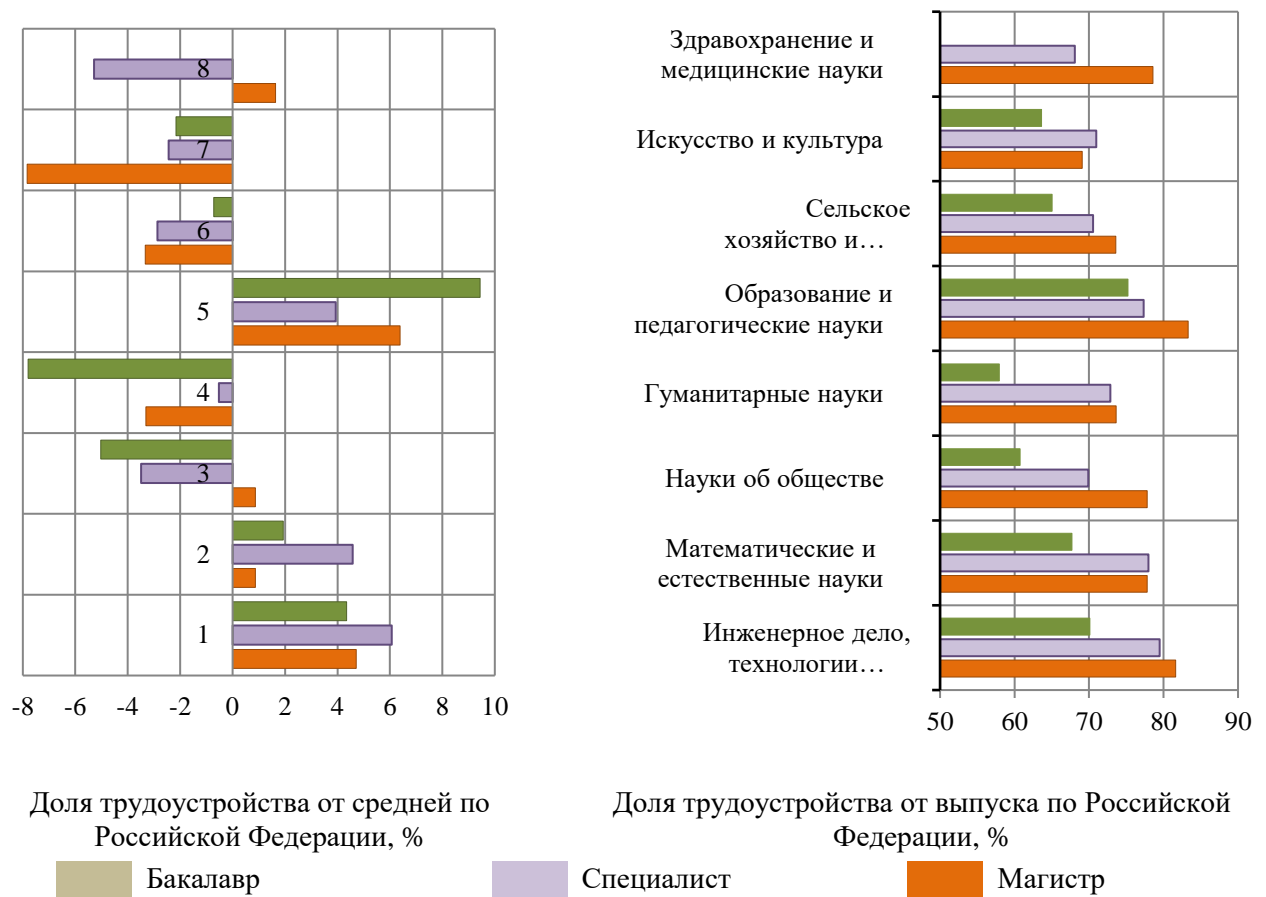
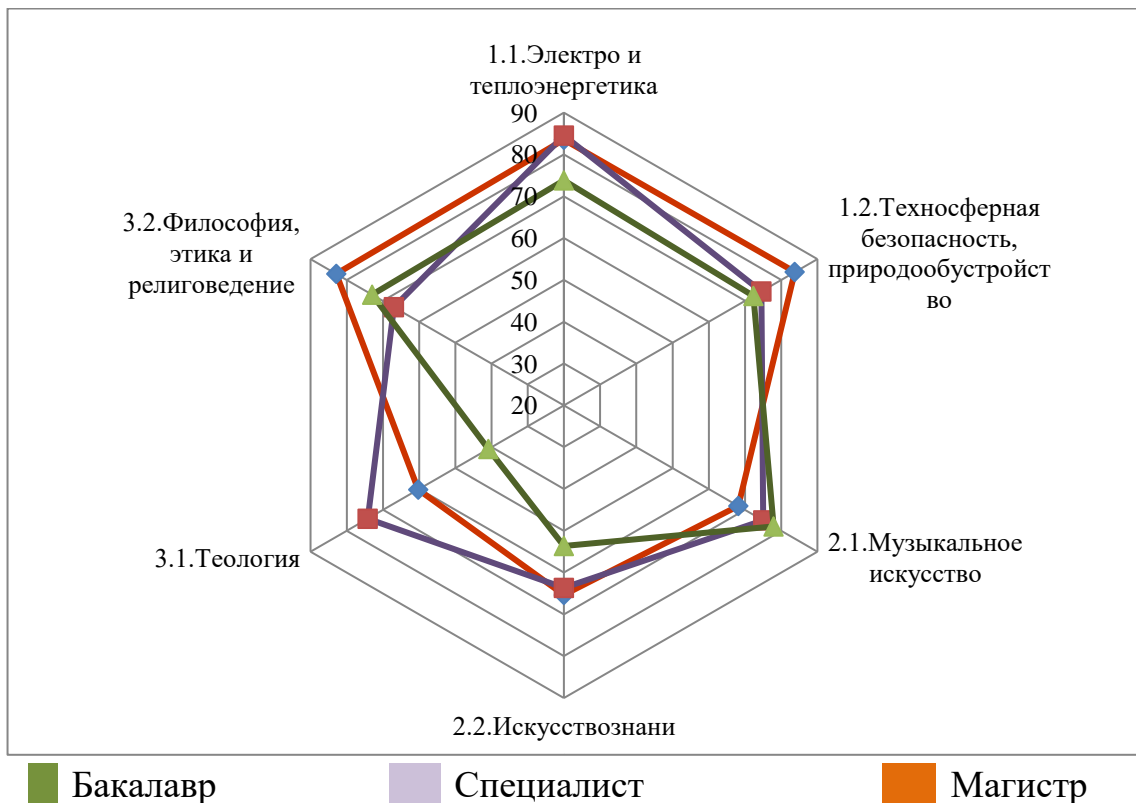


Рисунок 2.6 – Качество трудоустройства по уровням ВО в разрезе укрупненных направлений подготовки по Российской Федерации

Источник: составлено автором

Таким образом, возникает требование к функциям мониторинга и планирования образовательных процессов и ОП и на уровне вуза, и на уровне Российской Федерации: необходимо отслеживать и управлять качеством трудоустройства отдельно по каждому направлению и уровням образования. Безусловно, это требует дополнительной аналитической работы, но иные подходы недостоверны, т. е. **управление направлениями и образовательными программами требует организации процесса принятия решений по каждому направлению отдельно**, на основе полевых исследований по выпускникам

данного вуза. Соответственно значимым обстоятельством, *первой тенденцией*, является **разнородность и многообразие факторов успеха и образовательных и профессиональных траекторий, и образовательных программ.**



	Направление подготовки	Специальность
1.	Инженерное дело, технологии и технологические науки	1. Электро- и теплоэнергетика
		2. Техносферная безопасность, природообустройство
2.	Искусство и культура	1. Музыкальное искусство
		2. Искусствознание
3.	Гуманитарные науки	1. Теология
		2. Философия, этика и религиоведение

Рисунок 2.7 – Вариативность трудоустройства по уровням ВО в целом по Российской Федерации, %

Источник: составлено автором

Особо важным выводом можно считать доказанный факт, что, действуя в интересах выпускника, вузу *целесообразно формировать для обучающегося образовательную траекторию, включающую магистерскую ступень образования.*

Важнейшим обстоятельством становится не сама по себе частичная занятость обучающихся, а тенденция **переноса получения профессиональных компетенций из образовательной в профессиональную траектории.** Допустимость и полезность пробной и частичной занятости студентов очной

формы обучения обсуждается в общественных и научных дискуссиях. Уже опубликованы результаты ряда исследований, формирующих понимание возможности измерения успешности трудоустройства потока выпускников: работы С.Ю. Рощина с коллегами [144; 358; 360], Е.Я. Варшавской [128], которые показали, через анализ структуры статусов выпускников (через год после выпуска) в разрезе: безработный, неактивный, занятый, что **те, кто совмещал учебу с работой гораздо успешнее трудоустраиваются** (рисунок 2.8).

Важной составляющей анализа трудоустройства является и анализ трудоустройства по специальности. Мы с коллегами изучили зависимость **трудоустройства по специальности** от опыта вторичной занятости, полученного в процессе обучения выпускников [82]. Результаты нашего исследования однозначно показывают, что **трудоустройство по специальности еще сильнее зависит от раннего старта профессиональной траектории**. Отсюда и логичное требование к устройству процессов ВО, они должны создавать условия для раннего старта профессиональной траектории обучающегося, прежде всего из-за закрепления нового явления – *частичного переноса получения профессиональных компетенций из образовательного пространства в пространство профессиональное*.

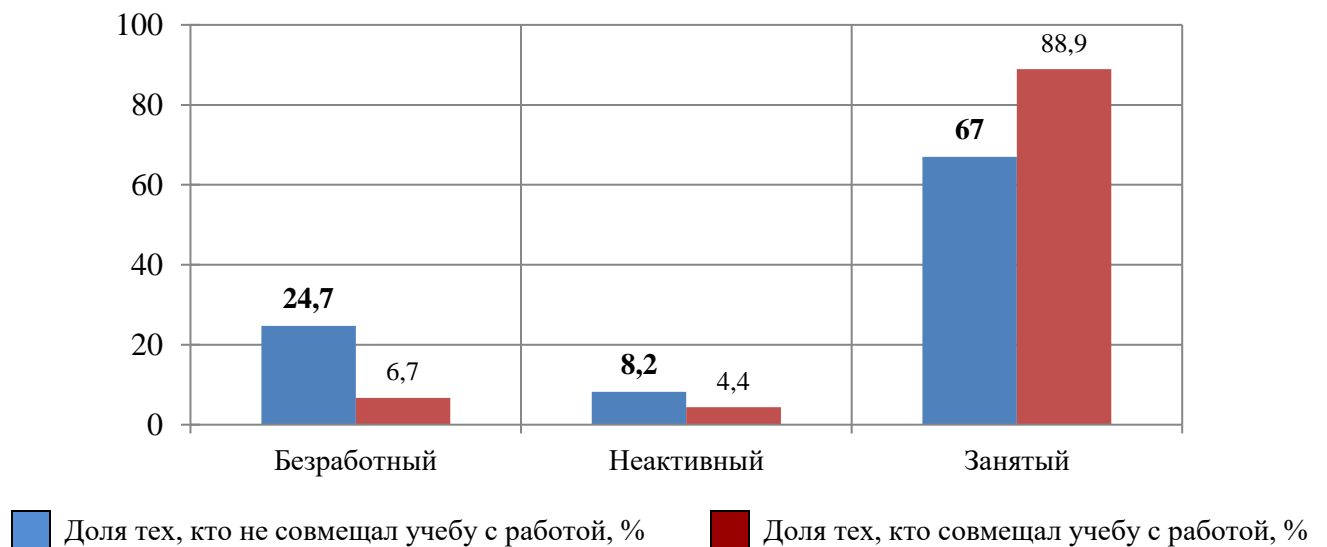


Рисунок 2.8 – Статусы выпускников по истечении года после окончания вуза
 Источник: составлено автором по [360]

Мотивация значительной части абитуриентов на получение ВО с целью

успешного трудоустройства и заинтересованность активных работодателей в том, чтобы как можно скорее получить перспективных кандидатов, сформировало ситуацию, когда студенты приобретают профессиональные компетенции не в рамках образовательной траектории, а на рабочем месте, без отрыва от образования. Вышеизложенное позволяет нам выделить *вторую тенденцию: перенос обучающимися процесса получения профессиональных компетенций из образовательной траектории в профессиональную.*

Согласно нашему исследованию [286] только часть обучающихся высоко мотивирована на получение узкой профессии и далеко не всегда видение студентов по составу необходимых навыков совпадает с видением работодателей. Анализ предпочтений абитуриентов показывает, что глубина заинтересованности в профессии среди пяти групп направлений (технические, экономические, педагогические, естественные науки и информационные технологии, гуманитарные) распределяется неоднородно (рисунок 2.9).

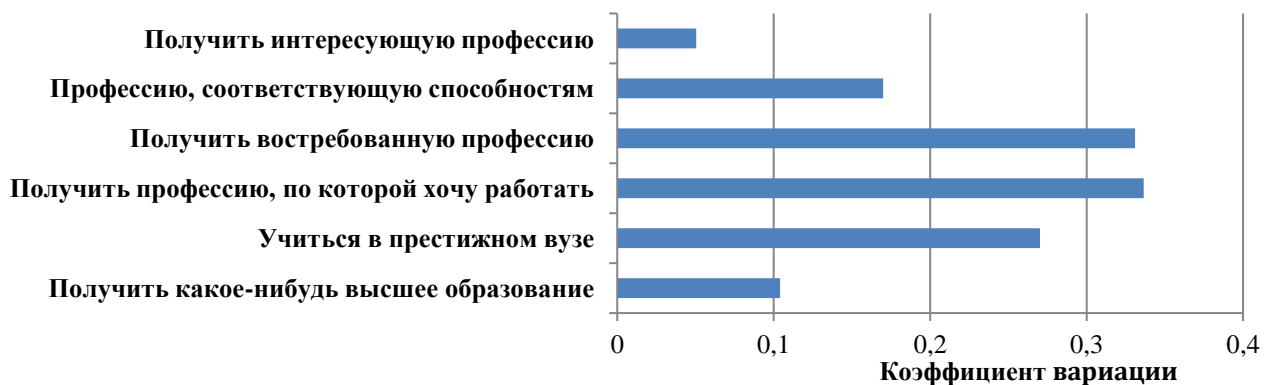


Рисунок 2.9 – Вариативность мотиваций абитуриентов в зависимости от характера направления

Источник: составлено автором

Нами выявлена дифференциация в мотивации «физиков» (технические и естественно-научные направления, информационные технологии) и «лириков» (гуманитарные, педагогические, социально-экономические). Наиболее мотивированы на освоение профессиональных навыков абитуриенты технических и естественно-научных направлений, по информационным технологиям. Эти абитуриенты, поступая в университет, оценивают уровень способностей, необходимый для успешного освоения образовательной программы. При этом

около половины выпускников намерены после университета трудоустроиться по специальности, другая половина продолжить обучение в магистратуре [286, с. 136]. Существенно, что на этом фоне идет рост доли поступающих в магистратуру.

Для «лириков» сложилась более сложная ситуация, поскольку им предстоит решать задачу трудоустройства, сталкиваясь с гораздо большей степенью неопределенности. Отчасти поэтому усиливается «ориентация на трудоустройство по смежной либо вообще не связанной с полученным образованием профессии» [144, с. 136]. Это совпадает с общемировой тенденцией, и растет доля тех, кто рассматривает выезд за рубеж как способ поиска работы.

Требованием к организации конкурентоспособного ВО, его перспективной характеристикой становится переход **от сдерживания пробной занятости к выстраиванию условий, создающих возможности для раннего старта профессиональной траектории**. Как мы видим, особо важен ранний старт для социально-экономических и гуманитарных направлений.

Второй рекомендацией и требованием мы считаем, внедрение в учебный процесс междисциплинарных проектов, представленных индустриальными партнерами и высокотехнологичными компаниями с участием и «лириков», и «физиков. Здесь мы видим резерв повышения показателей трудоустройства для гуманитарных и социально-экономических направлений.

Неправильно было бы игнорировать гендерные факторы, в т. ч. гендерное неравенство, при анализе успешности выпускников, хотя сразу надо оговориться, что их коррекция во многом находится за пределами прямого влияния вуза. Согласно проведенному нами исследованию, разрыв в доступе к развитию карьеры у женщин и мужчин превышает 5 %. При этом у мужчин стартовая зарплата выше, чем у женщин, в среднем на 5,6 тыс. р. [444, с. 153].

Мы сопоставили наши выводы о наличии гендерного разрыва при трудоустройстве с работами других исследователей, охватывающих всю территорию Российской Федерации [361], и они полностью подтвердили наши выводы. Устранение этих диспропорций лишь отчасти находится в сфере прямого влияния университета, в частности, возможными направлениями их устранения является воспитательная и молодежная политика, формирование позиции ППС

путем корректного информирования.

Вопрос воспроизводства выпускниками социальной неуспешности родителей часто обсуждается в публицистической и научной литературе [82]. Нет необходимости ставить под сомнение наличие такого риска, однако, всегда важен конкретный размер проблемы по отношению к социуму и региону, с которым взаимодействует конкретный университет. Согласно опубликованному нами ранее исследованию доля выпускников вузов, воспроизводящих успех своих семей, высока. Среди выпускников из семей с низкими доходами: 19 % финансово неуспешных и 23 % безработных [444, с. 176]. Анализируя влияние успешности семей, совместно с коллегами мы анализировали данные о доходах выпускников УрФУ [82; 239]. Для наглядности мы укрупняем структуру данных и вводим уточненные шкалы успешности, по сравнению с применявшимися в исследованиях (приложение Л). На основе по-новому структурированных данных мы провели уточняющий статистический анализ заработной платы выпускников в разрезе успешности семей (рисунок 2.10) и показали, что у выпускников из неуспешных домохозяйств риски финансовой неуспешности выше, чем у других групп.

Резюмируя представленные данные, мы можем выделить следующие явления, влияющие на успех выпускников:

- положительное влияние повышения уровня образования на трудоустройство, наблюдаемое в разрезе укрупненных групп и отдельных направлений. Разрыв в проценте нетрудоустроившихся в три раза и более;
- существенное позитивное влияние опыта занятости;
- преимущество мужчин в карьерных траекториях и начальной зарплате;
- социальная инерция – повышенный риск неуспеха среди относительно неуспешных домохозяйств.

Многообразие социально разноплановых факторов показывается в исследовании, посвященном успешности трудовых траекторий выпускников инженерных специальностей вузов Поволжья, где наиболее значимыми факторами профессиональной успешности указываются: способности – 51 %, качество профобразования – 44 %, социальные связи родителей – 23 %, здоровье – 19 %, общий культурный потенциал – 15 % [369].

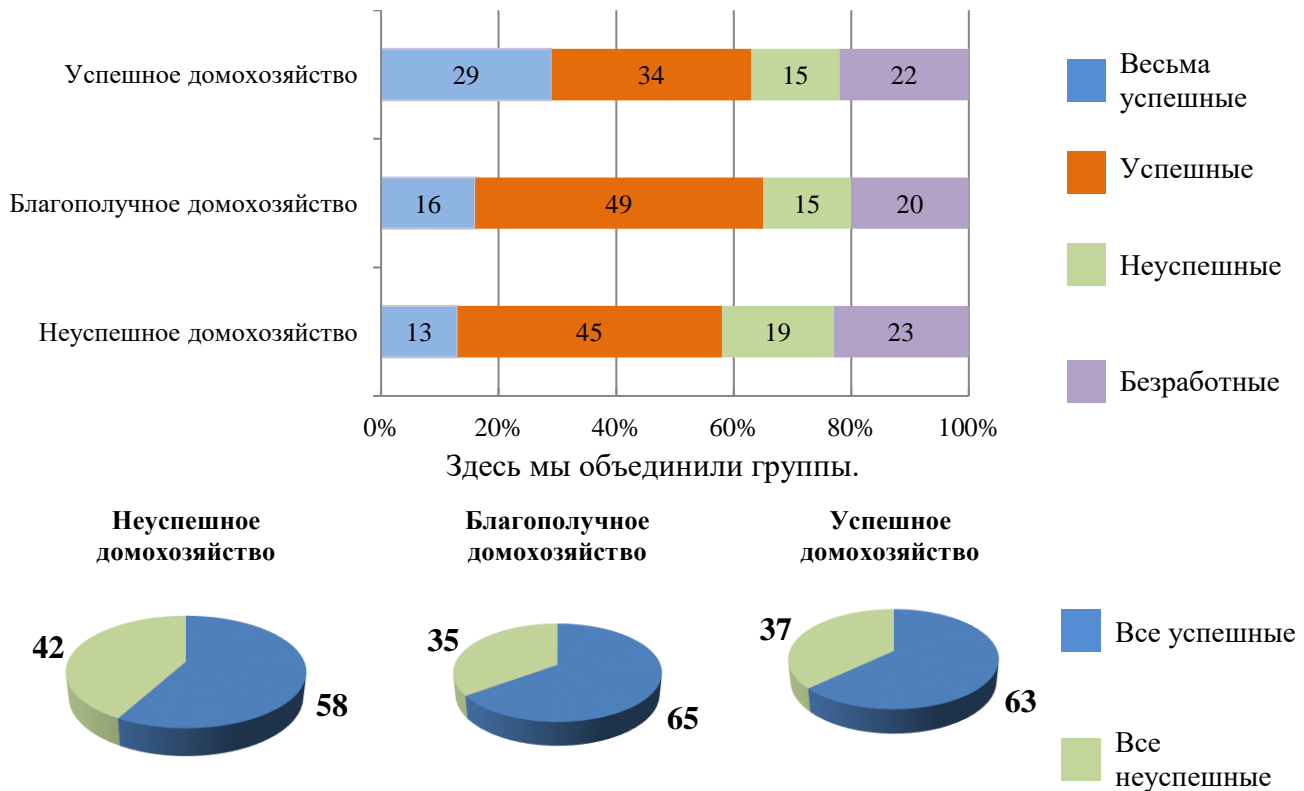


Рисунок 2.10 – Влияние значений начальных заработных плат выпускников в пространстве «успешности», %

Источник: составлено автором

Совокупность вышеназванных обстоятельств мы выделяем в отдельное явление, устойчивую тенденцию, которая существенно осложняет вузу обеспечение успешности профессиональной траектории выпускника (*третья тенденция*): **высокое многообразие и разнородность факторов успеха профессиональных траекторий выпускников.**

При всем многообразии факторов два из них выделяются по позитивной значимости, и оба зависят от вуза: влияние продолжения образования и опыт профессиональной занятости в период учебы. На первый взгляд, они предъявляют требования, противоречащие друг-другу в традиционной организации ВО: будущий выпускник должен дольше обучаться в вузе, с одной стороны, а с другой, предпочтителен ранний старт профессиональной траектории. При этом нужно учитывать, что заочное обучение не привлекательно и отвергается большинством заинтересованных сторон. Соответственно **вызов к системе управления университетом и требование к организации ВО: создание условий для длительного сочетания образовательной и профессиональной траектории.**

Причем речь идет не об обязательном раннем старте профессиональной траектории, но о создании возможности для него. Поиск ответа мы будем осуществлять при концептуальном моделировании процессов в гл. 4.

Ответ на гендерное и социальное неравенство неоднозначен, поскольку затрагивает этику и механизмы неочевидного социального выравнивания. Выход можно искать за формальными рамками образовательного процесса, возможно, в рамках внеучебной работы, создающей условия для выработки *soft-skills*, допобразования с финансовой поддержкой от государства.

Возможность ответа на многообразие факторов и необходимость создания условий для сочетания профессиональной и образовательной траекторий содержится в механизме массового внедрения индивидуальных образовательных траекторий, проектного и практического обучения. Поскольку в традиционных условиях организации ВО это потребует резкого роста затрат, то возникает проблема, требующая *инновационного* решения, **невозможного без цифровизации деятельности.**

Выдвигая тезис о том, что в интересах студента по окончании бакалавриата продолжить обучение в вузе, необходимо учитывать, что для ООВО здесь возникают риски, связанные с возможным разочарованием выпускника. Не оправдав в магистратуре ожидания бакалавра, вуз рискует превратить лояльного приверженца в источник негативных отзывов и потерять инвестиции, сделанные в студента на первой ступени ВО, что способно подорвать успешность любой организации, поэтому университету следует внимательно выстраивать логику работы с ожиданиями обучающихся.

Актуальной исследовательской и практической задачей становится *выявление зоны повышенного риска обманутых ожиданий и области, где вузам удастся превзойти ожидания обучающихся.* Наши исследования показали, что ожидания студентов, выбирающих траекторию магистранта особенно высоки [386]. В течении двух лет нами были выполнены опросы студентов магистратуры УрФУ, которые показали, что в первой тройке мотивационных факторов для магистрантов находится повышение конкурентоспособности на рынке труда и

карьерное развитие, личностное развитие, в т. ч. за счет участия в исследованиях.

Уровень заработной платы называется уже после этих факторов (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 – Доля магистрантов, ожидающих преимущества, %

Источник: составлено автором

Анализируя разрывы между ожиданиями выпускников магистратуры и их реализацией (бинарные связи ожидание-восприятие), мы обнаружили, что есть позиции, по которым вуз существенно превосходит ожидания магистрантов, но по ряду позиций ожидания были выше фактически полученных навыков (рисунок 2.12).

Результат ниже ожиданий формируется в части **навыков, связанных с исследовательской и проектной деятельностью, что должно рассматриваться как резерв для улучшений**. Эмпирические данные показывают, что **сильной стороной магистратуры и точкой опоры в развитии конкурентоспособности необходимо рассматривать и мягкие навыки**. Причем в их развитии университетское ВО имеет преимущество относительно услуг компаний EdTeCH.

Кроме того, вышеприведенные результаты позволяют нам зафиксировать **четвертую тенденцию: наличие высокого и не полностью реализуемого потенциала магистрантов, в т. ч. экономических и карьерных ожиданий, готовность к участию в научной деятельности**.

Однако у магистрантов выше не только ожидания, но и зарплатная премия, и показатели удовлетворенности. При этом необходимо четко понимать, что ситуации с уровнем оплаты труда и премией существенно отличаются от вуза к вузу, даже в рамках одной территории, отличаются они и по разным образовательным направлениям.

Как показывает наше исследование [386, с. 555] и исследование коллег [362],

к устоявшейся характеристике, справедливой для большинства вузов, можно отнести **превышение уровня оплаты труда выпускника-магистра над выпускником-бакалавром.**

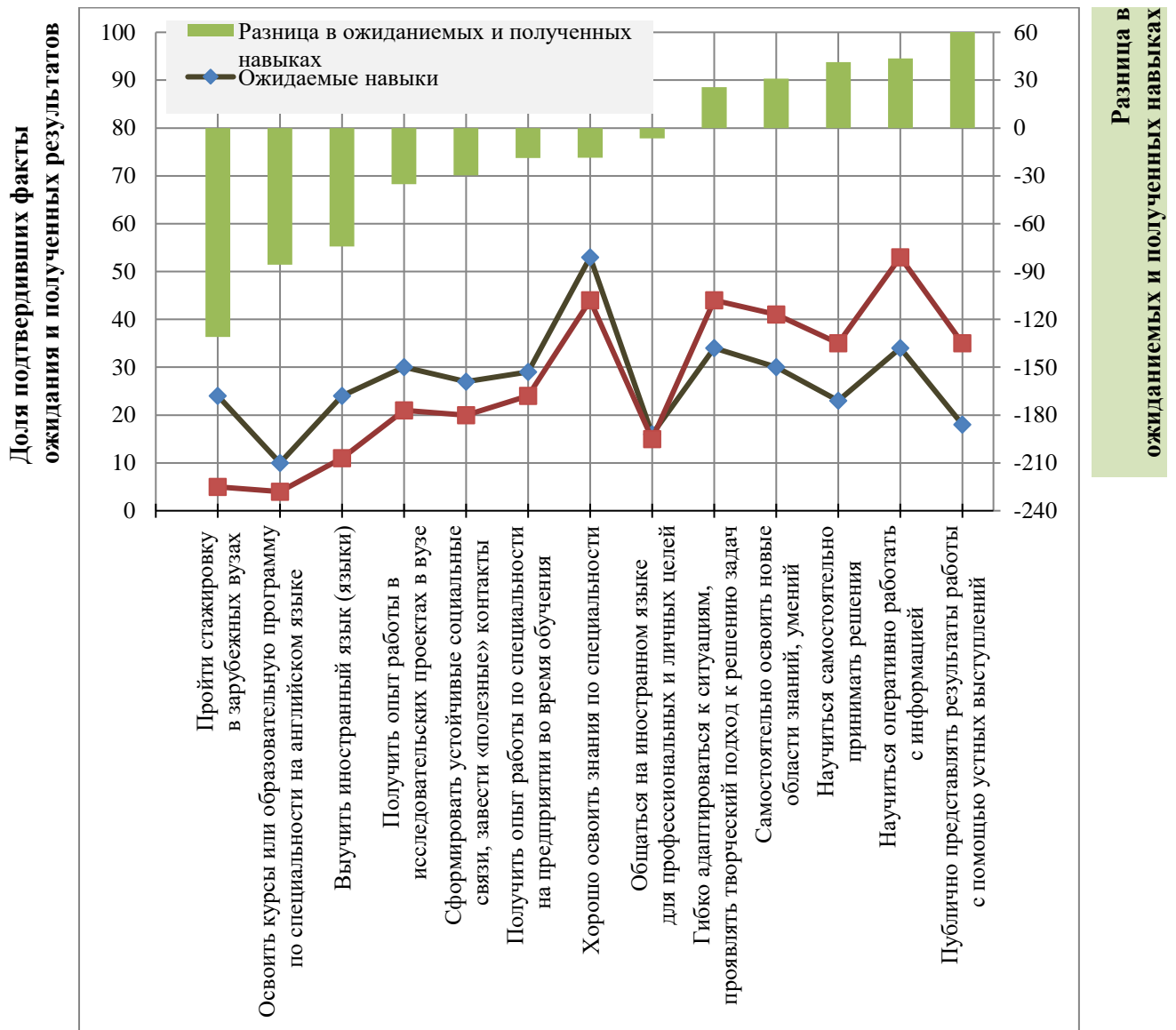


Рисунок 2.12 – Сравнение ожиданий и результатов от обучения в магистратуре, %
 Источник: составлено автором

Диаграмма наглядно демонстрирует стабильность зарплатной премии за обучение в магистратуре в различных вузах (приложение М). На размер зарплатной премии однозначно влияет вуз, поскольку она зависит от качества традиций вуза, результативности и активности научных школ, качества индустриальных партнеров. Это обстоятельство еще раз подчеркивает необходимость регулярного эмпирического исследования внешнего и внутреннего контекста конкретного вуза

и ограниченную возможность использования типовых решений.

Более высокую удовлетворенность выпускников магистратуры подтверждают и работы других исследователей. Согласно результатам исследования, посвященного удовлетворенности ВО, удовлетворенность магистров гораздо выше, чем удовлетворенность выпускников бакалавриата и специалитета, и только по одному параметру оценки магистрантов и бакалавров оказались одинаково низкими – по дополнительным услугам [94].

Важны и предпочтения магистров по *сферам будущей трудовой деятельности*. Согласно нашему исследованию по УрФО: 29,9 % из них готовы выбрать карьеру академического работника, 37,6 % – предпринимателя [386, с. 556]. Хотя эти выводы относятся к конкретной территории в конкретный период времени, они показывают, что амбиции магистрантов превосходят представления о том, что большинство студентов хотят быть высокооплачиваемыми наемными работниками. Амбиции, которые высказывают магистранты в части предпринимательского и академического трека, ставят перед вузом новые требования. **Необычно высокий для населения Российской Федерации процент людей, готовых стать предпринимателями и исследователями, подчеркивает уникальность контингента магистрантов.** Вместе с тем именно здесь самый высокий риск обманутых ожиданий – большинство из тех, кто хочет быть предпринимателем, не достигнут успеха, тем более с первой попытки. А значит, многие из этих магистрантов, мечтающих быть предпринимателями, будут давать негативную оценку вузу и ОП. Чтобы снизить процент разочарований, университет должен создать для обучающегося условия для создания предпринимательского опыта и дать ему компетенции во время обучения, страхующие при неудаче в предпринимательстве.

Магистранты, выбирающие академический трек, вполне прагматически ориентированы: стимулы в виде заработной платы назвали 64 % из них, возможности карьерного роста – 40 %, гранты на собственные проекты – 34 % [386, с. 556]. Таким образом, магистранты являются резервом для рекрутинга научно-преподавательских кадров.

С точки зрения **требований к устройству процессов** ВО в университете, очевидно, что для использования потенциала магистрантов важно разработать модель, позволяющую **сочетать образовательные, профессиональные, академические и предпринимательские траектории**. Причем такая гибкая модель необходима именно в очной и очно-заочной форме. С учетом старта «Приоритета-2030» следует ожидать существенного развития возможностей, которые будет предоставлять магистратура и ДПО ведущих университетов.

Необходимо подчеркнуть и возможные **риски вуза, обусловленные отсутствием релевантного ожидания трудоустройства выпускников**. Наше исследование [82, с. 412] показало, что количество нетрудоустроенных в течение первого года после выпуска велико и колеблется в диапазоне от 10 % до 20 % [82]. Существенная доля неуспешных наносит ущерб репутации вуза как успешной площадки формирования успешной карьеры (рисунок 2.13).

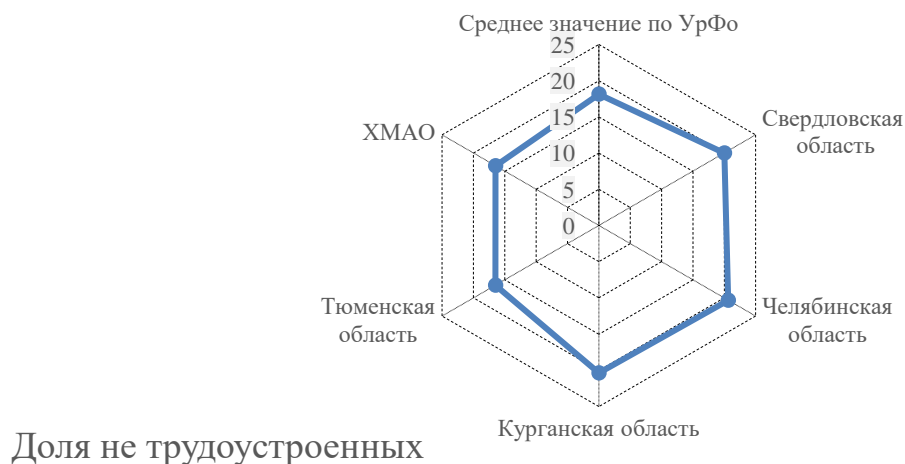


Рисунок 2.13 – Трудоустройство выпускников по УрФО, %
 Источник: составлено автором

Доля ставших финансово-успешными в течение года после окончания вуза составляет чуть больше 6 %, но эта цифра не является достаточной для создания соответствующих **историй успеха при продвижении университета** (рисунок 2.14). Важно, что в этот период еще, как правило, сохраняются устойчивые связи с университетом и выпускник охотно участвует в мероприятиях вуза.

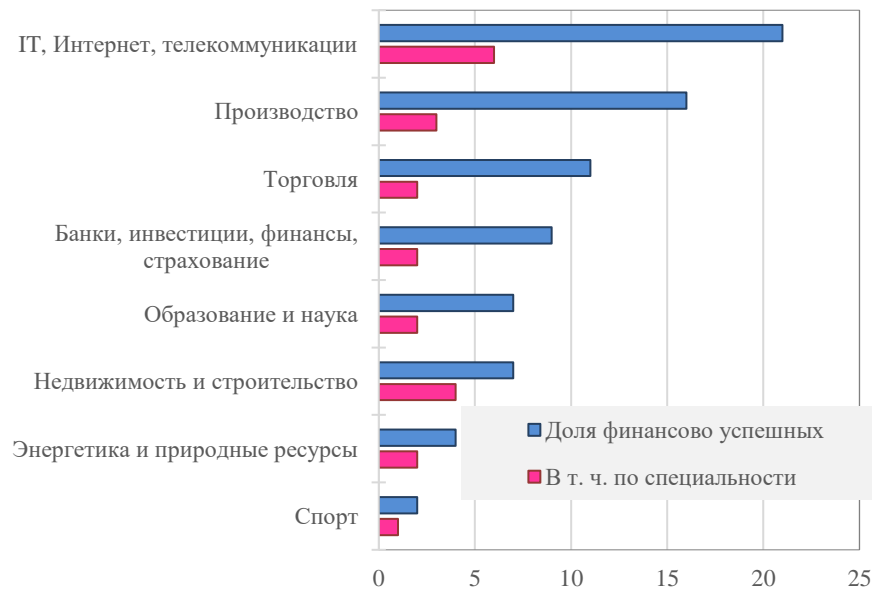


Рисунок 2.14 – Успешность выпускников УрФУ по отраслям, %
 Источник: составлено автором

Причем, согласно полученным результатам, работа по специальности не является обязательным фактором успеха финансового. Доля финансово-успешных в течении года после выпуска составила всего 6,3 %, чуть менее половины из них работают по специальности (т. е. порядка 3 %) [82, с. 423]. Ситуация с успешностью выпускников не является универсальной. Так, процент успешности на Урале в базовых отраслях промышленности больше, чем в целом по всем отраслям региона более чем в три раза [82]. Успешность в данном случае определяется превышением средней заработной платы в регионе, неуспешность составляет менее 50 % от средней оплаты труда. С точки зрения выявления финансовой успешности выше средней, необходимо рассматривать период более года, причем реальное временное плечо составляет не менее пяти лет и зависит от отрасли.

В краткосрочном периоде высокий процент неуспешных, возможно, не несет прямых финансовых потерь и не является для вуза экономической проблемой (как бы не сложилась карьера выпускника, его обучение уже оплачено). Соответственно *снижение процента неуспешных могло бы быть исключительно частью социальной ответственности университета*. Но когда мы рассматриваем вопросы долгосрочной конкурентоспособности, наличие такого процента неудач вредит привлекательности вуза, т. е. факты заставляют нас признать долгосрочное

явление (*пятая тенденция*): **наличие устойчивой доли нетрудоустроившихся и финансово неуспешных выпускников, формирование группы прекариата.** Это явление неизбежно сопровождается ущербом для репутации университета.

Очевидным путем решения данной проблемы (*необходимым требованием к системе ВО*) становится **поиск способов и ресурсов для снижения процента нетрудоустроившихся и финансово неуспешных.** Конечно, хорошим выходом могло бы стать в т. ч. материальное стимулирование ППС и менеджмента на успех выпускников, но из-за отсутствия соответствующей системы мониторинга это пока затруднено. Очевидно, что **работа с группой риска**, в силу эффекта «последней мили», будет требовать от университета значимых ресурсов.

Мы предлагаем по-другому взглянуть на эту ситуацию – вузы в работе с этой группой должны учесть новое социальное явление «прекарной занятости» и формирование прекариата, старт в принятии которого как явления положил в своей работе Гай Стэндинг [589]. Необходимо осмыслить институциональные изменения рынка труда, рост роли гибких трудовых отношений и признать существование прекариата как особой социальной группы, у которой отсутствуют формальные трудовые отношения и социальные гарантии, но они являются активной и значимой частью общества. Задача ООВО, понимая предопределенность формирования этой части выпуска, добиться высокого уровня удовлетворенности у этой социальной группы, вовлечь ее в различные проекты университета. Для этой группы выпускников важно личностное развитие и ментальное благополучие, формирование которого является сильной стороной многих вузов. В целом **наличие стабильно воспроизводящейся группы финансово неуспешных и нетрудоустроенных выпускников является еще одним аргументом за удлинение образовательной траектории.**

Однако если в отношении нацеленности на конкурентоспособность выпускника вузы предпринимают шаги, то и проблема неуспешных обучающихся должна получить больше внимания. В вузах до сих пор не сложилось достаточного уровня культуры в работе не успешными выпускниками и обучающимися. По-прежнему для ряда академических коллективов процент отчисления – инструмент

повышения качества. Существенный резерв в **развитии адаптивного контента, процесса опережающего выявления потенциально неуспешных и оказания им необходимой помощи – в своевременном создании возможности смены будущей профессии и образовательной программы.**

Завершая анализ ситуации, связанной с наличием определенной части неуспешных, с традиционной точки зрения, выпускников, отметим, что для данной ситуации также является важным вовлечение заинтересованных сторон, студентов и их семей в принятие решений и реализацию изменений.

На образце ведущих университетов, входивших в программу повышения конкурентоспособности, мы проанализировали картину активности вузов в привлечении оценок абитуриентов, студентов, выпускников. При этом мы рассматривали их не столько как потребителей услуг ВО, а как группу заинтересованных лиц, функционально являющихся партнерами по деятельности. Исследование показало, что изучение мнения студентов институционализировано неравномерно, в некоторых вузах на уровне руководства полностью отсутствует информация о таких исследованиях. Менее 1/4 ведущих вузов используют исследования на всех трех стадиях: до поступления, во время обучения, после обучения. Больше всего распространены исследования во время обучения, на втором месте после обучения, редко исследования абитуриентов [425].

Активность в проведении исследований мнения студенчества радикально различается даже среди ведущих вузов. При этом у вузов, активных в сборе обратной связи, наличествуют трудности с ее использованием. Об этом говорит, детально знакомый нам опыт УрФУ, т. е. хотя история студенческих опросов в вузах насчитывает десятки лет, они слабо встроены в систему управления. Низкое проникновение инструментов обратной связи отчасти вызвано отсутствием либо неустойчивостью соответствующих традиций в российских ООВО. Этот факт отмечен и другими исследователями, подчеркивающими дефицит вовлеченности обучающихся в формирование услуг ВО [372, с. 21]. Слабость использования обратной связи вызвана не столько слабой заинтересованностью академического сообщества и управленцев в качестве результата, **скольким отсутствием маневра**

и ресурса для изменений по результатам обратной связи.

Влияние оказывает и **конфликт интересов**: зачастую управленцы являются по совместительству заведующими кафедрами и ППС, как правило, не успевающими улучшать собственные преподавательские активности. Важность этого явления обусловило выделение отдельной, *шестой тенденции*: **результаты исследования обучающихся и их мнений слабо используются в жизни вуза.**

Наш опыт институциональных исследований позволил выявить положения, существенные для становления «маркетинг-менеджмента» в вузе и использования энергии обучающихся в качестве драйвера изменений: вовлеченность руководства вуза; определение принципов организации исследований обучающихся; выделение направлений и тематики; признание ценности результатов исследований для корректировки образовательного процесса; осознание важности оценки студентами качества ОП и процесса; определение механизмов изменения образовательных технологий; включение вуза в консорциумы и международные объединения и инициативы по совершенствованию качества; выделение ресурсов на изменения по результатам обратной связи. Обобщение результатов наших исследований 2015–2021 года позволяет зафиксировать следующие моменты.

Во-первых, «характеристикой исследований студенчества в российских вузах является низкий уровень открытости данных исследований, а также публичное представление их результатов узкому кругу внутренних целевых аудиторий университета, реже – представителям других университетов, заинтересованных в создании системных практик исследований студенчества» [425, с. 177]. Выявленный нами дефицит открытости противоречит международной практике и препятствует внедрению новых инструментов и практик взаимодействия с обучающимися. Следует оптимально поддерживать несколько взаимодополняющих исследовательских центров либо создать специализированный.

Во-вторых, для совершенствования наиболее важных модулей и элементов образовательного процесса необходимо обеспечивать встраивание исследований студенчества в управление данным элементом (рисунок 2.15).

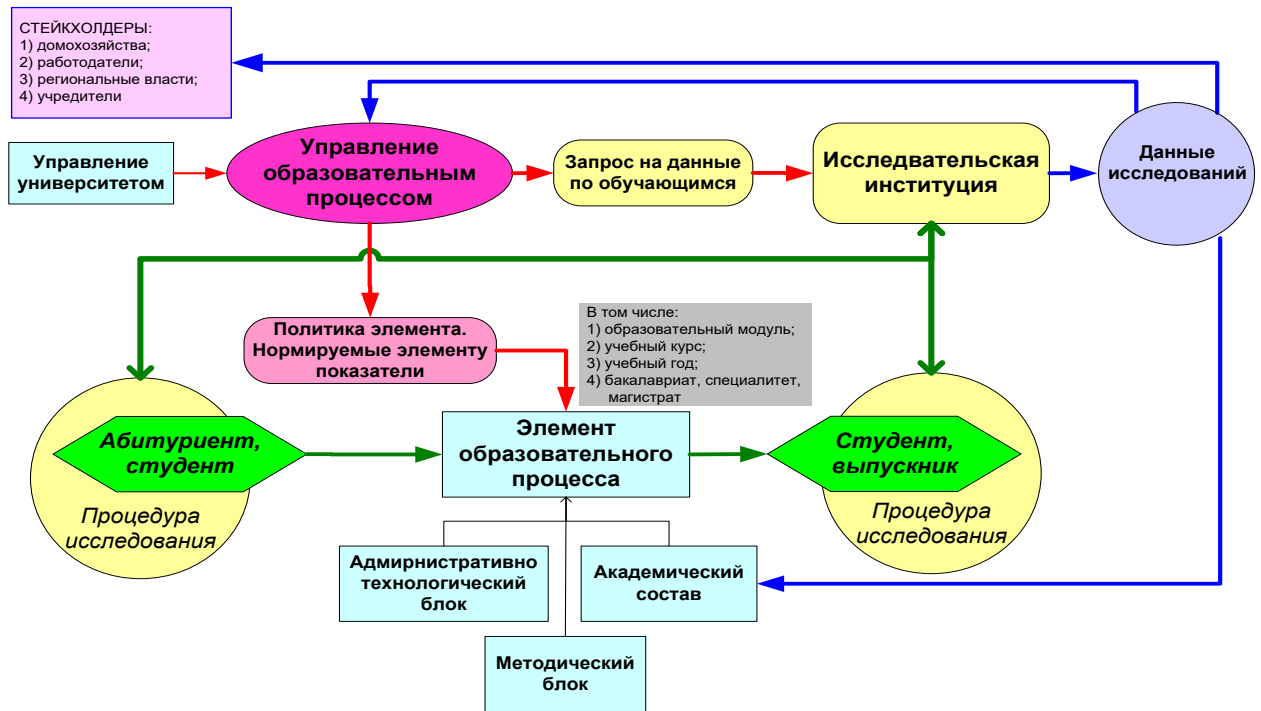


Рисунок 2.15 – Логика включения исследований обучающихся в совершенствование образовательного процесса

Источник: составлено автором

Традиционным выходом в данном случае является директивное внедрение и развитие системы исследований и тонкая настройка встраивания результатов обратной связи от студентов в принятие решений во всех основных процессах. Необходимо обеспечение прозрачности и публичного обсуждения обобщенных результатов обратной связи для заинтересованных сторон. Однако решение проблемы обратной связи только таким путем неизбежно наталкивается на искренний консерватизм сотрудников вуза. Мы полагаем, что эффективность решения проблемы обратной связи можно повысить за счет организации обмена практиками между вузами, изменений в учебном процессе по итогам обратной связи.

Существенный импульс к развитию даст использование данных, собираемых в результате формирования цифрового следа профессиональных и образовательных траекторий обучающихся. Ряд вузов активно движется в этом направлении, в т. ч. формируя соответствующие консорциумы.

Обобщение и сравнение результатов наших исследований и результатов, полученных по рассматриваемой тематике другими исследователями, позволили

зафиксировать наличие проблемы в виде неудовлетворенности выпускников и других стейкхолдеров и предложить для ее разрешения расширение границ поиска решений, опираясь на механизмы успешных практик и включая новые области деятельности и субъектов. Нами показано, что решение проблемы потребует изменения организации процессов ВО и внедрения следующих инструментов: более оперативного механизма описания образовательных результатов, чем обеспечивает НСПК и система ФГОС; сопровождения совмещения профессиональной и образовательной траектории; роста доли проектного обучения, других активностей, основанных на вовлечении внешних стейкхолдеров, особенно работодателей.

В развитии проектного обучения важным нюансом является внедрение в образовательный процесс междисциплинарных проектов от индустриальных партнеров с участием студентов гуманитарных и социально-экономических направлений. Для построения устойчивого взаимодействия заинтересованных сторон необходимо признать, что в долгосрочном аспекте успешной реализации образовательной и профессиональной траектории заинтересован не только сам студент, но и его семья, возможно, возникающая и в период обучения. Актуальным требованием к изменению процессов становится повышение удовлетворенности стейкхолдеров на выгодных для всех сторон условиях. Определенная часть заинтересованных сторон стабильно не удовлетворена результатами деятельности вузов. Поэтому с прагматической точки зрения данное требование трансформировано нами в принцип максимального вовлечения заинтересованных сторон с соблюдением баланса их интересов и интересов университета.

2.2 Успех академического персонала и конкурентоспособность вуза

Как было показано, на конкурентоспособность университета в существенной степени влияет успешность академического персонала, под которым понимаем научно-педагогических работников, наибольшую долю которых в вузах составляет

ППС. Большинство публикаций, посвященных тематике успешности ППС осуществлено в области наук об образовании и психологии, но возрастает внимание к проблематике составляющих успешности и со стороны специалистов в области управления персоналом, опирающихся преимущественно на корпоративные практики. Глубоко исследуется вопрос использования человеческих ресурсов для реализации задач повышения конкурентоспособности с применением понятия человеческий капитал, в т. ч. в сфере ВО, где значительная роль отводится условиям деятельности, создаваемым в университете [186, с. 26]. На наш взгляд, именно понятие «успешность» и стейкхолдерский подход к академическому персоналу, в т. ч. в силу высокой субъектности его представителей, могут лучше решить задачу повышения результативности деятельности.

Поскольку успешность внутренних заинтересованных сторон является одним из ключевых условий повышения конкурентоспособности, представляет интерес подход к оценке *сопряженности понятий успех и успешность*, в частности, ее трактовки как взаимосвязи внешней объективной и комплексной субъективной оценки [92; 151]. Учитывая специфические особенности педагогической деятельности, специалисты связывают успешность с переживанием успеха как результата профессиональной деятельности [253; 267; 283]. Особо важен для нас подход, согласно которому профессиональная *компетентность* является одним из предикторов успешности [105].

Деятельность ППС многоаспектна и предполагает взаимодействие с различными аудиториями (студентами, руководителями, коллегами), что актуализирует вопрос о субъекте оценки деятельности преподавателя [268].

Дискуссионными являются вопросы о факторах успешности преподавателей и о критериях ее оценки. Обусловлена подобная ситуация как психологической природой понятия «успешность», так и множественностью коннотаций. В этой связи нельзя не отметить исследовательский подход, получивший достаточно широкое распространение: оценивать уровень успешности по степени развитости какого-либо фактора, т. е. оценки развитости факторов успешности выступают

одновременно и критериями ее оценивания. Возможно использовать следующие факторы успешности профессионала: свойства человека как целого, праксис и гнозис профессионала, профессиональные знания и информированность, опыт и культуру, психодинамику, осмысление вопросов своей возрастно-половой принадлежности в связке с требованиями профессии [401].

Согласно психологическо-педагогической концепции, труд преподавателя является многоаспектным феноменом, существующим в многомерном пространстве, состоящем из взаимосвязанных подпространств педагогической деятельности, критерии и индикаторы оценки успешности которого разнообразны [117; 292]. На наш взгляд, этот подход, будет в будущем инкорпорирован в оценку качества образовательных услуг и дополнит тенденцию индивидуализации образования его *персонификацией*, когда качество коммуникации участников будет оцениваться по большому количеству индикаторов, в т. ч. таких характеристик, как эмоциональность и творческий характер.

В качестве резерва повышения успешности ППС необходимо отметить их включенность в публичное пространство (научное и реального сектора), которое отмечается пока не как мотивирующий рычаг, а как обязанность [318, с. 10].

Анализ источников показал, что оценка успешности преподавателя должна производиться различными группами внутренних и внешних стейкхолдеров: обучающимися, управленцами, работодателями, попечителями. Поскольку качество образовательных услуг предполагает оценку не только результата, но и процесса, то **необходимым условием становится и развитие механизмов обратной связи**, о которых мы писали ранее. Развитие институтов обратной связи было обосновано ранее из другого основания – недостаточной институционализацией обратной связи от обучающихся. Важнейшим моментом оказывается **возможность совпадения интересов преподавателей и студентов в развитии институтов обратной связи при условии их корректной организации**.

Большинство исследователей предлагают оценивать и образовательную, и исследовательскую составляющие деятельности ППС в совокупности, что справедливо при условии, что преподаватель должен быть активным в обоих

областях. Этот тезис, будучи часто высказываемым, тем не менее, содержит большие риски и не имеет под собой современного эмпирического обоснования, а когда включен в политику вуза, может привести к стратегическим ошибкам. Практика передовых вузов мира и России уже включает в себя разделение карьерных треков на исследовательский и образовательный. Соответственно целесообразно и критерии успешности также разделять по этим направлениям.

Вместе с тем в условиях жесткой конкуренции возрастает имиджевая составляющая деятельности университетов, а каждый преподаватель своей индивидуальной репутацией влияет на имидж всего вуза. Соответственно, нам представляется целесообразно выделять дополнительно имиджевые критерии, к которым относятся представленность в СМИ и/или социальных сетях, выступление в роли спикера на мероприятиях, качество оформления интернет-страниц. Проблемным является вопрос обратной связи по внешнему имиджу (внешнему виду) в силу, с одной стороны, его значимости, а с другой, отсутствия корректного с этической и правовой точки зрения механизма. Эти трудности облегчаются тем, что важнее реального внешнего образа преподавателя становится имидж виртуальный, который легче обсуждать, в т. ч. на основе формальных критериев.

В тесной взаимосвязи с понятием «успешность» находится дефиниция «конкурентоспособность преподавателя», поскольку подразумевает «способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей» [405]. Кроме того, будучи интегральной характеристикой [171], включает в себя как факторы, являющиеся критериями оценивания, так и пересекающиеся с параметрами оценки успешности. Отечественными авторами выделяются в качестве критериев конкурентоспособности преподавателя личностные характеристики и профессиональные навыки, включая степень вовлеченности в процессы вуза [27; 171; 293].

Существуют эмпирические исследования, подтвердившие психологический эффект, согласно которому внутренняя удовлетворенность оказывает существенное влияние на эффективность деятельности преподавателя [268]. Важно, что можно считать эмпирически проверенной важную казуальную связь

между успешностью (как фактором мотивации ППС) и результативностью его работы: преподаватель, который ощущает себя успешным, мотивирован на достижение высоких результатов. Соответственно с учетом роли человеческого и репутационного ресурса, а преподаватель является одним из наиболее прихотливых носителей брэнда вуза, рост успешности преподавателя инициирует положительную обратную связь в системе управления конкурентоспособностью, наращивая вовлеченность и эффективность использования вышеназванных ресурсов. Не менее важно, что успешный и удовлетворенный преподаватель, выступая как стейкхолдер в различных институтах коллективного управления, как формального, так и неформального, усиливает позицию поддержки задач развития и успешного функционирования университета.

С учетом вышеизложенного констатируем, что **успех преподавателя вносит вклад в каждую из составляющих конкурентоспособности**, представленных в метафоре РРУКИ (репутация, ресурсы, услуги, компетенции, интересы). При этом логично предположить, что данный вывод касается не только образовательной, но и *исследовательской составляющей*. В научной литературе аспект успешности научно-исследовательской деятельности рассматривается с позиции предикторов успешности, подлежащих группировке. Исследователи выделяют когнитивные, личностные и деятельностные предикторы [153]; психологические маркеры успешности, такие как способности, самоконтроль, мотивация, целеполагание [344; 399]. Опубликована систематизация подходов, где выделены следующие группы предикторов успешности исследовательской деятельности: когнитивные, мотивационные, поведенческие и социальные (внешние) особенности [430]. Особую роль среди предикторов занимает состояние научных коммуникаций (научное руководство, исследовательский коллектив, референтные и оппонентные лица, соревнование) и исследовательской культуры, традиций конкретного вуза.

Необходимо также принимать во внимание наличие университетской специфики: при довольно высоком общем уровне удовлетворенности своей работой среди сотрудников вузов, имеющих ученую степень (90,4 %), среди них в два раза меньше, чем в НИИ, тех, кто доволен степенью профессиональной

свободы (11,6 % против 20,6 %), а наиболее значимыми возможностями работы в вузе респондентами были отмечены: «творческий характер труда, стабильный заработок и интересное профессиональное окружение» [466]. Наполовину больше в вузах тех, кто не удовлетворен возможностями карьерного роста и построения научного трека: «кандидаты и доктора наук, занятые в вузах, в целом положительно оценивают большинство возможностей, которые им предоставляет работа, однако считают, что некоторые условия для реализации исследовательского потенциала и международного сотрудничества в НИИ лучше» [466].

Подводя итог сказанному, отметим, что к оценке успешности преподавателя необходимо подходить комплексно, т. е. учитывать и образовательную и исследовательскую составляющие деятельности, а также критерии «третьей миссии», в число которых входят в т. ч. узнаваемость преподавателя в академическом сообществе, выступления в СМИ, ведение профессиональных или специализированных аккаунтов в социальных сетях, наличие публикаций, совместных с учеными из других регионов и стран (успешность в «нетворкинге» и/или формировании социального капитала).

Феномен успешности, по нашему мнению, в значительной степени связан с факторами места, времени и обстоятельств. Это приводит к необходимости согласования критериев внутренней оценки с критериями, определяемыми конкретным высшим образовательным учреждением и значимыми для него факторами, что косвенно подтверждает выдвинутый нами тезис о необходимости формирования индивидуализированной для данного вуза системы управления и поддержания инструментов реализации профессиональных траекторий и исследователей, и преподавателей с высокой степенью индивидуализации [391]. Набор реализуемых профессиональных треков должен соответствовать типу стратегии, реализуемой университетом, и его экономической модели. В силу разнообразия видов образовательных учреждений и в стратегических целях вузов критерии оценки успешности преподавателя должны видоизменяться от одного учреждения к другому согласно с текущими тактическими задачами. В общем виде матрица оценки успешности преподавателя должна предусматривать реализацию

трех основных миссий вуза (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Матрица критериев оценки успешности преподавателей

Вид критерия	Внутренняя оценка	Внешняя оценка		
		Студенты	Коллеги	Руководители
Критерии «третьей миссии»	КТ1 КТ2 ... КТn	КСТ1 КСТ2 ... КСТn	ККТ1 ККТ2 ... ККТn	КРТ1 КРТ2 ... КРТn
Исследовательская деятельность	КИ1 КИ2 ... КИn	КСИ1 КСИ2 ... КСИn	ККИ1 ККИ2 ... ККИn	КРИ1 КРИ2 ... КРИn
Образовательная деятельность	КО1 КО2 ... КОn	КСО1 КСО2 ... КСОn	ККО1 ККО2 ... ККОn	КРО1 КРО2 ... КРОn
<p>Примечание – в таблице использованы следующие условные обозначения: КТ1, КТ2, КТn – результаты оценки деятельности преподавателя по критериям «третьей миссии» им самим; КСТ1, КСТ2, КСТn – результаты оценки деятельности преподавателя по критериям «третьей миссии» студентами; ККТ1, ККТ2, ККТn – результаты оценки деятельности преподавателя по критериям «третьей миссии» коллегами; КРТ1, КРТ2, КРТn – результаты оценки деятельности преподавателя по критериям «третьей миссии» его руководителями; КИ1, КИ2, КИn – результаты оценки исследовательской деятельности преподавателя им самим; КСИ1, КСИ2, КСИn – результаты оценки исследовательской деятельности преподавателя студентами; ККИ1, ККИ2, ККИn – результаты оценки исследовательской деятельности преподавателя коллегами; КРИ1, КРИ2, КРИn – результаты оценки исследовательской деятельности преподавателя руководителями; КО1, КО2, КОn – результаты оценки образовательной деятельности преподавателя им самим; КСО1, КСО2, КСОn – результаты оценки образовательной деятельности преподавателя студентами; ККО1, ККО2, ККОn – результаты оценки образовательной деятельности преподавателя коллегами; КРО1, КРО2, КРОn – результаты оценки образовательной деятельности преподавателя руководителями.</p>				

Подчеркнем, что для оценки преподавателя как успешного, критерии не только должны выполняться на определенном уровне, но и иметь согласованность. То есть критерии КСИ1–КСИn, ККИ1–ККИn, КРИ1–КРИn должны пересекаться либо являться подмножествами для множества критериев КИ1–КИn – то же актуально и для критериев образовательной деятельности и имиджевой составляющей. На сегодняшний день в высшем образовании, в части реализации

составляющих матрицы преобладают интересы администрации университета, что, безусловно, недостаточно.

Мы считаем, что существует и требование к ротации кадров и изменению карьерных треков на основе оценки успешности НПП, обусловленной включением как внутренней самооценки, так и внешней со стороны руководства, коллег и студентов. Бесспорное требование в рамках проблематики успешности преподавателя заключается и в расширении параметров, учитываемых в эффективном контракте, за счет включения критериев «третьей миссии» университета, выполнение которых позволит повысить репутационный потенциал вуза, значимый для усиления конкурентной позиции университета.

Отдельно необходимо раскрыть **влияние уровня дохода академического персонала на уровень научной результативности и другие показатели вуза:** «Профессура – ядро университета, и ее благополучие является ключевым фактором благополучия всего университета» [258]. Авторы цитаты подчеркивают, что доходы академических сотрудников в любой стране не превышают доходов специалистов с аналогичным уровнем образования в бизнесе, а в ряде стран не обеспечен уровень жизни среднего класса. Однако значимость данного аспекта карьеры академического сотрудника является высокой, поскольку возможность вести достойный образ жизни влияет на его профессиональное поведение и развитие, а значит, и функционирование вуза, его конкурентоспособность.

Со стороны государства уровню заработной платы НПП уделяется особое внимание, начиная с 2012 г., когда вышли майские указы, в частности указ Президента № 597 от 07.05.2012 [19]. В условиях необходимости повышения уровня заработной платы преподавателей на фоне возрастающей сложности и изменчивости экономической модели финансирования ООВО, обусловленной в том числе повышением их автономности в части поиска и привлечения источников финансирования, увеличивается актуальность вопросов отдачи от данного вида издержек.

Подчеркнем, что, по нашему мнению, тема влияния доходов профессорско-преподавательского состава на результативность организаций и систем, в которые

он включен, в современной научной литературе освещена недостаточно, не определено наличие казуальных связей между заработной платой ППС и развитием вуза и даже с его собственной успешностью. Однако в условиях открытой детерминированной квазиконкуренции, ответ на данный вопрос принципиально значим, в т. ч. по причине отсутствия серьезной угрозы банкротства ООВО и потери рабочего места преподавателями. Именно фактический *пожизненный найм*, не зависящий от текущих результатов работника, вносит неопределенность в казуальность зависимости между уровнем дохода академического персонала и успехами вуза. Дополнительную *неопределенность в подходах вносит, универсальная логика конкурентоспособности, когда более низкий уровень затрат на те же самые факторы, при прочих равных условиях, ведет к росту конкурентоспособности организации.*

В эмпирическом исследовании, проведенном коллективом участников, в число которых вошел автор данного диссертационного исследования [169], с применением факторного анализа на основе главных компонент и дисперсионного анализа, была определена и эмпирически обоснована дифференциация вузов по признаку уровня доходов ППС относительно среднего по региону, выявлено высокое расслоение вузов по данному признаку. Зафиксированная в рамках вышеупомянутого исследования положительная связь доходов профессорско-преподавательского состава с качеством образования и результативностью научной деятельности была рассмотрена в общем контексте факторов развития вуза [444] и сопоставлена с взаимосвязями, выявленными при индексном исследовании успешности развития региональных систем ВО [387], что позволило автору зафиксировать *седьмую тенденцию: наличие положительной связи уровня дохода ППС с качеством образовательной деятельности и научной результативностью как на уровне вуза, так и на уровне региональной системы высшего образования.*

Нами предложена типология вузов, где одним из классификационных компонентов выступил уровень доходов ППС. Авторским коллективом было предложено выделить «богатые» (доход ППС в которых выше среднего значения

по региону) и «бедные» вузы (доход ППС в которых ниже среднего по региону). При этом, по данным авторского исследования, в группу «богатых» вузов попадает 74 % университетов, а в группу «бедных» – 26 %. Однако с учетом того, что в богатые попала большая часть вузов то, в рамках нашей диссертации мы будем использовать другой термин: «экономически успешные». Схематично предложенная типологизация вузов представлена на рисунке (рисунок 2.16). В исследовании в качестве порогового нами принимался уровень 150 % по отношению к средней заработной плате в регионе. Со временем этот порог сдвигается, однако характер закономерностей позволяет утверждать, что они будут справедливы и в будущем, несмотря на рост порогового значения.

Структура доходов	Преобладание доходов от образовательной деятельности	Существенная доля доходов от научной деятельности
Успешность		
Экономически успешные – доход ППС выше порогового дохода	Обучающий вуз с исследовательской составляющей, как правило, с более низкой преподавательской нагрузкой	Исследовательский вуз с высокооплачиваемым персоналом, как правило, с более низкой преподавательской нагрузкой
	3	4
Экономически неуспешные – доход ППС ниже порогового дохода	Обучающий вуз, как правило, с более высокой преподавательской нагрузкой	Исследовательский вуз с умеренной оплатой труда, как правило, с более высокой преподавательской нагрузкой
	2	1

Рисунок 2.16 – Четыре типа вузов по характеру экономической модели
Источник: составлено автором

Выделенные нами группы неоднородны по своему составу, но имеются общие черты. Характеризуя общие различия между двумя выделенными группами, отметим, что «богатые» (экономически успешные) вузы отличаются **более высоким качеством абитуриентов, а именно относительно высоким средним баллом ЕГЭ поступающих.** Потенциал данных вузов заключается не только в интеллектуальном ресурсе академического персонала, но и в уровне студентов,

представляющих мощную движущую силу развития университета.

Однако большее влияние для типологизации сыграли показатели, характеризующие степень развития исследовательской деятельности: публикационная активность в международных базах и объем НИОКР. Таким образом, очень упрощенно можно говорить, что типология произведена по двум классификационным направлениям: *уровень дохода ППС* и *степень развития исследовательской* деятельности в вузе. В этом плане спецификой группы экономически неуспешных вузов является низкая публикационная активность, поскольку данный показатель либо не включен в стратегию развития вуза, либо университет развивает исследовательскую составляющую за счет реализации данного типа нагрузки академического персонала (исследовательской работы) сверх преподавательской, как дополнительную. Данные вузы тяготеют в большей степени к организации и реализации образовательной деятельности.

Однако и в группе экономически успешных вузов развитие исследовательской деятельности неоднородно, справедливо выделить среди них два подтипа организации сферы высшего образования: обучающий вуз с научно-исследовательской составляющей; научно-исследовательский вуз с низкой преподавательской нагрузкой.

Первая подгруппа вузов – «обучающие вузы с исследовательской составляющей», куда вошли в основном федеральные вузы, а также научно-исследовательские вузы, расположенные за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Данная подгруппа вузов формируется под воздействием факторов, связанных с предоставлением широких образовательных возможностей (реализуются программы всех уровней обучения – от бакалавриата до аспирантуры, а также подготовка по программам докторантуры) и наличием публикационной активности. Нереализованный потенциал развития данных вузов обусловлен и проявляется в низкой степени вовлеченности академического состава данных вузов в программы грантовой поддержки. Можно предположить, что механизмы системы управления в данных вузах недостаточно отлажены в части регулирования нагрузки преподавателя, в т. ч. в отсутствии баланса между научной

и образовательной деятельностью. Основным источником доходов – это образовательная деятельность, в т. ч. поступления в виде финансирования государственного задания на студентов, обучающихся за счет бюджетных субсидий, а также привлеченного контингента студентов-контрактников.

Существенно отличаются факторы, формирующие вторую подгруппу вузов – научно-исследовательские вузы с относительно низкой преподавательской нагрузкой, оцениваемой по соотношению преподаватель–студент. Основные отличающие данную группу факторы связаны с исследовательской деятельностью: высокая публикационная активность, интенсивное привлечение доходов от НИОКР (в расчете на одного научно-педагогического работника доход от НИОКР существенно выше, чем в других подгруппах). В данной подгруппе более всего представлены национальные исследовательские институты, чаще прочих вузы данного подтипа расположены на территории Центрального и Северо-Западного федеральных округов. Вместе с тем низкий уровень преподавательской нагрузки обусловлен стратегиями развития данных вузов, включающих более низкую численность приведенного контингента.

Подгруппа **обучающие и экономически неуспешные вузы** формируется под действием факторов образовательной направленности: высокая численность студентов, нацеленность на подготовку специалистов для регионального рынка труда. При этом для данного типа вузов характерно наличие собственных диссертационных советов. Научно-исследовательская деятельность в данных вузах ограничена по масштабам и разнообразию направлений. Глобальная конкурентоспособность обучающихся вузов ограничена, поскольку не соответствует тенденциям движения к университетам «третьего поколения» и в силу слабого академического потенциала.

Подготовка магистров и относительно высокие показатели привлечения доходов от НИОКР – факторы, характеризующие четвертую подгруппу вузов – **исследовательские вузы с высокой преподавательской нагрузкой**. Данный подтип ООВО характеризует группу экономически неуспешных вузов, в которых доход ППС ниже среднего уровня по региону. Возможная причина низких доходов

ППС заключается в том, что данные вузы относятся к университетам, в которых, согласно классификации Й. Виссема, распоряжение человеческими ресурсами не соответствует исследовательскому потенциалу [605]. При наличии определенных успехов в научных показателях преподавательская нагрузка на академический персонал не снижена, что не дает возможности глубокого включения новых представителей ППС в исследовательскую деятельность, которая могла бы приносить им более высокий доход. Чаще к данному подтипу относятся отраслевые вузы (например, сельскохозяйственные и спортивные).

Результаты исследования показывают, что, с одной стороны, вузы, ориентированные на исследовательскую деятельность, предоставляют своим сотрудникам возможности для получения высоких доходов, однако, с другой стороны, не все стратегии исследовательских вузов являются успешными в одинаковой степени. Так, политику вузов, тяготеющих к переходу к исследовательскому типу, не снижающих при этом преподавательской нагрузки ППС, вмещающую научно-исследовательскую составляющую сверх нее, не всегда можно оценить позитивно. Высокая преподавательская нагрузка снижает возможности для включения в исследовательскую деятельность и другие направления, позволяющие увеличить доход.

Подытоживая вышеизложенный материал, подчеркнем, что существует практически значимая зависимость между доходами ППС и исследовательской результативностью вуза, а также качеством предлагаемых образовательных услуг. Более высокий уровень научно-исследовательской активности вуза предоставляет возможность академическому составу увеличивать свой доход, а результаты исследований, используемые в образовательном процессе, повышают его качество. **Здесь налицо противоречие и неиспользованный резерв результативности, так как вышеупомянутая связь никак не отражена в системе материального стимулирования.** Нельзя не отметить необходимость совершенствования стратегии университетов в части кадровой политики и эффективного контракта, но хотелось бы предостеречь от соблазна опереться на тезис о всеобщей справедливости, часто выражающийся в требованиях равномерного распределения

долей исследовательской и преподавательской нагрузки в портфеле ППС, предоставляя невостребованную возможность заниматься исследовательской деятельностью в рамках своей основной нагрузки, а не сверх нее [169, с. 147]. Анализ кейсов российских университетов показывает, что более правильным направлением является тонкая настройка разделения труда НППР в соответствии с особенностями их потенциала. Рост оплаты труда ППС должен быть встроен в изменения, в частности построение гибких и адаптивных процессов, повышение качества ВО, отчасти зависеть от долгосрочных результатов деятельности вузов.

Подводя промежуточные итоги, подчеркнем, что выявленная положительная связь между уровнем оплаты труда ППС, уровнем развития организации, как на уровне вуза, так и на уровне региональной системы высшего образования, обуславливает важность устойчивости экономической модели деятельности университета, включение в комплекс целей вуза рост реального уровня заработной платы академического состава, причем темпами, опережающими темпы конкурентов. Однако инструменты, применяемые для достижения этих задач, могут существенно различаться, в т. ч. с учетом типа вузов и его стратегии.

Для обучающихся вузов, с точки зрения конкурентоспособности, основанной на устойчивой экономической модели, важным становится требование институционализации (закрепления и систематизации) положительной связи уровня доходов ППС и успешности обучающихся и выпускников, что обеспечит, с одной стороны, удовлетворение требований основных участников образовательного процесса, с другой, обеспечит экономические возможности для роста уровня оплаты труда ППС и привлечения средств в проекты развития.

В результате исследования с применением факторного и дисперсионного анализа определены и эмпирически обоснованы дифференциация вузов по уровню доходов ППС относительно среднего по региону и предложена их типология.

Анализ источниковой базы позволил констатировать, что успех преподавателя вносит вклад в каждую из составляющих конкурентоспособности, представленных в аббревиатуре РРУКИ (репутация, ресурсы, услуги, компетенции, интересы), обосновать необходимость комплексного подхода к

оценке успешности преподавателя, учитывающего необходимость изменений критериев оценки успешности в зависимости от типа вуза и его стратегических целей, и предложить матрицу критериев оценки успешности преподавателя.

2.3 Методологический подход к совершенствованию процессов высшего образования в целях повышения конкурентоспособности вуза

В рамках практической составляющей цели нашего исследования и задачи выработки методологического подхода к изменению организации ключевых процессов, представим теоретическую и практическую основы повышения качества деятельности вуза за счет вовлеченности заинтересованных сторон, повышающую его конкурентоспособность. Под заинтересованной стороной (стейкхолдером) чаще всего понимают «субъект или группу субъектов, которые влияют на достижение целей организации, либо подвергаются влиянию при их достижении» [525]. Следует подчеркнуть, что для **высшего образования важным является не только влияние на конечные результаты, но и на процесс**. В силу высокой зависимости результативности процесса образования и исследований от принятия решений заинтересованными сторонами прямо в процессе текущей деятельности, мы исходим из тезиса, что *построение конкурентоспособной, в т. ч. сбалансированной, экономически устойчивой и ресурсобеспеченной модели основных и управленческих процессов возможно на основе сочетания и согласования интересов основных стейкхолдеров (обучающихся, НПР, руководства вузов), ориентации и на текущий контекст и на изменения, происходящие в ВО.*

Взаимосвязь эффективности и конкурентоспособности вуза с одной стороны и качества деятельности с другой уже представлена в результатах исследований, в т. ч. теоретически и практически показана казуальность и выраженный характер причинно-следственной связи: от качества к эффективности и конкурентоспособности, выделены актуальные составляющие: качество ОП,

академического состава, используемых образовательных технологий, управления и привлеченных ресурсов (материально-технических и финансовых) [213].

Вовлечение заинтересованных сторон в обеспечение качества ВО стало нормой во многих частях мира, в первую очередь, в странах с развитой системой ВО, но как системное ограничение эффективности стейкхолдерского подхода в ВО фиксируют: «нерешенный вопрос терминологии, конкурирующие цели и различие интересов» [489, р. 345]. Идея о том, что университет как некоммерческая организация должен строить деятельность в сотрудничестве с внешними стейкхолдерами была признана и вошла в практику еще в 60-е годы прошлого столетия. Первоначально вузы в качестве заинтересованных лиц видели только внешних партнеров, сотрудничество с которыми после достижения совпадающих целей приносило финансовые и материальные средства. Но представления о взаимодействии со стейкхолдерами изменились: расширился перечень групп, изменились формальные и неформальные практики взаимодействия. Возник подход, когда, заинтересованными сторонами стали и внутриуниверситетские сообщества – обучающиеся и академический состав. В Российской Федерации, в советский и постсоветский периоды, взаимодействие с предприятиями, академическими и отраслевыми институтами сыграло заметную роль в развитии ВО.

Наукометрический анализ, проведенный в исследовании, выполненном под нашим руководством по теме «Научно-методическое обоснование оперативных и стратегических мер по развитию системы управления качеством высшего образования», выявил, что растет количество публикаций по участию стейкхолдеров: с начала XXI века, количество публикаций в *Scopus* выросло в десятки раз, но Российской Федерации находится только на 13-м месте в мире по тематике, имея на ноябрь 2021 г. всего 86 публикаций за последние 10 лет. При слабой представленности российских ООВО в данной теме, отметим три вузовских центра публикационной активности: НИУ «ВШЭ», Финансовый университет и вузы Екатеринбурга. Лидируют по тематике стейкхолдеров в ВО США, Великобритания и Австралия с 686, 564 и 474 публикациями соответственно. Наиболее цитируемые публикации в *Scopus* за последние пять лет освещают

вопросы взаимодействия со стейкхолдерами в повестке устойчивого развития регионов [581], локальных систем [603], оценивают ожидания заинтересованных лиц от системы ВО [592] и фиксируют наличие и ценность различий во взглядах на обеспечение качества ВО (отмечая важность диалога) [489], ставят вопрос о разработке гибких методик обеспечения качества и балансирования потребностей внешних заинтересованных сторон и академических целей вузов [582].

Чаще в литературе рассматриваются вопросы участия стейкхолдеров в обеспечении гарантий качества, преимущественно для достоверности и прозрачности оценки и собственно повышения качества ВО. Опубликована систематизация выявленных эмпирически в исследованиях целей участия стейкхолдеров в процедурах обеспечения гарантий качества (выявившая необходимость коммуникации между стейкхолдерами для сближения точек зрения): обеспечить подотчетность использования бюджетных средств; направлять разделение труда в ВО; повысить качество предоставления ВО; информировать студентов и работодателей; стимулировать конкуренцию внутри и между вузами; проводить проверку качества новых ООВО; присваивать институциональный статус в условиях роста разнообразия; изменять управление вузами; поощрять интернационализацию; стимулировать мобильность студентов; проводить международные сравнения; обеспечивать соблюдение требований правительства или внешних агентств; контролировать рост частных организаций [489, p. 348].

Оставаясь на исторически первоначальном видении, ряд отечественных авторов относят к стейкхолдерам вузов только внешних субъектов: бизнес, иные образовательные организации, органы власти, общественные организации, СМИ, местные сообщества, муниципалитеты [220; 303]. Такой подход недостаточен, так как исключает других важных стейкхолдеров – студентов и сотрудников вуза. Более релевантен подход, который представляет стейкхолдеров вуза в виде двух групп: внутренних (обучающиеся и их родители, научно-педагогические работники, административно-управленческий аппарат) и внешних (государство, органы власти региона и муниципалитетов, работодатели, абитуриенты и их родители, образовательные организации и др.) [367]. Развивая расширенный

подход к группировке стейкхолдеров как более продуктивный, отметим, что часть из них занимает более сложную позицию, поскольку *имеют черты и внешнего, и внутреннего стейкхолдера*. Такой спецификой обладают заинтересованные стороны из индустриального и научно-исследовательского секторов, в частности, когда формируют общую инфраструктуру с вузами – базовые кафедры, совместные лаборатории, научно-технологические или производственные центры и т. п.

В литературе отражен тренд, в рамках которого программы социального и технологического развития поощряют создание вузами совместных структур со стейкхолдерами, что приводит к процессам взаимопроникновения и позволяют использовать термины *диффузных структур и процессов* [223]. Такой же двойной спецификой обладают и родителиобучающихся.

Построение отношений с частью заинтересованных сторон переходит на новый уровень и позволяет выделить особую группу стейкхолдеров, которые в рамках НИР, выполненных под руководством автора, были впервые позиционированы как **интегрированные**. Необходимо пойти дальше и обратить внимание, что помимо интегрированных внешних стейкхолдеров встречаются и другие случаи, когда внутренний либо внешний стейкхолдер выступает одновременно в нескольких ролях, что не только дает ему повышенную информированность, влияние, но и создает вероятность конфликта интересов. Так, к примеру, попечители университета могут выступать также в роли поставщиков отдельных видов услуг вузу, иногда безвозмездно. **Мультиролевой характер позиций стейкхолдеров** часто игнорируется или считается исключением, однако, в силу наличия активной позиции государства по поддержке развития сотрудничества со стейкхолдерами, это явление должно быть признано, а термин **дуальных и/или вовлеченных (глубоко интегрированных в процесс)** стейкхолдеров использоваться при анализе и проектировании мероприятий и процессов.

Традиционно исследователи особое внимание уделяют роли стейкхолдеров в оценке качества ВО, указывая на специфические преимущества такого подхода, в частности, фиксируют, что так как оценка качества с разных позиций в общем

случае различна, то привлечение к оценке различных заинтересованных сторон является необходимым шагом в независимой оценке квалификации, государственной итоговой аттестации и в других процессах (практическое обучение, проектирование программ, кадровое обеспечение) [300]. Важный дополнительный смысл содержит позиция, определяющая качество услуг ВО как уровень соответствия их результатов ожиданиям потребителя, который часто представлен различными заинтересованными сторонами, в т. ч. обучающимися, родителями, преподавателями, работодателями и др. [426].

Вовлечение стейкхолдеров в деятельность вузов – признанная в мире норма на уровне государственных и межгосударственных документов (например, в Евросоюзе) [410]. В Российской Федерации применяется международный стандарт ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества – Требования» [3], содержащий и подходы к построению взаимодействия с заинтересованными сторонами. Вузы, добровольно ориентирующиеся на данный стандарт, идентифицируют стейкхолдеров и определяют их требования в рамках систем менеджмента качества. Исследование, проведенное под нашим руководством по теме «Научно-методическое обоснование оперативных и стратегических мер по развитию системы управления качеством высшего образования», показало, что все вузы – участники проекта – в рамках систем управления качеством опираются на стандарт ISO 9001:2015, а пять из них (ИТМО, КФУ, МГМУ им. И. М. Сеченова, МИСиС, УрФУ) прошли сертификацию.

В 2018 г. появился специализированный стандарт ISO 21001:2018 «Образовательные организации – Системы менеджмента для образовательных организаций – Требования» [5]. Это первый международный стандарт системы менеджмента для образовательных организаций (в том числе вузов). Этот стандарт предполагает автономию системы управления и согласован с ISO 9001. Особое внимание в нем уделяется системам управления организаций образования, в т. ч. влиянию на стейкхолдеров. Суммируя требования этих стандартов к взаимодействию с заинтересованными сторонами, резюмируем два момента:

– ISO 9001:2015 сосредоточен на удовлетворенности потребителей. В

качестве принципов работы со стейкхолдерами выдвигает: мониторинг и анализ информации о них и их требованиях, доступность политики качества, оценку уровня управления процессами проектирования, ожиданий стейкхолдеров, возможностей и рисков. Используемый в стандарте риск–ориентированный подход – позволяет опираться на него и в кризисных ситуациях, таких как период пандемии;

– в ISO 21001 конкретизированы требования к стейкхолдерам для организаций образования: вуз, идентифицируя заинтересованные стороны, проводит анализ стейкхолдеров для определения уровня их заинтересованности и заинтересованности самого вуза в партнерстве с ними. Стандарт определяет четыре уровня интереса (отсутствующий, низкий, средний, высокий) и четыре уровня участия (проверен, проконсультирован, представлен, вовлечен). По результатам анализа ООВО можно определить методы общения и коммуникации со стейкхолдерами, частоту коммуникации, инструменты и процессы.

Разнообразие запросов и опыта заинтересованных сторон рассматривается как способ обеспечения более полной системы управления качеством. При этом рассматриваются не только внешние стейкхолдеры (работодатели и государственные органы), но и внутренние (ректорат, академический персонал, обучающиеся), подчеркивается задача учесть и разнообразие интересов и использовать разнообразные компетенции стейкхолдеров, найти точки согласования и механизмы взаимоувязки с их интересами и ожиданиями [489]. Признана практика привлечения стейкхолдеров в управляющие и наблюдательные советы образовательных учреждений [590]. В качестве вызова, стоящего перед системами обеспечения качества, отмечается именно разнообразие ожиданий заинтересованных сторон [540]. В рамках нашего исследования первой задачей при выработке подходов к изменению процессов ВО стало определение точки пересечения целей и интересов заинтересованных сторон, во избежание неясности с целью и результатом функционирования процессов из-за несовпадения задач заинтересованных сторон. Исходя из преемственности применяющихся моделей, такой **точкой пересечения интересов большинства заинтересованных сторон (относительно результатов процессов ВО)**

объективно является успешный выпускник.

На протяжении XX века в российской традиции для вуза качество формировалось как результат процесса, характеризуемого многоступенчатостью, т. е. протекающего на нескольких уровнях (вуз, факультет, кафедра) и составным характером, т.е. включающего различные дисциплины и участников. Главным итогом этого многоступенчатого процесса представлялся «молодой специалист». Однако под влиянием практики непрерывного образования и практико-ориентированного подхода возникает вневозрастная версия – «выпускник». При этом специалисты подчеркивают, что качество необходимо обеспечивать на всех этапах и уровнях образовательного процесса [404].

В рамках задач нашего исследования **обучающиеся рассматриваются в большей степени как стейкхолдеры**, а не только потребители, что обуславливает необходимость учитывать их интересы, но ставит их в более ответственную позицию, перенося на них часть ответственности за достижение образовательных результатов. Для ВО важна версия подхода к вовлечению заинтересованных сторон, согласно которой **«статус и влияние заинтересованного лица определяются его властью, активностью и законностью его требований по отношению к университету»** [570]. Ситуация зависит от текущего состояния социально-экономических и политических процессов в обществе, институциональной среды, в т. ч. на уровне региона.

Понятие заинтересованных сторон по отношению к вузу часто рассматривается как заимствование в рамках «академического капитализма» [522]. Для российского ВО это не так, сам механизм вовлечения партнеров в деятельность вуза использовался и в эпоху «антикапиталистического», «советского» периода.

Второй подход предполагает, что «государство, действуя через финансовые инструменты и убеждение, выступает комплексным стейкхолдером, интегрирующим ожидания и требования других стейкхолдеров» [513]. Для такого подхода важной деталью является делегирование части полномочий государства представителям других групп заинтересованных лиц.

Третий подход – **«регулирование на основе сотрудничества»** (*collaborative*

governance) – базируется на наличии в обществе активных и квалифицированных заинтересованных лиц: «строится на идее, что привлечение стейкхолдеров к выработке политики регулирования полезно в любой отрасли и способно внести существенный вклад в прозрачность, законность и эффективность регулирования» [489]. Мы считаем, что в Российской Федерации необходима комбинация вышеизложенных подходов, причем приоритет подхода определяется решаемой задачей. В рамках нашего исследования первичным является первый подход, где вуз рассматривается как самостоятельный субъект, но с учетом выдвинутой парадигмы открытой детерминированной квазиконкуренции мы используем все три подхода.

Для роста качества деятельности через работу с заинтересованными сторонами можно выделить **три ключевых механизма**: вовлечение уникальной экспертизы стейкхолдеров, в т. ч. для поиска узких мест в решениях; отделение процесса реализации политики от ее выработки; достижение большего согласия через регулярную, специально организованную коммуникацию [489, с. 344]. Механизмы работы с заинтересованными сторонами в вузах рассмотрены в большом количестве других работ [125; 126; 216; 374; 429]. С учетом этих теоретических работ и анализа успешных практик вузов нами систематизирована практическая основа заинтересованности университета (прежде всего руководства) в расставлении акцентов в текущей работе и изменении процессов университета в интересах важнейших из стейкхолдеров (рисунок 2.17).

Особенность представленного подхода – в выделении группы работодателей, являющихся не просто потребителями кадров, а активными участниками образовательных процессов, обладающих свойствами интегрированности и дуальности.

Приоритет будущего успеха выпускников, как показано выше, является основным желаемым функциональным параметром для большинства заинтересованных сторон и соответствует их социальным ценностям. Кроме того, способность вуза «готовить успешных выпускников» – ключевая идея описательного определения конкурентоспособности вуза данного нами в первой

главе. Анализ специальной литературы также показал обоснованность данного приоритета при совершенствовании образовательной деятельности вуза и позволил нам принять данный *принцип* в качестве отправного. Выбор данного принципа делает обязательным долгосрочный взгляд на деятельность, что стало вторым принципом нашего подхода.

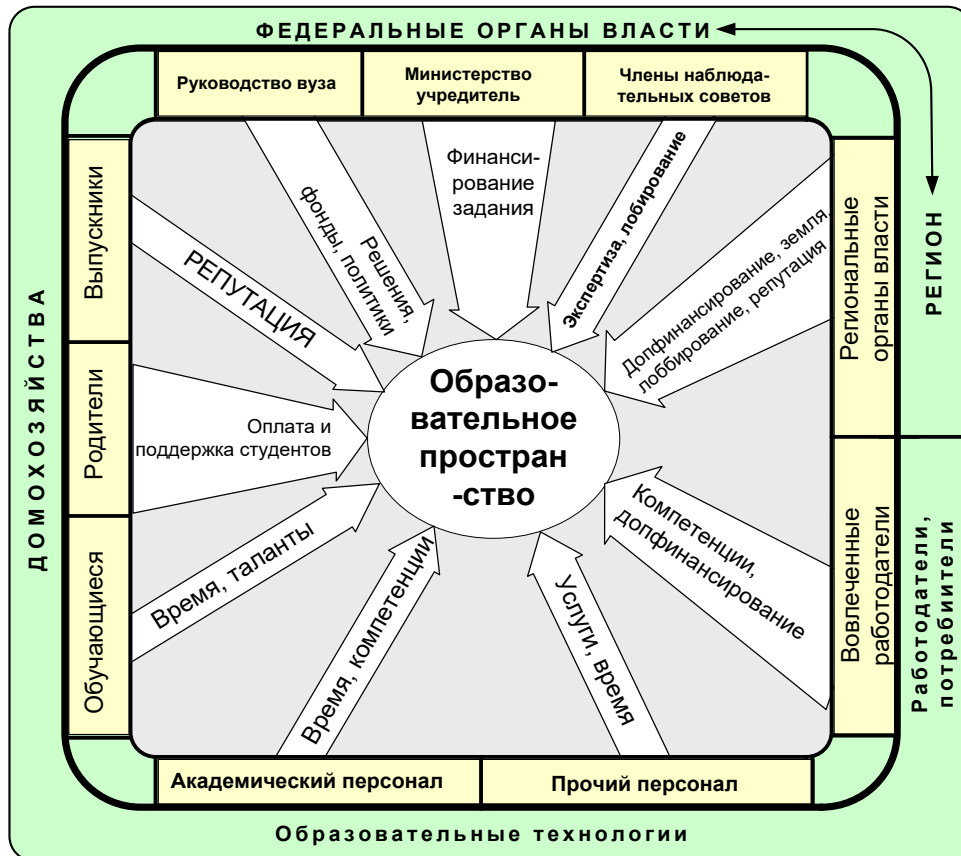


Рисунок 2.17 – Участие стейкхолдеров в ресурсообеспечении образовательного пространства

Источник: составлено автором

Поскольку фокус нашего исследования включает *долгосрочные* аспекты деятельности, то рассматривать процессы из допущения сохранения текущего статуса участников процессов, в т. ч. обучающихся, было бы неточным, так как со временем статус обучающегося и сотрудника меняется. *Последовательность взаимосвязанных событий по изменению образовательного либо профессионального статуса* лежит в основе образовательных и профессиональных траекторий (карьер). Поскольку необходимым условием использования успеха выпускника как драйвера успеха вуза является сохранение персонифицированных связей с университетом, а срок получения образования удлинняется, мы приходим к

необходимости рассмотрения именно траекторий. Одним из **принципов** нашего подхода является **фокус на траектории и карьеры**, т. е. на совместном рассмотрении и текущей роли, и траектории субъектов (т. е. его предыдущего опыта и будущих интересов, и характеристик). Возможная аналогия – потребительские сценарии, подходы к управлению которыми активно развиваются.

Предлагаемые нами подходы к классификации стейкхолдеров подразумевают применение траекторного подхода не только к студентам, но и другим стейкхолдерам, так как позиции стейкхолдеров тоже меняются со временем и образуют траекторию, хотя имеются определенные ограничения в виде устоявшихся организационных и нормативных решений (рисунок 2.18). Относительно действующих практик траекторный подход является перспективным видением, а не текущей задачей, поэтому пока мы ограничиваем применение траекторного взгляда больше к внутренним стейкхолдерам и дуальным ситуациям в виде мультиролевой позиции внешних стейкхолдеров.

Ожидания части общества, технические и правовые возможности формирования индивидуальных образовательных траекторий (далее – ИОТ) в ВО стремительно выросли на протяжении последних трех лет (2019–2021). Данный вектор поддерживался поручениями Президента и на законодательном уровне, в частности, закреплением возможности смены направления образования по формуле «2+2» и возможности получения нескольких квалификаций на уровне закона об образовании [14]. Государственно-правовое управление Администрации Президента Российской Федерации, представляя эти решения, акцентировало внимание на новых возможностях ОПВО в части профессиональных компетенций, в т. ч. получении компетенций, отнесенных к нескольким специальностям и направлениям, а также с учетом возможности одновременного получения обучающимися нескольких квалификаций [408]. На практике, получение дополнительных квалификаций – уже один из показателей программы «Приоритет-2030».

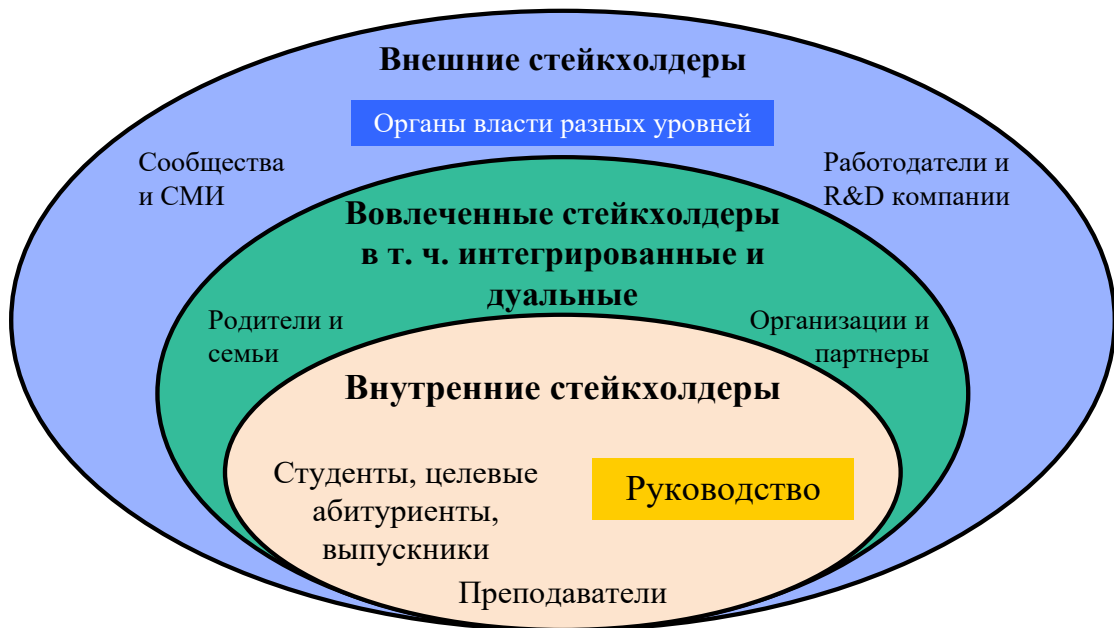


Рисунок 2.18 – Классификация стейкхолдеров вуза с учетом траекторного подхода

Источник: составлено автором

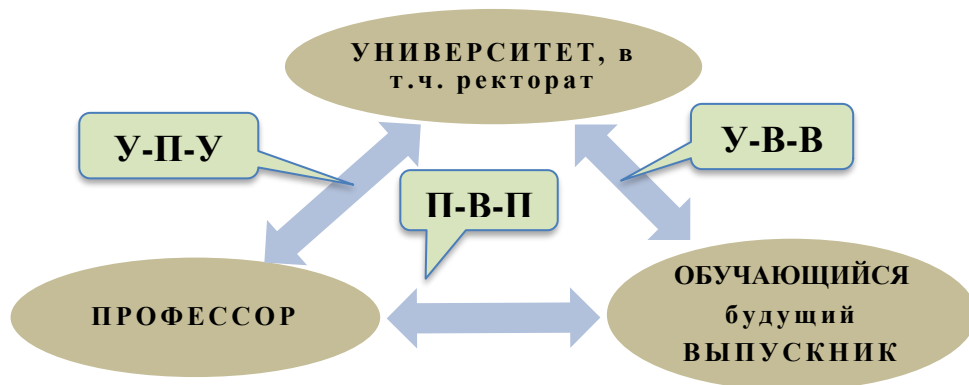
Мы рассматриваем тенденции во внутренней и внешней среде вуза через призму влияния их на успешность траекторий выпускников и академических карьер, принимая как исходное допущение, что именно из этого подхода должны формироваться требования к устройству процессов ВО. Данный подход к изучению контекста функционирования университетов мы назвали **«траекторно-карьерным»**.

Первичные по вовлеченности заинтересованные лица в основные процессы вуза – это наиболее многочисленные группы внутренних стейкхолдеров: обучающиеся (будущие выпускники) и академический персонал. Соответственно, фокус проводимого анализа направлен на выработку решений по разработке модели *функционирования университета на основе триады конкурентоспособности: выпускник, НПР, университет* (рисунок 2.19).

При внедрении новых решений руководство вуза (или даже исследователи) концентрируется на одной паре отношений, упуская другие и тем самым снижая качество мероприятия и теряя возможность повышения конкурентоспособности.

Наш подход состоит в том, что, выстраивая стратегии и процессы, вуз вынужден **искать организационные и продуктовые решения, способствующие**

измеримому прогрессу сразу в трех направлениях: *конкурентоспособность университета* по приоритетным для него направлениям (успех в данном направлении обеспечивает и успех руководства вуза через систему показателей); *успешность выпускников* на основе формирования ИОТ и сопровождения профессиональных траекторий, как цель, критерий и драйвер успеха на рынке ВО; *успех академического персонала* (в т. ч. уровень оплаты труда).



«У-П-У» – отношение университета и профессуры. Взаимное влияние;
 «У-В-В» – отношение университета и выпускников. Взаимное влияние;
 «П-В-П» – отношение профессор и обучающийся. Взаимное влияние.

Рисунок 2.19 – Триада конкурентоспособности

Источник: составлено автором

Три вышеназванных направления охватывают три группы основных внутренних стейкхолдеров, что должно снизить традиционное сопротивление изменениям в процессах вуза. Данный принцип мы обозначаем как **принцип «трех ключей»** и считаем его достаточным там, где ООВО располагает всеми необходимыми ресурсами и не испытывает существенного конкурентного давления. Как будет показано далее, для успешного повышения конкурентоспособности в организационные изменения необходимо вовлекать и другие группы заинтересованных сторон, занимающих активную позицию (работодателей либо семьи обучающихся).

Долгосрочная конкурентоспособность ОП университета, наращивание его репутационного ресурса возможны вследствие успеха образовательных и профессиональных траекторий (карьер) выпускников и карьеры академических сотрудников вуза, в т. ч. в долгосрочном горизонте. Новым является приоритетное

рассмотрение интересов обучающихся с точки зрения перспективы их успешного трудоустройства. **Отличие данного подхода от текущей ситуации в том, что исторически процессы в ВО направлены на повышение академической успеваемости студентов**, чаще всего текущей успеваемости и успешного окончания вуза, что, как было показано выше (пункт 2.1), не всегда эквивалентно успешному трудоустройству и профессиональному успеху.

В изучении тенденций в ВО и **факторов успеха будущих выпускников**, мы опирались на проведенные нами совместно с коллегами из лаборатории университетского развития УрФУ исследования образовательных и профессиональных траекторий, в т. ч. факторов трудоустройства [434], мотивации выбора и реализации профессиональных и образовательных траекторий [386; 424], финансовой и социальной успешности выпускников [82]. Первоначально исследования касались прежде всего территории Урала, но, как показано в данной главе, тренды и выводы подтверждаются работами других исследователей, сделанными на других территориях. Проводя анализ и обобщение проведенных нами исследований в этой области (результаты представлены в предыдущих двух подразделах), мы сосредоточились на *следующих вопросах*: каковы особенности поведения внешних и внутренних стейкхолдеров; какие факторы влияют на успех образовательных и профессиональных траекторий обучающихся и какие это диктует требования к устройству основных процессов университета; связан ли успех НПП с успехами вуза и обучающихся, каковы составляющие успеха НПП и как необходимо учесть это при построении основных и управленческих процессов.

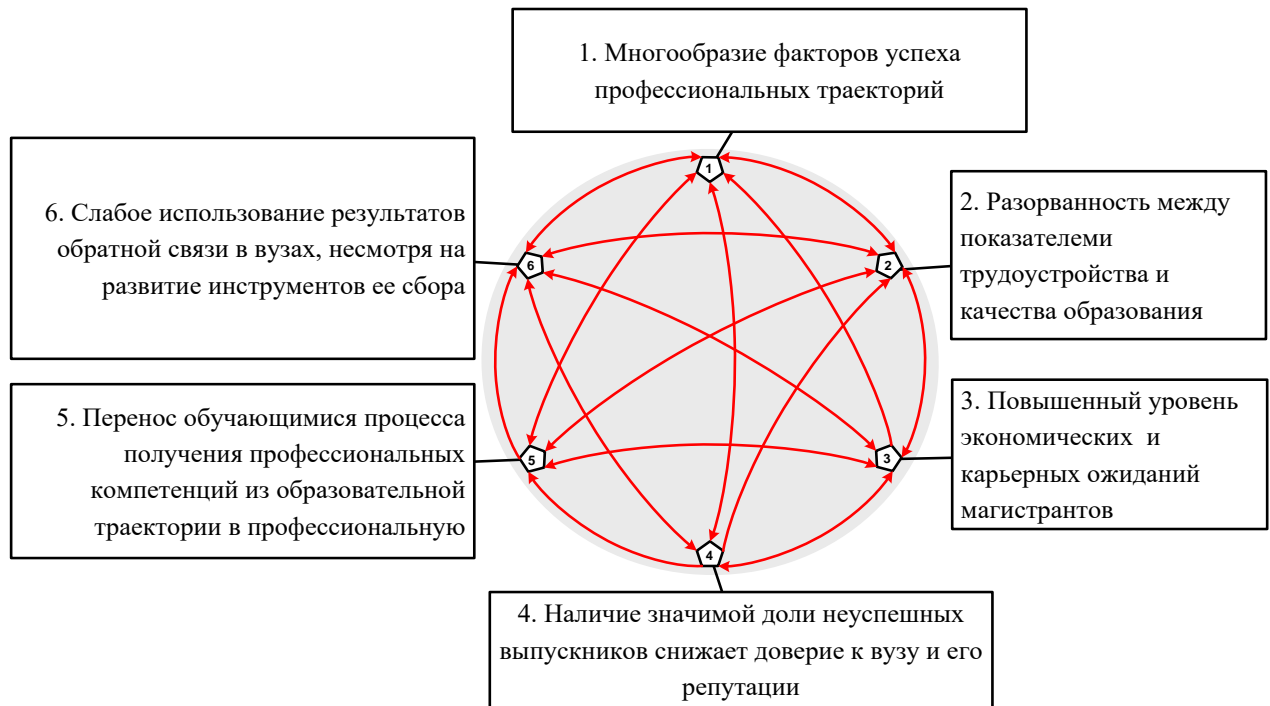
Рассматривая первый вопрос, мы пришли к выводу об основополагающем характере среди семи выделенных групп факторов тезиса **о стабильной неудовлетворенности стейкхолдеров качеством ВО** и наличии барьеров для достижения даже 90 % результата в трудоустройстве и успешности выпускников. Данный тезис стал общим выводом из многих, в т. ч. наших работ, результаты которых приведены в пункте 2.1. Тезис **о воспроизводящейся неудовлетворенности заинтересованных сторон** стал в то же время точкой отсчета для дальнейших выкладок и основой для идеи разрешения *данной*

проблемы за счет расширения вовлеченности заинтересованных сторон.

По второму вопросу (об успехе траекторий) отдельный вызов для успешного совершенствования процессов вуза, в т. ч. условий обучения, создает разнообразие и многочисленность взаимосвязанных факторов, влияющих на качество их результата, особенно с точки зрения успеха обучающихся (рисунок 2.20). Как видно из рисунка 2.20, выделенные нами явления обладают высоким уровнем связности, что еще раз подчеркивает необходимость поиска комплексных решений, учитывающих большую сложность явлений. Социально-экономическая разноплановость выявленных факторов усложняет объективную картину происходящего в вузе и заставляет поставить вопрос о высокой сложности, вариативности и рисках при изменениях в основных процессах и формировании специальных механизмов принятия решений, укрепляющих долгосрочную конкурентоспособность вуза. Фокусируя изменения на успехе выпускников, успехе НПП (в т. ч. уровне дохода) и реализации программы развития университета (влияет на успешность руководства), мы удерживаем конечную цель изменений. Обозначим данную часть стратегического контекста развития вуза как траекторно-карьерный контекст. Обобщение различных исследований показывает, что именно **траекторно-карьерный контекст, т. е. совокупность закономерностей, связанных с формированием индивидуальных образовательных и профессиональных траекторий (карьер), является особенностью современного этапа развития вузов, которую необходимо учитывать при формировании его стратегии повышения конкурентоспособности.** Готовых содержательных универсальных рецептов ожидать нет оснований, и налицо необходимость применения **принципа научного подхода к рассмотрению факторов успеха заинтересованных сторон, основанного на их систематическом изучении** с учетом территориальных и других особенностей пространства конкретного вуза.

На основании вышеприведенного анализа результатов наших исследований, сопоставленных с выводами других авторов, мы считаем доказанным, что успешность выпускников зависит от совокупности **трех** множеств разнородных

факторов: *характеристик абитуриента, сформированных до старта обучения в ООВО (социальный капитал, гендерные, психологические, финансовые, уровень общего образования); полученных знаний и сформированных компетенций в процессе реализации образовательной траектории; особенностей профессиональной траектории*, пока чаще рассматриваемой как этап развития выпускника после либо вне вуза [444].



Стрелка показывает направление влияния одного явления на другое. Если стрелка с обоих концов, значит, явления взаимозависимы

Рисунок 2.20 – Взаимосвязь явлений, влияющих на успех траекторий обучающихся и уровень их удовлетворенности

Источник: составлено автором

Данная группировка соответствует традиционному подходу, который может быть определен как статусно-хронологический. Однако традиционный подход, когда доминирует деление пространства развития обучающегося на до (детство и школа), после (профессиональная деятельность) и во время ВО (студенчество), мешает объективному восприятию и отображению происходящих явлений. Со своей стороны, мы предлагаем в качестве принципа для проектирования и оценки процессов ВО выделение **трех пространств (укрупненных сфер деятельности), в которых формируется успех обучающегося на протяжении всей жизни:**

а) Социально-демографическое, включающее и формирующее соответствующие факторы, в т. ч. гендерные, возрастные, благосостояние семьи, психологические характеристики, уровень здоровья, социальный капитал и др.

б) Образовательное пространство, включающее навыки и знания, полученные до вуза, во время обучения и после вуза.

в) Пространство профессиональной деятельности, включающее предпринимательскую деятельность, самозанятость и исследовательскую карьеру.

Исторически вузы сосредоточены на образовательном пространстве, однако, действие новых детерминант заставляет их учитывать одновременное наличие траектории обучающегося в двух других пространствах. Впервые нами выдвигается тезис о необходимости не только формирования в вузе механизма подготовки старта и сопровождения профессиональной траектории обучающегося, тесно связанного с его образовательной траекторией, но и изменения образовательного процесса для возможности сочетания обеих траекторий в смешанном формате. Принятие вузом во внимание всех трех пространств позволяет формировать долгосрочный подход, направленный на увеличение конкурентоспособности университета за счет обеспечения профессиональной успешности выпускников, и приближает вуз к концепции Вильгельма фон Гумбольдта, определяющего высшее образование как «формирование человека» и декларирующего образование для всех [238, с. 62].

Переходя к вопросу о роли и факторах успеха НПР, отметим, что вопрос рассматривался нами и при анализе факторов успеха РСВО в пункте 1.3. Вопросы анализа взаимосвязи успеха НПР, в т. ч. их доходов, с одной стороны и университета, с другой, мы подробно осветили в пункте 2.2. Избегая повторения аргументации, зафиксируем **принцип приоритета вложения средств в проекты развития человеческих ресурсов**, по сравнению с другими конкурирующими ресурсами: материальными и репутационными.

Мы сгруппировали обнаруженные нами явления в 7 блоков (таблица 2.2), каждому из которых соответствует набор отчасти пересекающихся требований к совершенствованию процессов ВО при построении целевой модели вуза.

Представленный перечень не может быть исчерпывающим и по отношению

к конкретному вузу носит рекомендательный характер, а сроки реализации требований должны значительно различаться.

Таблица 2.2 – Комплекс требований к изменению организации процессов ВО

Детерминанты (устойчивые явления = причина+следствие)	Требования к совершенствованию процессов (целевые характеристики перспективной модели вуза)
<p><i>Причина:</i> постоянно присутствующая и динамически обновляющаяся по содержанию неудовлетворенность заинтересованных сторон, особенно работодателей и выпускников. <i>Следствие:</i> снижение доверия к качеству ВО и растущий запрос на более релевантные условия, продукты и процессы, растущая активность заинтересованных сторон</p>	<p>Принятие в вузе модели описания компетенций, пригодной для диалога с заинтересованными сторонами и между уровнями управления. Использование дополнительного, к НСПК, но более динамичного механизма корректировки ОП и ИОТ с учетом меняющейся онтологии компетенций, верифицированных заинтересованными сторонами. Рост роли проектного и практического обучения, их реализация с вовлечением заинтересованных сторон. Создание условий для раннего старта профессиональной траектории и сочетания ее с образовательной. Развитие универсальных компетенций, в т. ч. как основы общей идентичности выпускников и сотрудников вуза. Системное проведение исследований об уровне и факторах успеха выпускников каждого университета</p>
<p><i>Причина:</i> разнородность и многообразие факторов успеха образовательных и профессиональных траекторий (карьер). <i>Следствие:</i> невозможность обеспечить успех множества разнообразных обучающихся в рамках стандартизированного образовательного процесса, рост индивидуализации обучения</p>	<p>Раздельный мониторинг трудоустройства по каждому направлению (ОП), в т. ч. по уровням ВО, и контур индивидуального управления ими. Удлинение образовательной траектории за счет магистратуры (аспирантуры) в сочетании с ранней занятостью. Сопровождение сочетания образовательной и профессиональной траектории. Внедрение в обучение междисциплинарных командных проектов под менторством индустриальных партнеров. Внедрение ИОТ</p>
<p><i>Причина:</i> перенос процесса овладения профессиональными компетенциями из образовательного пространства в профессиональное. <i>Следствие:</i> невозможность достичь качества в рамках исключительно образовательной траектории</p>	<p>Сопровождение сочетания образовательной и профессиональной траектории. Сдвиг от предотвращения ранней занятости к созданию возможностей для раннего старта профессиональной траектории. Внедрение в учебный процесс междисциплинарных проектов с участием и «физиков», и «лириков», под менторством индустриальных партнеров</p>
<p><i>Причина:</i> высокий, но мало реализуемый академический и предпринимательский потенциал магистрантов. <i>Следствие:</i> значительный резерв для развития вуза</p>	<p>Вовлечение магистрантов в реализацию стратегических задач, участие в процессах и проектах вуза через внедрение открытой интегрированной модели, позволяющей сочетать четыре вида траекторий: образовательные, академические (в т. ч. исследовательские), профессиональные и предпринимательские</p>
<p><i>Причина:</i> наличие устойчивой доли нетрудоустроившихся и финансово неуспешных</p>	<p>Создание возможности смены будущей профессии и ОП. Позиционирование историй успеха выпускников. Фокусирование идеологии и ресурсов вуза на успехе</p>

Детерминанты (устойчивые явления = причина+следствие)	Требования к совершенствованию процессов (целевые характеристики перспективной модели вуза)
<p>выпускников, укрепление и институализация группы прекариата. <i>Следствие:</i> попытка добиться 100 % трудоустройства – недостижимый и дезориентирующий идеал</p>	<p>выпускника, в т. ч. через материальное стимулирование. Выявление неуспешных, содействие им в формировании компетенций, формирование адаптивного контента. Развитие внеучебной работы, развивающей мягкие навыки. Признание самозанятости как возможной части траектории выпускника</p>
<p><i>Причина:</i> результаты исследования обучающихся и их мнений слабо используются в жизни многих университетов. <i>Следствие:</i> упущенные возможности развития</p>	<p>Создание института либо лабораторий исследования обучающихся. Встраивание результатов обратной связи студентов во все основные процессы. Расширение участия обучающихся при принятии решений, в т. ч. в составе коллегиальных органов. Межвузовский обмен опытом изменений по итогам обратной связи</p>
<p>Положительная связь дохода ППС с качеством образовательной деятельности и научной результативностью не отражается в системе материального стимулирования ППС</p>	<p>Институционализация положительной связи дохода ППС с профессиональным успехом выпускников и достижением вузом конкурентного преимущества. Включение в перечень стратегических целей вуза роста оплаты труда ППС. Поиск источников и форм инвестирования в развитие академического персонала вузов</p>

Идеи, предложенные в правой части таблицы, являются решением более широкого круга проблем, чем перечислено в левой. Так, создание «института развития образования» в каждом вузе вызвано не только многообразием факторов успеха выпускников, но в целом различающимся контекстом деятельности вузов в различных регионах. Различается все, в т. ч. чувствительность студентов к повышению цены за обучение [390].

Вышеперечисленные явления устойчивы и выступают факторами, влияющими на качество деятельности и важнейшие элементы контекста внутренней и внешней среды, что в соответствии с общепринятыми терминологическими подходами [406, с. 69] позволяет нам для выделения этих групп факторов использовать понятие «детерминанта». Данный термин используется при изучении экономических и социальных явлений для обособления широкой группы разнородных факторов (тенденций), выступающих причинами изменений либо развития. Понятие «детерминанта» важно для нас также в силу присущей ему казуальной связи: причина (условие, явление), порожденное следствие (обусловленный результат). Данная казуальная связь не бывает чисто

механической и зачастую носит вероятностный либо вариативный характер: «...в основе выделения сферы обусловленности ее интегрирующим началом является принцип достаточного основания, который по-разному проявляется у каждой отдельной составляющей данной сферы: у условия – гипотетичностью, у цели – активностью обуславливающей связи, у следствия – результативностью» [85].

Соответственно термин «детерминанта» используется нами, чтобы подчеркнуть специфику казуальной связи между причинами различных изменений в процессах ВО, в отношениях между акторами (целенаправленно действующими субъектами) в пространстве ВО, следствиям (обусловленными этими причинами) и связанных с этими следствиями результатами.

Изученная теоретическая база работы со всем кругом стейкхолдеров, широкий спектр, глубокий характер и ресурсоемкость предстоящих изменений заставляют нас расширить базовый критерий «трех ключей» при поиске решений и механизмов (рост ценности и измеримый прогресс для вовлеченных заинтересованных сторон, в результате проводимых изменений) и сформулировать **усиленный критерий** («четыре ключей») проектирования изменений и приоритизации при их отборе: **при проведении мероприятий стратегического характера, совершенствовании процессов и продуктов ВО должны быть учтены интересы трех групп внутренних стейкхолдеров и не менее одной группы внешних, наиболее активных и интегрированных в изменяемый процесс, либо являющихся основными потребителями его результатов (получателями эффектов), т. е. должен быть достигнут измеримый прогресс по четырем направлениям.**

Как показал наш анализ вузовской практики в период пандемии, активное вовлечение всего двух групп стейкхолдеров (работодателей и родителей) способно существенно укрепить качество ВО и его конкурентоспособность, в т. ч. в части привлечения ресурсов. Однако сложность внедрения таких решений, определяемая количеством парных взаимодействий (рисунок 2.20), предполагает выработку новой культуры и процедур их внедрения.

Реализация приведенных выше требований неизбежно приведет к усилению

трех важнейших обобщенных характеристик устройства университета: открытости, гибкости и адаптивности. Механизмы и принципы реализации вышеперечисленных требований взаимосвязаны и образуют методологический подход построения адаптивных решений и процессов, учитывающих мультисубъектный характер услуг ВО и повышающих качество деятельности. Методологический подход предполагает повышение открытости, гибкости и адаптивности системы управления вузом и процессов ВО в интересах заинтересованных сторон, что способствует увеличению объемов вовлекаемых ресурсов для повышения качества деятельности университета и конкурентоспособности вуза.

Согласно предложенного методологического подхода для укрепления конкурентоспособности ВО, целесообразно обеспечить организационно-технологическую и культурную **гибкость по следующим направлениям:**

а) Реализация образовательных траекторий абитуриентов, переводящих их в состояние участников рынка труда, выдерживающих конкурентную борьбу в профессиональном и социальном пространстве.

б) Диверсифицированный мультидисциплинарный портфель образовательных продуктов (ОП, модулей, дисциплин) с тонко настраиваемым набором образовательных результатов (компетенций).

в) Гибкая система профессиональной специализации и поддержки успешной карьеры для академического персонала.

Гибкость по этим трем направлениям объективно становится одной из **целевых характеристик**, частью перспективной модели деятельности вуза.

С учетом вышесказанного **признаками и критериями** соответствия уровня результативности сформированной системы ключевых процессов задачам достижения конкурентного преимущества являются: рост успешности и удовлетворенности выпускников; рост успешности, в т. ч. дохода НПР; существенность преимущества в показателях на уровне региона, федеральном и/или глобальном уровнях (способствующая успеху руководства вузом); мультиресурсная вовлеченность работодателей в образовательный процесс.

Подводя итог, отметим, что предложенные нами и изложенные выше методологические решения складываются в **методологический подход к изменению организации процессов университета, направленный на повышение качества деятельности и конкурентоспособности вуза**, учитывающий мультисубъектность услуг высшего образования и основанный на использовании механизма вовлеченности, усиленного в постпандемийный период синергетическим эффектом за счет роста количества и активности заинтересованных сторон (рисунок 2.21).

Подход содержит также комплекс перспективных целевых характеристик и требований к изменению организации основных и управленческих процессов, предполагающий повышение их гибкости и адаптивности в интересах заинтересованных сторон, увеличение объема вовлекаемых ресурсов.

В результате анализа исследовательских работ и успешных практик в данном подразделе представлена классификация стейкхолдеров вуза: внешние, внутренние и вовлеченные (в т. ч. интегрированные и дуальные) и систематизирована практическая основа заинтересованности университета (прежде всего руководства) в расставлении акцентов в текущей работе и изменении процессов университета.

Предложен траекторно-карьерный методологический подход к изучению контекста функционирования университетов и изменению организации процессов ВО, состоящий в том, что, выстраивая стратегии конкурентоспособности, университет вынужден искать организационные и продуктовые решения, способствующие измеримому прогрессу сразу в нескольких направлениях, и сформулирован принцип «четырех ключей» проектирования изменений и приоритизации при их отборе: при проведении мероприятий стратегического характера в совершенствовании процессов и продуктов ВО должны быть учтены интересы трех групп внутренних стейкхолдеров и не менее одной группы внешних, наиболее активных и интегрированных в изменяемый процесс, либо являющихся основными потребителями его результатов (получателями эффектов).

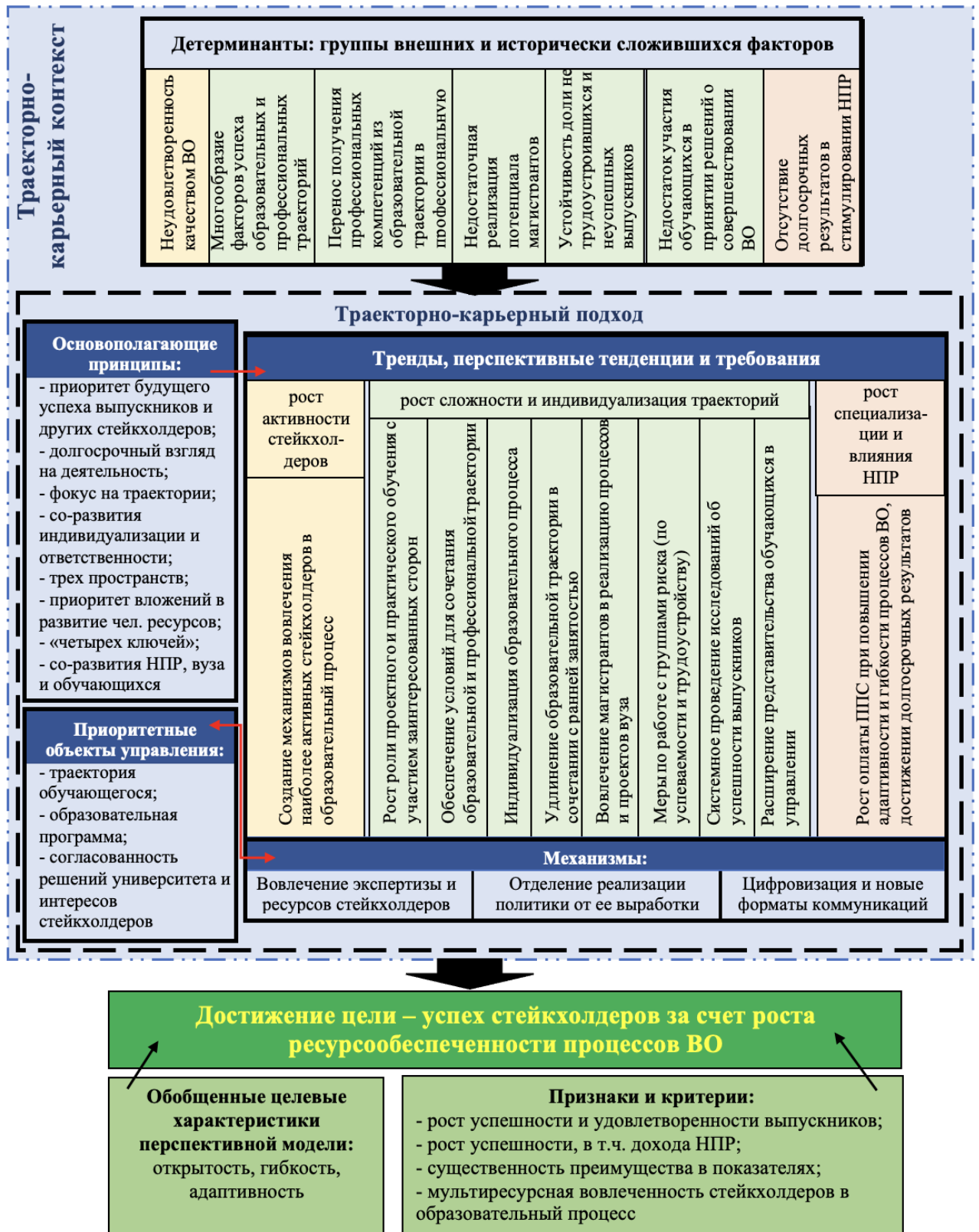


Рисунок 2.21 – Методологический подход измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон в процессы ВО

Источник: составлено автором

Обобщая исследовательский материал, представленный в данной главе, представим наиболее существенные научные результаты:

– установлены основные группы факторов и семь тенденций (детерминант), формирующих новый траекторно-карьерный контекст деятельности вузов и развития услуг высшего образования;

– предложен методологический подход **«измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон»** к изменению организации процессов университета, направленный на повышение качества деятельности и конкурентоспособности вуза, учитывающий мультисубъектность услуг высшего образования и содержащий комплекс перспективных целевых характеристик и требований к изменению организации основных и управленческих процессов. Ключевыми особенностями данного методологического подхода к изменениям в процессах высшего образования является ориентация на глубокую интеграцию заинтересованных сторон в процессы высшего образования, измеримость прогресса в увеличении их успеха, привлечении дополнительных ресурсов.

3 Экономическая устойчивость и ее влияние на повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей вуза

3.1 Понятие и механизм обеспечения экономической устойчивости вуза

Специфика российского вуза как субъекта экономической деятельности на рынке услуг отчасти определена чертами *открытой детерминированной квазиконкуренции*, сформированной в гл. 1. Наша задача – выявить наиболее значимые ограничения и экономическую основу (в т. ч. источники инвестиций) при выработке долгосрочной стратегии конкурентоспособности вуза, уточнить понятие экономической устойчивости с точки зрения достижения цели исследования: научного обоснования концептуального подхода к опережающему повышению конкурентоспособности российских вузов.

Исследуя контекст, проблематику и специфику экономической деятельности российских вузов, подчеркнем огромное влияние, которое оказал на нее переход от плановой экономики к либерально-рыночному способу ведения экономической деятельности, имевший в качестве целевой модели механизм свободной рыночной конкуренции, наложившийся на российские особенности и исторические условия. Дальнейшее движение к экономике, основой которой являются знания и информация, стало еще одним постоянно действующим фактором, оказывающим воздействие на происходящие изменения и усложняющим деятельность, в т. ч. из-за модернизации общества в целом и его структур.

Процессы гибкой трансформации усложняются из-за незавершенности процедур адаптации управленческих систем вузов к рыночным условиям, в то время как регулятор и учредители уже ставят новый уровень задач. Инструменты управления и способы экономической деятельности получили импульс к развитию в конце XX века, когда стартовал этап адаптации к рыночным правилам, характеризующимся полнотой ответственности за последствия стратегических решений руководства вуза, необходимостью оперативно

реагировать на постоянные изменения внешних условий, начавшиеся с упразднения системы централизованного планирования и отказа от соответствующих процедур финансирования и управления. Радикальность процесса, высокая скорость происходящих изменений привели к принципиальной трансформации экономического и управленческого контекстов. Новые возможности, предоставленные законом Российской Федерации № 3266-1 [35] вызвали усиление конкуренции за ресурсы между вузами, смягченное взрывными темпами роста спроса на образовательные услуги некоторых направлений ВО.

Под влиянием указанных выше факторов вузы модернизировали системы управления, ключевые процессы, предлагаемые услуги и продукты, что позволило им существовать в контексте интенсификации конкуренции, более высокого уровня автономности, в частности самостоятельности относительно формирования портфеля направлений и ОП. Происходившие изменения были основаны на целом ряде законов и государственных программ 90-х – начала 2000-х годов, главным из которых стал Федеральный закон № 273-ФЗ [35] (подробнее об этом в гл. 4).

Однако сложность деятельности вузов существенно выросла именно в начале второго десятилетия XXI века, когда государство стало четко определять стратегические цели для сферы ВО (рисунок 3.1). Программно-целевой подход повлек за собой внедрение инструментов стратегического управления по отношению к вузам, о чем мы писали в гл. 1. В части экономической деятельности, **у вузов появились целевые ориентиры по росту уровня оплаты труда, ограничения по структуре фонда оплаты труда и структуре численности персонала.** Последствия этого ограничения для формирования конкурентных стратегий до сих пор не проанализированы и не обобщены, хотя лежат на поверхности: **российские университеты ограничены в реализации любого варианта стратегии, основанной на издержках,** так как обязаны обеспечивать постоянный рост оплаты труда НПП. С точки зрения качества ВО, это имело положительное влияние.

Второе ограничение – активно внедрявшееся с 2010 г. требование регулятора о выравнивании оплаты обучения с уровнем госфинансирования: «Размер платы в

расчете на единицу оказания платных услуг не может быть ниже величины финансового обеспечения таких же услуг в расчете на единицу оказания государственных услуг, выполняемых в рамках государственного задания» [49], т. е. была ограничена возможность маржинального ценообразования, когда контрактные студенты возмещали условно-переменные затраты и только часть косвенных условно-постоянных (общевузовских).

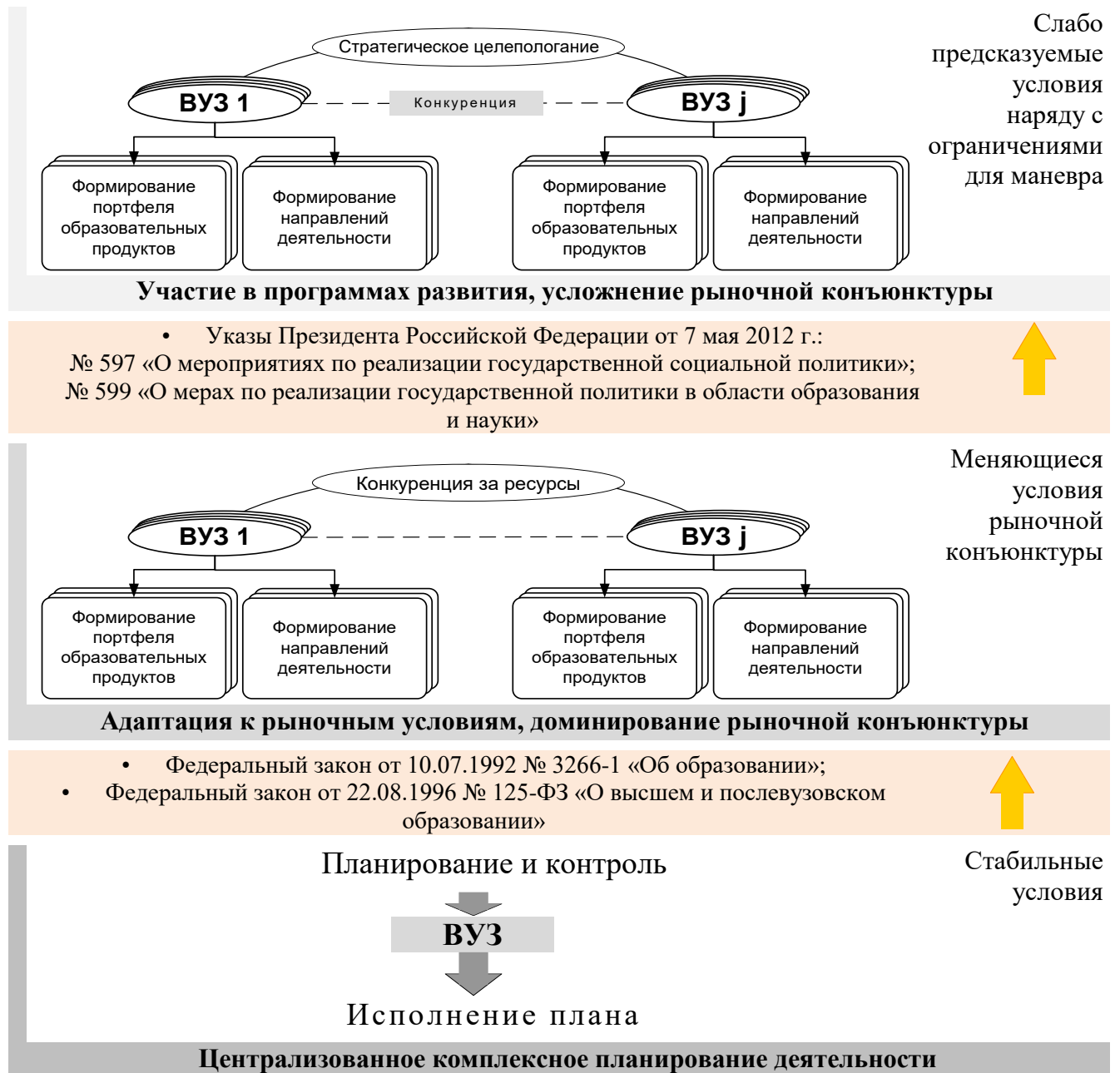


Рисунок 3.1 – Трансформация контекста экономической деятельности

Источник: составлено автором

При всей обоснованности решения оно сузило маневр в ценообразовании и

усложняет вузам, особенно региональным, реализацию стратегий, основанных на экономии от масштаба. Отчасти поэтому вузы-лидеры, чтобы «поймать» эффект экономии от масштаба, вынуждены наращивать контингент. Третье ограничение, дополняющие первые два, это привязка уровня ряда статей нормативных затрат госфинансирования к средней оплате труда в регионе, впервые зафиксированное в 2011 г. [49].

Формирование релевантной модели деятельности университета сдерживает недооценка большинством участников процесса и экспертов роли вновь созданных **элементов централизованного управления всей сетью подведомственных учреждений и активной позиция регулятора (Минобрнауки России) и учредителей (Правительство Российской Федерации, Министерства науки высшего образования Российской Федерации и отраслевые министерства)**. Эта ситуация обусловлена объективными причинами, в т. ч. исторически недавним изменением системы государственного управления, включая снижение его роли в сфере ВО, которое по инерции считается основным вектором развития. В настоящий момент достижение различных экономических целевых ориентиров (в т. ч. по оплате труда) и ограничений (в виде показателей качества) регулируется органами госвласти на регулярной основе.

Экономические ориентиры вуза. В гл. 1 было отмечено, что вузы в большинстве стран не имеют цели получение прибыли, а институты финансового оздоровления и банкротства ООВО, которые могли бы выступить средством мотивации акторов к экономической устойчивости, отсутствуют либо не применяются. Два данных факта неизбежно сказываются на характере деятельности, специфике образовательных услуг, системе управления. В ГК Российской Федерации закрепляется два варианта отношения организаций к цели получения прибыли: «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо **не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)**» [4]. Федеральный закон «О некоммерческих организациях»,

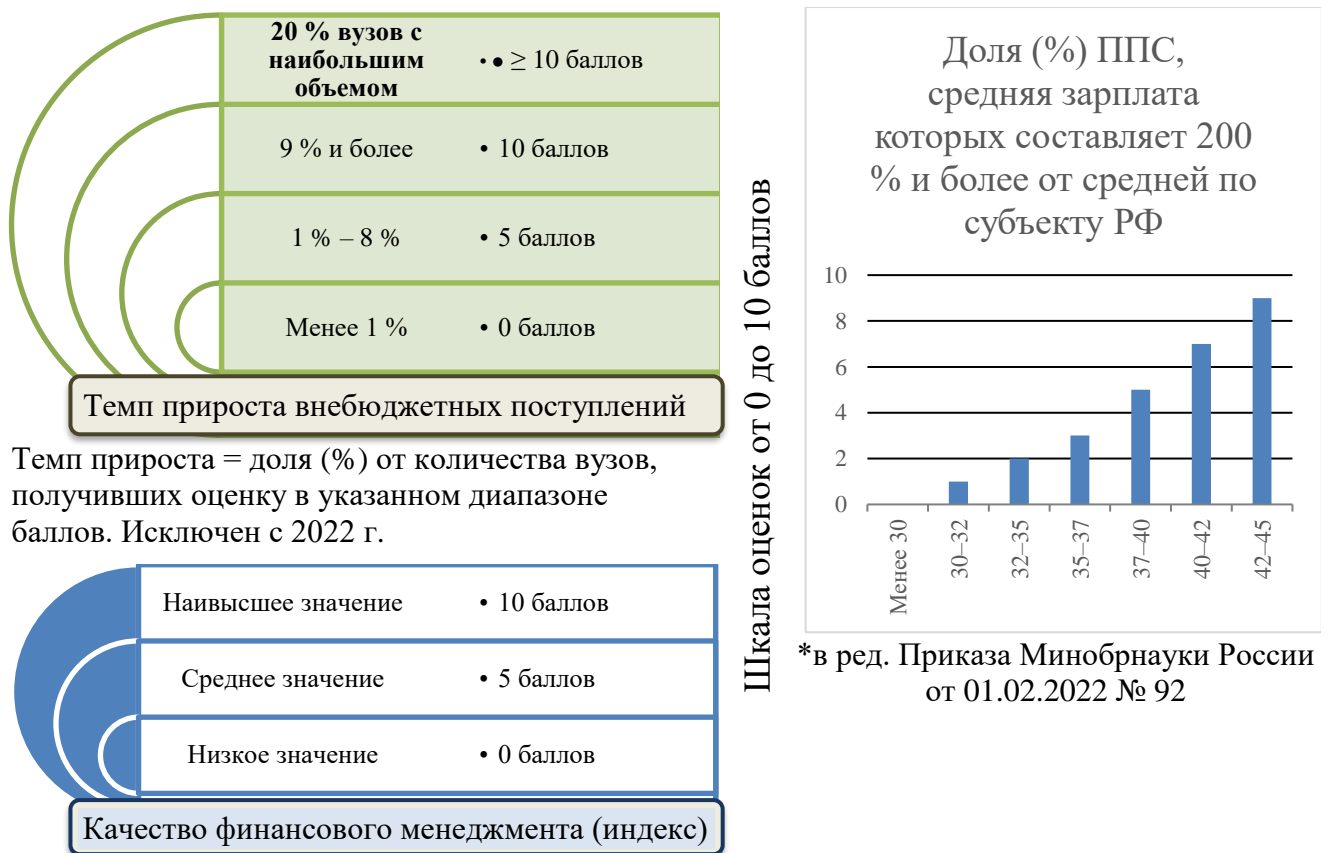
регулирующий деятельность в т. ч. вузов, повторяет тезис ГК пункт 1, ст. 2 [23].

Несмотря на отсутствие цели достижения прибыли, возможность самостоятельной экономической деятельности является важным условием развития. С целью повышения автономности в решениях, уровня ответственности, **в первую очередь экономической**, осуществлен переход ряда российских вузов к организационно-правовой форме **автономного учреждения**: все участники Проекта 5-100 и Федеральные университеты. Согласно законодательству «Автономным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, средств массовой информации, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах в случаях, установленных федеральными законами (в том числе при проведении мероприятий по работе с детьми и молодежью в указанных сферах)» [34, ч. 1, ст. 2].

Выборочный анализ уставов ООВО [78, 79], которые по понятным причинам схожи, демонстрирует отсутствие экономического или финансового целеполагания. Зато присутствуют цели социально значимые: «Целями деятельности Университета являются: 1) удовлетворение потребности общества и государства в квалифицированных специалистах с высшим образованием» [78, пункт 2.2]. Отдельные положения, подразумевающие наличие финансового результата тем не менее есть: «Университет обеспечивает исполнение своих обязательств в соответствии с государственным заданием, планом финансово-хозяйственной деятельности и в пределах денежных средств, полученных Университетом из всех видов источников финансового обеспечения деятельности Университета» [78, пункт 6.1]. Т. е. анализ показал, что **целей экономического характера** (в т. ч. прибыльности, безубыточности или их аналогов) **для деятельности университета в нормативных документах не содержится, нет их и в уставах ООВО, соответственно выявлен пробел, который сам по себе создает управленческий**

риск стратегического типа и ставит задачу формирования целеполагания в области экономической деятельности. По всем канонам стратегического управления ответ на этот вопрос следует искать у учредителя, поэтому мы провели дополнительный анализ документов, содержащих упоминания об экономических и финансовых целях и показателях ООВО.

Обратим внимание на набор целевых индикаторов экономического характера, входящих в комплекс показателей, на основании которых определяются премиальные выплаты ректоров вузов, подведомственных Минобрнауки [46] (рисунок 3.2).



Оплата труда ректора не может превышать 8 (11) зарплат работников

Рисунок 3.2 – Экономические индикаторы, используемые к премированию ректоров, %

Источник: составлено автором

В политику учредителя на протяжении длительного периода были включены именно показатели, представленные на рисунке (см. рисунок 3.2) темп роста внебюджетных поступлений, доля высокооплачиваемых лиц среди основного персонала и качество финансового менеджмента. Анализ изменений системы

оценки показал инвариантность двух последних ориентиров (приложение С).

Особенно важен факт включения в ограниченный перечень экономических показателей величины мотивирующей на рост заработной платы ППС, что в управленческой среде ошибочно трактуется как популизм. Такой же оценке подвергается *ограничение оплаты труда ректора* в зависимости от средней заработной платы работника вуза, значимость ограничения усиливается тем, что размер оклада ректора ограничен четырьмя средними зарплатами ППС, а оклад проректоров рекомендован в диапазоне от 60 % до 90 % от оклада ректора. Системность позиции государства показывает, что **ключевым экономическим показателем вуза государство определяет именно уровень оплаты труда основного персонала** (преподавателей и научных сотрудников). Здесь проявляется еще одна грань специфики экономической деятельности вузов, **большая стоимость ключевого ресурса – ППС – является свидетельством большей конкурентоспособности университета**, а низкая стоимость оценивается как слабое место ООВО и признак неконкурентоспособности, что противоречит универсальной логике конкурентного преимущества и создает управленческие риски искусственного повышения оплаты труда.

В части синтетического показателя «качество финансового менеджмента» Минобрнауки России, также, как и ряд других федеральных министерств, применяет единый индекс на основе системы показателей эффективности деятельности, который является стимулом для оптимизации ФХД и обеспечения экономической устойчивости ООВО, в т. ч. косвенно к безубыточности [47]. Однако индекс содержит в себе ряд самостоятельных показателей, мотивирующих к поддержанию финансово-экономической устойчивости и безубыточности (рисунок 3.3).

Дополнительную рамку формируют экономические показатели программы «Приоритет-2030» (рисунок 3.4). Сохранены условные аббревиатуры, принятые в программе «Приоритет-2030»: б – базовые показатели, с1 – показатели исследовательского трека, с2 – территориально-отраслевого. Видно, что в программе «Приоритет-2030» преобладающее значение имеют индикаторы,

связанные с ростом доходов от научной деятельности и трансфера технологий, что создает вектор на диверсификацию, а значит, *экономическую устойчивость ООВО*, но повышает риски недоинвестирования в высшее образование.



Рисунок 3.3 – Показатели, мотивирующие к поддержанию финансово-экономической устойчивости и безубыточности

Источник: составлено автором

Опыт анализа экономического поведения ООВО подталкивает нас к сопоставлению выявленных выше целевых ориентиров и других вариантов целеполагания с тремя альтернативными подходами к оценке эффективности и результативности (рисунок 3.5).

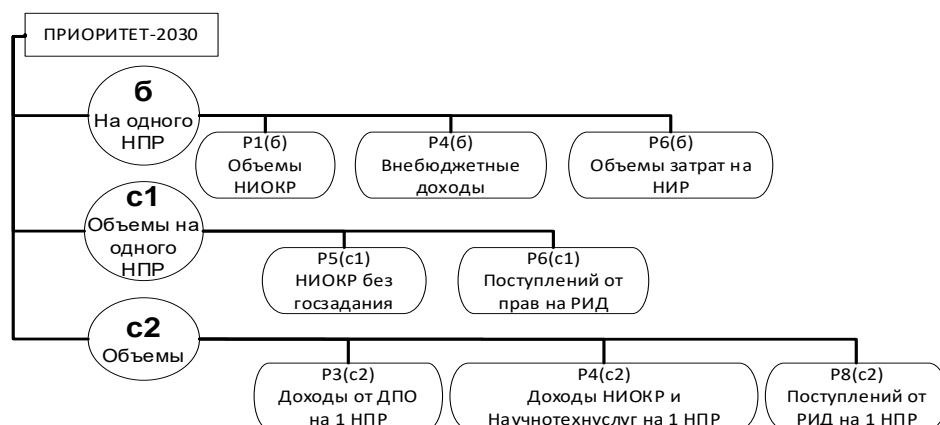


Рисунок 3.4 – Экономические показатели программы «Приоритет-2030»

Источник: составлено автором

Мобилизационный подход [339] возникает на практике, но на длительном промежутке времени неизбежно приводит к финансовой неустойчивости и проблемам в функционировании, поэтому вузу необходимо выбрать из двух подходов либо фиксированные цели либо фиксированные затраты.

Бюджетный кодекс тоже предполагает выбор из двух вариантов: «Принцип эффективности использования бюджетных средств означает, что при составлении и исполнении бюджетов участники бюджетного процесса в рамках установленных им бюджетных полномочий должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств (экономности) и (или) достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств (результативности)» [1].

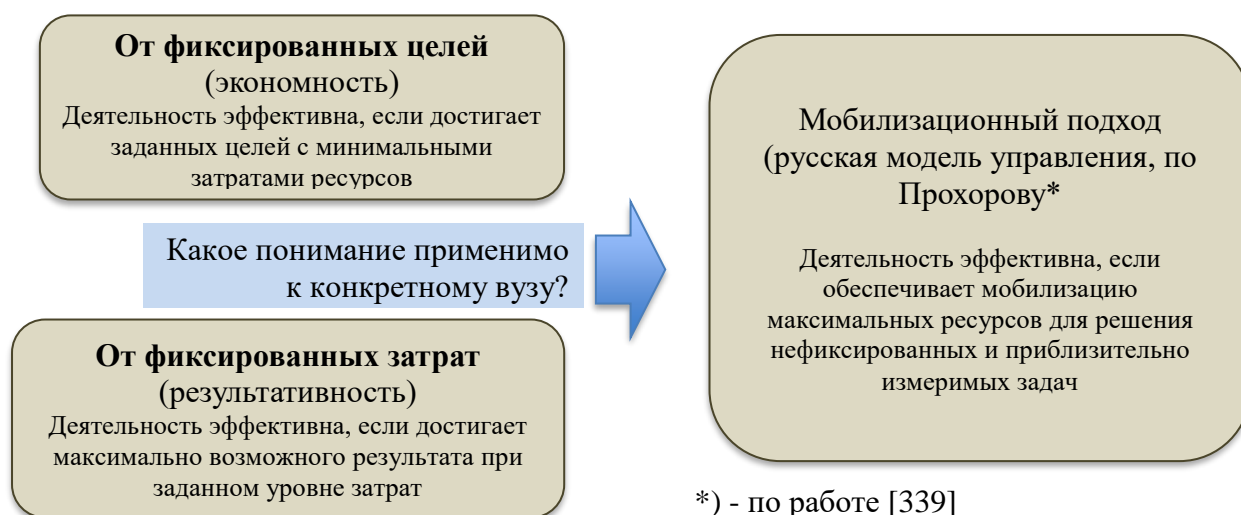


Рисунок 3.5 – Альтернативные подходы к оценке эффективности и результативности

Источник: составлено автором

Т. е. государство отдает предпочтение показателям результативности в виде различных показателей доходов (поступлений) либо уровня оплаты труда. Показатели, связанные экономической эффективностью, присутствуют меньше, а с экономностью, т. е. нацеленные на снижение затрат, отсутствуют совсем. Важной особенностью вузов является ведение деятельности сразу на нескольких рынках: образование, наука, производство отдельных видов продукции, консалтинговая и экспертная деятельность, общественное питание и даже девелопмент и финансы. Соответственно, *диверсификация не только необходимый,*

но и вполне достижимый целевой ориентир.

Понятие экономической и финансовой устойчивости, их роль. Специфика современного этапа конкурентной борьбы в сфере ВО заключается в ее высокой ресурсоемкости, а поддержание конкурентоспособности требует постоянных инвестиций в позиционирование, инфраструктуру, кадровый потенциал, имеющих негарантированный и отложенный эффект. Университетам приходится принимать повышенные обязательства, затрачивать значительные ресурсы, принимая риски, потери экономической устойчивости. Необходимость привлечения новых источников инвестирования и позиционирования предопределяет участие в государственных конкурсах и программах. Стремясь к победе, ООВО берут на себя обязательства на пределе возможностей с вероятностью неисполнения. Возникает **риск возврата средств, выделенных по программам государственной поддержки**, в случае если показатели не будут достигнуты, что может подорвать экономическую устойчивость вуза. Еще один фактор риска для экономической модели ООВО – это довлеющее представление об универсальной модели конкурентоспособного университета 3.0. Именно трансформация в университет 3.0 находит отражение в критериях оценки успешности государственных программ. Поддерживая стратегический вектор, отметим, что формируемый целевыми показателями госпрограмм, фокус нередко отличается от рыночной ниши, в которой действует конкретный вуз, а изменения, которые предписываются универсальным видением, часто не подкреплены устойчивой экономической моделью.

Зачастую возникает логическая ошибка, связанная с тем, что понятия конкурентоспособности и экономической устойчивости неразрывно связаны в умах экспертов и исследователей: «Эффективность финансово-экономической деятельности вузов и их финансовую устойчивость следует рассматривать как объективное условие обеспечения их конкурентоспособности» [419, с. 16]. Однако обратное не верно, вуз, продвинувшийся в показателях конкурентоспособности госпрограмм, может и ослабить экономическую устойчивость. Значимой задачей стала выработка **механизма сочетания задач формирования экономически**

устойчивой модели деятельности университета с целями повышения конкурентоспособности, в т. ч. опережающего роста унифицированных показателей, в частности, вопросами, связанными с получением синергетических эффектов и гармонизацией деятельности управленческих и основных процессов с подсистемами, направленными на обеспечение роста экономического потенциала и устойчивости, при условии достижения показателей конкурентоспособности.

Анализ вышеприведенных показателей и практики их применения показал, что для наиболее успешного вуза экономический рост может носить только **опережающий характер** относительно других ООВО в части динамики целевых показателей и одновременного повышения экономического потенциала. При этом реализация **опережающего роста** влечет за собой риск неоправданного расходования «доходов будущих периодов», прежде всего авансов за обучение, внесенных заблаговременно. Задачей исследования является выделение, обоснование и формирование методического подхода к выработке и реализации модели **опережающего и экономически устойчивого роста университета**. С учетом ограниченности традиционных сфер деятельности вуза нами предложена, как более перспективная модель в условиях кооперативной конкуренции, **модель открытого опережающего роста**, т. е. происходящего в т. ч. за счет новых сфер деятельности и привлечения финансовых, имущественных и других ресурсов стейкхолдеров. Способ реализации опережающего и экономически устойчивого роста актуален для российских вузов, отличающихся по позиционированию, статусу, территориальному расположению и масштабу. Известны отдельные успешные примеры, представленные в Москве и Санкт-Петербурге, особую сложность, в т. ч. в силу меньшей платежеспособности заинтересованных сторон, составляет поиск методик и решений для региональных ООВО. При рассмотрении задачи в терминологии Университет № 1.0, 2.0, 3.0 [140] вопрос заключается в выработке методического подхода, т. е. в том, как конкретному вузу трансформировать деятельность (в т. ч. экономическую модель) от Университета 1.0 к Университет 2.0 и далее, не только без потери экономической устойчивости, но опираясь на дополнительные возможности экономических механизмов.

Экономическая устойчивость университета может стать его важным преимуществом, поскольку является необходимым условием для долгосрочного планирования и непрерывности реализации серьезных научно-технологических проектов, создания новых центров компетенций. Устойчивость ООВО имеет значение и для общества в целом: «В контексте актуальной задачи обеспечения устойчивости общественных систем важным результатом является концептуализация нового подхода к обеспечению устойчивости в сфере услуг – «циклической экономики», которая рассматривается как эффективный инструмент общественного развития, предполагающий расширение сервисной деятельности, создающий дополнительный импульс для развития сферы услуг» [207, с. 5].

Понятие экономической и финансовой устойчивости. Зачастую понятия экономической и финансовой устойчивости используются как синонимы, что приводит к логическим и управленческим ошибкам. Недоразумениям способствует большая проработанность определения уровня финансовой устойчивости, в то время как оценка экономической устойчивости проработана слабо и отличается сложностью, а авторы опираются на аналогии с деятельностью коммерческих организаций [112, с. 9]. Из-за сложности оценивания экономической устойчивости понятия ошибочно используются как взаимозаменяемые, хотя их нетождественность доказана, а понятие финансовой устойчивости является более узким и входит в понятие экономической устойчивости, которое охватывает более широкий спектр решений и объектов управления [474].

Поскольку в литературе при рассмотрении понятия «экономическая устойчивость» учитывается прежде всего специфика коммерческих организаций, мы обратились к универсальным подходам к устойчивости социально-экономических систем (рисунок 3.6).

Авторы, выделившие четыре подхода [348], приводят определения, больше распространенные в отрасли знания об устойчивости технических систем, но справедливые как для динамических, так и стационарных систем [347]. Первые три определения, приведенные на рисунке (см. рисунок 3.7), ограниченно справедливы

для развивающихся динамических систем и скорее применимы для оценки устойчивости квазистационарных состояний, т. е. применимы, когда параметры изменяются незначительно, а взаимосвязи внутри и вовне систем не испытывают радикальных изменений.

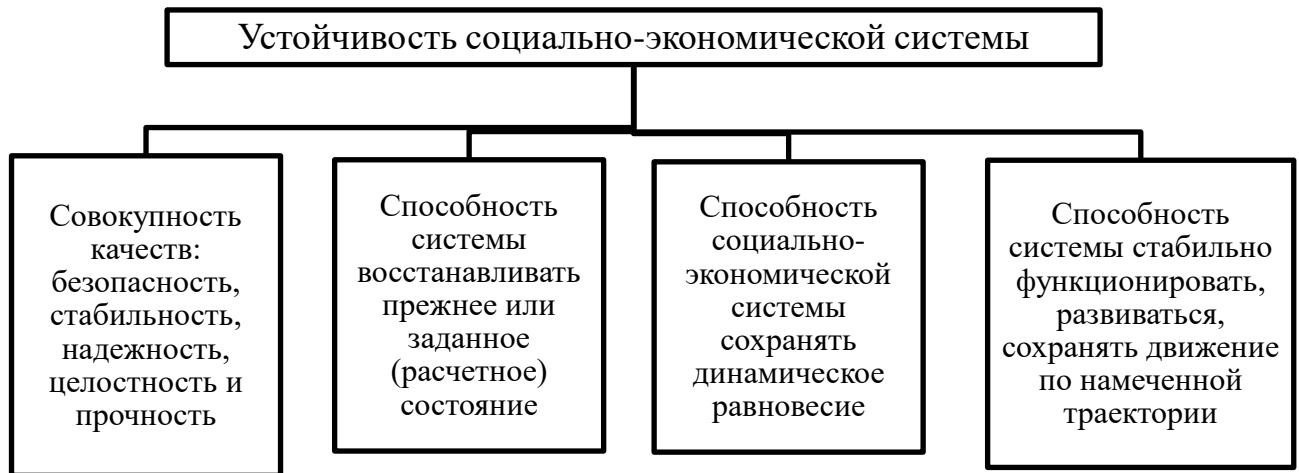


Рисунок 3.6 – Четыре подхода к определению устойчивости социально-экономических систем

Источник: составлено автором по [348]

Соответственно эти три подхода применимы к периодам 2–3 года и пригодны для осмысления финансовой устойчивости ООВО. Поскольку высшее образование переживает трансформацию, то основной вариант для вузов, претендующих на опережающий рост, являются четвертый вариант, когда устойчивость, в т. ч. экономическая, определяется как возможность устойчивого развития и выполнения программы развития при сохранении стабильности функционирования.

Перекликается с приведенным выше анализом разделение подходов к экономической устойчивости на две группы: процессно-поведенческое направление и структурное. В **структурное направление** входят подходы, трактующие понятие через надежность и стабильность как способность **сохранять свойства, которые требуются от системы**, выполнять заложенные функции в течение конкретного периода, в т. ч. так может рассматриваться и устойчивость динамических и самоорганизованных систем, реагирующих на изменения [330]. С точки зрения идеи «башни из слоновой кости» структурный подход привлекателен,

но игнорирует необходимость регулярных изменений, а значит, для российских вузов нерелевантен. Трактовка устойчивости в процессно-поведенческом направлении **допускает изменения параметров системы при сохранении способности к реализации корневого функционала** [106]. Этот подход может быть дополнен логикой «устойчивого развития», когда **в условиях нестабильности внешней среды система способна сохранять позитивные тенденции изменений** [147]. Таким образом, если не трактовать экономическую устойчивость, в рамках структурного подхода, то *переход в качественно новое состояние, если это требуется условиями, в которых система ведет деятельность, предусматривается понятием «экономическая устойчивость»*.

При рассмотрении вузов в условиях открытой детерминированной конкуренции мы опираемся на рассмотрение социально-экономической системы как динамической, т. е. постоянно изменяющейся, открытой (взаимодействие внешней и внутренней среды) и динамичной (перманентное изменение характеристик и свойств, дилемма развитие или деградация). При этом может сохраняться стремление к гомеостазу, который трактуется как гармония, равновесие между факторами внутренними и внешними, когда параметры системы остаются неизменными, но гомеостаз социально-экономических систем *неизбежно сопровождается бифуркацией* – состоянием в моменты потрясений, когда дальнейшее развитие непредсказуемо [237].

Сопоставление подходов показало, что экономическую устойчивость вузов в условиях открытой детерминированной конкуренции, необходимо трактовать не как сбалансированность и способность возвращаться в состояние гомеостаза, но как сохранение системой способности развиваться в условиях неопределенности, а если необходимо, трансформироваться, но выполнять корневой функционал. Вузы как организации с сильными традициями объективно находятся между двумя альтернативами – устойчивое развитие или устойчивая деградация, что актуализирует *включение в перечень составляющих экономической устойчивости не только способности поддерживать требуемое состояние (выполнять обязательства), но и формировать финансовое и иное обеспечение мер по*

развитию вуза.

Другие авторы предлагают выделять пять групп подходов: аналогизирующий экономическую устойчивость с финансовой, воспроизводственный, инновационный, инновационно-логистический подходы и подход, акцентирующий внимание на конъюнктуре внешней и внутренней среды [285]. Эти подходы справедливы в рамках тех задач, для решения которых они вырабатывались. Для нас полезна классификация, выделяющая направления устойчивости по сферам деятельности: финансовая, маркетинговая, кадровая и производственная [112]. Определить интегральный показатель экономической устойчивости организации, по мнению автора данной классификации, можно, если сформировать систему показателей, характеризующих каждое из предложенных направлений. Как и с понятием конкурентоспособности, практическую значимость имеют подходы, перечисляющие предметные составляющие: «комплекс свойств организационной, инновационной, логистической, производственной, финансово-кредитной деятельности с учетом их взаимовлияния и взаимодействия» [192]. Релевантный взгляд на сущность экономической устойчивости ООО на основе ресурсного подхода: «достаточность сбалансированных в каждый момент времени финансовых, кадровых, материально-технических, информационных, инновационных *ресурсов* для обеспечения *длительного расширенного воспроизводства*» [183, с. 63].

При обращении к повышению конкурентоспособности ООО приемлемо следующее определение экономической устойчивости: «состояние всех его ресурсов, при котором оно способно не только сохранить свое качество в условиях динамичной среды и внутренних трансформаций, но и обеспечить развитие и приближение к определенной цели» [216, с. 7]. При этом экономическая устойчивость включает в себя понятие «финансовая устойчивость» [215]. Но такая трактовка игнорирует интересы заинтересованных групп, особенно внешних, так как сводит внешние заинтересованные стороны к роли субъектов внешней среды, что ограничивает возможность открытого экономического роста за счет их вовлечения в процессы вуза. Мы считаем доказанной необходимость определять

экономическую устойчивость как способность, а не как состояние. Особенности различных подходов систематизированы нами в виде таблицы (приложение П). В итоге, с точки зрения цели нашего исследования, экономическая устойчивость вуза – это его **долгосрочная способность обеспечивать (привлекать, использовать, воспроизводить, сохранять) ресурсы, необходимые и достаточные для устойчивого повышения качества услуг и целевых показателей, стабильного выполнения обязательств в отношении заинтересованных сторон, реализации программы развития и своевременных изменений в условиях меняющейся среды.**

Или, другими словами, – *долгосрочная способность вуза реализовывать модель открытого опережающего роста за счет привлечения достаточного объема финансовых, имущественных и других видов ресурсов в условиях роста требований заинтересованных сторон, социально-экономических изменений и кризисов.*

Финансовая устойчивость. Анализ подходов к определению финансовой устойчивости от условно-универсальных (сформулированных, как правило, для предприятий и коммерческих организаций) до специфических (сформулированных для вузов) позволяет сделать вывод о фрагментированности и операционном характере трактовок – каждый из авторов рассматривает и акцентирует внимание на определенном операционном аспекте понятия: преобладание собственных средств над заемными, доходов над расходами. Реже встречаются функциональные подходы, например, сфокусированные на удовлетворении потребностей заинтересованных сторон. Авторы единодушны, что финансовая устойчивость – правильное соотношение финансовых ресурсов и затрат, обусловленных деятельностью организации и/или развитием (приложение Р). Анализ показал, что финансовая устойчивость включена в экономическую как одна из составляющих, но играет особую роль. Наблюдаемая фокусировка на отдельных аспектах не позволяет сформировать комплексного видения в части управления данной характеристикой деятельности вуза как части экономической устойчивости в рамках стратегии повышения конкурентоспособности, что обуславливает необходимость уточнения определений. Развитый инструментарий имеет

именно финансовая устойчивость коммерческих организаций, и мы вынуждены опереться на эти достижения. Но классические определения финансовой устойчивости, используемые для коммерческих организаций, неприменимы для ООВО без адаптации из-за нормативно-правовой специфики вузов (это некоммерческие и часто бюджетные организации), не имеющих возможности использовать в той же мере инструментарий капитала и финансовых резервов, применять инструменты балансирования активов и пассивов, прибыли как цели и финансового ориентира. Слабо проработан для вузов и инструментарий оценки и управления финансовыми рисками.

Для вузов важны специфические аспекты финансовой устойчивости, выявленные нами в ходе анализа литературы и практического опыта: для вуза, как для организации услуг, в которой большую часть затрат составляет оплата труда, большее значение имеют согласование и гармонизация поступлений и выплат, особенно их достаточность для своевременной выплаты заработной платы; рациональность управления денежными потоками с точки зрения стабильности текущей деятельности и обеспечения затрат на развитие; вузы имеют возможность опереться на трехлетний период на основе действующего порядка работы с планом ФХД.

В эмпирическом исследовании, проведенном коллективом соавторов с нашим участием, проводились анализ и обобщение практик оптимизации ФХД вузов, подведомственных Минобрнауки России. В указанном исследовании мы опирались на предикатную модель финансовой устойчивости [298]. Кроме того, осуществлялась опора также на экстраполяцию в будущее финансовых показателей как базовый технический прием [335]. Опираясь на обобщенный опыт, мы определяем **финансовую устойчивость вуза как его способность в трехлетнем периоде покрывать поступлениями растущие затраты, обеспечивать выполнение договорных и репутационных обязательств относительно ключевых заинтересованных сторон, прежде всего качество предоставляемых образовательных услуг и НИОКР, финансировать мероприятия по развитию вуза и в условиях нормального уровня**

экономической деятельности, и в условиях форс-мажорных обстоятельств, прежде всего за счет управления поступлениями и выплатами.

Субъект и объект управления экономической устойчивостью. Проблематика управления экономической устойчивостью предполагает определение объекта и субъекта управления. Как и при рассмотрении факторов устойчивости вуза, когда выделяются внешние и внутренние группы факторов, целесообразно разделить субъекты управления на внешние и внутренние по отношению к университету. Методический интерес представляет **выделение положительно взаимосвязанных внешней и внутренней экономической устойчивости**: внешняя – это «бесконфликтное взаимодействие с окружающей средой: потребителями, конкурентами, поставщиками, финансово-кредитными учреждениями, налоговыми и другими контролирующими органами» [276]; внутренняя – это «пропорциональность всех звеньев рассматриваемого субъекта, обеспечивающих положительную динамику основных финансово-экономических показателей и расширенное воспроизводство» [276]. На практике часто игнорируют *внешние* субъекты, вовлеченные в управление экономической устойчивостью вуза, так как принято считать, что за экономическую, в т. ч. финансовую устойчивость, ответственно прежде всего руководство вуза и финансово-экономические службы. Но наш практический опыт работы с вузами, утратившими финансовую устойчивость, показывает, что причины могут лежать и *вовне* ООО и могут быть связаны, в т. ч. с действиями учредителя либо регулятора. Как в частом, так и в общественном секторе, одним из главных заинтересованных в устойчивости субъектов является учредитель, а наиболее явно заинтересованность учредителя проявляется в ситуациях, когда он не только несет репутационную или должностную ответственность, но и установлена субсидиарная ответственность за принятие решений и/или предусмотрена *обязанность* оказывать финансовую помощь в кризисных ситуациях. Государственные и частные вузы специфически, но включены в этот типовой контекст, поскольку вуз всегда является юридическим лицом, у которого определен орган, выполняющий функции учредителя. В большинстве

государственных вузов эту роль выполняет Минобрнауки России или отраслевые министерства. Материнская компания является учредителем корпоративного университета, а в частных вузах учредителем могут выступать физические лица. Решения Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в части параметров, определяющих госфинансирование (размер нормативов затрат или государственного задания), может на долгие годы лишит вузы экономической и финансовой устойчивости и наоборот. Однако, ООВО могут воздействовать на эти решения, вступая в диалог с учредителем.

Результаты анализа отношений субъект–объект управления (приложение Т) показывают, что каждой субъект-объектной паре свойственны свои практики управления и взаимного влияния. В теоретических источниках тематика освещается с позиции ректора либо руководителей служб, иные подходы не встречаются, что не адекватно ситуации. Анализ показал, что на нескольких управленческих уровнях внутри и вовне вуза присутствуют реальные рычаги влияния и функции управления экономической устойчивостью всего либо отдельной части ООВО (проект, подразделение, программа), подкрепленные в т. ч. формально. Соответственно, необходимо учитывать множественность объектов управления в виде организационных единиц и процессов, зачастую пересекающихся. Решения, несущие долгосрочные экономические последствия, принимаются на всех уровнях. Вспомогательные службы могут принять решения, подрывающие экономику подразделения и вуза: закупить дорогостоящее в эксплуатации оборудование за счет государственной субсидии, заключить финансово необеспеченные контракты на ремонт по завышенной цене. В моменте подобное решение, возможно, не скажется на финансовой устойчивости университета, однако негативно повлияет на его среднесрочную экономическую устойчивость. Локальные решения часто не касаются управления финансами, хотя имеют экономические последствия; важнейшие решения для экономической устойчивости – открытие новых ОП и корректировка уровня качества ВО как в части условий предоставления образовательной услуги, так и в планируемом уровне образовательных результатов.

Могут возникать вопросы о способности регулятора принимать решения на основе финансовой отчетности, но формы внешней отчетности, в т. ч. регулярной финансовой и статистической, включая систему мониторинга эффективности, рейтинг качества финансового менеджмента, представляют обширную и детализированную картину состояния и поведения ООВО, содержат индикаторы, позволяющие Министерству науки и высшего образования Российской Федерации принимать решения и отслеживать их исполнение. Анализируя нормативную базу, практику взаимодействия на разных уровнях управления (групп субъектов), было обнаружено, что понятие экономической устойчивости применимо к большинству уровней, с учетом пятилетней перспективы развития рассматриваемых инструментов (приложение У). Различия между вузами и уровнями управления есть, но они касаются степени формализации, используемых понятий и развития информационных систем. Особенно велики различия между вузами в подходах к описанию финансовой структуры, методик оценки и масштаба полномочий на каждом из уровней управления. Наиболее четко в документах обозначена ответственность за финансовую устойчивость, а наделение ответственностью субъекта за экономическую устойчивость – пока *недостаточно развитая практика*.

Поскольку экономическую устойчивость вуза определяет большое количество решений в различных точках ответственности, **особое значение приобретает согласованность и сбалансированность интересов различных центров ответственности и их руководителей**, в т. ч. **децентрализованная патисипативная модель экономического управления**, приложения которой уже обсуждаются экспертами [354]. Согласно предложенного определения экономической устойчивости важно наличие на каждом из уровней управления возможности привлекать ресурсы стейкхолдеров либо существенно влиять на данный процесс через качество оказываемых услуг и наличие предмета для сотрудничества. *Специфика высшего образования состоит в том, что в силу многоуровневого характера заинтересованных сторон (выпускник, работодатель, родитель) такое влияние присутствует на всех уровнях функционирования*

университета. При этом для «дуальных» внешних стейкхолдеров, т. е. имеющих в качестве одной из ролей личную вовлеченность в ВО, особое значение имеют гарантии качества услуг ВО.

Соответственно, важной составляющей стратегии повышения конкурентоспособности и ее реализации должны стать инструменты, уменьшающие риск снижения качества услуг в пользу экономических показателей, но гармонизирующие экономическую устойчивость и показателей качества по разным уровням управления. Учитывая слабую управляемость вуза через регламентацию процедур и количество вовлеченных акторов, очевидным требованием становится **необходимость выработки организационной культуры управления экономической устойчивостью и постановки понятного и прозрачного экономического целеполагания, которое будет принято внутренними стейкхолдерами**. Важно построить и механизм внутренних экономических отношений, описание которого нами предложено и опубликовано [392]. С учетом внешней составляющей в механизм обеспечения экономической устойчивости входят: экономически ориентированное стратегическое целеполагание, объективный выбор экономической модели деятельности, внедрение прозрачной и целостной ФЭП, многоуровневая и децентрализованная патисипативная система финансово-экономического управления.

В результате представленных в данном подразделе исследований определены предпочтительно используемые регулятором показатели результативности, обозначены риски для экономической модели ООВО, обоснована необходимость создания механизма синхронизации задач формирования экономически устойчивой модели деятельности с целями повышения конкурентоспособности и предложена модель открытого опережающего и экономически устойчивого роста.

Базируясь на результатах сопоставительного анализа источниковой базы, результатах эмпирических исследований и обобщения практик, уточнено определение экономической устойчивости, логика взаимосвязи экономической и финансовой устойчивости и обоснована значимость согласованности и сбалансированности интересов различных центров ответственности,

необходимость разработки организационной культуры управления экономической устойчивостью и определения элементов механизма ее обеспечения.

3.2 Сущностные характеристики стратегического управления экономической устойчивостью вуза

Классический подход к определению предмета экономики образования, развитый в отечественной экономической литературе, близок к стейкхолдерскому подходу, используемому в данной работе: «деятельность людей при предоставлении образовательных услуг в условиях использования ограниченных ресурсов и соизмерении производимых затрат с достигаемым результатом» [91]. В литературе также присутствуют попытки сформировать фундаментальный подход к управлению экономикой университета не как к одной из управленческих функций, а как к части стратегического управления университетом [341]. Причем эти подходы представляются неразрывно связанными с задачами управления экономической и финансовой устойчивостью и могут быть объединены в пять групп (рисунок 3.7).

Пять представленных направлений не являются изолированными друг от друга, напротив, представляют собой систему взаимодополняющих методических подходов и инструментов, поскольку все это «экономические отношения экономических агентов по поводу распределения, использования, обмена ограниченных ресурсов для достижения наилучшего результата» [91].

Краткая характеристика подходов (приложение Ф), отражает тот факт, что различные подходы к построению экономики ООВО акцентируют внимание не только на различных элементах экономики образовательных систем в целом, но и на разных аспектах экономической и финансовой устойчивости, следовательно, в процессе управления университетом данные подходы не изолированы друг от друга, а находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Так, обеспечивая оптимальное состояние финансовых потоков, руководство вуза наилучшим

образом распределяет ресурсы среди процессов университета, что обеспечивает повышение качества образования и возможность достижения наиболее конкурентоспособного положения, что в свою очередь, приводит к увеличению спроса на образовательные услуги вуза, а значит, к увеличению финансовых потоков.

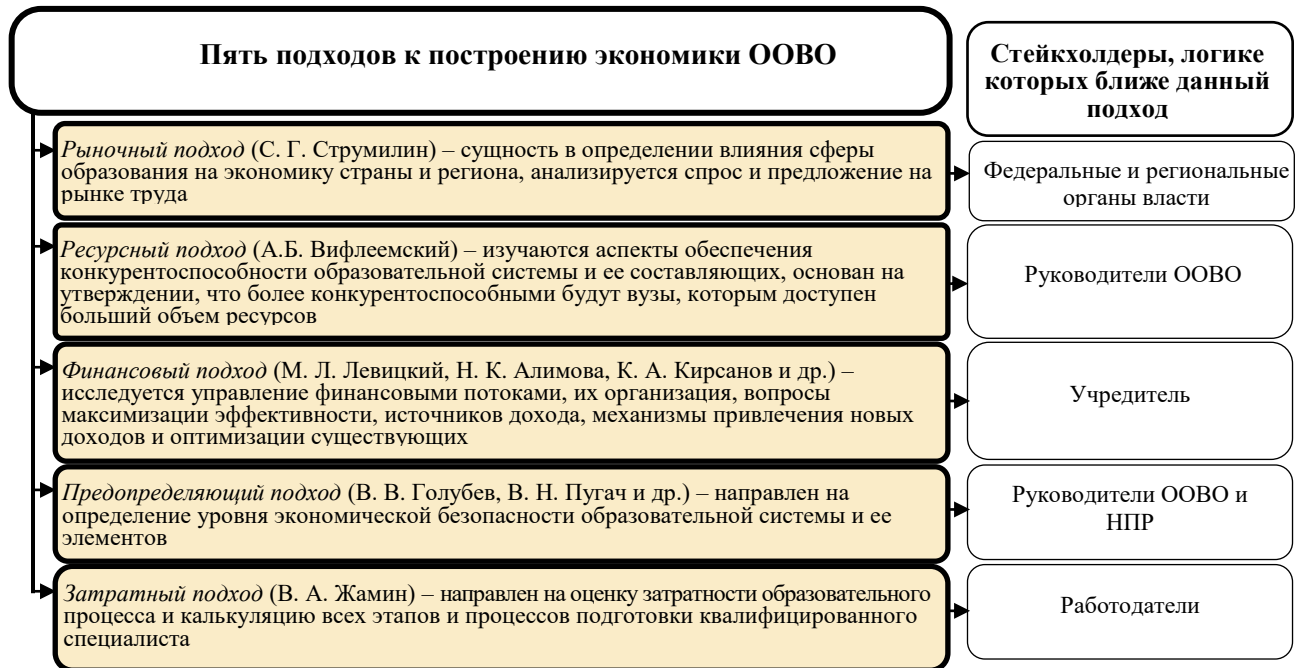


Рисунок 3.7 – Подходы к экономике ООВО

Источник: составлено автором по [341]

Взаимосвязанность подходов обусловлена также взаимодополняющим характером относительно круга решаемых проблем в сопоставлении с интересами основных стейкхолдеров: логике федеральных и региональных органов власти наиболее близким является рыночный подход [205; 252; 395; 456], работодателям – затратный [181; 250], руководителям ООВО – ресурсный [129; 135; 211; 322], учредитель придерживается в большей степени финансового [152; 398], а предопределяющий подход [87; 160; 210; 242] обуславливает взгляд руководителей университетов и НПР.

Вне зависимости от особенностей подхода эксперта инвариантом является признание важности следующих задач: управления себестоимостью услуг ВО и экономикой образовательной программы.

Основываясь на классических подходах к системам, лежащим в основе

управления экономикой организации, отметим, что *предметом стратегического решения* всегда являются пять аспектов: способ учета затрат и метод калькулирования себестоимости, определение драйверов затрат и объектов учета, методика ценообразования, финансовая структура (в т. ч. определение субъектов управления), но главное, на наш взгляд, – корректное целеполагание для системы управления.

Себестоимость и стоимость услуг ВО. Несмотря на привлекательность для вузов политики привлечения дополнительных ресурсов, вопрос себестоимости ВО будет всегда подниматься, в т. ч. с учетом конкуренции по цене со стороны цифровых гигантов и мобильных игроков Ed-techa. Общество и конкуренция ставят вопрос ограничения роста стоимости и обоснования затрат, тем самым оказывая давление на качество ВО и экономическую устойчивость университетов.

Факт, влияющий на выбор вузами подходов к управлению себестоимостью, в том, что уровень государственного финансирования определяется единым нормативным методом. При этом для многих вузов вопросы государственного и внебюджетного финансирования сопоставимы, хотя пропорция периодически менялась, актуальной минимальной планкой выступает 2000 год, когда бюджетников было 2,87 млн из 4 млн обучающихся [325]. Несмотря на тренд индивидуализации, в большинстве вузов основой для калькулирования выступает академическая группа с пересчетом результатов на одного обучающегося [313]. Операционно можно понимать под себестоимостью образовательной услуги – затраты вуза, направляемые им «на обслуживание статей расходов по подготовке и реализации конкретной ОП из расчета на одного обучающегося» [154]. С точки зрения налогообложения и стратегического учета, мы должны использовать разные варианты полной калькуляции, т. е. включать в расчет затрат на студента и косвенные затраты, в т. ч. на содержание студгородка (не входят в состав нормативов госфинансирования) и управление вузом, а значит, *применять многоступенчатый управленческий учет затрат*. Сопоставляя мнения экспертов, можно выделить три проблемы, расчета себестоимости услуг ВО:

– определение базы распределения косвенных затрат – не все ОП требуют

равномерного использования материально-технической базы, отличается соотношением лекций и семинаров и т. д. Мы не согласны с коллегами, считающими, что сложность выбора корректной базы распределения – в высокой трудоемкости этого процесса [93]. **Ключевая сложность – в социально-экономических последствиях выбора того или иного драйвера распределения**, так как от этого зависит и оценка эффективности различных коллективов и действия по оптимизации затрат и штатного расписания;

– выявление факторов, напрямую влияющих на спрос, – затраты, направленные на повышение качества образовательной услуги, чаще относятся к косвенным, так надбавки за стаж и квалификацию, не гарантируют привлекательность программ ВО. Недостаточно амортизировать оборудование, необходимо его квалифицированно использовать, а рост соотношения ППС/студент не гарантирует образовательных результатов;

– множественность факторов. Влияние на стоимость обучения оказывают: специальность, направление, сроки и форма обучения, объем аудиторной нагрузки, количество студентов в группе, квалификация и тарифные ставки ППС, использование собственных или арендованных помещений [447]. При цифровизации необходимо учесть технологию обучения, уровень электронно-информационных ресурсов.

В затраты на выпускника необходимо включать не только непосредственную реализацию ОП, но также затраты на дополнительные мероприятия: открытые лекции, хакатоны, конкурсы, соревнования, конференции и т. д. Чаще всего обсуждаются **пять методов калькулирования затрат, на обучающегося** (рисунок 3.8). У каждого метода свои ограничения. **Метод прямого расчета** – слишком трудозатратен даже для небольшого вуза. **Метод суммирования затрат**, где суммирование прямых затрат по отдельным этапам оказания услуги за все годы обучения, реально не может быть реализован до конца на практике из-за громоздкости системы учета. **Метод пропорционального распределения затрат** часто применяется в комбинации с прямым расчетом нагрузки ППС и вполне подходит для налогообложения и ценообразования, но мало пригоден для задач сокращения издержек. **Нормативный метод**, привлекателен, но требует решения

вопроса, что является нормой процесса в трансформирующемся ВО. **Комбинированный метод** несет в себе достоинства и недостатки предыдущих. Российские вузы регулярно проводят полное калькулирование затрат, действуя сходным образом в два этапа. Сначала собираются условно-прямые затраты, связанные с ОП: фонд оплаты труда ППС с отчислениями, приобретение реагентов, расходных материалов, учебной литературы, расходы на практики и условно-косвенные, но тоже прямо связанные с учебным процессом. Второй этап: ФОТ сотрудников, не принимающих непосредственного участия в ОП (управленческий и вспомогательный персонал), содержание недвижимого имущества и т. д. [133]. Однако отсутствуют кейсы существенного сокращения затрат благодаря этим расчетам, и практика внутривузовского нормирования затрат распространена ограниченно.

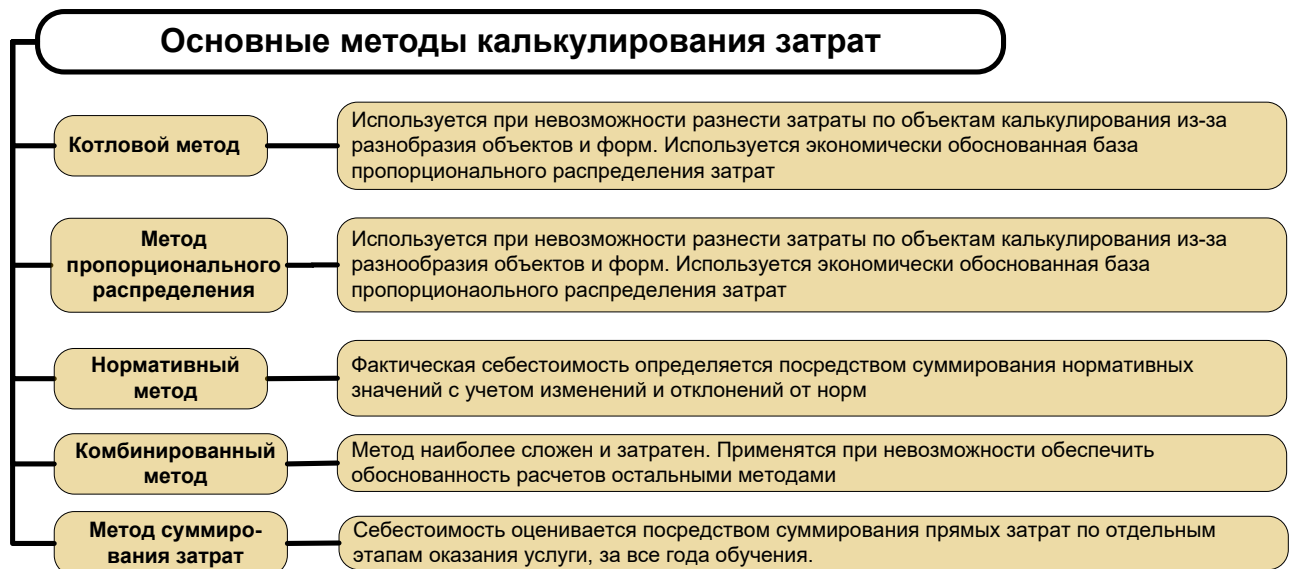


Рисунок 3.8 – Методы калькулирования затрат

Источник: составлено автором по [313]

Ограниченность успехов в управлении себестоимостью не случайна и становится объяснима, как только мы обратимся к мировому опыту исследования экономики университетов. Наиболее ярко представил специфику стратегических закономерностей в управлении издержками вузов Ховард Боуэн в своей теории «зависимости затрат университета от выручки», который на эмпирическом материале американских университетов показал справедливость двух тезисов: *разные университеты достигают одних и тех же образовательных результатов*

при существенно различных затратах; университеты стараются привлечь средства из всех доступных источников и тратят все средства, которые привлекают [508].

Возникает гипотеза о доходах как основном драйвере затрат, и российский регулятор не противоречит ей, хотя при расчете финансового обеспечения и применяет нормативный метод, определенный Приказом [42]. Однако **вопрос экономии затрат отсутствует в нормативных документах**, скорее наоборот, – регулятор блокирует возможность снижения цены платных услуг за счет экономии на масштабе и маргинальное ценообразование, поскольку вузы должны предоставлять платные услуги по стоимости не ниже, чем размер финансового обеспечения аналогичной услуги, но выполняемой по государственному заданию [51]. Тем самым обуславливается необходимость согласованности методик расчета, используемых ООВО, с предлагаемыми регулятором, так как при наличии расхождений придется доказывать отсутствие перекрестного финансирования или идентичность платных и государственных образовательных услуг по качеству (если себестоимость платной услуги по объективным обстоятельствам окажется ниже), либо обосновывать большее качество услуг, получаемых студентом, обучающимся на контрактной основе (при большей стоимости платной услуги в сравнении с госзаказом). Курс регулятора на выравнивание стоимости за бюджетную и контрактную формы обучения, казалось бы, справедлив, но не соответствует трендам других систем ВО: американские студенты выплачивают разные суммы за одно и то же образование [148, с. 47]. Еще одно *существенное ограничение в получении выгоды от снижения стоимости услуг – в нормах по оплате труда* устанавливаемых регулятором: средняя заработная плата не должна быть ниже двух средних по региону, часть фонда оплаты труда, направляемая на оклады, не должна быть менее 70 % [66], оклады не должны быть менее сетки, устанавливаемой Примерным положением [58]. Поскольку в среднем доля оплаты труда от 60 % до 70 %, то совокупность этих норм сильно ограничивает возможности по управлению затратами.

Нельзя игнорировать и проведение ежегодного мониторинга Минобрнауки

России, при котором анализируются: соотношение цен платных образовательных услуг к нормативам государственного финансирования (не занижена ли стоимость обучения); соблюдаются ли законодательство и рекомендации по ограничению роста цен. Таким образом, совокупность нормативно-правовой базы и управленческих действий регулятора, важнейшее из которых ежегодный мониторинг (рисунок 3.9), делает для вузов крайне труднореализуемой стратегию, основанную на снижении стоимости и цены.

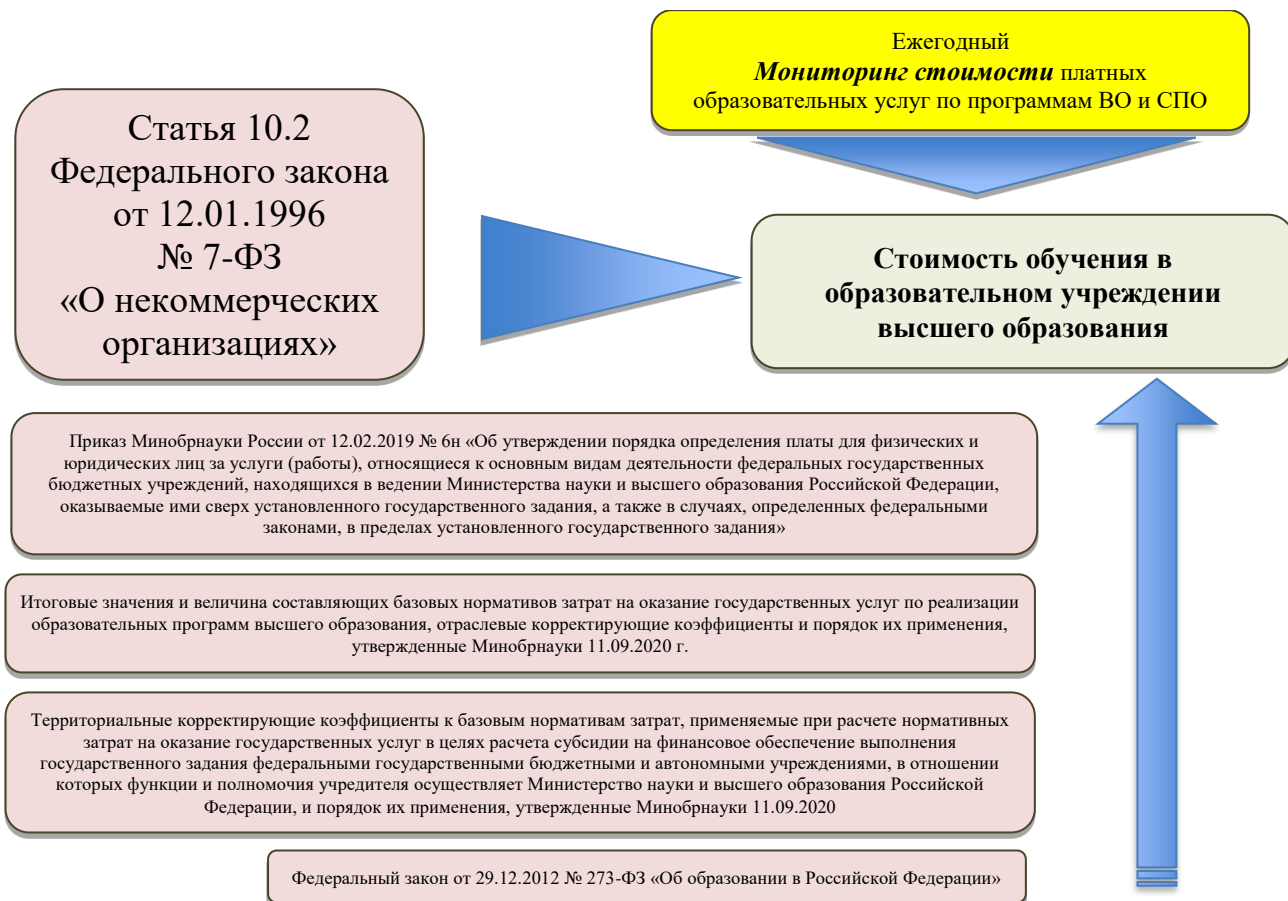


Рисунок 3.9 – Нормативная база определения стоимости ОП в 2021 г.
 Источник: составлено автором

С учетом вышесказанного оптимальным становится выход, когда вопросы себестоимости и стоимости решаются связанным образом, и логика распределения затрат подчиняется логике формирования стоимости и выручки. Данное методическое правило распределения общеуниверситетских затрат мы назвали: **затраты идут за доходами, а себестоимость – за ценой**. При этом сохраняется требование, сформулированное в предыдущем подразделе о сбалансированности решения экономических вопросов, т. е. требуется комплексный подход, учитывающий

позиции различных уровней управления. С целью упрощения распределения затрат мы рекомендуем использовать *распределительные базы, сформированные на основе портфельного принципа*, который позволит проводить расчет стоимости не по различным ОП, а для портфеля, состоящего из аналогичных по характеристикам программ.

Финансовая структура многих вузов располагается на уровне факультетов и институтов, а не кафедр или программ. Например, экономика Уральского федерального университета на начало 2021 г. сводится на уровне 18 образовательных портфелей, включающих портфели ОП 12 институтов, 4 филиалов и 2 экспериментальных подразделений. «Портфельный» подход был применен в УрФУ при расчете себестоимости ОП и определении цен на ВО, подтвержденных соответствующим уровнем затрат. Процедура управления стоимостью образовательных услуг разбита на несколько этапов с учетом требований нормативной базы (рисунок 3.10).

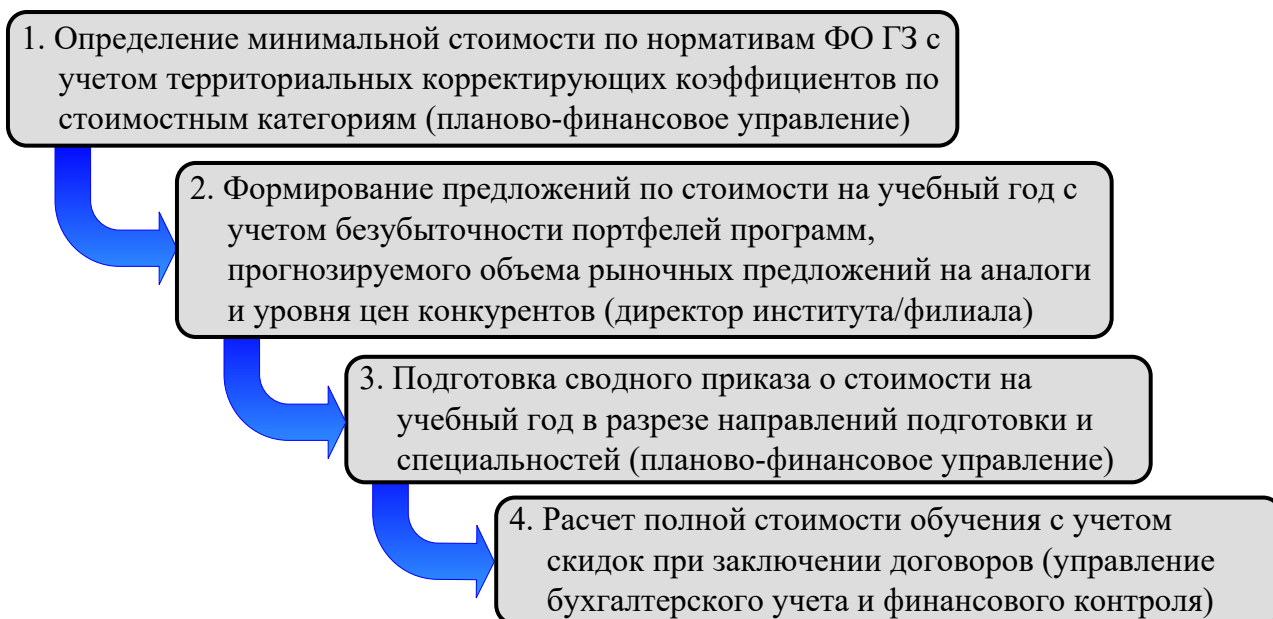


Рисунок 3.10 – Формирование стоимости по основным образовательным программам в УрФУ

Источник: составлено автором

Хотя к самостоятельным элементам данной процедуры расчет себестоимости отдельной ОП не относится, эта задача *решается на основе первых двух стадий*. Несмотря на ограничения в установлении стоимости, вузы имеют достаточно возможностей по корректировке и снижению себестоимости ОП (рисунок 3.11).

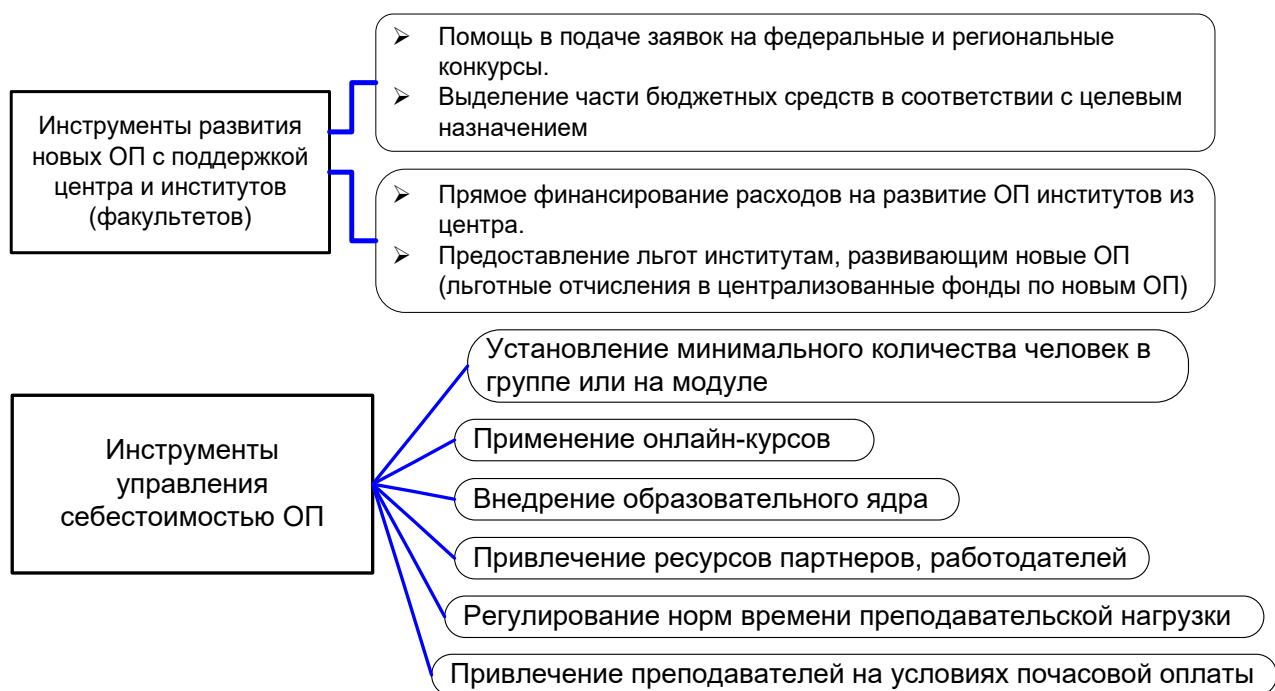


Рисунок 3.11 – Управление себестоимостью и развитием образовательных программ

Источник: составлено автором

В условиях цифровизации при расчете стоимости технологии обучения необходимо учитывать и долю применяемых электронных ресурсов, но внедрение и использование электронных ресурсов должно поддерживаться гибкими нормативами труда ППС, предусматривающими, при использовании современных технологий, затраты времени на их сопровождение, в т. ч. дополнительную индивидуальную работу со студентами, с переходом в перспективе на учет труда по студенческим образовательным результатам.

Внедрение **ИОТ** актуализирует развитие практик расчета индивидуальной стоимости для обучающихся, хотя данная задача всегда возникала при восстановлении и переводе студентов из других направлений или вузов, при поступлении на базе ДПО и СПО. Оптимален простой принцип расчета, построенный на образовательной зачетной единице (рисунок 3.12). Следует помнить, что данный подход справедлив при условии, что средний уровень стоимости зачетных единиц (далее – зач. ед.), которые предстоит освоить студенту, равен средней стоимости зач. ед. на ОП. Ключевые вопросы для экономики образовательного процесса и даже экономической устойчивости вуза, в условиях

расширяющегося перехода на ИОТ: можно ли оценить себестоимость индивидуальной траектории обучающихся? всем ли вузам хватит ресурсов на ее реализацию и для какой части обучающихся?

Исходя из опыта Уральского федерального университета по реализации проектов по переходу на ИОТ, можно утверждать, что сам процесс внедрения, безусловно, требует инвестиций, но вопрос дополнительных ресурсов и их источников зависит от стратегии университета, его масштабов и выбранной модели трансформации образовательного процесса.

Расчет индивидуальной стоимости обучения на базе зачетных единиц

$$C_{\text{инд}} = \frac{C_{\text{прик}}}{T_{\text{упг}}} \times \Pi_{\text{инд}}, \quad (1)$$

где $C_{\text{инд}}$ – индивидуальная стоимость обучения студента, р.;

$C_{\text{прик}}$ – установленная приказом стоимость за учебный год, р.;

$T_{\text{упг}}$ – трудоемкость учебного плана группы, зач. ед.;

$\Pi_{\text{инд}}$ – индивидуальный рабочий план студента, зач. ед.

Наиболее массово ИОТ внедряются в УрФУ на направлении «Информационные технологии», где параллельно с внедрением ИОТ существенно вырос набор на бюджетные и контрактные места, что позволило за счет экономии от масштаба, внедрить ИОТ, не увеличивая текущее финансирование на одного студента. Использование эффекта от масштаба стало возможным благодаря внедрению образовательного ядра и управлению численностью временных академических команд, возникающих при записи студентов на соответствующую дисциплину. Вторым источником ресурсов для реализации ИОТ стала помощь вовлеченных стейкхолдеров (ИТ-компаний), которые взяли на себя реализацию современных практикоориентированных курсов, требующих актуальных прикладных компетенций (без оплаты со стороны вуза и студентов). Источником разовых инвестиций на процесс внедрения во многом выступили средства последнего года программы повышения конкурентоспособности. В результате средняя себестоимость обучения одного студента росла на уровне, близком к уровню инфляции. Однако экономика ИОТ заслуживает отдельного масштабного исследования, возможности которого пока ограничены, в т. ч. из-за

инновационного характера данного процесса.

Управление экономикой образовательной программы. Одним из отличий современного периода от плановой экономики и этапа коммерциализации стало выделение как самостоятельного объекта управления образовательной программы (далее – ОП), в т. ч. для роста результативности и появление отдельной от руководителя кафедры, фигуры руководителя образовательной программы (далее – РОП), как способа ускорить актуализацию программ. Хотя ОП не везде признана как отдельный объект управления и организационная форма, но почти для всех российских вузов это «продукт», обладающий в т. ч. потребительской ценностью и стоимостью, ключевой элемент в организации процесса ВО. Регулятором и законодателем зафиксирована особая роль ОП, в частности, понятие ОП в пункте 9, ст. 2 Федерального закона «Об образовании»: «комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов» [44].

Многие авторы напрямую увязывают управление экономической эффективностью вуза в целом с управлением ОП и настаивают на том, что при управлении ООВО ключевым является вопрос формирования эффективных моделей управления отдельными ОП [260]. При этом определение ОП как объектов в управленческом учете ориентируется на удовлетворение потребностей рынка труда и повышение качества ВО, а управление ОП включает в себя, по мнению авторов, управление содержанием, процессом реализации и качеством, финансами и ресурсами, контингентом. Многие эксперты-практики считают, что выделение в управленческом учете объекта в виде ОП позволит РОП принимать более гибкие оптимизационные решения, комбинируя различные технологии обучения и варианты кадрового обеспечения, ориентируясь на финансовый результат. Наша точка зрения состоит в том, что этот подход справедлив только при использовании

нештатных работников, т. к. отказываясь от привлечения штатных ППС в ОП, РОП, оставляет преподавателя без использования, но обязанность вуза по оплате простаивающего труда сохраняется. Мы настаиваем, что **ОП должна быть наделена нормированным объемом ресурсов и нацелена на их увеличение, но не на получение финансового результата**, при этом необходимо правильно определить *роль уровня платы за обучение*. Отмечается прямая корреляция между экономической эффективностью ООВО (человеческим капиталом, удовлетворением потребностей рынка труда) и платой за обучение: чем выше на ОП уровень подготовки специалистов, тем больше студентов будут готовы заплатить за получение образовательной услуги, а более высокая стоимость обеспечивает вуз ресурсами для повышения квалификации ППС и роста качества ВО [305].

Еще один аргумент против использования финансового результата в управлении экономикой ОП – это пролонгированность во времени решения задач по ее совершенствованию – период составляет от 3 до 5 лет, а если рассматривать последствия для вуза в целом, то и более. На наш взгляд, РОП добьется больших результатов, управляя натуральными показателями и только в отдельных случаях – финансовыми. Драйверы и факторы экономики и управления ОП уже известны: приведенный контингент, объем дисциплины, объем электронно-информационной поддержки, соотношение видов учебной нагрузки [245]. Соответственно, **экономическая задача РОП – привлечение дополнительных ресурсов для роста качества услуг**.

Даже в рамках традиционного рынка образовательных услуг университеты предлагают более сотни ОП, каждая из которых имеет специфику, позиционирование и ценообразование. Для гибкости экономической политики вуза важно допускать в разумных пределах временное перекрестное финансирование между направлениями деятельности, структурными подразделениями и ОП.

Поскольку, несмотря на дискуссионность, наделение ОП функциями «центра прибыли» достаточно популярно, отметим, что предложенный нами подход для экономических расчетов – *затраты следуют за доходами, а себестоимость – за*

ценой, отчасти снимает вопрос перекрестного финансирования и применения показателей финансового результата для отдельных ОП. Тем не менее, мы настаиваем, что анализ практики и перспектив изменения процессов ВО, подразумевающих индивидуализацию и мультидисциплинарность образовательных траекторий, показывает, что решение вопросов управления себестоимостью невозможно на уровне РОП. Более того, управление финансовым результатом неизбежно смещает акценты РОП с привлечения ресурсов и качества на локальную оптимизацию, не дающую университету конкурентных преимуществ. В итоге совокупность вышеназванных решений должна быть подкреплена экономическим целеполаганием на уровне всего университета.

Подходы к экономическому целеполаганию. Как показано ранее, на уровне понятий и в операционном плане экономическая устойчивость ООВО опирается на финансовую, обусловленную достаточностью поступлений. Для любой стратегии, в т. ч. на основе опережающего экономического роста, оптимальным является ежегодный рост поступлений, опережающий и рост текущих выплат, и динамику конкурентов.

Эмпирические исследования российских вузов подтверждают необходимость в реализации экономической политики, опирающейся на финансовую. Исследование состояния устойчивости более 200 ООВО на основе финансовых данных выявило факторы, позволяющие детализированно оценить экономическую устойчивость вуза, применив методику балльных оценок [183, с. 65]. Исследование позволило оценить распределение доли количества вузов в представительной выборке по диапазонам оценок устойчивости и распределение устойчивости российских вузов в зависимости от типа управления (приложение X), что позволяет сделать выводы о разнообразии ситуаций и моделей организации экономической деятельности вузов. Кроме того, данное исследование показывает, что опора на финансовые показатели и показатели кадрового потенциала позволяет вузам получить более высокую итоговую оценку. С учетом вышесказанного, мы считаем целесообразным **обозначать экономическую политику вуза, термином «финансово-экономическая политика» (далее – ФЭП), как наиболее понятным широкому кругу управленцев университета и отражающим особую**

роль финансовой составляющей. Однако в указанном исследовании, как и в других, ориентированных на анализ финансовой устойчивости, недостаточное внимание уделяется характеристикам вуза, необходимыми для сохранения устойчивости в перспективе, в т. ч. при внешних шоках, экономических кризисах и изменениях государственного финансирования.

На основании материала предыдущих глав, обзора литературы и анализа практических кейсов автором данного диссертационного исследования предлагается к использованию система взаимосвязанных показателей, предназначенная для формирования части стратегического целеполагания, связанного с экономической деятельностью и устойчивостью вуза (рисунок 3.12).

Данная модель, отчасти базируется на предложенном Т.Коуплендом подходе, применяемом для оценки перспектив устойчивости денежного потока и управления стоимостью бизнеса, но переработана, дополнена и адаптирована нами для университетов [251]. Модель не является заменой подходов на основе системы сбалансированных показателей, предложенных Нортон и Капланом [204], так как уже по предмету охвата (полный набор стратегических целей), достаточно легко может быть использована для построения полной карты сбалансированных показателей.



Рисунок 3.12 – Комплексная система измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза

Источник: составлено автором

В рамках предлагаемого подхода множество существующих экономических характеристик и задач группируется по четырем направлениям: факторы (драйверы) устойчивости текущей деятельности, связанные и с развитием внутренних процессов, и с внешней активностью вуза, направленной на повышение конкурентоспособности; показатели финансовой устойчивости, преимущественно текущие либо среднесрочные; экономические задачи и показатели долгосрочного развития; вклад вуза в долгосрочное благополучие стейкхолдеров.

При формировании подхода к экономическому целеполаганию мы часто оперируем понятием «драйвер», понимая его более узко, чем фактор. В качестве драйвера доходов или затрат мы рассматриваем явления и факты, размер которых понятным и явным образом влияет на показатели поступлений и выплат, а зачастую данная зависимость может быть выражена в виде функции.

Факторы устойчивости текущей деятельности (первая группа показателей). Прежде всего, данная группа формируется за счет отбора драйверов поступлений и показателей результативности. Как обосновано выше, текущая устойчивость вуза определяется способностью ООВО балансировать поступления и выплаты. Для большинства вузов основной источник поступлений – это поступления от ВО, рост которых зависит от принятия решений семьями о поступлении в тот или иной вуз, в т. ч. и на международном рынке; от способности вуза получать государственное задание, прежде всего по основным ОП. Вуз может рассчитывать на денежный поток по программам ВО в той степени, в какой он конкурентоспособен в борьбе за непосредственного потребителя – абитуриента и его семью, за доверие региональной власти и работодателей. В части обучения с возмещением затрат значимость количества студентов как драйвера была очевидна еще с середины 90-х годов, а в части финансового обеспечения государственного задания данная зависимость установилась с 2011 г., – с началом введения нормативно-подушевого финансирования.

Важнейшим обстоятельством является способность вуза качественно обучать набранных студентов и формируемый уровень студентосбережения, т. е.

сохранения контингента студентов (доли успешно закончивших учебу). Уровень студентосбережения – пример параметра, не являющегося финансовым, но формирующим экономическую устойчивость вуза. Введение нормативно-подушевого финансирования, накладывающиеся на повышение доступности поступления в столичные вузы по результатам ЕГЭ и с учетом количества выделяемых контрольных цифр приема, сформировало вызов для ООВО, расположенных в регионах, из которых абитуриенты уезжают. Усилились риски потери финансовой устойчивости не только отдельных региональных вузов, но и РСВО во многих субъектах Российской Федерации.

С точки зрения роста доходов от НИОКР применимы другие драйверы, такие как количество ННР, которые могут претендовать на гранты в силу научной результативности, в частности публикационной активности. Наш подход предполагает, что ООВО, с учетом своей стратегии включают в комплекс целеполагания свои специфические параметры, в т. ч. формирующие открытость и гибкость системы. В качестве примера, пригодного для вузов-участников программы «Приоритет-2030», мы рекомендуем показатель «Доля нештатных работников ППС в общей численности ППС год, %». Результаты картирования результатов факторного анализа на основе инструментов многовариантной визуализации (приложение III) показывают, что стратегия, построенная на результативности нештатных ППС, с учетом методики показателей программы «Приоритет-2030» обладают и экономической, и стратегической эффективностью.

Цели и показатели текущей финансовой устойчивости (вторая группа показателей). Консенсусным параметром, в т. ч. для сохранения и развития совокупности драйверов первой группы, является диверсификация источников поступлений. Успешные российские вузы ориентированы в стратегиях не только на увеличение поступлений, но и на их диверсификацию. В среднесрочном периоде диверсификация источников может быть реализована по двум направлениям:

– Бюджетные и внебюджетные поступления. Доля внебюджетных средств различается даже у вузов со сходной миссией и статусом (рисунок 3.13).

– Доходы от образовательной деятельности могут быть диверсифицированы

по направлениям подготовки (сферам наук). За прошедшие десятилетия вузы достигли серьезного прогресса в достраивании своего спектра направлений и программ.

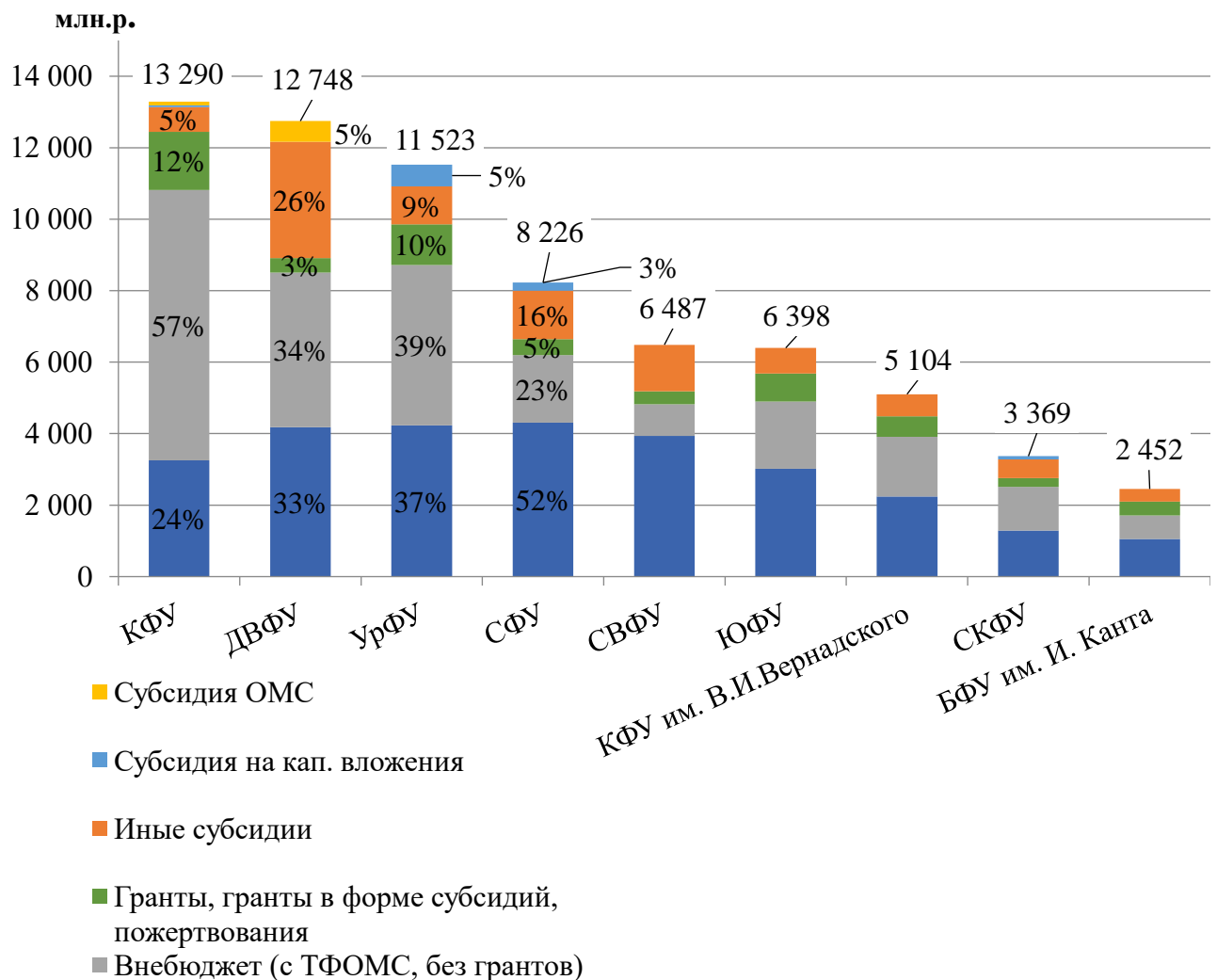


Рисунок 3.13 – Объемы внебюджетных средств и доли (в %) основных статей в планах ФХД федеральных университетов за 2021 г.

Источник: составлено автором

Фактором экономической устойчивости является ежегодный рост доходов (ранее учитывался при премировании ректоров) – только так можно покрывать растущие затраты и увеличивать уровень образовательных услуг и доступных сервисов, формировать фонд развития. Общий рост доходов может достигаться не только за счет роста по всем направлениям, но и за счет изменения структуры направлений деятельности, например, увеличения доли наиболее динамично растущих направлений.

ООВО – некоммерческие организации, но те, что ведут убыточную деятельность, лишены ресурсов для развития и находятся в состоянии выживания. Однако возможны варианты ФЭП (направленные на текущую ликвидность), которые обеспечивают функционирование убыточного вуза и не сказываются на оценке ректора, в том случае, если имеется профицит движения денежных средств, а убыток сформирован амортизационными отчислениями.

На выявление этих ситуаций и нацелены показатели качества финансового менеджмента [46]. Существенно, что ФХД вуза планируется в виде движения денежных средств и регламентируется документами, *не содержащими, прямого указания об обеспечении безубыточности и даже запрете кассовых разрывов*. При этом вуз, если он является автономным учреждением, для исполнения своих обязательств может использовать различные источники, включая заемные средства в том случае, если прогнозируется дефицит средств на обеспечение текущих обязательств.

Наш практический опыт консультирования вузов показывает, что привлечение займов – признак нестабильного экономического положения и необходимости принимать антикризисные меры. Для некоторых руководителей моментом, стимулирующим рискованную финансовую политику, становится то, что у государственного вуза низкий риск банкротства или принудительной санации, кроме того, при ликвидации ООВО учредителем она перестает нести ответственность перед кредиторами. Для работы с проблемой предлагается использование при целеполагании и мониторинге ООВО привычного для внешних стейкхолдеров финансового показателя как операционного результата от основной деятельности или EBITDA, не применявшегося в ВО. Однако в 2022 г. первый шаг по применению EBITDA уже сделан Минобрнауки России в рамках мониторинга системообразующих вузов [20]. УрФУ применяет EBITDA при рассмотрении плана ФХД Наблюдательным советом. Безусловно, дискуссионный шаг поскольку EBITDA и его модификации, например, EBIT, не регулируются даже стандартами МСФО и согласно им не могут включаться в регламентированную финансовую отчетность организаций [6] (вне зависимости от сектора), но представляются в

отдельных аналитических записках. Поэтому мы предлагаем использовать максимально близкий по смыслу показатель **«операционный результат от текущей деятельности»** (в упрощенном варианте рассчитываемый по показателям отчетности [40]), а EBITDA рекомендуем как аналитический, прежде всего для автономных учреждений. Операционный результат от текущей деятельности, важен как возможный источник реализации проектов развития вуза либо дополнительного материального стимулирования, элементов социальной защиты. С учетом растущего вовлечения в деятельность университетов представителей бизнеса и расширения круга применяемых финансовых инструментов, наиболее адекватными показателями для среднесрочных решений являются два предложенных нами показателя: «Чистого операционного результата без расчетов с учредителем» и «Операционный результат от текущей деятельности», приближенный к стандартам международной отчетности до налогов, финансовых затрат и амортизации, методика расчета данных показателей разработана нами и представлена в двух вариантах: основной (исключительно на показателях российской отчетности) и уточненный (с применением регистров МСФО) (приложение Ц).

Повышению осмысленности и формированию перспективного характера финансовой деятельности способствует постановка задачи по ежегодному формированию Фонда развития. Мы считаем, что размер данного Фонда обязательно должен входить в комплекс целеполагания и выполнять две функции: финансирования собственных проектов развития вуза и софинансирования проектов, реализующихся с государственной поддержкой и, что особенно важно, обеспечивать непрерывность финансирования научных групп и других коллективов, реализующих проекты развития.

Экономические показатели долгосрочного развития (третья группа). Цели долгосрочного экономического развития нацелены и на устойчивость вуза к шокам (диверсификация по видам экономической деятельности, размер эндаумент фонда) и наращивание экономического масштаба (реализация инфраструктурных проектов, дисконтированный объем доходов). Трансформация и движение к

модели 2.0 и 3.0 должно сопровождаться ростом доли не образовательных доходов (доли НИОКТР), прогресс в которых реально ожидать за пределами 3 лет (рисунок 3.14).

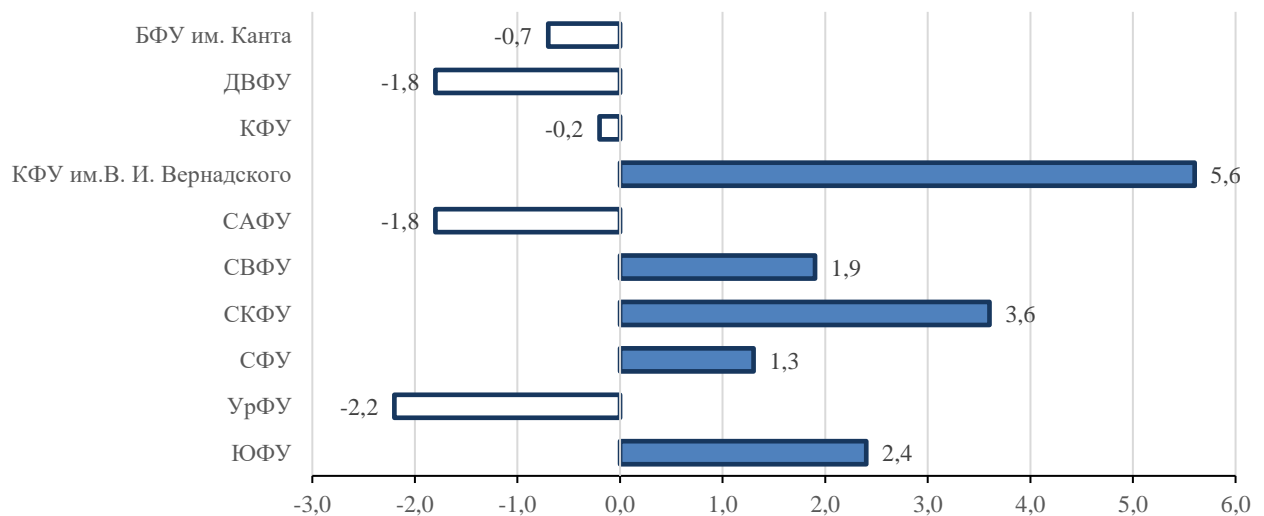


Рисунок 3.14 – Изменение доли доходов от НИОКТР в общих доходах, 2020 г. к 2016 г., %

Источник: составлено автором

Закономерно появление среди долгосрочных индикаторов планов по реализации развития инфраструктуры университета, таких как современные нам проекты кампусов мирового уровня, реализуемые с участием региональной власти и бизнеса.

Вклад вуза в долгосрочное благополучие стейкхолдеров (четвертая группа). Впервые в качестве долгосрочных стратегических целей экономического развития предлагается принять вклад вуза в экономическое благополучие внешних и внутренних стейкхолдеров. *Обязательным требованием нашего подхода является включение в группу долгосрочных индикаторов интересов всех групп заинтересованных сторон.* Причем, как мы показываем ниже, сделать это вполне возможно небольшим количеством целей и показателей, за счет долгосрочного периода их планирования и траекторного подхода. *Нами предложены четыре базовые долгосрочные цели, которые должны быть подкреплены соответствующими показателями, зависящими от особенностей миссии университета: экономический успех НПР, экономический успех выпускников,*

экономическое развитие региона, экономический успех предприятий.

Экономический успех НПП введен для согласованности с интересами основного персонала и обозначен в предлагаемой системе целей как уровень дохода НПП (рисунок 3.12). Показатель имеет различные вариации, самая доступная для измерений – средний уровень заработной платы НПП по сравнению с региональным, влияющий на оценку и оклад руководителя вуза и тем самым гармонизирующий систему с экономическими интересами руководства университета. Важность роста заработной платы выпускников как показателя *качества деятельности* была обоснована нами во второй главе и вводится именно как показатель балансирующей экономические задачи, показатели качества деятельности и интересы сразу нескольких групп заинтересованных сторон: абитуриентов, обучающихся, выпускников и их семей.

Особенность показателей четвертой группы в том, что университет влияет на них лишь частично, в частности, далеко не всегда имеется ясное понимание, каков конкретно вклад вуза в их достижение, особенно в экономическое развитие региона. В гл. 1 мы показывали, что механизм такого вклада имеет имплицитный характер. Поэтому, безусловно, показатель будет различаться для разных регионов. Но описывать и пытаться его измерять уже обязан каждый вуз (гл. 5). Для федеральных университетов в силу особенностей их миссии при долгосрочном планировании вполне возможным является показатель роста ВРП региона присутствия.

Сильно зависит от миссии вуза показатель, отражающий экономический успех предприятий-партнеров. Мы приводим в качестве рекомендации срок поиска персонала, который был назван в интервью с работодателями как один из важнейших для высокотехнологичных компаний, особенно ИТ-компаний, существенный для их экономического успеха. Однако здесь возможна вариативность, и лучшим решением является проведение специального исследования контекста конкретного университета, по результатам которого и должен быть выбран соответствующий индикатор.

Таким образом, в результате анализа теоретических подходов к

экономическим основам функционирования ООВО, практических кейсов, эмпирических исследований, сопоставления экспертных позиций определены проблемы и ограничения расчета себестоимости услуг ВО, представлено методическое правило распределения внутривузовских затрат – «затраты идут за доходами, а себестоимость – за ценой».

Основываясь на анализе практических кейсов, эмпирических исследований российских вузов и источниковой базы, в т. ч. нормативно-регуляторной, разработан методический подход «комплексная система измеримых целей достижения экономической устойчивости», включающий группировку экономических характеристик и задач по четырем направлениям, позволяющий провести фокусирование деятельности университета на повышение экономической устойчивости и закладывающий в комплекс целей задачи, усиливающие конкурентоспособность вуза.

3.3 Риски и резервы повышения экономической устойчивости

Риск-ориентированный подход рекомендован вузам регулятором и признается как наиболее надежный и эффективный, в т. ч. в вопросах внутреннего контроля и управления устойчивостью деятельности университета [76]. Особая роль финансовой составляющей экономической устойчивости состоит в том, что на определенном этапе любые экономические проблемы проявляются в проблемах финансовых и позволяют тем самым их идентифицировать и проанализировать причины. Опираясь на этот факт, мы провели исследование, направленное на определение наиболее актуальных причин финансовых проблем, на основании опыта реализации проекта по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности организаций, подведомственных Минобрнауки России, организационно-методическое руководство которым мы осуществляли. Пользуясь обширной документационной базой проекта, мы проанализировали причины финансовых проблем девяти ООВО, успешно завершивших участие в

проекте в 2020 г. Информационной базой исследования выступили комплексные программы оптимизации ФХД вузов, отчеты об их реализации и другие документы проекта. Все участники продемонстрировали уверенный прогресс, в т. ч. по уровню проблемного долга и достижению целевого уровня оплаты труда ППС (приложение Щ).

По результатам анализа эмпирических данных установлено, что наиболее актуальными причинами финансовых проблем являются: планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов; избыточный имущественный комплекс; Изолированность процессов друг от друга и от нужд стейкхолдеров (рисунок 3.15). Наименее часто встречается причина в виде принятия крупных необеспеченных финансами обязательств (зафиксирована только у двух), но анализ процессов внутреннего контроля показал, что этот риск имеет высокую стоимость и актуален и для остальных ООВО (приложение Э).

Анализируя сложившееся распределение причин финансовых проблем, материалы проверок данных вузов, мы сделали вывод о том, что **большинство частных событий, хоть и вызвано операционными рисками, носит системный характер, а ключевым инструментом предотвращения их возникновения и/или устранения последствий в среднесрочном горизонте является принятие и внедрение непротиворечивой финансово-экономической политики, а в долгосрочном периоде – стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности.**



Рисунок 3.15 – Иерархия причин финансовых проблем, %

Источник: составлено автором

На основании анализа вышеперечисленных причин финансовых проблем и в сопоставлении с широко признанными подходами к классификации и идентификации рисков, в основе которых лежат две основные концептуальные модели по управлению рисками – модель COSO [442] и модель FERMA [412], мы выделили наиболее актуальные **риски потери экономической устойчивости** в деятельности вузов:

- **риск снижения/невыполнения государственного задания** и потери внебюджетного сегмента рынка, связанный со снижением качества деятельности и конкурентоспособности, усугубляемый проблемами в ФХД вуза;
- **риск накапливания неплатежеспособности** в виде проблемных долгов, в т. ч. из-за ориентации на постоянную финансовую помощь учредителя;
- **риск стратегии** в силу отстраненности полностью или частично топ-менеджмента ООВО, отсутствия вектора развития;
- **риск персонала**, связанный с отсутствием необходимых компетенций, мотивации и повторяющимися ошибками руководства;
- **организационный риск**, который определяется отсутствием внутренних регламентов деятельности, актуальных документов по планированию ФХД;
- **риск снижения качества оказываемых образовательных услуг** в связи с накопленными проблемами в финансово-хозяйственной деятельности;
- **репутационный риск**, который носит вторичный характер по сравнению с остальными и обоснован наличием потенциала гласности финансовых проблем ООВО, ограниченной компетентностью вузов в работе с репутационным риском.

Предложенный **перечень видов рисков возможно применить** в деятельности ООВО для их **классификации и идентификации** (в рамках процедуры оценки рисков), в т. ч. в качестве **основы для методических рекомендаций при формировании системы внутреннего контроля**, учитывающей риск-ориентированный подход для тематического анализа, связанного с экономической устойчивостью. Данные риски в соответствии с вышеуказанными международными подходами можно классифицировать по группам операционного и стратегического рисков. Стратегические риски будут

определяться исходя из долгосрочных целей учреждения, стратегических целей высокого уровня, соотнесенных с миссией университета. Они отражают выбор руководством подхода, которого вуз будет придерживаться в процессе формирования положительного финансового результата, учитывая политические риски, изменение законодательства, репутацию, изменения в окружающей среде.

Приказ Минфина России № 822 ввел понятие бюджетного риска как основного в государственном секторе, охватывающего весь бюджетный процесс, который представляет собой возможность возникновения событий, негативно влияющих на выполнение процедур составления и исполнения бюджета, ведения бюджетного учета и составления бюджетной отчетности, в т. ч. возможности коррупционного проявления [62]. На уровне вуза бюджетный риск видоизменяется в операционный риск, связанный с возникновением убытка в результате ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников в процессе выполнения государственного задания. Операционный риск традиционно исключает риск стратегии и репутационный риск, соответственно, из указанных рисков в группу операционных могли бы быть отнесены риск невыполнения государственного задания, риск потери платежеспособности, риск персонала, организационный риск и риск снижения качества оказываемых образовательных услуг.

Риск стратегии и репутационный риск относятся к группе стратегического риска, который определяется вероятностью возникновения отрицательного финансового результата по причине ошибок, допущенных во время принятия стратегических решений, неправильного определения перспективных направлений деятельности, отсутствия или предоставления в недостаточном объеме ресурсов и административно-координационных мер, ориентированных на стратегические цели.

Операционные риски, как правило, связывают с текущими ежедневными задачами учреждения, решение которых ведет к достижению стратегических целей. Однако когда мы рассматриваем экономическую устойчивость вуза, операционные риски по своим последствиям и по механизму предупреждения необходимо рассматривать как носящие стратегический характер. При этом состав причин возникновения рисков и необходимых мероприятий указывает, что

снижение выявленных нами рисков экономической устойчивости до приемлемого уровня возможно только через принятие и внедрение понятной и целостной финансов-экономической политики учреждения. ФЭП вместе с эффективным контрактом должны создать дополнительную основу для вовлечения в формирование экономической устойчивости не только профильных служб, но и основного персонала вуза.

Частью ФЭП является выбор **набора ключевых мероприятий**, направленных на устранение причин существующих финансовых проблем либо ранее представленных рисков. Для выявления данного инструментария мы проанализировали реализацию девяти комплексных программ оптимизации финансово-хозяйственной деятельности (разработанных под нашим методическим руководством), которые в обязательном порядке содержали данные о мероприятиях, планируемых к реализации и направленных на совершенствование деятельности организации. В частности, для проведения оценки успеха мер по устранению причин выявленных финансовых проблем и минимизации рисков были проанализированы мероприятия, представленные в каждой комплексной программе оптимизации, а также в ежемесячном мониторинге реализации вузами мероприятий и их экономического эффекта. Для наглядности нами представлены результаты четырех ООВО (приложение Ю): два вуза с наиболее широким спектром проблем в ФХД (КФУ, ИвГУ) и два – с наименьшим (СКГА, СВГУ).

По результатам проведенного сопоставительного анализа были установлены семь эмпирические **взаимосвязей** «вид *причины* финансовой проблемы – вид *мероприятия*, направленного на ее успешное решение», были выбраны мероприятия с наибольшим прямым эффектом, в частности:

- Принятие крупных не обеспеченных финансами обязательств – снижение уровня проблемного долга, в т. ч. просроченной кредиторской задолженности, в первую очередь за счет претензионно-исковой работы и приоритизации затрат;
- Планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов – меры по сохранению и увеличению контингента, поиск новых рыночных ниш;
- Избыточный имущественный комплекс – проведение полной

комиссионной инвентаризации имущественного комплекса, постановка на кадастровый учет, государственная регистрация прав, внесение сведений в реестр федерального имущества в отношении объектов недвижимости, обеспечение списания аварийных объектов недвижимости, отказ от оперативного управления в отношении избыточных либо невозможных к использованию объектов недвижимости, проработка возможности передачи в аренду помещений/части помещений не используемых в уставной деятельности;

– Внутренняя изолированность процессов и служб – оптимизация штата неосновного персонала, реорганизация структурных подразделений ООВО;

– Неграмотность либо пассивность работников финансовых служб и руководителей – проведение стажировок, курсов повышения квалификации для работников финансовых служб и руководителей;

– Отсутствие сбалансированной стратегии развития, учитывающей интересы стейкхолдеров – фокусировка на выполнении стратегических целевых показателей;

– Игнорирование особенностей календаря работы вуза – приведение численности ППС в соответствие с установленным нормативом и реальными потребностями ООВО, заблаговременное начало проведения приемной кампании.

Проблема, определенная как «отсутствие экономической оценки принимаемых решений», установлена только у КФУ из представленной выборки учреждений, соответственно, установление тенденциозной составляющей в мероприятиях установить не представляется возможным.

Мероприятия также можно классифицировать на долгосрочные и краткосрочные. Под долгосрочными мероприятиями в данном случае подразумевается получение положительного результата более, чем через один календарный год. Краткосрочные мероприятия, в свою очередь, могут дать эффект при интенсивной реализации до одного календарного года.

Все мероприятия, направленные на решение вопроса с избыточным имущественным комплексом, внутренней изолированностью процессов и служб учреждения имеют долгосрочный характер реализации и, соответственно, отложенный экономический эффект. Опыт реализации мероприятий по данным

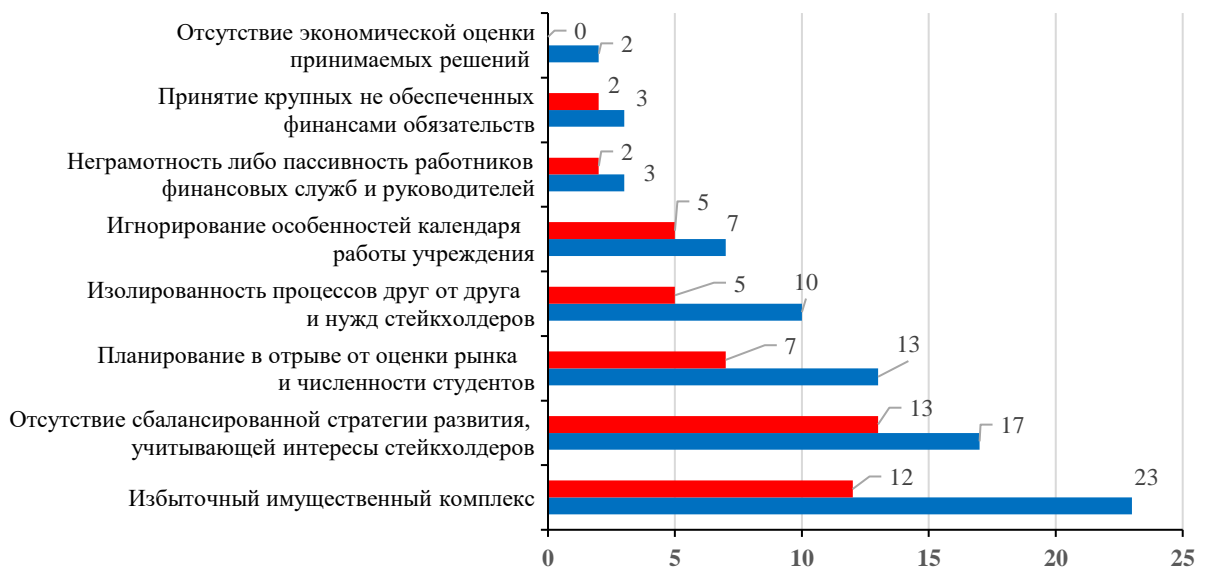
направлениям показал, что учреждения их осуществляют ограниченными темпами, в т. ч. по причине как сложности, многоэтапности и бюрократизма процедур, так и в силу отсутствия решительной позиции руководства университетов.

Но независимо от сроков реализации рассмотренные мероприятия представляют собой комплекс мер по устранению проблем и рисков в финансово-хозяйственной деятельности учреждения. Отдельно стоит отметить финансовые проблемы, решение которых дает **наибольший экономический эффект для учреждений, размер которого индивидуален для каждого учреждения**, что по сути формирует для университетов возможные резервы повышения экономической устойчивости. Путем оценки каждого мероприятия и статистического анализа определено, в частности, что урегулирование **вопросов с избыточным имущественным комплексом** позволяет учреждениям, например, снизить затраты на содержание и эксплуатацию объектов недвижимости, уменьшить налоговые расходы, а также дополнительно привлечь внебюджетные средства при заключении договоров аренды, что является существенным. Также фактическое решение вопроса с принятием **крупных необеспеченных финансами** обязательств сводилось к реализации мероприятий по снижению уровня проблемного долга (просроченной кредиторской задолженности), который был у учреждений значительный, что позволяло достигать критически важных для устойчивости университета эффектов.

Учитывая финансовые проблемы, решение которых дает наибольший экономический эффект, считаем возможным определить *четыре мероприятия*, с высокой результативностью, несмотря на потенциально длительный срок их реализации: снижение уровня проблемного долга, в частности просроченной кредиторской задолженности, посредством реализации эффективного планирования финансово-хозяйственной деятельности; обеспечение списания аварийных объектов недвижимости; отказ от оперативного управления в отношении избыточных либо невозможных к использованию в уставной деятельности объектов недвижимости; проработка возможности передачи в аренду помещений/части помещений не используемых в уставной деятельности.

Также у нас получилось выявить причины финансовых проблем, по устранению которых ООВО сумели реализовать наибольшее количество успешных мероприятий, сопровождавшихся экономическим эффектом (приложение Я).

Мы выделили три направления, соответствующие причинам финансовых проблем, работа с которыми содержит наибольшие резервы, опираясь на общий размер эффектов и количество успешно реализованных мероприятий (в т. ч. с существенным эффектом): избыточный имущественный комплекс; отсутствие сбалансированной стратегии развития, учитывающей интересы стейкхолдеров; планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов (рисунок 3.16).



■ Количество мероприятий с существенным эффектом, в шт. ■ Количество мероприятий

Рисунок 3.16 – Количество успешных мероприятий в разрезе причин финансовых проблем

Источник: составлено автором

Результаты анализа собранных данных подтверждают особую практическую значимость мероприятий в отношении имущественного комплекса вузов, несмотря на их долгосрочность и сложность, так как по данному направлению имеются наибольшие экономические резервы для повышения экономической устойчивости университета. Именно в данном направлении отмечено наибольшее количество успешных мероприятий, в т. ч. 50 % из них с существенным эффектом, остальные мероприятия имеют умеренный или косвенный, в т. ч. отложенный эффект, в силу длительности процедур.

Часть мероприятий (такие как оптимизация численности) для решения проблемы «планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов» имеют краткосрочный характер и более понятную процедуру реализации для работников ООВО, поэтому их количество также достаточно большое, в т. ч. с существенным эффектом реализации – 7 из 13 мероприятий, или более 50 %.

Большое внимание вузами уделяется решению проблемы, связанной с отсутствием оптимальной, последовательной стратегии. ООВО при формировании мероприятий в данном направлении ориентировались на выполнение стратегических целевых показателей, определенных нами в рамках проекта и одобренных Минобрнауки России, так как именно выполнение данных показателей является «реперной точкой» при взаимодействии с Минобрнауки России. Среди мероприятий, нацеленных на выполнение стратегических показателей, 75 % исполнены с существенным эффектом.

Отдельно стоит отметить результативность фокусировки на выполнении **стратегических показателей, несмотря на их высокую сложность, связанную с их комплексным характером.** Осуществление данных мероприятий, тем не менее, имеет значимый эффект (приложение 1). Удалось установить, что вузы в основном ориентируются (добиваются позитивной динамики) на выполнение следующих четырех показателей: доля численности неосновного персонала в общей численности работников, в процентах; доля ФОТ неосновного персонала в общем объеме выплат на ФОТ, в процентах; численность студентов, обучающихся по образовательным программам ВО в расчете на одного ППС, человек; отношение средней заработной платы ППС к среднемесячной заработной плате по региону, в. Для выполнения указанных целевых показателей университеты акцентируются и достигают успеха на оптимизации основного и неосновного персонала, а также в мероприятиях по сохранению контингента учащихся. Причем, достоинство данных мероприятий в том, что они позволяют добиться существенного эффекта в течение одного года и, как правило, могут реализовываться в одном временном периоде.

Выбор финансово-экономической политики. Стратегический резерв повышения экономической и финансовой устойчивости вуза, *может быть*

использован только на основе объективного выбора стратегии в данном направлении, для чего, как правило, используется обобщение эмпирической деятельности в виде типовых (базовых) вариантов финансово-экономических политик. Во многом релевантную российскому контексту типологию финансовых стратегий университетов дает Bruce D. Johnstone [500]: стратегии, основанные на доходах, в т. ч. в условиях ограниченной платежеспособности рынка; традиционные стратегии, основанные на издержках; продвинутые стратегии, основанные на издержках; стратегия рационального консерватизма. Данная типология может быть взята за основу, но должна быть существенно адаптирована и дополнена для российских условий. Необходимо иметь в виду, что контекст, в котором выработана данная типология, отличается от российских тенденций: принимается как факт определяющее влияние *модели свободного рынка*, что для российского ВО в условиях открытой детерминированной конкуренции является пройденным этапом; в фокусе внимания преимущественно текущие доходы и затраты, но не попала инвестиционная политика вуза и источники развития, которые необходимы российским вузам, особенно участникам «Программы-2030». Опираясь на обобщение нашего опыта методического руководства в «Программе повышения качества финансового менеджмента», мы внесли коррективы в предлагаемые Bruce D. Johnstone подходы, в т. ч. ввели в рассмотрение инвестиционную составляющую финансовой политики. Кроме того, с учетом введенного методического правила, «затраты идут за доходами» и практического опыта, мы перенесли инструменты, связанные с изменениями уровня оплаты услуг из «продвинутых» к разряду традиционных. В качестве измерений для типологии ФЭП определены уровень административного давления (объем организационно-разъяснительной работы) и скорость появления экономических результатов (рисунок 3.17). Уровень административного давления противоположен «комфортности» для академического коллектива и обычно тем выше, чем существенней меняются привычный порядок деятельности и социально-ролевые позиции сотрудников.

а) *Рост новых доходов и кооперации*. Наиболее привлекательны для вуза,

ставящего задачи повышения конкурентоспособности, экономические стратегии, основанные на новых доходах. Ключевые характеристики стратегии: университет развивает и исследовательскую и образовательную деятельность, все образовательные программы сохраняются при условии, что они дают достаточный доход для продолжения их существования. Johnstone выделяет *два условия* для реализации данной стратегии: создание **системы поощрения успеха в виде прямой денежной мотивации и дополнительных возможностей** (новое оборудование, поездки на конференции, квалифицированные ассистенты, перераспределение учебной нагрузки) и **инвестиции в исследовательскую и образовательную инфраструктуру**, в т. ч. во вспомогательный персонал [500]. По мнению автора, такая стратегия приемлема только для части вузов и не всегда финансово успешна, особенно вследствие косвенных издержек и потерь от выхода на новые рынки.

Скорость экономических изменений	Высокая скорость: в горизонте 1-2-го года видны экономические результаты. Высокая роль экономических критериев	Низкая скорость: за 2 года последствия минимальны, роль текущих экономических критериев мала, изменения происходят в горизонте 3-5 лет
Административное давление		
Высокое: требуется большая работа с коллективом либо со студентами	Сокращение удельных затрат и рост стоимости <i>Культура принуждения к выполнению решений руководства</i> Экономические критерии в числе главных	Трансформация экономической модели <i>Культура лидерства и вовлечения в программу преобразований</i> Текущие экономические критерии уступают стратегической эффективности
Низкое: Нет непопулярных решений сверху	Рост кооперации и новых доходов - за счет новых услуг и рынков <i>Культура признания достижений, поддержка инициативы</i> Экономические критерии выступают ориентирами для поддержки инициатив	Экономия за счет традиций и минимизации изменений <i>Культура множественного согласования решений лидерами мнений на разных уровнях иерархии</i> Экономические критерии слабо влияют на решения руководства и дискуссию

Рисунок 3.17 – Типология финансово-экономических политик

Источник: составлено автором

В российских условиях вузы, выбирающие данную стратегию, планируют наращивание участия в конкурсах на гранты и государственные контракты, поиск

новых индустриальных заказчиков, привлечение средств частных жертвователей и корпоративных спонсоров, спонсорских взносов со стороны частных и институциональных инвесторов, рост платы за обучение и т. д. Вложение инвестиционных ресурсов, в т. ч. собственных средств, стараются осуществлять не в направления деятельности в целом, а в конкретные проекты с понятным выходом на экономическую состоятельность. Появление явных экономических результатов в виде дополнительных доходов уже в горизонте 1–2-го года – отличительная особенность данной финансово-экономической политики (экономической модели).

Основные проблемы, связанные с применением стратегии в российском контексте для исследовательской части: ограниченный объем государственного финансирования и прагматический подход предприятий реального сектора, а в образовательной части ограниченная готовность платить за образовательные программы со стороны студентов, их родителей и семей, ограниченные возможности получения образовательных кредитов, зависимость от демографических тенденций.

В исследованиях зарубежных авторов рассматриваются **способы наращивания доходов при ограниченной платежеспособности семей**, но преимущественно за счет перераспределения платежей во времени, в т. ч. за счет займов либо за счет дополнительного госфинансирования. **В российских условиях более перспективным является вовлечение других заинтересованных сторон**, в частности, работодателей, некоммерческих фондов, в отдельных случаях поддержка региональной либо муниципальной власти. Хотя сам по себе механизм привлечения средств и ресурсов работодателей и региональных властей известен, однако до сих пор он воспринимается как второстепенный, что ограничивает возможности развития конкурентоспособности уже на стадии формирования финансовой и общей стратегии университета. Как мы уже писали, недооценка необходимости привлечения ресурсов происходит, в частности, из-за упрощенного понимания экономики образовательной услуги как дуальных отношений вуз – потребитель.

Вместе с тем аргумент привлечения дополнительных ресурсов для

повышения качества образовательных услуг может встречать сопротивление со стороны академического сообщества, так как появление еще одного заказчика того же самого процесса существенно усложняет деятельность, создает риски сторонней негативной оценки и требует роста трудозатрат по выполнению требований расширяющегося перечня заказчиков. Однако именно возможность привлечения дополнительных ресурсов зачастую является решающим аргументом во внутривузовских дискуссиях, поскольку разделяется как ценность большинством сторон. На наш взгляд, рационально было бы расширить и уточнить наименование и содержание данной стратегии с первоначального фокуса исключительно на доходах, до *«роста новых доходов и кооперации»*.

При прочих равных условиях такая форма экономической модели должна быть комфортна для отношений администрации и академического состава, в т. ч. в связи с тем, что не предполагает широкого принуждения к изменению форм деятельности либо интенсификации усилий. Экономические критерии выступают ориентирами для поддержки инициатив и основой для поощрения.

б) *Сокращение удельных затрат и рост стоимости*. Изначально акцент данной финансово-экономической политики ставился на **традиционных инструментах оптимизации затрат**: повышение загрузки преподавателей, набор низкооплачиваемых сотрудников, полный учет данных студентов и активностей преподавателей для оценки средних и предельных издержек по каждой ОП; проведение оптимизации структурных подразделений для сокращения административных затрат; увеличение числа студентов в группе; бюджетирование, перераспределение ресурсов на высокодоходные направления.

Данный подход часто представлен в работах российских исследователей, посвященных данной теме, выделяются следующие направления регулирования параметров для повышения эффективности технико-экономической составляющей образовательного процесса: увеличение в нагрузке ППС объема иной приносящей доход деятельности; корректировка аудиторной нагрузки, оптимизация объема дисциплин (модулей) в учебном плане и увеличение самостоятельной работы, уменьшение доли или упразднение дисциплин, которые не создают

потребительской ценности; интенсификация поддержки образовательного процесса электронно-информационными средствами; при недоборе студентов корректировка учебной нагрузки [245].

Наш опыт консультирования вузов показывает, что для вузов придерживающихся данной политики и политики «рационального консерватизма» (об этом ниже) характерны попытки экономии на реальном софинансировании развития, скрытое использование части инвестиционных средств, предоставляемых для развития на решение проблем с недофинансированием текущих задач. Однако системная реализация этой политики, поддержанной соответствующим планом мероприятий, может существенно повысить финансовую устойчивость ООВО и достаточно быстро дает экономический эффект. Самыми значительными резервами являются установление гибкой ценовой политики и системы оплаты, внедрение инструментов работы с кредиторской задолженностью (долгами студентов, предприятий, потребителей прочих видов услуг). Практический опыт организационно-методического сопровождения и проведенное нами исследование эластичности спроса к стоимости обучения показывает, что резервы роста стоимости есть, хотя и зависят от экономического развития региона [390].

Особенностью данной ФЭП становится принятие экономических критериев в числе основных для принятия решений и директивных инструментов административного управления, непопулярные решения должны смягчаться прозрачностью и разъяснительной работой.

в) **Трансформация экономической модели.** При реализации данной модели акцент ставится на трансформационной оптимизации процессов и затрат, но за счет новых инструментов и организационных решений. Например, **сокращение издержек получения образования** студентами (а не издержек предоставления образовательной услуги) как целевая функция. Или повышение коэффициента использования времени вузом (в разрезе дня, недели и учебного года), т. е. более «плотный» график учебного процесса для сокращения косвенных издержек; сокращение объема «излишнего/повторяющегося» обучения, например,

дисциплин, уже пройденных в средней школе либо на уровне СПО; сокращение объема деятельности, не имеющей понятной связи с получением образовательных результатов (*drifting about*) – наиболее сложный политически момент, требующий сокращения «профилактической и воспитательной» работы. Стимулирование большего объема самостоятельной работы студентов на основе электронных ресурсов, т. е. уровень затрат определяет не столько высокий уровень зарплаты преподавателя или уровень его «нагрузки», сколько факторы, помогающие студенту учиться либо отвлекающие его. Инвестиции вкладываются в создание новых моделей деятельности, в т. ч. в статусе «Гринфилд».

Текущие экономические критерии могут быть принесены в жертву ради стратегической эффективности. Конкретные экономические результаты тоже не будут достигнуты быстро. Необходимость изменений высокая, соответственно и комфортность крайне невелика. Непопулярность решений должна сглаживаться культурой лидерства и вовлечения в программу преобразований. Как правило, цифровая трансформация образовательной деятельности сочетается именно с данной моделью.

г) *Экономия за счет традиций и минимизации изменений.* Изначально данная политика позиционировалась как модель **рационального консерватизма**: выборочное сокращение расходов при сохранении прежнего уровня целевых показателей; выбор максимально сокращаемых статей расходов на основе оценки преимуществ университета в исследовательской и образовательной деятельности. Вложение инвестиционных средств в традиционно сильные направления, решая в т. ч. проблемы их текущего недофинансирования, проектный подход в такой ситуации отчасти формален. Изменения минимизируются, что тоже способствует сокращению издержек.

В такой модели экономические критерии слабо влияют на решения руководства и дискуссию. В вузе поддерживается культура множественного согласования решений лидерами мнений на разных уровнях иерархии. Однако плюсом может оказаться экономия на достаточно отлаженных процессах, управляемых устоявшимися привычками сотрудников и традициями. Именно эта

модель является относительно естественным для вуза состоянием, в котором он может находиться достаточно долгое время, если импульсы из внешней среды не окажутся достаточно сильными.

На наш взгляд, четыре выбранных финансово-экономических политики естественным образом составляют цикл сменяющих друг друга стадий развития финансово-экономической деятельности университета (рисунок 3.18).



Рисунок 3.18 – Цикл чередования финансово-экономических политик
Источник: составлено автором

Важно учитывать возможности перехода от одного этапа к другому при реализации стратегий повышения конкурентоспособности, особенно их трансформационных разновидностей, рассмотренных нами в гл. 5.

Роль эффективного контракта. Обратим внимание, что инвариантной характеристикой экономики вуза является высокая (в среднем 70 %) доля затрат на оплату труда, 2/3 которой приходится на НПП [258]. Это не единственный аргумент, определяющий именно эффективность использования человеческих и интеллектуальных ресурсов как необходимое условие согласованного повышения экономической устойчивости и реализации программы повышения конкурентоспособности вуза. Проблема эффективности использования интеллектуального и человеческого капитала в российских организациях, часто

подчеркивается в литературе: «Уровень квалификации населения в России в полтора раза выше, чем в Финляндии, а уровень ВВП на душу населения в 1,65 раза ниже, что указывает на низкую эффективность интеллектуального потенциала России» [187, с. 26]. Поскольку мы рассматриваем академический персонал как стейкхолдеров, то ключевой для нас инструментарий – не сокращение уровня оплаты труда, а механизмы максимально эффективного вовлечения компетенций коллектива.

Наиболее распространенным и *закрепленным нормативно* инструментом вовлечения является **эффективный контракт** (далее – ЭК), который рассматривается нами как **ключевой инструмент фокусировки деятельности основного персонала на стратегических целях, т. е. необходимой составляющей конкурентоспособности вуза**. Мы проанализировали опыт функционирования системы ЭК, опираясь на результаты работы межведомственной рабочей группы в 2021 г. с нашим участием, и Методические рекомендации разработанные Министерством науки и высшего образования Российской Федерации [288], в т. ч. с точки зрения влияния ЭК на успешность развития вуза и его экономическую устойчивость. Согласно проведенного в 2021 г. исследования, организованного ЮФУ, ЭК применяется повсеместно и отличается разнообразием практик, но взаимосвязь показателей и критериев ЭК, и целевых показателей стратегии вуза, и его экономической устойчивости недостаточна, **а широта возможностей, заложенная в ЭК, до сих пор не реализована многими вузами, в т. ч. для предупреждения значимых рисков**. ЭК как инструмент достижения стратегических, в т. ч. экономических целей, уже подвергнулся системному осмыслению [318; 443]. Большинство авторов согласны с трактовкой ЭК как типа трудового договора, зафиксированного в «Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» [163; 182; 294]. Ряд авторов, расширяя трактовку, видели в ЭК инструмент социально-трудовых отношений за рамками основного трудового договора [120].

Интересна *динамика* содержательных оценок внедрения и реализации

системы ЭК. По состоянию на 2014 г. опасения экспертов вызывали: отток из системы ВО молодых специалистов; сложность сопоставления различных видов труда ППС и нормирования интеллектуального труда; риск субъективности при оценивании результатов академического персонала; увеличение нагрузки на ППС и их перегрузка; дисбаланс между учебной и научно-исследовательской видами работ; риск подмены реальных результатов труда «производством показателей»; увеличение затрат на оценку и анализ [81]. Как *возможные* позитивные эффекты отмечаются: установление взаимовыгодных условий трудовых отношений; конкретизация критериев оценки, показателей эффективности и трудовых обязанностей; укрепление кадрового резерва и повышение мотивации академического персонала; достижение стратегических целей и повышение эффективности деятельности вузов; создание основы для дифференциации и роста оплаты труда относительно средней заработной платы в регионе; усовершенствование локальной нормативной базы университетов. Большой *пул проблем фокусировался в двух плоскостях* – непосредственно процедура организация оценивания и рост интенсивности труда и нагрузки преподавателей, а позитивные ожидания были связаны с развитием человеческого и интеллектуального капитала и стратегическими целями вузов.

В течение последующих пяти лет перечень проблем ЭК сужается: интенсификация труда ППС и увеличение нагрузки; сокращение ППС и бюрократизация процессов; прекаризация преподавательского труда и дорегулирование трудовых отношений; усиление административного давления; случаи проявления «фейковой экономики» [259; 463]. Фиксируются и проблемы ЭК, общие для системы управления: формализация отношений, увеличение дистанции между ППС и руководством, снижение разнообразия организационных структур академической среды [224]; снижение уровня доверия ППС к администрации вузов, вместе с тем именно доверие исследователи характеризуют ключевой составляющей труда преподавателя [184; 142]. Критические позиции высказаны на уровне представительной власти, в т. ч. предложения по снижению самостоятельности вузов в установлении показателей и критериев [364].

Исследователями в данный период отмечаются и позитивные результаты внедрения ЭК: повышение публикационной активности, создание действенного инструмента кадровой политики, содействие достижению стратегических целей вуза, формирование взаимовыгодных условий для преподавателя и работодателя, конкретизация и детализация трудовых обязанностей, привлечение, удержание и мотивация квалифицированных специалистов, объективная дифференциация оплаты труда, взаимосвязь интенсивности труда и материального стимулирования, оптимизация штата ППС [81; 109; 484].

Обзор практик позволяет зафиксировать существенные моменты, сформировавшиеся за 5-летний период. Во-первых, при сохранении проблематики интенсификации труда ППС экспертная интенция от процедурных вопросов оценивания сместилась к производственным отношениям и организационному проектированию, что актуализировало рост открытости и гибкости, повысило адаптивность вуза. Во-вторых, развитие инструментов мотивации и дифференциация оплаты труда позволяет развивать компетенции, необходимые для достижения стратегических целей вуза, обостряет вопрос синхронизации процессов реализации стратегических целей вуза и достижения экономической устойчивости. В-третьих, растущий риск утраты доверия ППС к руководству, обусловленный в т. ч. формально-механистическим отношением к организации основных и управленческих процессов, обуславливает необходимость изменения характера их организации, в т. ч. за счет повышения субъектности ППС. Зафиксированные нами двойственные оценки интенсификации и роста продолжительности труда ППС обусловлены не столько фактом повышенной нагрузки, сколько недостаточным уровнем оплаты или невозможностью заниматься иными видами деятельности, в т. ч. научной работой. Выдвинутый ранее тезис о необходимости **индивидуализации профессиональных треков** частично решает данную проблему, но должен быть дополнен тезисом о корреляции роста **уровня оплаты труда НПП с напряженностью темпов развития университета.**

Несмотря на отдельные негативные оценки [132; 259; 270], потенциал

применения ЭК усиливается его повсеместным распространением, но для успешного его использования необходимо учитывать сложившиеся в конкретном вузе традиции и специфику, особенности регулирования и детерминанты общественного мнения. Подчеркнем, что в условиях отсутствия реальной угрозы банкротства и малой вероятности потери рабочих мест, **ЭК – единственный способ материально связать интересы НПР и задачи экономической устойчивости и конкурентоспособности.**

Современный ЭК НПР сформировался при модернизации систем стимулирования, которая проводится в Российской Федерации, начиная с 2012 г., и была инициирована указом Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [19], а также распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190-р [59], утвердившего «Программу поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы». Согласно этим документам заработная плата ППС в срок до 2018 г. должна быть увеличена до 200 % от средней заработной платы в регионе. Практика показала, что эта долгосрочная цель позволила сфокусировать усилия и учредителя, и различных категорий сотрудников в вузах. Отметим, что в 2015 г. была проведена редакция «Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» на основе совершенствования статистического учета [27]. Согласно документов, ЭК – часть курса на рост оплаты труда, что тоже сопровождается трудностями: даже с учетом изменения методики учета в 19 регионах страны к 2018 г. требуемый показатель не был достигнут [464] и хотя по состоянию на 2020 г. задача выполнена, рост реальной заработной платы неравномерен как по категориям преподавательского состава, так и по регионам страны, сопровождается сокращением численности ППС [168].

По результатам исследования 2020 г. сотрудники ООВО конструктивно относятся к ЭК: 2/3 (67,8 %) ратуют за сохранение системы и ее совершенствование, 8,1 % готовы сохранить ее и без изменений; скептически

относится пока большинство опрошенных (55 %) влиянию ЭК на качество образования, но более 1/4 (27 %) уже отмечают позитивное влияние [407]. Эмпирические данные свидетельствуют о высоком потенциале данного управленческого инструмента. Однако проблемы, обозначенные в публикациях исследователей и зафиксированные нами ранее, побуждают обратиться и к механизмам оценки административно-управленческого персонала (далее – АУП). Интерес к проблематике эффективности, функций и задач АУП вуза у зарубежных исследователей существует давно, но в отечественной литературе данные вопросы освещены недостаточно полно [321]. В Российской Федерации система организации АУП характеризуется отсутствием конкурентной среды, которая способствует достижению тактических и стратегических целей вузов, о чем свидетельствуют: фиксированная заработная плата и бессрочные контракты, непрозрачная система материального стимулирования, односторонняя направленность системы взаимодействия между академическими и неакадемическими сотрудниками, отсутствие в вузах эффективных программ кадрового резерва [167].

Инструментом повышения эффективности деятельности АУП должно стать внедрение системы ЭК, аналогичной той, что действует с НПП. Приказом Минобрнауки России от 24.03.2020 № 475 утверждены показатели эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных ООВО, по результатам достижения данных показателей выплаты стимулирующего характера устанавливаются руководителям [46]. Среди руководителей вузов и экспертов высказываются полярные мнения, – от убежденности в том, что мера повысит операционную эффективность вузов, до уверенности в том, что оценка руководителей по показателям оценивания университетов ничего не изменит [199]. Зарубежные практики, показывают, что эффектами внедрения могут стать: идентификация зон развития руководителя, формирование обоснований для прекращения или продления контракта и создание системы оценки и стимулирования; предоставление вместе с субъективной оценкой объективной, фактологической оценки руководства и действий управленцев на основе

результативности и влияния на вуз и выполнение его миссии, достижение стратегических целей, создание и внедрение инструмента обратной связи [311].

Подчеркнем, что утвержденная Министерством науки и высшего образования Российской Федерации система показателей почти не включает показатели финансовой деятельности, развития отношений со стейкхолдерами, устойчивого и долгосрочного развития, что существенно затрудняет как оценку объемов привлекаемых ресурсов, так и степень гармонизации качества образовательных услуг и экономической устойчивости университета.

Резюмируя значение системы эффективного контракта в развитии вуза и усилении его конкурентоспособности, отметим, что на систему ЭК необходимо распространить подходы, которые были предложены для совершенствования организации основных процессов ВО: повышение открытости, гибкости и адаптивности системы управления, синхронизация процессов реализации стратегических целей вуза и достижение его экономической устойчивости. Реализация данных требований должна стать обязательной частью контура стратегического управления и должна осуществляться на этапе подготовки вуза к реализации стратегии. Инструмент ЭК должен учитывать предельно возможный темп изменений: «реальная оценка порогов сопротивления и их прогнозирование позволят провести изменения с меньшими затратами» [465, с. 62]. Возможным вариантом такого балансирования является **поэтапное регулярное изменение состава показателей ЭК в пользу наиболее актуальных приоритетов, сохраняя экономическую основу и у более консервативных видов деятельности. Верификация системы показателей, утвержденных Минобрнауки России (в т. ч. за счет экспертного диалога и общественного обсуждения), должна осуществляться путем включения показателей развития отношений со стейкхолдерами, устойчивого и долгосрочного развития, финансовой деятельности, что возможно за счет введения показателей, отражающих одновременно и задачи конкурентоспособности и диверсификации доходов (заключение договоров на НИОКР, выигрыш грантов). Необходимо введение показателей и критериев для новых ролей образовательного процесса**

(руководителей образовательных программ, кураторов студенческих проектов и т. д.).

Часть стратегических индикаторов не может быть индивидуализирована по объективным причинам, поэтому **необходимо включение в систему стимулирования труда КРІ, связывающих показатели общеуниверситетского успеха с уровнем оплаты: уровнем трудоустройства, зарплатной премией выпускников** и т. д.

Необходимо понимать ограниченность системы ЭК и, шире, системы оплаты труда, избегая ситуации, когда они становятся единственным стимулирующим механизмом: «Недостатком существующей парадигмы управления в сфере высшего образования является механистическое представление о системе образования как системе взаимно регулируемых, внешних по отношению к человеку элементов, при котором не принимаются в расчет самобытность человеческого существования, социокультурная и социально-экономическая специфика профессиональной деятельности преподавателей и всего образовательного процесса» [402, с. 62]. Соответственно, должен использоваться пока не востребованный потенциал мотивации через **соревнование на основе информационной базы ЭК**.

В результате обобщения методического и практического опыта, анализа рекомендаций регулятора и экспертных оценок ранжированы причины финансовых проблем ООВО и определены, и классифицированы по группам в соответствии с моделями COSO и FERMA риски и ключевой резерв повышения экономической и финансовой устойчивости – объективный выбор и внедрение непротиворечивой финансово-экономической политики. Разработана типология финансово-экономических политик, составляющих цикл сменяющих друг друга стадий развития финансово-экономической деятельности вуза: рациональное сокращение затрат и рост стоимости; изменение экономической модели; экономия за счет традиций и минимизации изменений; рост доходов за счет новых услуг и рынков, расширение кооперации.

Подытоживая результаты исследования, проведенного в данной главе, представим наиболее значимые результаты:

– уточнено определение экономической устойчивости как долгосрочной способности обеспечивать (привлекать, использовать, воспроизводить, сохранять) ресурсы, необходимые и достаточные для устойчивого повышения качества услуг и целевых показателей, стабильного выполнения обязательств в отношении заинтересованных сторон, реализации программы развития и своевременных изменений в условиях меняющейся среды;

– определена включенность в экономическую устойчивость финансовой устойчивости, трактуемой нами как способность вуза в трехлетнем периоде покрывать поступлениями растущие затраты, обеспечивать выполнение договорных и репутационных обязательств относительно ключевых стейкхолдеров, особенно по качеству предоставляемых образовательных услуг и НИОКР, финансировать мероприятия по развитию вуза и в условиях нормального уровня экономической деятельности, и в условиях форс-мажорных обстоятельств, прежде всего за счет управления поступлениями и выплатами;

– разработан методический подход к формированию комплексной системы измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза, базирующийся на группировке экономических характеристик и задач, позволяющий синхронизировать реализацию стратегических целей и достижение экономической устойчивости и ориентированный на повышение конкурентоспособности;

– определен в качестве стратегического резерва повышения экономической устойчивости и ключевого элемента механизма синхронизации задач ее достижения с реализацией стратегии повышения конкурентоспособности – объективный выбор финансово-экономической политики вуза;

– разработана и картирована типология финансово-экономических политик, составляющих цикл развития финансово-экономической деятельности вуза.

4 Организация процессов высшего образования, ориентированная на конкурентоспособность в условиях траекторно-карьерного контекста деятельности

4.1 Управляющие воздействия и ограничения целеполагания в процессах высшего образования

Важность совершенствования процессов в ВО, аргументируется различными способами, в частности, отмечается, что «результат очень важен, но конкуренция между производителями услуг в большинстве случаев идет на уровне процесса» [371, с. 27]. Как показано ранее, существенные изменения в университетских процессах необходимы для релевантного ответа на вызовы со стороны внешней среды. Однако изменение процессов в вузе, образно диагностированное Б. Кларком («перенос кладбища»), всегда рискует встретиться с сопротивлением, а иногда и с конфликтом, с традициями и ценностями конкретного академического коллектива и, в силу трудоемкости и длительности, *должно быть тщательно сопоставлено с устойчивыми тенденциями*, чтобы максимально их учитывать.

Выявленные в гл. 2 современные тренды в изменении основных процессов российского ВО (рост неудовлетворенности и активности стейкхолдеров, усложнение и индивидуализация траекторий, специализация и рост влияния академического персонала) необходимо сопоставлять с общемировыми, прежде всего долгосрочными, в т. ч. с ранее начавшимися трендами. Один из наиболее общепризнанных долгосрочных трендов – **массовизация и увеличение числа вузов в мире** – обуславливает задачу не только совершенствования, но и в ряде случаев трансформацию университетских процессов.

Глобальные организационные тренды

Консенсус многих исследователей состоит в том, что и для вузов, и для других больших организаций общественного сектора именно организационная модернизация (новое государственное управление), состоящая в развертывании

заимствованных из корпоративного мира институциональных форм, таких как лидерство административных руководителей, управление результативностью, обеспечение качества, соревновательность, проектирование результатов деятельности, эффективность и бюджетный контроль, прозрачность, подотчетность и процедуры оперативного отклика потребителям, стали одной из главных современных тенденцией в изменении деятельности вузов [560, р. 242]. Практики и модели управления из бизнес-корпораций обошли весь мир: начав в частном секторе, сейчас они распространились и в общественном секторе, к которому принадлежат вузы. Процесс распространения общих, в т. ч. корпоративных практик, ускоряют информационная открытость и растущая цифровизации деятельности и коммуникаций.

Однако организационная культура имеет значимую специфику для вузов даже сопредельных стран, существенно различаются формы докторантуры и академической карьеры, шкала заработной платы ППС, процедуры назначения преподавателей, регулирование нагрузки, степень интернационализации [571].

Другая тенденция – неолиберальной **рыночной коммерциализации** (*Marketization*), аналогичная происходившему в 1990-е годы в российском ВО, началась во многих странах с 1980-х годов и повлияла на управление в государственном секторе. Коммерциализация повсеместна, но ее распространение в ВО менее универсально, чем организационная модернизация, а коммерческая деятельности вузов встречает, неоднозначную реакцию общества даже в странах, приверженных ценностям рынка [584]. Например, Британская и Австралийская системы ВО, переходившие на стандартизированное платное обучение, впоследствии откорректированы дифференцирующими мерами, учитывающими социальное положение семей [515]. Во многих странах присутствует частичная коммерциализация, когда семьи оплачивают только часть обучения [574].

С коммерциализацией связывают другой общемировой тренд – **«движение университетов мирового класса»**, но это разные и не всегда связанные тенденции [561]. Общая глобализация как явление включает в себя распространение универсальных моделей деятельности: «предпринимательские» университеты [98],

«университеты мирового класса», «университет 3.0».

Однако, рассматривая универсальные управленческие тенденции, мы опираемся на парадигму детерминированной квазиконкуренции и видим необходимость более осторожного подхода к «академическому капитализму» и в ряде случаев пересборки его инструментов, что «позволит усилить направления образовательной и научной деятельности без болезненного слома апробированного годами уклада управления вузом по пути поиска, обсуждения и запуска внутренних механизмов усиления конкурентоспособности университета» [365].

Горизонтальная дифференциация и вертикальная стратификация нарастают в большинстве стран, но вертикальная дифференциация имеет более высокий темп и сопровождается ростом масштаба и организационной трансформацией вузов [560]. Происходит **организационный рост и территориальное расширение, растет размер университетов-лидеров**: если пять лет назад среди вузов первой сотни меньше половины были «большого» и «очень большого» размера, то сейчас их доля приблизилась к 50 %, а 8 из 10 лучших вузов мира «большие» и «очень большие» [601]. Организационная модернизация, как необходимое условие для расширения любой организации, становится требованием времени и для вузов, усложняется управление, растет количество точек принятия решений, появляются дополнительные уровни управления.

Дифференцирующая роль исследований выражается в силе репутации и статусах университетов, в большинстве систем задавая иерархию вузов, часто обозначаемую как вертикальная дифференциация. Доказано, что наибольшее различие в статусе и конкурентоспособности между вузами связано с масштабом, качеством и интенсивностью научных исследований [594, р. 466]. Для Российской Федерации, также как Франции и Германии, этот тренд имеет место, но проявляется сложнее, так как исторически большую роль в НИОКР играют академические институты, государственные специализированные учреждения, отраслевые вузы (медицинские, педагогические, искусства и культуры и т. д.). Для Российской Федерации характерен и другой глобальный тренд, **расширение многообразия направлений и программ в каждом конкретном вузе** (движение

к мультиуниверситету Керра). Например, за годы проекта 5-100, НИЯУ МИФИ открыл кафедру теологии [316].

Отдельной тенденцией, влияющей на организацию процессов ВО стало **распространение подходов сервисной экономики**: «Формирование и развитие сервисной экономики создало дополнительные возможности не только для усовершенствования региональных и национальных рынков услуг, но и способствовало переходу к новому этапу международной торговли – расширению практики экспортно-импортных операций, объектом продажи в которых выступают услуги» [208, с. 8]. Заслуживает упоминания и ряд тенденций, которые в меньшей степени можно отнести к организационным: повышение стоимости и расходов населения на ВО; цифровизация образовательного процесса; развитие дистанционных образовательных технологий; увеличение среднего возраста обучающихся; коммуникация на английском языке; появление глобальных образовательных мегасистем [119].

К общемировым можно отнести еще две значимые тенденции, сопряженные с детерминантами траекторно-карьерного контекста: студентоцентрированное обучение (обучающиеся должны находиться в центре внимания всех процессов вуза), увеличение связи между ВО и предшествующими уровнями [99].

Анализ документов международных организаций, таких как ЮНЕСКО, показывает огромный спектр направлений, в которых вузы должны совершенствоваться, в т. ч. в организации процессов ВО: начиная от повышения гибкости и адаптивности, внедрения модульных учебных программ, до поиска баланса между традициями и новациями, создания среды на основе современных технологий и новых видов образовательных услуг [108].

В аналитическом докладе-дайджесте Научно-исследовательского института развития образования РЭУ им. Г.В.Плеханова, выделяют дополнительно к уже вышеперечисленным трендам: демократизацию, возрастание роли образования в развитии человеческого капитала как ключевого драйвера экономического роста; увеличение конкуренции за таланты [427]. Компаративистский анализ трендов российского и мирового образования, предпринятый в вышеупомянутых работах,

позволяет наметить некоторые дополнительные устойчивые составляющие специфики российского ВО: студенты раньше поступают и заканчивают вузы, сравнительно большее количество их обучаются в СПО и выбирают не очные формы обучения, в структуре выпуска преобладают инженерные специальности; бакалавриат по ряду программ привлекателен для иностранцев [229; 427].

В итоге широта предлагаемого спектра сущностей для продвижения к академическому совершенству ставит вопрос о его ограничении для фокусирования деятельности конкретного вуза либо национальной системы ВО. Такие попытки имеются, но ограничиваются постановкой вызовов, не продвигаясь в сторону решений и не предлагая соответствующей методологии [439].

Логика изменения и специфика российских нормативных требований к процессам ВО

Российские и зарубежные исследователи подчеркивают силу процессов трансформации ВО и рост ожиданий от вузов со стороны всех стейкхолдеров [439]. Зафиксированные в предыдущих главах изменения, детерминированные развитием экономики и социально-политической перестройкой общества, трансформацией экономического контекста деятельности вузов и реализацией программного подхода с элементами централизованного управления со стороны государства, при росте потребностей в индивидуализации ВО со стороны части общества, обусловившие необходимость изменения вузами системы управления и ключевых процессов, требуют выявления не только разноплановых контекстов, специфики оказания услуг и конкурентной борьбы, но и обзора соответствующей им, а зачастую и предопределяющей их нормативно-правовой базы. Современная практика показала, что постоянные изменения даже в относительно узкой области – области государственного управления – неизбежно влекут за собой существенные изменения в деятельности вузов.

Несмотря на большой пул публикаций, посвященных проблематике советского и постсоветского ВО, исследователи едины в определении этапов его развития, детерминированных законодательством об образовании: «советское» – до 90-х годов XX в., период 1990–2000 годов (ряд авторов пролонгирует этот

период до 2010), 2000–2011 годов (встречается периодизация по 2016 г. и 2017 г.) и с 2012 – по настоящее время [86; 88; 397]. Представленные в литературе периодизации в целом коррелируют с выявленными нами вехами развития конкуренции и экономической активности вузов. Опираясь на концепты, отражающие связь ожиданий заинтересованных сторон и позиции регулятора как ответа на вызовы конкурентной среды, а именно на генезис развития системы ВО, предложенный исследователями НИУ ВШЭ [439] и предложенную нами периодизацию экономического контекста деятельности вузов, проследим трансформацию ключевых законодательных актов и интенций в сфере ВО в соответствии со следующими периодами: 60-е годы XX в., 1992–2000 годы, 2000–2011 годы, 2012 – конец 2019 г., конец 2019 – 2020 г. – по настоящее время.

Фиксируя с 60-х годов XX в. три вузовские модели (вузы, созданные по территориально-производственному принципу, отраслевые и классические), исследования показывают, что в период СССР, несмотря на наличие реформ, «ключевые институциональные основы всегда сохранялись», образовательная политика определялась ЦК КПСС, а регулятором выступали до 1988 г. Министерство высшего и среднего специального образования, а затем до 1991 г. – Государственный Комитет СССР по народному образованию [88; 342]. В этот период устойчивого госфинансирования вузы фокусировались на образовательной деятельности с ориентацией на получение профессиональных квалификаций, а развитие НИОКР, как правило, не являлось вузовской задачей, контролировали качество образования государственные структуры, а распределение молодых специалистов не требовало от вузов поиска партнеров среди реального сектора экономики. Ведущими процессами в системе руководства вузами являлись образовательный (ориентированный на индустриализацию) и идеологический.

1992–2000 годы – этап «диверсификации высшего образования», «преобразовательного сдвига» [439]. В 1992 г. был принят Закон Российской Федерации «Об образовании» № 3266-1, в котором изменилась основа государственной политики, а сама область **образования была провозглашена приоритетной** [35]. Эксперты единодушны – именно этот **нормативно-правовой**

акт заложил основы для понимания образования как услуги и первоначального становления негосударственного сектора в образовании, открыл вузам возможности по привлечению средств, что повлекло модернизацию и адаптацию управленческих систем к рыночным условиям. Разработанный в целях «обеспечения качества образования и единства образовательного пространства Российской Федерации» [16] на основе закона «Об образовании». Федеральный закон 125-ФЗ способствовал открытию рынка ВО и становлению и развитию конкуренции [16]. Запущенные регулятором механизмы развития привлекли внимание вузов к организационно-управленческим процессам.

Период 2000–2011 годов стал этапом институциональных и структурных трансформаций, обусловленных в т. ч. подписанием Болонской декларации, что нашло отражение **в многочисленных редакциях Федерального закона** (подобных редакций было порядка 70). Содержание законодательных актов данного периода свидетельствует о начале формирования содержательной государственной политики в сфере ВО. В этот период выходит Постановление Правительства Российской Федерации № 676, направленное на **«повышение эффективности и качества образовательного процесса, использование интеллектуальных, материальных и информационных ресурсов для подготовки специалистов и проведения научных исследований по приоритетным направлениям развития образования, науки, культуры, техники и социальной сферы»** [37]. Отметим, с точки зрения ответственности за качество ВО и вовлечения заинтересованных сторон, рекомендацию «Национального аккредитационного агентства в сфере образования» № 3-2007 по использованию при формировании вузовских систем менеджмента качества «Стандартов и рекомендаций для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве ENQA» [411].

Подчеркнем, что выделенные нами (приложение 3) нормативные акты сформировали основы управляемой дифференциации и достаточно четко предзадали вектор на рост государственного вмешательства в формирование

условий и целей деятельности университетов, в т. ч. за счет инструментов развития. Кроме того, в соответствии с нормативной базой **усилилось смещение сферы образования в сектор услуг, в т. ч. за счет самостоятельности в формировании портфеля направлений и программ, и при укрепляющемся доминировании рыночной конкуренции выросла степень экономической автономности вузов, усилилась конкуренция за ресурсы и оценки эффективности деятельности ООВО** [10; 30]. Изменения нормативно-регуляторной базы данного периода, несмотря на отсутствие законодательного определения процессов ВО, четко структурируют их по направлениям деятельности на основные, связанные с образованием (гарантиями его качества и персонификацией) и с НИОКР, и управленческие, ориентированные на повышение эффективности деятельности ООВО.

Следующий этап трансформации – период с 2012 по 2019 годов. Как показывают исследования, **государство активно регулирует и структурирует систему ВО, включая механизмы финансирования** [439]. Принимается Федеральный закон № 273 от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации», **признающий приоритетность образования** и трактующий его как общественно-значимое благо (ст. 2) и **ориентированный на создание условий для взаимовыгодной интеграции национальной системы ВО с мировыми и недопустимость ограничения или устранения конкуренции в данной сфере** (ст. 3), что способствует усложнению рыночной конъюнктуры. Федеральный закон 273-ФЗ содержал ряд изменений, сравнительный анализ которых опубликован экспертами компании «Гарант» [409]. Академические исследования фиксируют значимые для развития ВО изменения [143; 242; 269]. Отдельного внимания, заслуживает регламентация **информационной открытости**, подкрепленная механизмом мониторинга [35]. В Федеральном законе 273-ФЗ ставится задача **согласования интересов участников отношений в сфере образования** (ст. 4), параллельно с признанием **академических прав и свобод педагогических работников и обучающихся** (ст. 3) [35].

Распоряжения Правительства № 2620-р [45], № 2148-р [39] установили ежегодный мониторинг эффективности деятельности образовательных

организаций, а госпрограмма Российской Федерации «Развитие образования», скорректированная затем постановлением Правительства Российской Федерации № 295, предусмотрела «повышение эффективности использования бюджетных средств и обеспечение финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений» [38]. Указ Президента Российской Федерации № 599 изменил объемы и принципы финансирования [17].

В 2015 г. Постановление Правительства Российской Федерации № 497 [32] усилило целеполагание, заложенное в Постановлении Правительства № 61 [31]. На реализацию стратегической цели – обеспечение конкурентоспособности российского ВО – работают и Национальные проекты [68; 69], паспорта которых утверждены в декабре 2018 г. В итоге Федеральный закон № 273-ФЗ, **несмотря на сохраняющуюся стандартизацию образования, смягчает ее жесткость за счет ориентации на потребности обучающихся и социально-экономическое развитие общества, а вопросы качества ВО включаются в поле конкурентной борьбы между вузами, в т. ч. на глобальном уровне.** Таким образом, вопросы вовлеченности обучающихся и их родителей, ППС и работодателей в основные процессы ООВО (образование, научные исследования) становятся ключевыми для развития системы образования в целом при координирующей роли государства. Меняется и значение управленческих процессов в университетах в силу роста их экономической самостоятельности, появления новых механизмов финансирования, роста информационной открытости, развития новых технологий обучения. Обзор ключевых законодательных изменений периода подтверждает его характеристику как **управляемой кооперативной конкуренции** (данной нами в гл. 1) позитивные эффекты которой активно использует государство.

В рамках исполнения послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию от 20.02.2019 начата реализация «регуляторной гильотины», что отразилось и в трансформации Федерального закона 273-ФЗ и иных нормативно-правовых актах в сфере ВО. **Цифровая трансформация экономики и пандемия радикально усилили вызовы для всей системы образования, в т. ч. и в части законодательных и надзорных инициатив.** Мы

считаем возможным говорить о начале с конца 2019 г. нового этапа **трансформации национальной системы ВО.**

Представим изменения в Федеральный закон 273-ФЗ за период 2019–2021 годов. Так, пункты 2, 4, 5 ст. 97 усилены **в части организации и порядка осуществления мониторинга, перечня обязательной информации и содержания информации о системе образования** [35]. С 01.06.2021 в закон введено понятие «просветительская деятельность, ориентированная на развитие человека (духовно-нравственное, интеллектуальное, творческое, физическое и/или профессиональное)» [15]. Федеральный закон № 320-ФЗ от 02.07.2021 предусмотрено **«формирование попечительских советов в государственных и муниципальных ООВО, являющихся бюджетными учреждениями»** [13], что усилило коллегиальность принятия решений и степень вовлечения внешних заинтересованных сторон в управленческие процессы развития вузов. постановлением Правительства Российской Федерации № 2249 утверждается грантовая поддержка ООВО [57], а Постановлением № 2547 – «Требования к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования» [61]. В декабре 2021 г. **нормативно закреплена цифровая трансформация науки и ВО** [60].

В 2022 г. вступили в силу акты, регулирующие структуру ОП в части включения программы воспитания и плана воспитательной работы, возможность одновременного получения нескольких квалификаций и контактной работы с применением электронного обучения и ДОТ, перевод обучающихся [48; 52; 53].

Ряд преобразований произошел и в контрольной деятельности: в 2021 г. принят Федеральный закон [9], постановления Правительства Российской Федерации [11; 12], а приказом Рособнадзора № 906 утверждены перечни документов и материалов, необходимых для проведения аккредитационной экспертизы. С 01.03.2022 вступил в силу Приказ Рособнадзора № 1336, закрепивший индикаторы риска нарушения обязательных требований, используемые при осуществлении федерального государственного контроля в сфере образования, применяемые для принятия решений о проведении

внепланового контрольного мероприятия и его виды [43].

Безусловно, это не исчерпывающий обзор изменений нормативно-правового обеспечения сферы ВО. Подробные обзоры вносимых изменений представляют Портал федеральных государственных образовательных стандартов [331] и ФГБНУ «Федеральный центр образовательного законодательства» [446].

Интенсивность изменения нормативных основ ВО подтверждает наши выводы о принципиальном усложнении условий развития ВО в силу неуклонно возрастающей роли внутренних стейкхолдеров и заданном векторе на индивидуализацию образования, объединения черт централизованного планирования и свободного рынка, сочетания государственного стратегического планирования и открытости рыночной конкуренции и динамическом характере государственного финансирования, что, в свою очередь, детерминирует необходимость изменения организации процессов университета на основе механизма вовлеченности внешних стейкхолдеров.

Резюмируя полученные выводы, отметим, что анализ развития социально-экономических тенденций, публикаций, программных документов и нормативных актов постсоветского периода позволяет нам проследить (таблица 4.1) и зафиксировать корреляцию динамики изменений системы ВО с позиции развития конкурентной борьбы (конкуренции), трансформации контекста экономической деятельности вузов и идеологических тенденций изменений правового поля.

Таблица 4.1 – Сопоставление периодизации изменений сферы образования

Этап	Проблематика		
	Развитие конкуренции	Экономическая активность	Приоритеты регулирования
1	1992–2005 годы: коммерциализация, свободная конкуренция	1992–2011 годы: адаптация к рыночным условиям, доминирование рыночной конъюнктуры	1992–2000 годы: диверсификация высшего образования
2	2006–2017 годы: управляемая дифференциация	2012–2019 годы: участие в программах развития, усложнение рыночной конъюнктуры, появление существенных источников для долгосрочных инвестиций.	2000–2011 годы: институционализация и структурная трансформация ВО

Этап	Проблематика		
	Развитие конкуренции	Экономическая активность	Приоритеты регулирования
2	2018–2019 годы: управляемая кооперативная конкуренция		2012–2019 годы: регулирование и структурирование системы ВО
3	2019–2020 годы – настоящее время: открытая детерминированная квазиконкуренция	2019–2020 годы – настоящее время: программный подход к управлению, повышение автономности	Конец 2019–2020 годы – настоящее время: стратегическое управление системой ВО
Примечание – составлено автором			

Визуализация исторических данных позволяет нам подтвердить заявленный ранее тезис о ключевом векторе происходящих трансформаций в ВО, – индивидуализации образования в условиях опережающего развития целевых характеристик деятельности университетов на основе экономически устойчивой модели деятельности с учетом согласования рыночных и государственных задач.

Тренды и требования траекторного контекста в применении к процессному моделированию

Вузы, различные по отраслевой и региональной принадлежности, значимо отличаются обеспеченностью финансовыми ресурсами, человеческим капиталом и инфраструктурой, а также накопленной репутацией. Проводя моделирование деятельности университета, мы опирались на закономерности, которые были установлены нами как результат ряда собственных эмпирических исследований, проведенных с помощью опросных методик [596; 386; 434]. В опросах участвовали разные заинтересованные стороны, ключевые выводы были опубликованы ранее [82; 424], нашли подтверждение в работах других авторов (гл. 2). Мы свели вместе ранее сформулированные нами тренды и требования, предъявляемые к системе управления университетом и проводим дальнейшее моделирование в соответствии с ними (таблица 4.2).

В гл. 2, посвященной детерминантам внешней и внутренней среды, в которой рассматриваются тенденции факторов конкурентоспособности ВО [444], мы

выделили три широких тренда, подвергающихся постоянному пополнению и уточнению: рост неудовлетворенности и активности заинтересованных сторон, усложнение и индивидуализацию траекторий, специализацию и рост влияния академического персонала.

Таблица 4.2 – Управляющие воздействия и ограничения

Номер	Управляющее ограничение	Содержание и детализация управляющих воздействий и ограничений
C1	Глобальные организационные тренды	Организационная модернизация (новое госуправление) и рост, территориальная экспансия, коммерциализация, горизонтальная дифференциация и вертикальная стратификация, массивификация, глобализация и движение, WCU, дифференцирующая роль исследований, рост многообразия, распространение подходов сервисной экономики, развитие глобальных образовательных мегасистем
C2	Тренды траекторно-карьерного контекста	Рост неудовлетворенности и активности заинтересованных сторон; усложнение и индивидуализация траекторий, в т. ч. ранний старт профессиональной траектории, специализация академических ролей и рост влияния академического персонала
C3	Логика нормативных изменений	Приоритетность сферы образования и науки; доступность качественного образования, конкурентоспособность национальной системы и интеграция с мировыми, поддержка конкуренции, контроль условий реализации и результатов ОП при вариативности содержания, сетевые формы; непрерывное образование; экономическая самостоятельность вузов, уравновешенная мониторингом эффективности; рост конкурентности госфинансирования; цифровая трансформация науки и образования; регламентация информационной открытости; выделение интересов участников отношений в сфере образования, вовлечение в управление внутренних и внешних стейкхолдеров, сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении; привлечение работодателей к проектированию и реализации ОП; регламентация программ развития; риск-ориентированный подход в надзоре и мониторинге
C4	Экономическое целеполагание	Открытый опережающий рост – обеспечение долгосрочной экономической устойчивости, роста масштабов вуза и заработной платы НПП, опережающее рост стоимости обучения за счет вовлечения ресурсов заинтересованных сторон

Решения, которые должны реализовать вузы в рамках трендов в виде требований траекторно-карьерного контекста, составляют постоянно пополняемый и корректирующийся список: внедрение проектного обучения; вовлечение работодателей в образовательный процесс; системы использования обратной связи

студентов и выпускников; развитие «мягких» компетенций и помощь потенциально неуспешным; межвузовский обмен практиками; вовлечение обучающегося в процессы вуза; возможность изменения образовательной траектории; сопровождение раннего старта профессиональной траектории и интеграция ее с образовательной и т. д.

Важнейшим требованием (решением), а для ряда вузов – стратегической ставкой является *индивидуализация образования*. Внедрение технологий, позволяющих индивидуализировать образовательный процесс, является методологическим и технологическим вызовом для процессов вуза. Сходные идеи высказываются МШУ «Сколково»: непрерывность образования, гибкость образовательной программы, теоретические знания отрабатываются на практике [307]. Отличие нашего подхода – в опоре на экономический взгляд на происходящие изменения и данные эмпирических исследований, которые, позволили нам пойти несколько дальше, введя в пространство университета и профессиональные траектории и требование интеграции вовлеченных стейкхолдеров и ряд других. Подводя промежуточный итог, мы фиксируем основные управляющие ограничения в нашей модели процессов ВО (таблица 4.2).

Теоретическое обоснование фокусирования целей и результатов процессов ВО

В разрабатываемой модели результат определяется исходя из цели вуза, т. е. из повышения его конкурентоспособности и соответствия методологическим подходам «измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон», создания условий, в которых будут согласованы интересы основных заинтересованных сторон. Согласно уточненному в гл. 1 понятию, обязательной составляющей конкурентоспособности является *фокусирование деятельности вуза, что невозможно осуществить, не конкретизировав и не ограничив формулировки целей и результатов его деятельности*.

Ретроспективный анализ требований заинтересованных сторон и позиций исследователей однозначно определяет как наилучший вариант пересечения интересов задачу **формирования успешности выпускника**. Конечно, успешность

выпускников не представляет собой единственную и полную оценку эффективности и качества деятельности университета, но она предложена автором диссертации как прагматичная и **разделяемая большей частью стейкхолдеров на ценностном уровне**. Данное допущение является оптимальным в рамках предложенного нами механизма повышения конкурентоспособности за счет совершенствования процессов ВО на основе вовлечения ресурсов стейкхолдеров.

Зарубежными и российскими авторами [82; 324] исследована проблематика успешности выпускников, в т. ч. предлагаются критерии: размер стартовой оплаты труда, удовлетворенность работодателей либо выпускников, характеристики карьеры (карьерный рост или открытие собственного бизнеса), достаточность компетенций. Разброс возможных параметров велик – от минимального в виде дохода достаточного для обеспечения семьи по минимальным стандартам (с точки зрения регулирования государством занятости и социального благополучия), до премии к средней по рынку зарплате и количества выпускников в «списке Forbs». Однако сам набор критериев в большинстве случаев совпадает.

Поскольку представители заинтересованных сторон часто предъявляют требования к университетам исходя из собственного студенческого опыта и опыта молодого специалиста, то присутствует недооценка индустриальными партнерами, обучающимися и их семьями: сложности процесса ВО; многообразия и уровня сложности требований к обучающемуся и выпускнику; сложности решений, принимаемых и в вузе, и в профессиональной деятельности выпускников. Как избыточные компетенции оцениваются те, которые не находят применения в начале трудовой деятельности, но должны быть сформированы и доступны для применения по факту карьерного роста и возрастания требований, а соответственно должны учитываться при проектировании процессов ВО.

Процессный подход и моделирование деятельности вуза подразумевают постановку ответа на вопрос, который вызвал когда-то широкую дискуссию: что является результатом процесса ВО? Спектр обсуждавшихся ответов широк: от «выпуска товара» до «удовлетворенности потребителя». Возможно, с позиции сегодняшнего дня ответ и кажется не столь дискуссионным, но у каждой позиции

есть преимущества, отчасти сохранившие свое значение. Есть мнение, что вузы должны быть нацелены на выпуск: «В конечном итоге должен быть выпущен специалист, соответствующий запросам потребителей и требованиям научно-технического прогресса» [123, с. 539]. Преимущество данной аналогии в применении отработанных приемов организации индустриального подхода в организации технологических процессов. Действительно, реализация ОП имеет регламентируемый процесс, к результатам которого отнесены требования, качество контролируется внутренними и внешними процедурами, в т. ч. государственной и общественной аккредитации. Имеется практика входного и многократного промежуточного контроля, выполнения нормативов, усвоения знаний и овладения компетенциями студентом на этапах поступления, обучения и выпуска. Есть и другие сходства в процессах производственных и образовательных: документирование процедуры, диагностика качества, результатов обучения и др. Социум стремится повысить уверенность в том, что результаты ВО будут соответствовать определенному уровню качества, прилагает существенные усилия по контролю, включая инструменты и процедуры контроля качества на основе общепринятой стандартизации [2].

Многими исследователями подчеркивается ограниченность указанного сходства, а также услуговая специфика ВО. Показывается, что спецификой образовательной услуги является активное включение потребителя в процессы ее оказания и получения, что обусловлено сочетанием процесса и результата, которые представляют собой два ее важнейших элемента. Под процессом при этом эксперты подразумевают *самообучение*, которое организовано определенным образом и обеспечено необходимыми ресурсами [371]. Столь различное восприятие процессов ВО связано с рассмотрением деятельности вуза с разных сторон, но при моделировании необходимо учитывать обе позиции. Решению данной задачи способствует **обращение к маркетинговым концепциям создания ценности, особенно дополнительной потребительской ценности – в случае рассмотрения вузов, ценности для стейкхолдеров.**

Успешность освоения ОПВО всегда определялась разными вводными:

уровнем подготовленности абитуриента (субъекты влияния семья и школа), качеством ОП, качеством организации образовательного процесса, качеством человеческого и интеллектуального ресурса, в первую очередь ППС, настойчивостью и целеустремленностью студента (зависит от личностных качеств и влияния социума). Эти и другие вводные включают в себя **активное участие целого ряда субъектов**, а качество процесса формируется в результате большого количества отношений между субъектами (рисунок 4.1). Соответственно основная сложность совершенствования процессов ВО связана с **необходимостью их построения с учетом нескольких групп стейкхолдеров, интересы которых не совпадают полностью**. Сотрудничество всех заинтересованных сторон при формировании и реализации образовательного процесса представляет собой наиболее результативный путь достижения целей вуза.

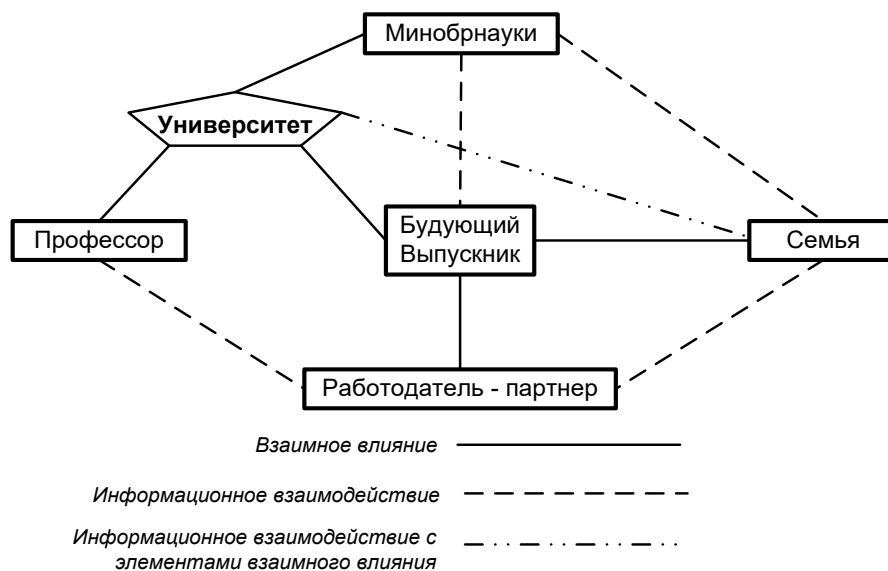


Рисунок 4.1 – Множественность бинарных связей в процессах ВО
 Источник: составлено автором

Системный характер проблемы обуславливает выход за рамки концепций, связанных только с вузами, к более универсальным, способным разрешить ее на уровне системного подхода. В концептуальном моделировании процессов мы опирались на принципиальную идею, предназначенную для формулирования способов обеспечения успеха организации на рынке: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными» [248, с. 19]. Для достижения поставленной цели, по

мнению классиков, необходимо настолько хорошо изучить потребности клиента и его самого, что производимые товар или услуга будут продавать себя потребителю самостоятельно. Заявленный концепт требует адаптации и ставит перед вузом задачу, в рамках которой необходимо не просто сформировать набор ОП и отобрать абитуриентов, готовых к их освоению, но *сформировать процессы таким образом, что обучающийся будет трудоустроен после выпуска, а лучше еще в процессе обучения*. Целевая функциональная модель, максимизирующая результаты, строится именно в рамках такой установки.

Эффективное удовлетворение индивидуальных и социальных потребностей обеспечивается посредством глубокого взаимодействия производителя и конечного потребителя [249], что соответствует тенденциям траекторно-карьерного контекста, раскрытым нами в гл. 2. Процессы создания продуктов и оказания услуг с участием нескольких заинтересованных сторон изучаются и в рамках «просвещенного маркетинга», где подчеркивается, что **совместное создание ценности заключается в формировании и реализации комплексной стратегии сотрудничества**, в достижении взаимовыгодных результатов разными группами и аудиториями [371, с. 7].

Нельзя утверждать, что идея кооперации со стейкхолдерами является новой для российской и общемировой повестки ВО. Достаточно вспомнить программное выступление экс-президента Калифорнийского университета почти 50-летней давности [552], чтобы понять, что новизна ситуации не в идеях, а в глубине и масштабах кооперации, требующих выработки соответствующих механизмов.

Автор в рамках настоящего моделирования принимает, что, получение ВО является услугой, в результате получения и активного участия в усвоении которой получателем (по факту окончания вуза) на рынке появляется **результат процесса ВО – успешный выпускник**, которого не покупает, но оценивает, развивает и использует работодатель, зачастую участвующий в его подготовке. Основываясь на этом подходе, мы поставили *исследовательски-проектную задачу*: опираясь на методы анализа технологических процессов, сформулировать, какие организационно-экономические решения продвинут вуз и к **формированию**

конкурентного преимущества, и к повышению успешности выпускников.

В результате анализа трансформации контекста экономической деятельности и нормативных требований к процессам ВО, собственных эмпирических исследований (в т. ч. требований стейкхолдеров) и сопоставления авторских данных с результатами, представленными в источниках, выявлены управляющие воздействия и ограничения модели процессов ВО. На основе авторского методологического подхода «измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон» обоснован выбор цели построения перспективной модели, позволяющий, опираясь на принципы совместного создания ценности максимизировать выгоду стейкхолдеров, в т. ч. потребителей образовательных результатов: увеличить количество успешных выпускников, достигнуть измеримого преимущества вуза, роста успешности и уровня заработной платы НПП.

4.2 Построение перспективной модели процессов высшего образования

Вопросы организации процессов, особенно в крупных региональных вузах, которые основаны на культуре, традициях и исторически сложившихся организационных моделях, обременены многоуровневой формализацией, отнюдь не имеют очевидных решений и не подлежат полной стандартизации. Однако выработку концептуального подхода и отдельных принципиальных решений, на верхнем уровне организации мы считаем необходимой и вполне возможной. При этом процессы ВО слишком многоаспектны, чтобы можно было использовать универсальную модель для различных исследовательских задач. Наша модель строится исключительно в рамках цели нашего исследования: выработки комплекса мер, направленных на обеспечение реализации стратегии опережающего повышения конкурентоспособности российских вузов, на основе экономически устойчивых моделей деятельности, в условиях радикальных изменений, усиленных влиянием цифровой трансформации ВО и пандемии. Процессы проведения НИОКР и инноваций на данном этапе формирования модели

не включены нами в рассмотрение для снижения уровня ее сложности и с учетом слабой связности этих процессов во многих российских вузах.

Опираясь на понятие конкурентоспособности, сформированное в гл. 1, подходах гл. 2 и 3, для упрощения восприятия и придания обобщенного смысла решениям, нами сформулирована формула, объединяющая интересы большинства заинтересованных сторон: **ключевой драйвер получения конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности заключается в увеличении количества (создании потока) выпускников, успешных на рынке, посредством интенсивного вовлечения заинтересованных сторон в образовательный процесс.**

Ключевая задача концептуального моделирования – предложить перспективную модель организации процессов ВО, позволяющую добиваться роста и количества успешных выпускников и конкурентного преимущества, отраженного в показателях конкурентоспособности, на основе интеграции стейкхолдеров в процессы вуза.

В результате проведения компаративистского анализа множества данных из опубликованных научных исследований нами исследованы возможности решения указанной задачи и сформирована знаковая модель [389]. В рамках нашего исследования использован метод моделирования IDEF0 (ICAM Definition), который, в свою очередь, основан на подходе, именуемом SADT (Structured Analysis & Design Technique), позволяющем проводить исследования параметров, характеристик и устройства технологических и организационно-экономических систем [567, р. 5]. Указанный метод уже был ранее апробирован в ряде исследований, направленных на анализ и совершенствование процессов вуза [1; 173; 309]. Именно IDEF0 рекомендуется экспертами для проведения концептуального моделирования процессов вуза [296, с. 7]. Перспективная модель предполагает подход как «должно быть» (TO-BE) и предусматривает изменения в организации процессов, обеспечивающие использование трех трендов, изложенных во гл. 2 с учетом тенденций в развитии факторов успешности (таблица 2.2).

Обязательным этапом реализации метода IDEF0 является определение

контекста, сути и границ исследуемого процесса. Поскольку выбранный метод моделирования проводится на основе дедукции, положения, заложенные на этом этапе, существенно повлияют на более частные решения и выводы. Одновременно с контекстом на первом этапе также определяется позиционная точка рассмотрения процесса и цель моделирования. *Позиционная точка рассмотрения* объективно – руководитель университета (ректор). Близок к данной позиции должностной фокус лица, ответственного за программу развития вуза и при определенных условиях – точка зрения председателя наблюдательного совета. *Целью моделирования* является формирование организационно-экономических инструментов и решений по организации процессов, которые являются достаточными и необходимыми для максимизации преимуществ университета.

Согласно правилам нотации IDEF0, в центре первоначальной диаграммы верхнего уровня отображаются наименование и границы процесса, который подлежит моделированию. Для формулирования его сути оттолкнемся от формулы *ключевого драйвера* повышения конкурентоспособности университета, предложенной нами выше, а описание процесса в этом случае формулируется следующим образом: **достигать** [282, с. 25] **конкурентного преимущества** (отражает интересы руководства вуза и учредителя) за счет **роста количества успешных выпускников**, повышая успешность ППС, работодателей и иных стейкхолдеров. Данная формулировка не является привычной, но отражает уже сложившийся в управлении ООВО многоцелевой характер услуг и всей деятельности. Декомпозиция данного утверждения в модель происходит через применение принципа соблюдения интересов четырех групп заинтересованных сторон, названный нами во гл. 2 «принципом 4 ключей». Отклонение от данного принципа возможно на последующих уровнях декомпозиции при условии, что какая-то из сторон еще не интегрирована в образовательный процесс и, следовательно, не обладает действительным прямым влиянием на него.

Редуцированная формулировка процесса отображена на диаграмме: «**достигать конкурентного преимущества, увеличивая количество успешных выпускников**» (рисунок 4.2). Использование именно глаголов и глагольных форм

предписывается особенностями методологии.

В рамках моделирования нами подразумевается достижение долгосрочного и устойчивого преимущества университета, что актуализирует вопрос моделирования, который звучит так: «Какие организационно-экономические инструменты и трансформации процесса позволят максимизировать долгосрочное преимущество университета?».

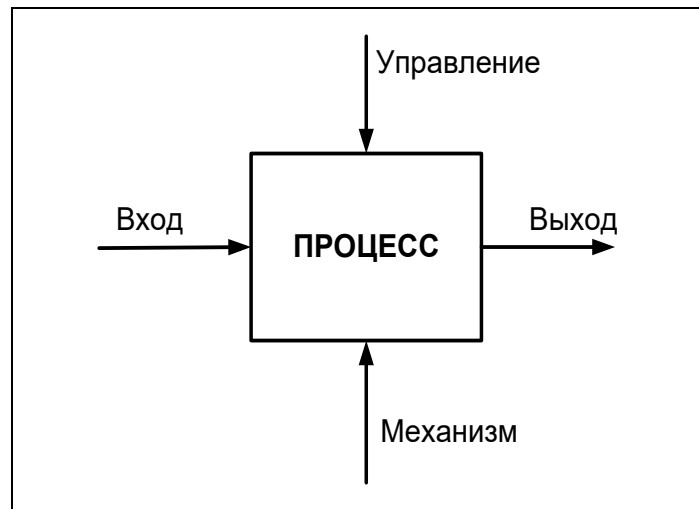


Рисунок 4.2 – Принципиальная структура начальной диаграммы

Согласно правилам нотации IDEF0 при проведении моделирования, должны быть выделены 4 группы составляющих внешнего контекста (рисунок 4.2 и таблица 4.3), в рамках которых функционирует проектируемый процесс. Составляющие управления сформированы нами в предыдущем подразделе.

Начальная верхнеуровневая диаграмма складывается под влиянием цели, позиции, состава управляющих ограничений и результатов. Выделенные нами составляющие элементов управления вполне согласуются с точкой зрения, которую мы определили как точку зрения ректора и осознанно определены нами в виде долгосрочных трендов: глобальных, траекторно-карьерного контекста и позиции регулятора и законодателя (таблица 4.2). Постоянство происходящих изменений обуславливает необходимость опираться не столько на текущие требования и ограничения сколько на тенденции их изменения.

Таблица 4.3 – Группы внешних обстоятельств контекста, определенные по правилам языка IDEF0

Наименование группы	Описание группы	Обозначение элементов группы на диаграмме рисунок 4.7
Управляющие воздействия и ограничения	Управляющие воздействия и ограничения, которые влияют на деятельность университета, в т. ч. его руководства из внешней среды	Знак «С» с порядковым номером элемента – «С№»
Механизмы	Различные используемые вузом на относительно постоянной основе институциональные структуры, различные виды материальной и нематериальной инфраструктуры	Знак «М» с порядковым номером – «М№»
Выходы	Результаты деятельности вуза, выполняемого им процесса	Знак «О» с порядковым номером – «О№»
Входы	Входные потоки, которые трансформируются / преобразуются или расходуются	Знак «I» с порядковым номером – «I№»

Результаты (выходы). Структура и сущностное наполнение результатов отражают теоретически обоснованную нами фокусировку деятельности вуза на успешности выпускника, требование измеримого прогресса заинтересованных сторон, сконцентрированного в параметрах конкурентного преимущества, отдельно выделены результаты, необходимые для удовлетворения важнейших групп заинтересованных сторон – фонды, необходимые для повышения успешности профессорско-преподавательского состава и других групп (таблица 4.4).

Для наглядности нами представлены отдельные аспекты, раскрывающие содержание карты преимущества (набор показателей целевой модели). Очевидно, что содержание данного документа должно быть разработано в ходе процесса стратегического планирования, индивидуально для каждого конкретного вуза.

Карта преимущества предъявляется заинтересованным сторонам для обеспечения их участия в повышении конкурентоспособности, в т. ч. органам государственной власти, с целью получения финансовой поддержки, потенциальным благотворителям для принятия решения о поддержке университета (таблица 4.5).

Таблица 4.4 – Перечень ключевых выходов(результатов)

Номер	Выход	Содержание выходов, влияние которых важно с точки зрения, заявленной выше
«О1»	Параметры преимущества	Параметры вуза, которые значимы для его конкурентоспособности и целевой модели. Могут быть описаны в форме документа, представляющего собой карту преимущества, которая, как правило, именуется «целевая модель» и содержит набор показателей и их значений, в т. ч. в сравнительном аспекте (таблица 4.5).
«О2»	Успешные выпускники	Выпускники, достигнувшие определенного уровня дохода либо занявшие профессиональные, либо социальные позиции в целевых зонах рынка труда, либо социальной структуры общества
«О3»	Фонды роста доходов ППС и инвестирования	Источники для роста доходов научно-педагогических работников и инвестирования в развитие

Для практической разработки карты преимущества релевантной цели повышения конкурентоспособности вуза на основе его экономической устойчивости нами в гл. 3 был предложен соответствующий подход (рисунок 3.12).

Таблица 4.5 – Примеры возможного содержания карты преимущества

Характеристики параметров	Составляющие параметров
Сравнительные коэффициенты относительно средних значений показателей, как правило по региону либо отраслям (в целом по вузу, по направлениям или программам)	1. Балл ЕГЭ поступающих, доля призеров и победителей олимпиад.
	2. Стартовая зарплата выпускников.
	3. Доля выпускников, трудоустроенных по специальности.
	4. Удовлетворенность выпускников полученным образованием и содержанием работы.
	5. Доля ДПО.
	6. Доля магистров, трудоустроенных в тех или иных отраслях экономики.
	7. Доля аспирантов, продолживших академическую карьеру в научных организациях и других вузах
Параметры удовлетворенности выпускниками со стороны предприятий, организаций, сообществ на основе отзывов, статистических данных, специальных исследований	
Характеристики межрегиональной мобильности выпускников (в целом по вузу, по укрупненным группам направлений и т. д.)	
Доля выпускников, востребованных в приоритетных для вуза направлениях, и место университета в стране либо регионе по этому показателю	

Входные потоки. С учетом требований выбранной нотации мы были вынуждены, для обзорности, ограничиться небольшим количеством входных потоков, введя в моделирование только являющиеся основными для решаемой

задачи (таблица 4.6).

Поток бюджетных средств, показанный как входной, для обеспечения текущей деятельности де-факто сформирован в основном средствами федерального бюджета на основе государственного задания на образовательную деятельность ООВО согласно нормативам финансирования, дифференцированным по направлениям подготовки и по уровням образования [444].

Таблица 4.6 – Потоки на входе

Номер	Название	Краткое описание.
«I1»	Школьники и абитуриенты	Неоднородный по возрасту, уровню подготовки и мотивации поток абитуриентов. Содержит потоки: среднее образование, бакалавриат и специалитет, ДПО, магистратуру, аспирантуру
«I2»	Поступление финансовых и материальных ресурсов	Поступление бюджетных и внебюджетных средств за образовательные услуги. Целевых средств и иных субсидий на реализацию отдельных проектов, программы развития
«I3»	Прогноз рынка труда	Для принятия решений необходим обзор, и прогноз рынка труда и демографических тенденций, форсайт будущих профессий и технологий

Внебюджетные средства вузы в основном получают от домохозяйств за оказание услуг на контрактной основе и в небольшом размере от организаций. В последние годы к этому добавляются средства региональных бюджетов, целевые средства фондов. Сюда же относятся оборудование, расходные материалы и недвижимое имущество, передаваемое различными заинтересованными сторонами университету.

Входной поток информации для принятия стратегических и оперативных решений предполагает высокое разнообразие содержания: оперативную информацию о существующих и будущих вакансиях, их объеме и территориальном расположении, информацию о секторах экономики и организациях для устройства выпускников, возможных вариантах востребования компетенций.

Механизмы. В нотации IDEF0, механизмы – существенная и обязательная составляющая внешнего контекста и элемент модели, который в нашем случае

часто представлен различными институциональными формами сосредоточения человеческих и интеллектуальных ресурсов, на постоянной основе используемых в процессах. В рамках нашей модели мы проводим конкретизацию, опираясь на системность полученного нами в результате обследования траекторно-карьерного контекста, вывод о том, что **работодатель и другие стейкхолдеры приобретают принципиально новую роль в рамках образовательного процесса, становясь акторами, которые активно вовлечены в реализацию образовательных и профессиональных траекторий.** Соответственно внешние стейкхолдеры представлены в модели и через влияние их предпочтений, и как часть инфраструктуры реализации процессов ВО, поскольку предоставляют ресурсы и интегрированы в процессы ВО как часть их механизма (таблица 4.7).

Таблица 4.7 – Механизмы и элементы инфраструктуры

Номер	Механизм	Описание механизмов, упоминание которых существенно для задач моделирования
«М1»	Академический состав	Не только ППС, но и учебно-вспомогательный и прочий обслуживающий персонал, а в отдельных случаях и административно-управленческий состав, в случае его непосредственного вовлечения в работу кафедр, лабораторий, ученых советов и профильных центров, методические работники
«М2»	Методические и электронные ресурсы	Множество включает различные варианты методического инструментария, организационные практики и практики преподавания; образовательные стандарты, самостоятельно разработанные вузом; документированные процедуры и методики, курсы; электронные образовательные ресурсы и т. д.
«М3»	Институт исследований образования	Внутренние и внешние независимые лаборатории, обладающие экспертизой и опытом проведения исследований проблем образования
«М4»	Индустриальные, образовательные партнеры	Два типа организаций: организации других сфер деятельности (вовлеченные стейкхолдеры) и образовательные организации, обладающие дополняющим контентом и компетенциями
«М5»	Управляющая команда	Ректор, проректоры, ключевые сотрудники ректората и руководство основных подразделений.

Ключевая особенность модели – включение в качестве механизма вовлеченных стейкхолдеров и их интеграция непосредственно в образовательный процесс и образовательное пространство вуза (рисунок 4.3).

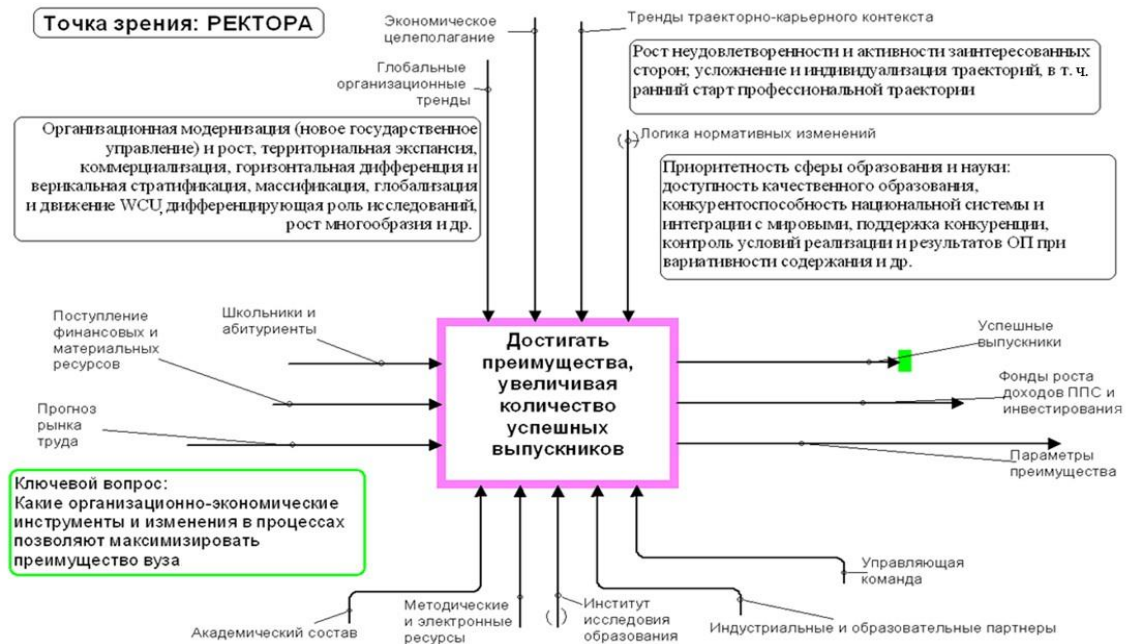


Рисунок 4.3 – Контекст процессной модели достижения преимущества
 Источник: составлено автором

Как показано ранее, тенденция заключается в том, что предприятия с долгосрочным горизонтом планирования демонстрируют кейсы организации на своих площадках лабораторий и образовательных центров, деятельность которых направлена на освоение компетенций в условиях максимально приближенных к реальным производственным. В вузах привлечение данных ресурсов решает задачи:

- повышения уровня передаваемых знаний, навыков, компетенций за счет роста объема и качества ресурсов, задействованных в образовательном процессе;
- оптимизации аудиторной нагрузки ППС с целью повышения их участия и успешности в научной и других видах деятельности.

Зачастую ректор и его ближайшее окружение представляют собой группу руководителей разного уровня, имеющую различную степень разобщенности. Данная группа замотивирована личными интересами, которые побуждают ее периодически действовать совместно либо согласованно, в т. ч. на благополучие ООВО. В предлагаемой нами модели это обозначается в назывном порядке, как один из ключевых механизмов. Вопросы формирования управляющей команды вуза как важнейшего механизма развития в исследованиях освещены

недостаточно полно. Не представлены однозначные трактовки ответов на следующие вопросы: формирование команды под цели ООВО происходит эволюционно или необходимо применение специальных кадровых технологий и бюджета? Каковы должны быть размер и состав данной команды? Здесь мы лишь фиксируем роль данного механизма и отмечаем, что **в силу высоких рисков неоптимального формирования управленческих команд в университетах их ограниченные компетенции в значительной степени должны дополняться элементами внешнего управления, за счет лидерства и компетенций вовлеченных стейкхолдеров, в т. ч. индустриальных и образовательных партнеров.**

Отдельного акцента заслуживает введение в состав механизмов «института исследования образования» – совокупности академических единиц и организаций, компетентных в сборе и анализе данных о различных аспектах, результатах и эффектах деятельности вузов. Необходимость опоры на такие исследования была обоснована нами во гл. 2 высоким многообразием внешнего и внутреннего контекста деятельности вузов. В ряде ведущих университетов такие структуры уже появились: НИУ «ВШЭ», ТГУ, РЭУ им. Плеханова.

Часть понятий введена нами в модель в назывном порядке, ссылаясь на другие разделы нашей работы, что обусловлено спецификой поставленной задачи, но роль и содержание этих понятий в других главах детализированы и уточнены, в частности, состав параметров преимущества и подходы к формированию системы показателей и составления целевой модели, которые регулярно корректируются на основе изменяющейся стратегии университета и актуальных результатов исследований, представлены нами в гл. 2 и 5.

Выделение ключевых процессов. На втором этапе моделирования происходит детализация модели и необходимо принять *ключевое решение о выделении подпроцессов «как должно быть»*, т. е. о декомпозиции в соответствии с правилами языка IDEF0 процесса А-0, что и представлено на диаграмме А0 (рисунок 4.7). Согласно нотации IDEF0, необходимо перенести все внешние связи на декомпозированную диаграмму, т. е. на диаграмме второго этапа должны

присутствовать те же внешние точки, что и на контекстной диаграмме.

Декомпозиция объекта «процесс» подразумевает представление взаимодействия подпроцессов, выполнение которых в совокупности является выполнением изначального, детализируемого процесса. Соответственно, следующий важнейший шаг детализации процесса – «достижение преимущества за счет роста количества успешных выпускников». Принимая во внимание сложившуюся в вузах практику, нами была выдвинута гипотеза о необходимости выделения трех образовательных процессов: привлечение абитуриентов, обучение по основной выбранной специальности/направлению, сопровождение приступивших к профессиональной деятельности и привлечение на программы ДПО, о которых мы расскажем далее.

Семантика методологии SADT рекомендует включить также подпроцессы, посвященные планированию и/или управлению другими подпроцессами и подпроцесс контроля над исполнением. Далее мы последовательно характеризуем шесть выделенных нами подпроцессов, начиная именно с подпроцесса управления.

A1 – планирование достижения преимущества. Чтобы лучше оценить ответственность и характер этого подпроцесса, обратим внимание, что процесс трансформации абитуриента в выпускника в рамках ВО длится от 4 до 7–8 лет. Процессы подобной длительности уместны для управления с основной ориентацией на планирование. Нами сформулировано следующее название процесса управления: «Планировать достижение преимущества», которое мы обозначили A1. Спокойному выполнению плана мешает изменчивость основных управляющих ограничений (таблица 4.2); мешает и факт, что среднее время жизни современной технологии – 5 лет, что приводит к существенным изменениям образовательной и связанной с ней политик, планов по их реализации.

A5 – подпроцесс «мониторить и контролировать достижение преимущества, проводить исследования» вводится в соответствии с требованиями методологии SADT для контроля над исполнением других подпроцессов. Процесс направлен на сбор информации о результатах основных подпроцессов, формирование аналитической и отчетной документации, а в перспективе

цифрового двойника вуза. В будущем в данном подпроцессе возникнет аналог индустриальных «умных фабрик», когда наличие цифрового образа университета позволит моделировать достаточно разнообразные решения, однако, на наш взгляд именно в рамках действующих моделей деятельности, т. е. заменить организационные эксперименты цифровой модель вряд ли сможет. Выполнение процесса А5 подразумевает обращение и корреляцию с картой преимуществ (целевой моделью). Именно в рамках данного подпроцесса востребована функция проведения исследований индивидуального контекста университета.

Выделение двух вышеназванных подпроцессов планирования преимущества и мониторинга, и контроля хотя и имеют под собой достаточные основания в трендах управляющих воздействий, но де-факто их формирование отстает даже от требований регулятора, пока ограничивающегося формированием объемного и быстро растущего заказа на результаты деятельности этих двух подпроцессов в виде запросов на отчетность и различные формы планов. Особенностью нашего подхода является разделение этих процессов, в т. ч. по уровню лиц, принимающих решения. Существующее на сегодняшний день объединение в одном лице роли лидера-руководителя организации, формирующего стратегические решения, и роли лица, подписывающего ежемесячно десятки отчетов, гарантирующего качество их подготовки и достоверность данных, создает ненужный конфликт интересов и избыточные персональные риски, и в будущем эти роли неизбежно будут разделены, как это уже произошло когда-то в финансовой сфере.

А2 – подпроцесс «привлечь и готовить» к поступлению в вуз. Важность данного подпроцесса часто недооценивается акторами, слабо зависящими от результативности вуза, но прекрасно понятна кампаниям, испытывающим дефицит в мотивированных и квалифицированных кадрах. Однако в любом среднем, а тем более крупном вузе, процесс А2 достаточно структурирован и охватывает традиционные процессы довузовской подготовки и профориентации, деятельность приемной комиссии, а также функционирования иных подразделений и проектных команд, которые могут создаваться с учетом стратегии конкретного университета, его возможностей и степени зрелости.

Однако и здесь последовательно происходят изменения, направленные на развитие данного направления. Массовизация ВО и повышение мобильности определяют необходимость институционализации участия вузов в образовательных траекториях школьников в виде погружения в процессы дополнительного образования детей, в т. ч. создание собственных университетских лицеев и сетевых структур в виде универсариумов. Ситуация, когда основной деятельностью данного процесса были информационно-мотивационные встречи и летние школы, и продвиженческая активность, уходит в прошлое.

А3 – «реализовывать траектории ВО с практико-ориентированной составляющей». Подпроцесс посвящен собственно обучению по выбранному направлению или специальности. Результаты обследования успеха выпускников, являющихся для нас результатами образовательных процессов высшего образования, приведены в гл. 2 и однозначно позволяют сделать вывод о наличии проблем в текущей организации процессов, в т. ч. в виде несовпадения набора компетенций, полученных выпускниками, и теми, что ожидают от них на рынке труда. С каждым годом растет понимание объективности данной проблемы и «невиновности университетов»: «Технологии в мире развиваются сверхбыстрыми темпами, при этом нет общего понимания, как быстро менять систему образования под новые экономические условия и как в этой ситуации строить свои жизненные стратегии молодым специалистам» [324, с. 77]. При современном темпе развития уровня техники прогнозирование актуальной номенклатуры профессий (на 4–6 лет вперед), которые будут востребованы рынком, получается неплохо, но собственно прогноз состава необходимых компетенций либо носит очень общий характер, либо идет с высокой степенью ошибки (рисунок 4.4).

Большие надежды возлагаются на соединение технологий форсайта и компетентностного подхода, который позволит акцентироваться на прогнозе не номенклатуры профессий, а наборах компетенций.

Несовпадения формируемых профессиональных компетенций с набором, востребованным на рынке, может быть нивелировано как в процессе обучения, так и после получения образования. Траекторно-карьерный подход, основанный на

выборе студентами траекторий обучения, позволяет привлекать системные решения аналогичных проблем из других областей знания, связанные с построением успешных траекторий: решение проблемы попадания ракеты в цель подразумевает **корректировку траектории** ее полета при приближении к заданной цели.

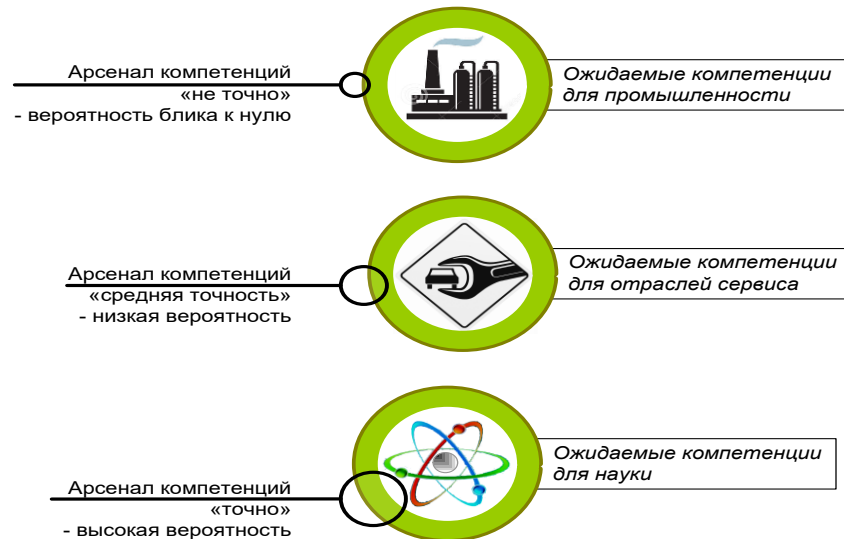


Рисунок 4.4 – Уровни вероятности удовлетворенности выпускника и работодателя полученными *hard-skills*

Источник: составлено автором

Учитывая объективную сложность и ограниченную эффективность прогнозирования онтологии профессиональных компетенций на период сопоставимый со сроком обучения специалиста, эффективным представляется **внедрение практики частичной модификации ОП и траектории обучающегося не менее чем за год до окончания учебы.**

Наша гипотеза заключается в том, что в течение последнего года обучения образовательная траектория корректируется – проводится реализация дополнительных курсов, содержание которых формируется за год до завершения учебы. Данные курсы должны формировать актуальные профессиональные компетенции, находящиеся на фронтире текущего состояния будущей сферы трудоустройства выпускника. Частично они могут формироваться за счет корректировки рабочего плана основной ОП, но для повышения гарантий качества также желательно проводить эти курсы в формате ДПО (для магистрантов и аспирантов) либо ДО для основного количества обучающихся в бакалавриате.

Предложенное решение должно стать основой механизма актуализации и гибкого изменения не только ОП, но и набора образовательных результатов (в т.ч. компетенций), согласованного с ритмом трансформации экономики, через своевременное инициирование профессиональных траекторий и корректировки образовательных. Сущностное содержание и структура дисциплин должны определяться не позднее, чем в начале последнего года обучения либо в рамках предпоследнего курса. Цель реализации этих дисциплин состоит в формировании у студента компетенций, актуальных для выбранной профессиональной траектории, но при этом их потребность в начале обучения определить не представлялось возможным. В результате сложится набор компетенций, который будет более полно отвечать потребностям рынка труда и повышать успех выпускников. В модели это отражено через добавление в наименование процесса слов «с практико-ориентированной составляющей». С учетом ранее выявленных тенденций (таблица 2.2) данный процесс назван автором «Реализовать траектории ВО с практико-ориентированной составляющей» и обозначен А3.

Включение практико-ориентированной составляющей, а также практики управления траекторией обучения выпускника способствует решению проблемы успешного трудоустройства за счет постепенного перехода к профессиональной траектории и повышения готовности к выполнению трудовых функций. Важно, чтобы обучающийся принимал решение о прохождении ДО и/или ДПО *самостоятельно и ответственно исходя из формируемой им образовательной и профессиональной траектории*. Наличие готовности обучающегося к этому подтверждена эмпирическими исследованиями [434], что отражено на диаграмме (рисунок 4.5), демонстрирующей, что в основном (88 %) выпускники **самостоятельно** ищут место работы, используя доступные им каналы (свободный поиск в Интернете; объявления о вакансиях; обращение к родственникам, друзьям, знакомым; обращение работодателю), и только 9 % выпускников обращаются в профессиональные организации (университет или служба занятости).

Представленные результаты исследования показывают, что *затраты ресурсов, направленные на повышение готовности выпускника к*

трудоустройству, которые закладываются в образовательном процессе, являются более результативными и менее рискованными, чем те, которые вуз может направить на поддержание выпускника при трудоустройстве уже после завершения обучения.



а) результаты анкетирования; б) сгруппированные данные

Рисунок 4.5 – Каналы трудоустройства, использованные выпускниками

Источник: составлено автором

В представленной модели становится возможным раннее трудоустройство обучающегося, что дает возможность достигать *измеримого* успеха и для работодателя, и для выпускника (рисунок 4.6).

Это еще один аргумент за выделение подпроцесса верхнего уровня, связанного с дополнительным профессиональным образованием обучающихся и сопровождением профессиональных траекторий, что отражено в блоке А4 (рисунок 4.7).

В модели предлагаемое решение отражено также в виде отчета об актуализации компетенций, и может быть отражено в карте преимущества (целевой модели) как показатель доли выпускников, получивших дополнительное образование, ДПО, переподготовку и дополнительную квалификацию. Показатель может стать атрибутом преимущества вуза и стратегической задачей в рамках повышения конкурентоспособности.



Рисунок 4.6 – Две стороны измеримой ценности от реализации образовательной траектории с ранним трудоустройством

Источник: составлено автором

А4 – дополнительное профессиональное образование и сопровождение профессиональных траекторий. Несмотря на присутствие во многих вузах организационно выделенных процессов ДПО и центров карьеры, результаты исследований и анализ данных о выручке вузов по данному направлению легко покажет, что их функционирование не адекватно задачам, стоящим перед университетами. Одним из немногих исключений среди региональных вузов, является Казанский федеральный университет, чья ежегодная выручка превышает по данному направлению 400 млн р. Отчасти это происходит потому, что процесс ДПО во многих вузах воспринимается как отдельная сфера деятельности, не связанная с основной миссией и стратегическими задачами. Наше предложение состоит в том, что вовлечение в дополнительное развитие профессиональных компетенций должно происходить еще на стадии «студенческой скамьи», причем в рамках реализации основной задачи вуза, обозначенной в рамках данной модели, – увеличивать количество успешных выпускников.

Непростым вопросом является финансовое обеспечение процесса, включая подходы к привлечению средств домохозяйств или образовательных кредитов в последний год обучения. Пока приоритетными источниками остаются средства государственных программ, собственные средства вуза, ресурсы работодателей либо включение дополнительных курсов в ООП.

Институционализация процесса сопровождения профессиональных траекторий (карьер) обучающихся и выпускников и привлечения их на программы ДПО требует обобщения лучших практик, применяемых на уровне администрации вуза академическим персоналом, вовлеченными стейкхолдерами. Выделение данного процесса объективировано детерминантами и требованиями к совершенствованию процессов, в частности, фокусирование идеологии и ресурсов вуза на успехе выпускника, в т. ч. через материальное стимулирование ППС (таблица 2.2). Автором предложено сформировать *подпроцесс ДПО в тесной связи с реализацией ООП и основных образовательных траекторий* и обозначить границы как «ДПО и сопровождение образовательных траекторий». Повышение роли данного подпроцесса в тесной интеграции с реализацией образовательных траекторий ВО соответствует и глобальным трендам, и логике изменений требований регулятора.

Аб – балансирование текущего финансирования и инвестиций. Нами выделен управляющий процесс – распределение инвестиций и балансирование текущего финансирования. Подчеркнем, что структура большинства вузов сложна, а их подразделения зачастую действуют в собственных локальных целях, не всегда принимая во внимание экономику тех или иных решений для вуза в целом. В гл. 3 и 5 мы отдельно останавливаемся на построении экономической модели в условиях опережающего развития, в частности, опираясь на закон Боуэна, подчеркивающий склонность среды ВО к увеличению затрат. Указанные условия требуют выделения стратегических приоритетов и регулярного перераспределения финансовых средств между различными процессами и задачами, в т. ч. на основании обращений инициаторов, что актуализирует включение в разрабатываемую модель процесса, который мы назвали «Распределять текущее финансирование и инвестиции» и обозначили Аб.

Исходя из нашего практического опыта и опыта консультирования вузов, существенную корректировку бюджета необходимо производить не менее двух раз в год, сопровождая ее регулированием штатного расписания и уровня стоимости; необходимо осуществлять постоянное сопровождение процесса формирования финансового обеспечения, в т. ч. в части работы с кредиторской задолженностью,

условиями договоров, прогнозируя объем поступлений и выплат. Опираясь на специфику процесса формирования затрат университета, в т. ч. закон Боуэна, мы еще раз отмечаем безальтернативность такого решения.

Подводя промежуточный итог, отметим, что, опираясь на правила IDEF0 и методологию SADT, мы декомпозировали процесс «Достигать преимущества за счет увеличения количества успешных выпускников» на шесть взаимодействующих между собой процессов первого уровня (таблица 4.8).

Таблица 4.8 – Шесть взаимодействующих процессов первого уровня

Знак	Наименование	Содержание
«А1»	Планировать достижение преимущества	Стратегическое планирование, в т. ч. формирование целевой модели, параметров конкурентоспособности, политик и планов по видам деятельности
«А2»	Привлекать и готовить	Дополнительное и специализированное образование, помощь в профориентации, привлечение в вуз, партнерство со школами, формирование грантовых и стипендиальных программ, организация олимпиадного движения, работа с талантами
«А3»	Реализовать траектории ВО с практико-ориентированной составляющей	Реализовывать траектории высшего образования, соответствующие требованиям траекторно-карьерного контекста с вовлечением внешних стейкхолдеров, в виде промышленных и образовательных партнеров, с высокой степенью индивидуализации
«А4»	Давать ДПО и сопровождать профессиональные траектории	Оказание услуг дополнительного образования и ДПО, с целью повышения ценности обучающегося на рынке труда и в социальной структуре общества. Создание сервисов, направленных на повышение успешности профессиональной траектории
«А5»	Контролировать достижение преимущества и проводить исследования	Сбор плановой и фактической информации, ее систематизация в оперативном и регулярном режимах, мониторинг, выработка рекомендаций по корректирующим мероприятиям. Организация исследований и экспертизы по индивидуальному контексту университета
«А6»	Балансирование текущего финансирования и инвестиций	Анализ количественного и качественного состояния входных и выходных потоков студентов, преподавателей, разработка и принятие решений относительно перераспределения средств между тремя подпроцессами основной деятельности

Моделирование взаимодействия процессов 1-го уровня. Согласно методологии SADT, планирующий процесс (А1) формирует установки и ограничения для остальных процессов. В крупных организациях с длительным

циклом такие установки и ограничения документируются в виде политик [2]. В нашем случае требуется разработка политик для пяти процессов: контролирующего, управляющего и трех основных, а также должна быть введена в модель сущность, обозначающая целостное видение преимущества (картированные параметры преимущества) и целевой модели вуза как части стратегии университета. Подробное описание политик выходит за рамки задачи, однако обозначить их содержание исходя из необходимости и достаточности получения результатов модели необходимо:

– **модель преимущества вуза и успешности выпускника** (в диаграмме «Модель успешности и преимущества») – целевая модель, содержащая описание преимущества вуза, измеримое и достижимое видение успешности выпускника, ключевые инициативы по их достижению и показатели, сформулированные в виде основной части стратегии университета;

– **политика сопровождения и регламент ДПО** содержит направления, по которым оказываются сопровождение профессиональных траекторий, приоритеты в организации сервиса, целевые группы обучающихся и выпускников, основные формы образования, направленные на совершенствование набора компетенций;

– **дорожная карта** – документ, в котором определены промежуточные цели, перечислены бюджетные ориентиры и ограничения, необходимые для координации организации трех основных подпроцессов, привязанная к ресурсам и календарю логика достижения конкурентных преимуществ;

– **политика привлечения** – параметры для отбора и дополнительного формирования уровня подготовки, мотивационных коридоров, социальных установок для абитуриентов, план приема в вуз по направлениям подготовки и т. д.;

– **образовательная политика** – с учетом особенностей периода включает в себя минимум две имеющие риск прийти в противоречие составляющие:

а) *политику индивидуализации* – области и способы индивидуализации, подходы к реализации траекторной логистики, шаги по совершенствованию профессиональной, *организационно-штатной структуры, планируемые изменения культуры образовательного процесса*, описание необходимых

технологических решений и сервисов;

б) *продуктовую политику*, дифференцированную по уровням образования, содержащую регламент жизненного цикла основной ОП и подходы к отбору и поддержке направлений или программ-лидеров.

При разработке продуктовой политики и политики индивидуализации применимы принципы методологического подхода «измеримого прогресса и интеграции заинтересованных сторон», т. е. необходимо формирование линейки программ, предусматривающей компромисс потребностей рынка и интересов академического сообщества. Резервы для этого содержатся в действиях, основанных на энергии и мотивации молодых сотрудников. Кроме того, должна быть имплементирована обратная связь, когда в зависимости от достижения параметров успешности выпускников вводится дифференциация ОП, в т. ч. их ресурсной поддержки, то же самое касается и применяемых методических и технологических решений. В первом приближении для этого могут использоваться классические методы стратегического портфельного анализа.

Требует особого внимания спецификация требований к механизмам и элементам инфраструктуры, которые используются вузом для реализации трех основных подпроцессов. Именно здесь в модели отражено ключевое ресурсное решение, на которое мы делаем ставку: **привлечение ресурсов образовательных и промышленных партнеров, причем и на коммерческой, и на некоммерческой основе, с учетом некоммерческого характера целей и университета, и части вовлеченных стейкхолдеров как основного механизма повышения качества ВО.** Реализация изменений в образовательной политике, сопряжена с организационными трудностями, обусловленными консервативностью академической среды и части стейкхолдеров, которые не могут быть разрешены исключительно административным путем, но требуют неформального лидерства, дефицит которого разрешается за счет привлечения образовательных, академических и промышленных партнеров. Возникает явление, отчасти присущее даже сильным университетам, которое мы предлагаем признать и зафиксировать как **аутсорсинг лидерства.** Именно решение о

целенаправленном открытии университетского образовательного пространства обеспечивает дополнительную экономическую устойчивость стратегии повышения конкурентоспособности.

Однако полный аутсорсинг методического лидерства невозможен, с целью создания внутреннего драйвера опережающих изменений в составе механизмов вводится институция – «лаборатория академического дизайна». Данный механизм – подразделение, задачи которого, в отличие от коллег, мы видим не только во внедрении новых образовательных технологий, но и в определении перспективных рыночных ниш на рынке образовательных услуг ВО, формировании для них ценностных предложений, своевременной инициации изменений продуктового портфеля, т. е. отчасти в функции стратегического маркетинга.

Для обеспечения *устойчивого выполнения процесса* «Достигать преимущества за счет роста количества успешных выпускников», согласно общесистемным подходам и методологии SADT, необходимо включить в модель, взаимодействие между процессами посредством обратных связей, подразделяющимися на сильные и нормальные. Применение различных типов обратных связей повышает степень устойчивости процесса, его способность реагировать на возмущения внешней среды, сохранять способность к функционированию при колебании параметров входных потоков и доступных институциональных ресурсов и инфраструктуры [444]. В модель введены пять обратных связей: три сильных и две нормальных (таблица 4.9).

Для однозначности отметим, что: под **сильной обратной связью** мы понимаем такую связь, при которой в процесс поступает управляющая информация либо ограничение, требующие оперативной реакции; под **нормальной обратной связью** мы понимаем такую связь, которая подразумевает передачу и получение информации, обработка которой происходит в штатном режиме.

Особенностью нашего похода является придание статуса управляющего воздействия обратной связи в виде отчетности о достижении целевой модели, такой подход диктуется постановкой вопроса об *опережающем* повышении

конкурентоспособности по основным направлениям деятельности. Реализовываться такая обратная связь может только при наличии регламента (традиции) и регулярно работающего коллегиального органа. Кроме того, реализация такой связи, предполагает наличие в процессе планирования достижения преимущества содержательного видения целей и профильных политик, в т. ч. образовательной.

Таблица 4.9 – Обратные связи модели процессов ВО

Название связи	Описание связи
Достижение целевой модели и Контекст деятельности (<i>сильная обратная связь</i>)	Периодическая отчетность различного содержания, о степени достижения целевой модели, обеспечивающая подачу информации для своевременного принятия решений, снижающих риск недостижения целевых параметров. Результаты анализа индивидуального контекста университета, состояния факторов внешней и внутренней среды
Результаты и предпочтения (<i>сильная обратная связь</i>)	Информационно-аналитические отчеты по результатам семестра и/или года о соответствии количества, структуры состава и качества подготовки абитуриентов, в т. ч. в разрезе по территориям и мероприятиям. Формирование предложений о характеристиках абитуриентов для поощрения
Оценки для корректировки траекторий (<i>сильная обратная связь</i>)	Анализ и прогноз характеристик результатов процессов с учетом их взаимосвязи с другими параметрами деятельности университета, сущностное содержание и структура которых будут в соответствии со стратегией каждого вуза определены на этапе проектирования реализации. Изменения, которые невозможно было спрогнозировать в начале обучения, планомерно определяются и детализируются в первой половине выпускного курса и реализуются дисциплинами в рамках запланированных образовательной программой зачетных единиц
Отчет по контингенту (<i>нормальная обратная связь</i>)	Информационно-справочная отчетность согласно календарному графику о численности студентов по направлениям и формам подготовки, курсам, видам финансирования, с обеих образовательных площадок: основного высшего образования и ДПО. Информация служит для обеспечения принятия решений по бюджетам трех образовательных процессов
О будущих абитуриентах (<i>нормальная обратная связь</i>)	Индивидуально разрабатываемый набор форм отчетности (в перспективе даш-борд в ИС), предоставляемый в центр планирования получения преимущества, содержащий информацию о полученных результатах исполнения процедур «привлечь и готовить»

Отметим, что информация о будущих абитуриентах обеспечивает принятие решений относительно проблем соответствия актуальных задач университета и портрета абитуриента (рисунок 4.7) [89; 459].

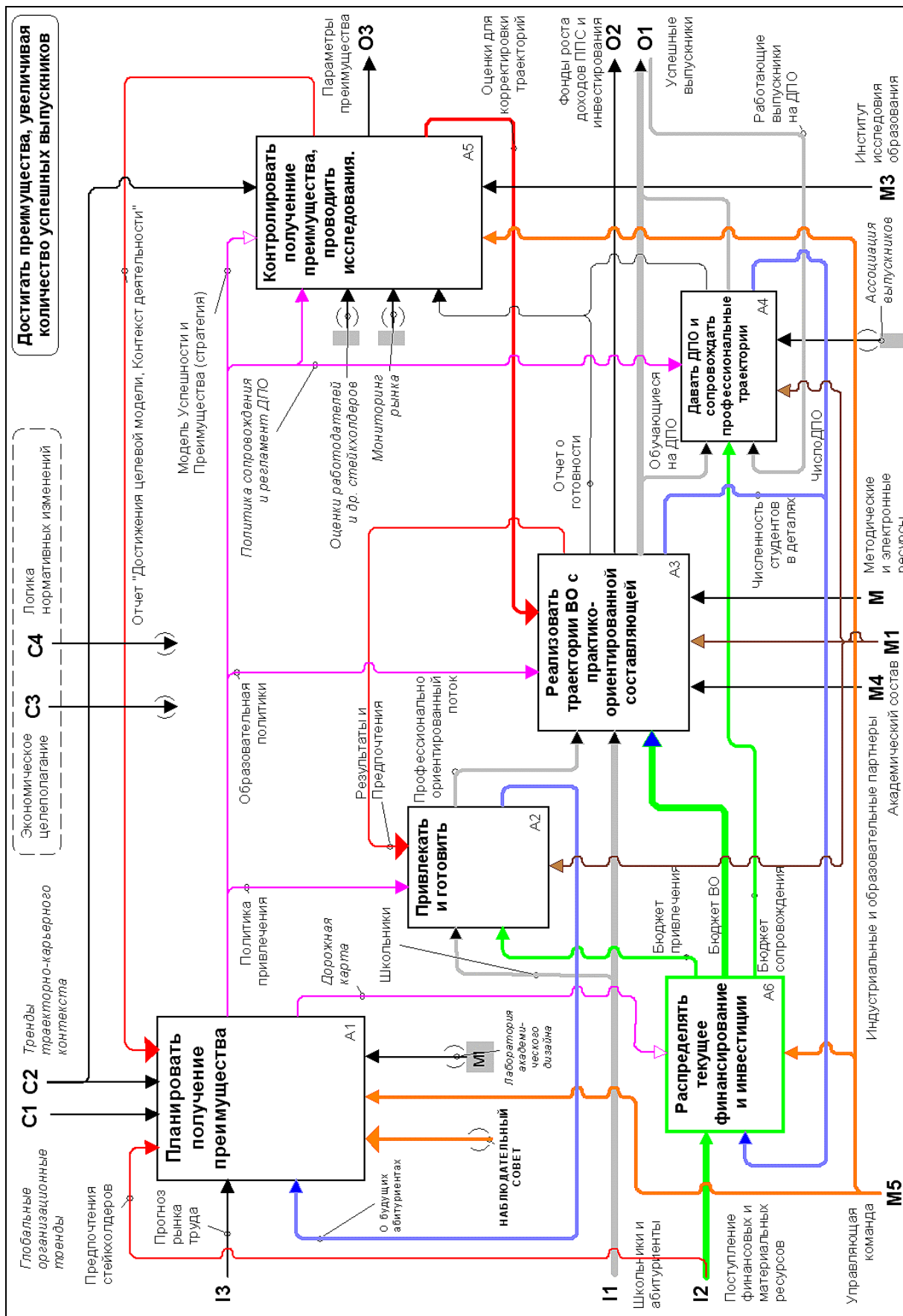


Рисунок 4.7 – Диаграмма верхнего уровня модели организации ключевых процессов университета
 Источник: составлено автором

Данная информация об абитуриентах включает выработку стратегических решений по балансировке ожидаемого состава абитуриентов относительно их

предпочтений и природных способностей, текущего уровня сформированности «мягких» компетенций, а также относительно плана набора по направлениям подготовки согласно потребностям экономики; корректировку политик в области образовательной деятельности и привлечения талантов

Ключевой вывод, который следует из результатов моделирования: объем требуемых организационных изменений предполагает серьезные изменения и превышает уровень готовности университетов к ним, в т. ч. по объективным причинам.

На сегодняшний день приемлемый уровень удельных издержек в рассматриваемых процессах отчасти сложился вследствие устойчивости и неизменности их на протяжении многих лет.

Оптимальным способом решения проблемы является снижение количества организационных изменений за счет формирования оболочки информационных сервисов, которые были бы гибко структурированы под интеграцию вовлеченных стейкхолдеров и реализацию новых процессов на основе их реализации преимущественно в информационном пространстве, в проектном и матричном режимах организации деятельности.

В результате анализа опубликованных научных исследований разработана процессная модель в нотации IDEF0 (в соответствии с методологией SADT) организации процессов верхнего уровня, позволяющая достигать конкурентного преимущества за счет роста количества успешных выпускников, повышая успешность ППС, работодателей и иных стейкхолдеров.

Модель включает декомпозицию процесса на шесть взаимодействующих между собой подпроцессов первого уровня (планировать достижение преимущества; привлекать и готовить; реализовывать траектории ВО с практикоориентированной составляющей; давать и сопровождать профессиональные траектории; мониторить и контролировать достижение преимущества, проводить исследования; балансировать текущее финансирование и инвестиции).

Указанное положение отражает ключевое ресурсное решение – привлечение

ресурсов образовательных и индустриальных партнеров (как механизм повышения качества ВО) и обратные связи процессов

4.3 Цифровая трансформация процессов высшего образования и концептуальная архитектура информационной среды

Необходимость глубоких изменений стала консенсусом среди экспертов: «глобальное развитие информационного общества требует соответствующего изменения системы образования» [433, с. 36]. В условиях цифровой экономики необходимо формирование соответствующих компетенций, но вопрос ставится шире. Позиция экспертов и исследователей состоит в том, что мы имеем дело именно с цифровой трансформацией, поскольку с одной стороны, вышла на первый план задача формирования особой среды, которая обеспечит подготовку кадров, конкурентоспособных в условиях цифровой экономики [433], а с другой, признана необходимой «цифровая информационная среда, позволяющая наиболее полно использовать информационные ресурсы, а также возможности коммуникации в этой среде, формировать основу сетевой виртуальной среды взаимодействия участников рынка образовательных услуг» [96, с. 46], а также «предоставление возможностей обучающимся для построения индивидуальных образовательных траекторий, расширение взаимодействия с вузами при реализации сетевых образовательных программ с использованием онлайн-курсов, использование технологий для повышения качества образования и мотивации студентов всех форм обучения, повышение экономической эффективности образовательных услуг за счет внедрения образовательных технологий» [265, с. 131]. К инструментам цифровой трансформации исследователями относятся «цифровая фрагментация и диверсификация, социальные сети, программное обеспечение в целях создания электронных портфолио, MOOK, интегрированные системы продаж и цифровые издательства» [221, с. 817]. На первый план выходит трансформация организационной архитектуры ООВО на основе построения информационной

инфраструктуры, позволяющей автоматизировать образовательный процесс и вовлечь в него максимальное количество участников [там же], систематичность и комплексность процессов внедрения информационно-коммуникационных технологий [146].

Данный раздел работы посвящен *рекомендациям*, которые сформулированы нами на основе результатов описанного выше моделирования процесса ВО, имеющего целью повышение конкурентоспособности и обобщения практик ООВО, сделанных в совместных проектах с другими ведущими вузами в 2020 г. и 2021 г. [212; 357]. Один из главных выводов, полученных в ходе анализа и обобщения успешных практик и анализа полученной модели (см. предыдущий подраздел), это признание новой роли активной части работодателей, которых мы позиционировали в пункте 2.3. как вовлеченных (глубоко интегрированных) стейкхолдеров. Включение новых акторов в процессы вуза значительно усложняет решение задачи их эффективной организации, поскольку обуславливает необходимость координации большего количества отношений, учета интересов и признания непосредственного влияния работодателя на конкретные процессы и их элементы, что схематично изображено на диаграмме выше (рисунок 4.7). Сложность формирования цифровых коммуникаций с внешней средой для привлечения ресурсов и достижения целей вуза, в т. ч. для привлечения абитуриентов, уже затронута в публикациях [453].

Рост количества и сложности возникающих взаимодействий обуславливают невозможность организовать их целенаправленную координацию без создания и использования специальной цифровой среды, что подтверждается распространенным в теоретических источниках видением цифровой среды как инструмента, который позволяет лучшим образом выполнять функцию управления, обеспечивающего принятие решений на основе максимального количества информации, а также расширяющего коммуникационные возможности как внутри университета, так и с его партнерами [96]. Однако даже профильные эксперты ограничиваются проблематизацией вопроса, попытки представить концептуальный подход за единичными исключениями отсутствуют.

В предыдущих подразделах продемонстрирована возможность организации процессов ВО под влиянием четырех трендов (общемировых, российских законодательных изменений, траекторно-карьерного контекста, экономического целеполагания). Объективно формируется перспективная модель, требующая значимых изменений, но продолжающая существующие организационные тенденции, допускающая, на первых шагах реализации, эволюционное совершенствование деятельности либо реализацию организационных экспериментов, в т. ч. в виде создания «гринфилдов» (новых подразделений) с небольшим объемом ресурсов, реализующих новые виды услуг и продуктов.

Это касается и организационной реализации основных подпроцессов, в т. ч. выделения **трех равнозначных по уровню автономности центров ответственности** (организационных площадок либо служб в традиционном понимании) в рамках основного образовательного процесса. Данные центры ответственности обеспечивают достижение стратегических целей, в т. ч. рост количества успешных выпускников, через работу в трех направлениях:

- привлечение, профориентация и подготовка школьников, будущих абитуриентов, в т. ч. общее среднее образование и дополнительное образование талантливых детей с достаточно большой территорией, среднее профессиональное образование целевых групп с точки зрения их дальнейшего поступления;
- реализация индивидуализированных образовательных траекторий высшего образования с высокой практикоориентированной составляющей;
- ДПО и сопровождение профессиональных траекторий.

Анализ содержания этих задач и сопоставление с практикой деятельности ведущих вузов в период пандемии 2020–2021 годов [212; 327] однозначно дает понять, что реализация вышеприведенных направлений возможна только на цифровой основе высокого уровня развития. Не только количество организационных изменений, необходимых для реализации предложенной модели, но и содержание основных процессов определяет необходимость цифровой трансформации ВО.

Цифровая поддержка индивидуальных траекторий стоит особняком, как

задача особой сложности, и рассматривается, с одной стороны, как возможность применения на идентичных курсах альтернативных методов образовательной деятельности в зависимости от уровня подготовки обучающегося [279], с другой стороны, современные образовательные технологии, позволяют существенно повысить индивидуализацию образования в содержательной части за счет формирования персонального образовательного трека [180]. Сама логистика индивидуальных образовательных траекторий с созданием открытого образовательного пространства еще не решена полностью ни в одной из доступных в Российской Федерации образовательных информационных системах. Наиболее передовым вузам и профильным компаниям предстоит приступить к совместному поэтапному внедрению и развитию информационных сервисов и систем, обеспечивающих гибкое сопровождение учебного плана, рассмотреть приобретение либо собственную разработку «цифрового тьютора», который должен участвовать в определении траектории студента: жизненного сценария, образовательной технологии, помогать выбрать проект и проектную роль.

Выделение нами в качестве отдельного подпроцесса ДПО и сопровождения профессиональных траекторий не только соответствует актуальным вызовам и изменениям в сфере ВО и на рынке труда, но и подчеркивает конкуренцию с содержательными и цифровыми решениями специализированных компаний и организаций, которая пока разворачивается не в пользу вузов. Приоритетным для них является разработка цифровых и продуктовых решений для быстро развивающегося рынка дополнительного образования студентов.

Иной цифровизации требует выделение двух организационных подпроцессов: перераспределение текущего финансирования и инвестиций между бюджетами по всем трем образовательным площадкам; контроль получения измеримого преимущества. Данные задачи отличаются тем, что требуют нового уровня информационных и документационных потоков по сравнению с теми, которые используются сейчас в этих процессах. В предыдущем подразделе при построении процессной модели были определены минимальный набор и содержание информационных связей и документации, которые предстоит

разработать и исполнить для функционирования данных подпроцессов, находящихся под значительным внутренним давлением руководства и подразделений в части перераспределения финансов и внешним давлением со стороны четырех вышеупомянутых трендов в части контроля преимущества.

Внедрение предложенной нами модели подразумевает использование информационно насыщенных документов (пункт 4.2), которые должны быть локализованы под конкретный вуз и основываться на особенностях и стратегических задачах конкретного ООВО, при этом их реализация требует обработки и визуализации постоянно растущих потоков данных. Необходимый перечень верхнеуровневых документов, исходя из модели, должен включать:

- модель конкурентного преимущества – как часть целевой модели, которая описана в программе развития вуза (перечень показателей и характеристик раскрывается нами в пунктах 3.3. и 5.3.);

- образовательную политику, включая дифференцированную продуктовую политику, политику привлечения контингента, политику сопровождения профессиональных траекторий и регламент ДПО;

- организационную политику, учитывающую культурные особенности университета и центральную роль траекторного подхода;

- дорожную карту, описывающую достижение ключевых показателей вуза, содержащую ориентиры для обеспечения актуального и гибкого финансирования.

В рамках начального этапа необходимо определиться с формированием структуры отчетной документации и определением релевантных пользователям приемов инфографики и визуализации, особое внимание при решении этой задачи следует уделить и информационным сервисам, предназначенным для информирования внутренних и внешних стейкхолдеров по следующим направлениям: исполнение целевой модели, успешности выпускников, изменения в процессах. Принципиально иной поток, *оперативные* оценки и рекомендации для корректировки подходов и траекторий в трех подпроцессах, ведущих работу с обучающимися, в т. ч. мониторинг реализации образовательных траекторий.

Переход к более глубокому внедрению предложенной модели возможен

только при условии внедрения надорганизационной оболочки и информационно-аналитических систем класса VI. Дополнительные требования к качеству и доступности информационных ресурсов предьявляет распределение в предложенной модели «функции обучения профессиям» [238], между несколькими подпроцессами.

Организация цифровой трансформации вуза представлена в литературе в различных вариантах, однако основные направления цифровизации образовательного процесса, по мнению экспертов, заключаются в формировании и развитии цифровой инфраструктуры, подготовке новой формации преподавателей, актуализации специальностей и образовательных направлений, обеспечение гибкости образовательных траекторий, внедрение искусственного интеллекта в образовательный процесс, реализация концепции непрерывного образования [433].

Видение контуров и границ необходимой цифровой трансформации определено ранее приведенными выводами и замечаниями. В вузе необходимо принятие концепции, целевой модели и дорожной карты осуществления цифровой трансформации. Существующие практические кейсы указывают на то, что достаточным на первых этапах является определение пяти направлений: внедрение цифровых образовательных технологий, системы управления на основе данных, реализация индивидуальных образовательных траекторий, обеспечение формирования компетенций цифровой экономики, цифровизация НИОКТР. Для управления портфелем наиболее значимых проектов, согласно мнению регулятора, требуется создать Центр цифровой трансформации.

Мы убеждены в том, что для большей части ООВО не имеет смысла создавать собственную экосистему, скорее необходимо применение сервисного подхода с построением интегрированной системы метасервисов. Наиболее популярный вариант структурирования онтологии цифровой трансформации был предложен экспертом ИТ проектов МШУ Сколково А.Г.Говоровым [314]. Опираясь на его идеи и наш собственный опыт реализации проекта цифрового университета, мы представили рекомендации по составу решений, которые необходимо реализовать уже в первые два года проекта (рисунок 4.8).

Системы управления на основе данных

Метасервис взаимодействия с партнерами.
 Портфолио обучающихся, НПП, партнеров.
 Цифровая панель состояния процессов и параметров вуза.
 CRIS системы.
 MDM и процедуры верификации и актуализации данных.
 Доступ к высокотехнологичному ПО через технологии виртуальных рабочих столов и централизованные серверы лицензирования

Цифровые образовательные технологии

Дорожная карта проникновения электронных ресурсов.
 Сервис создания онлайн-курсов «под ключ».
 Утверждение организационно-экономических моделей использования онлайн-курсов.
 Единый справочник электронных ресурсов.
 Конструктор образовательных программ.
 Доступ к студиям самозаписи

Индивидуальные образовательные технологии

Внедрение адаптивных образовательных технологий, направленных на студентосбережение.
 Создание образовательного ядра по ключевым сферам наук.
 Конкурентный выбор студентами:

- технологии обучения;
- преподавателей;
- модулей «ядра» ООП;
- факультативов;
- уровня сложности дисциплины;
- тематики проектов.

Рекомендательные сервисы для формирования и навигации по ИОТ

Компетенции цифровой экономики (КЦЭ)

Внедрение постоянного и дифференцированного обучения преподавателей и исследователей «Компетенциям цифровой экономики (КЦЭ)».
 Вовлечение обучающихся в преподавательскую деятельность.
 Проектирование пилотов основных образовательных программ либо ДПО на базе динамической модели востребованных рынком компетенций.
 Сервис (аутсорсинг) построения онтологий КЦЭ с использованием Data Lake КЦЭ; сервис анализа востребованности КЦЭ.
 Конструктор (собственный либо на аутсорсинге) динамической модели КЦЭ

Рисунок 4.8 – Рекомендации по созданию интегрированной системы метасервисов на основе «квадрата Говорова»

Источник: составлено автором

Рекомендации представлены перечнями ключевых сервисов и решений, приоритетных к внедрению. Огромное количество необходимых сервисов не вошло в рекомендуемые нами, чтобы подчеркнуть необходимость выделения

ресурсов именно на ключевые. Решения, уже внедренные в большинстве вузов, такие как система электронного документооборота мы не упоминаем.

Уникальной возможностью для проявления описанной нами в гл. 1, глобальности университета и реализации «третьей миссии» в рамках региональной деятельности может быть создание и продвижение бесплатных либо недорогих социально-значимых курсов по цифровым навыкам для населения территории, в т. ч. в рамках задач ликвидации цифрового неравенства. Целевыми группами могут стать поколения с меньшим уровнем владения цифровыми навыками, в т. ч. с привлечением магистрантов и аспирантов к преподаванию.

Успешное проведение цифровой трансформации подразумевает также организацию курсов по повышению цифровой грамотности работников вуза и формирование пяти групп компетенций: непосредственно цифровая грамотность как способность находить, интерпретировать и критически анализировать информацию и источники контента; навыки коммуницирования в цифровой среде; способность формировать и редактировать цифровой контент; навыки выявления и определения технических проблем [194]. Вопрос совершенствования цифровых компетенций должен решаться на трех уровнях: самостоятельно преподавателем в части стремления к саморазвитию, со стороны руководства вуза должны быть созданы возможности и предложены новые системы мотивации, со стороны государственных органов власти ожидается формирование предложений по набору необходимых цифровых компетенций сотрудников вузов [244].

На первом этапе для большинства вузов цифровая трансформация должна следовать **стратегии сокращения удельных затрат и обеспечивать постоянное повышение качества и привлекательности образования посредством применения новых образовательных технологий** (что должно увеличивать поступления от растущего контингента как за счет роста количества контрактов, так и за счет роста цены, обоснованного ростом ценности), снижение удельных трудозатрат сотрудников (что должно снимать дефицит квалифицированных преподавателей, необходимых при росте контингента). Таким образом, первый этап вхождения в необходимые процессы цифровой трансформации для

большинства вузов сопряжен с финансово-экономической политикой, *сокращением удельных затрат и ростом стоимости* (подробнее в подпараграфе 3.3).

Переход ко второму этапу цифровой трансформации и более сложным вариантам стратегии, скорость, которую развивает университет по линии цифровой трансформации, определяются его ресурсными возможностями, программой развития и планами по повышению конкурентоспособности. На втором этапе развития ресурсоограниченные университеты, особенно крупные региональные университеты, должны поставить перед собой важную задачу по последующему развитию содержания и качеств **метасервиса взаимодействия с партнерами, функциональность и структура которого должны быть гибкими для релевантного изменения под совместные проекты с партнерами.**

С точки зрения экономической модели данного этапа, ему соответствуют два варианта финансово-экономической политики из четырех типовых предложенных нами в подпараграфе 3.3.: «рост кооперации и новых доходов – за счет новых услуг и рынков», если вуз ограничен в ресурсах и осуществляет трансформацию за свой счет, либо «трансформация экономической модели», если вуз сумел привлечь для решения данной задачи большое финансирование, в т. ч. государственное.

На втором этапе, развивая систему управления, основанную на данных, необходимо предусматривать создание у ключевых процессов и структурных единиц цифровых образов, основанных на применении VI-систем процессов принятия решений и оценки результатов. Отдельным искусством в условиях академической среды, подлежащим развитию, является практика прогнозирования эффектов от запланированных изменений.

Поскольку развитие исследовательской составляющей безальтернативно для вуза в условиях открытой детерминированной конкуренции, то требуется развитие информационных сервисов, обеспечивающих повышение уровня вовлеченности сотрудников и студентов в НИОКР, интегрированной системы управления РИД.

Отметим, что индивидуальное и совместное планирование тематических направлений исследовательской деятельности должно быть обеспечено регулярным изучением мировых тенденций и потребностей партнеров с

использованием информационных и интеллектуальных сервисов. В качестве сопровождения исследований необходимо формирование системы, в которой будет обозначен цифровой след исследователей, академических подразделений, научных групп, и университета, в разрезе исследовательских тематик.

На данном этапе индивидуализации и, возможно, в будущем персонализации услуги высшего образования нами предлагается переход к такой модели взаимодействия акторов, в которой вуз, студенты и иные заинтересованные лица совместно принимают решения относительно проектирования и реализации образовательных программ и совместно потом это осуществляют. Причем информационная среда должна обеспечивать возможности объективного анализа данных о востребованных компетенциях, а сам процесс реализации должен быть поддержан внедрением цифровых технологий. Мы не совсем согласны с коллегами считающими, что необходимо внедрять цифровые модели проектируемых программ, но использовать при этом цифровые инструменты и внедрять принятие решений на основе обследования цифрового следа, конечно, необходимо.

Продвижение по этапам цифровой трансформации ООВО подразумевает активную опору на внедрение и/или использование:

- современных дидактических и технологических инструментов с использованием электронных образовательных ресурсов, включающих современные дидактические и технологические инструменты;
- систем оценки качества образовательных ресурсов;
- сетевого взаимного принципа доступа к цифровым инструментам университета и для партнеров;
- инфраструктуры совместной работы с электронными образовательными ресурсами, распределенными в т. ч. с участниками из разных организаций, распределенными командами;
- бесшовной интеграции в цифровую среду вуза партнерских образовательных сервисов;
- многоканальной сети коммуникации ППС и студентов.

Обязательной составляющей роста цифровой зрелости является развитие и

обновление моделей цифровых компетенций у различных категорий сотрудников. Однако мы убеждены, что именно категория основного персонала должна приоритетно получить поддержку в развитии цифровых компетенций. При этом необходимо обеспечить прозрачность требований для работников вуза в зависимости от занимаемой ими должности и специализированных траекторий развития. Обеспечение развития цифровых компетенций на втором этапе заключается:

- в расширении требований к претендентам при прохождении конкурсной комиссии при избрании на должность за счет включения необходимых для реализации трудовой функции цифровых компетенций;

- в развитии центра, основной задачей которого является исследование передовых образовательных и исследовательских методов;

- в обеспечении непрерывного общеуниверситетского обучения по формированию и улучшению цифровых компетенций, использованию соответствующих технологий для сотрудников, прежде всего основного персонала.

Представленные выше выводы были включены при нашем участии в проект программы «Приоритет-2030» Уральского федерального университета в раздел политики цифровой трансформации.

Важнейший вопрос для успеха цифровой трансформации – это вопрос выбора **архитектуры информационной среды**. В литературе уже встречаются работы посвященные концептуальной архитектуре информационной среды университета, при этом в ее структуру могут быть включены несколько отличные элементы. Представим кратко некоторые подходы:

- информационно-технологическая, материально-техническая, методическая, организационная, информационно-ресурсная подсистемы и подсистема кадрового обеспечения [146];

- информационные системы управления, образовательное содержание, цифровая грамотность и индивидуальные образовательные траектории – ключевые элементы модели цифрового университета, предложенной экспертами «Сколково» [265];

– поддержка образовательной среды, поддержка конструирования учебных планов, сбор и актуализация информации, интеллектуализация [279];

– формирование интегрированной информационной среды подразумевает наличие следующих элементов: системы управления знаниями университета, включая академические и управленческие организационные знания; корпоративную информационную систему и подсистему интеграции, которая позволяет совершать эффективный обмен знаниями с внешней средой [96].

В части предлагаемой нами концептуальной архитектуры информационной среды, формирующей надорганизационную оболочку, мы прежде всего представили организационную, процессную проекции и редуцированную проекцию пользовательских сценариев (рисунок 4.9). В организационной проекции мы предусмотрели формирование пяти пространств – междисциплинарных школ. В рамках этих «мега-факультетов» реализуется возможность дифференциации потока студентов и организационно-технологических регламентов по укрупненным группам направлений.

В рамках междисциплинарной школы, ограниченной, согласно нашего видения, классическим границами сферы наук (гуманитарные науки и искусства, естественные науки и математика и т. д.) становится больше возможностей для актуализации и гибкого изменения образовательных программ согласованных с ритмом трансформации отраслей экономики, в т. ч. посредством создания условия для своевременного инициирования профессиональных траекторий, а также корректировки образовательных траекторий студентов на последнем курсе.

Подчеркнем, что создание гибко структурированной под определенные группы стейкхолдеров надорганизационной оболочки на основе информационных сервисов выступает решением проблемы неготовности университетов к объемам требуемых организационных и содержательных изменений.

Сложность информационных потоков, возникающих при построении открытой архитектуры надорганизационной оболочки, еще раз подчеркивает необходимость введения мониторинговых процессов и невозможна без реализации сервисного подхода (рисунок 4.10).

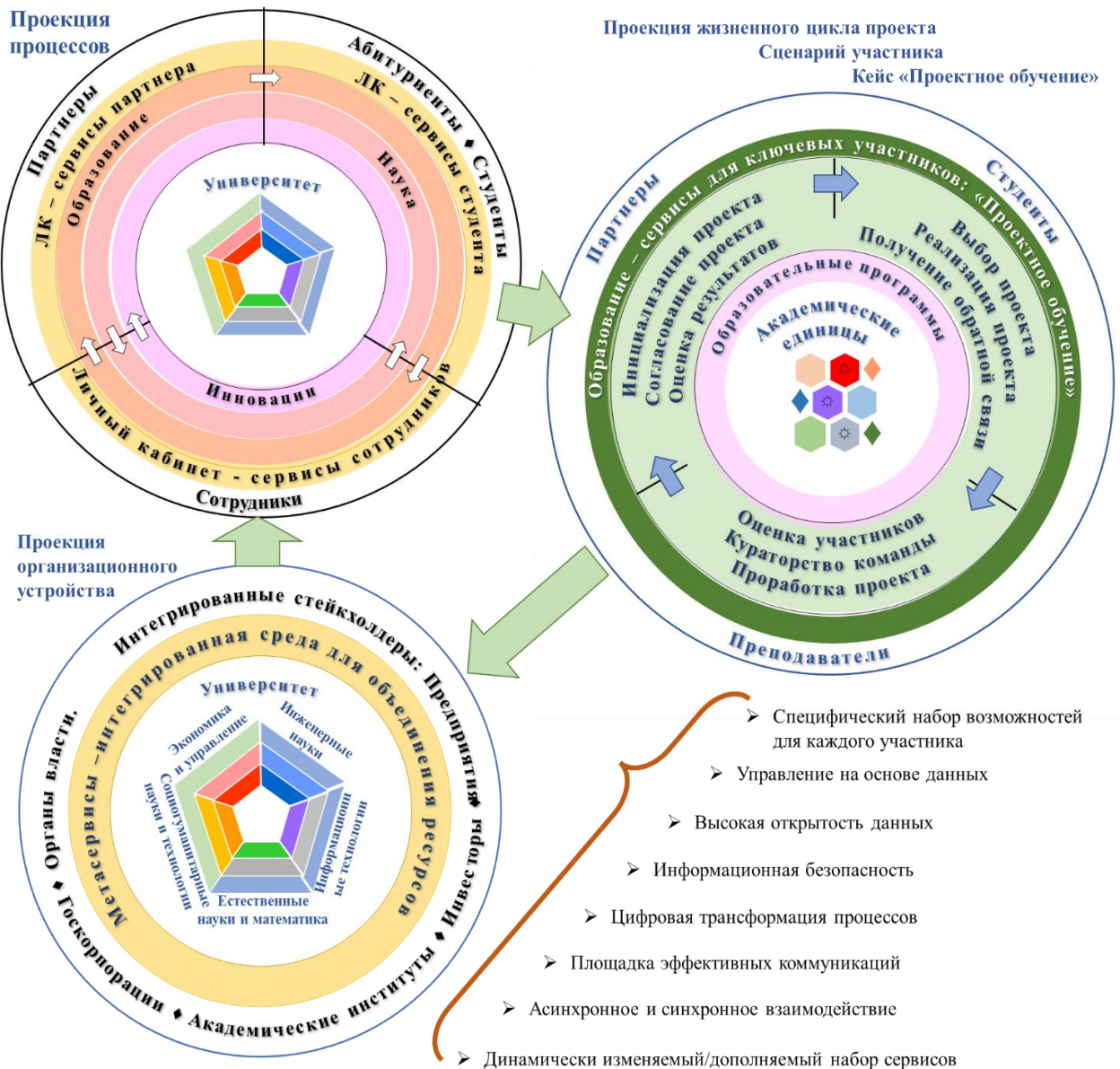


Рисунок 4.9 – Концептуальная архитектура информационной среды. Проекция жизненного цикла кейса «Проектное обучение»

Источник: составлено автором

Сводный образ концептуальной архитектуры представлен в приложении (приложение 2). Таким образом, в результате моделирования процессов ВО и обобщения практик ведущих вузов за 2020 г. и 2021 г. разработаны рекомендации по созданию интегрированной системы метасервисов на основе «квадрата Говорова», обоснован выбор концептуальной архитектуры информационной системы, формирующей надорганизационную оболочку.

Подводя итоги исследования, проведенные в настоящей главе, обозначим наиболее значимые практические результаты:

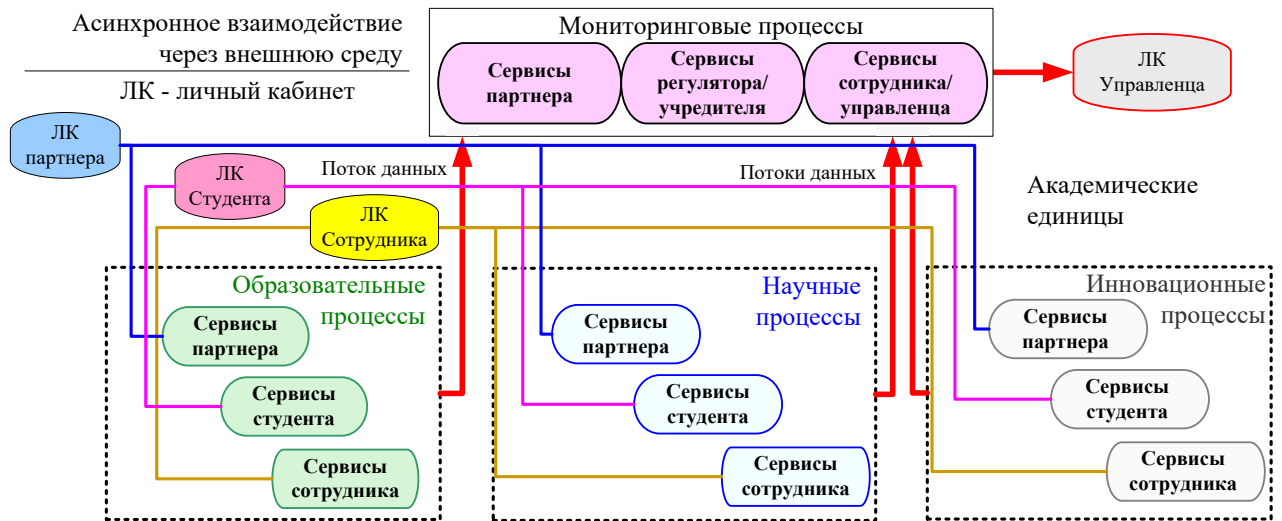


Рисунок 4.10 – Концептуальная архитектура информационной среды. Синхронное и асинхронное взаимодействие в сервисной подходе

Источник: составлено автором

– на основе выявленных управляющих воздействий и ограничений разработана в нотации IDEF0 (на основе методологии SADT) процессная модель верхнего уровня организации ключевых процессов университета, построенная на основе учета интересов различных стейкхолдеров и ориентированная на достижение конкурентного преимущества за счет роста количества успешных выпускников, ППС, работодателей и иных стейкхолдеров;

– в модели выделены в качестве ключевых процессы сопровождения профессиональных траекторий обучающихся, ключевое ресурсное решение и отражены индивидуальные образовательные и профессиональные траектории;

– построена концептуальная архитектура информационной среды для цифровой трансформации основных процессов университета в соответствии с задачами повышения его конкурентоспособности, выполняющей роль надорганизационной оболочки и состоящей из цифровых метасервисов.

5 Формирование контура стратегического управления и стратегий повышения конкурентоспособности вузов

5.1 Трансформация стратегического управления университетом

Стратегии современных вузов предполагают высокую степень уникальности в силу объективной специфичности набора составляющих конкурентоспособности (пункт 1.2) и высоких различий в факторах успеха университетов и их стратегических партнеров (пункты 2.1, 2.2). В то же время релевантный отклик на постоянно возникающие вызовы окружающей среды невозможен без использования регулярно функционирующего процесса стратегического управления, который бы включал механизмы: гибкого регулирования деятельности и условий оказания услуг ВО; трансформации технологической платформы и организационного устройства; постановки мотивирующих целей; сотрудничества субъектов основных процессов (рисунок 5.1).



Рисунок 5.1 – Контекст стратегического управления вузами

Источник: составлено автором

Соответственно, особое значение приобретает качество организации процесса разработки, реализации и корректировки стратегии, как во многом определяющего уровень конкурентоспособности стратегии университета, что нашло отражение в высоких темпах развития предметной области, рассматривающей вопросы стратегического управления ООВО, сопровождающееся глубокой рефлексией практик и острой полемикой, представленной в публикациях по данной тематике. Нами была эмпирически выявлена тенденция к явному росту внимания к вопросам стратегического управления и различным аспектам формирования стратегии в российских университетах (рисунок 5.2).

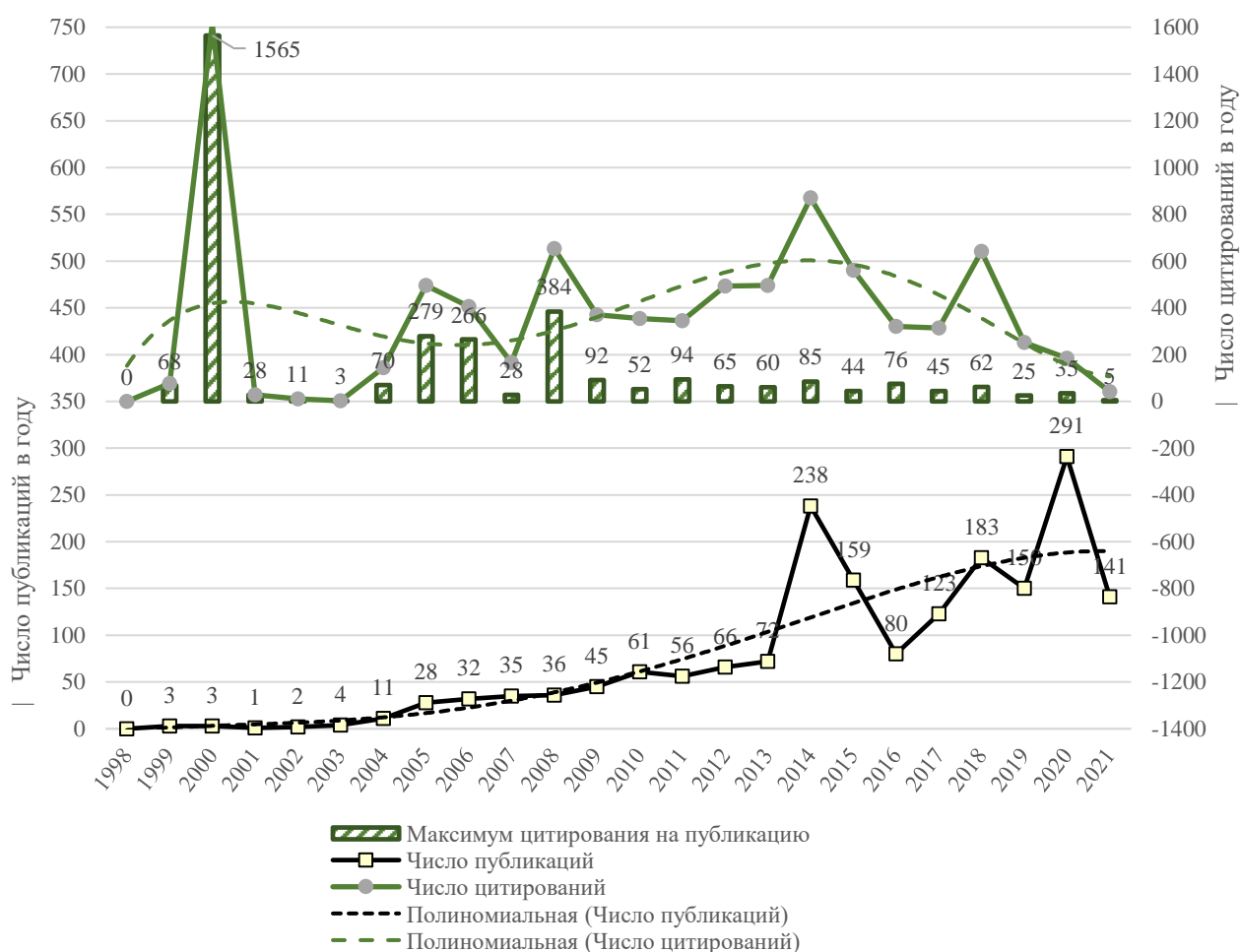


Рисунок 5.2 – Анализ публикационной активности по теме стратегического управления в российских вузах

Источник: составлено автором

Используя информационную базу и инструментарий формирования подборок портала «eLIBRARY» с учетом его ограничений, мы построили систему

выборок в два этапа: первый – формирование группы подборок по тематике ВО (вуз, университет, ВО); второй – отбор из полученного объема работ с терминологией стратегического управления и аспектов формирования стратегии, соответствующих теме работы (стратегия, конкурентоспособность, конкуренция, миссия, трансформация). На втором этапе и была сформирована тематическая выборка из 1821 позиции и построены кривые публикационной активности и активности обсуждения в виде числа цитирований. В начале рассматриваемого периода мало публикаций, явно посвященных данной теме, но уровень цитирования этих публикаций часто выше, чем у статей, опубликованных в последующих периодах, при том что количество публикаций растет. Мы также построили диаграмму распределения влияния публикаций – ранжирование по цитируемости (рисунок 5.3).

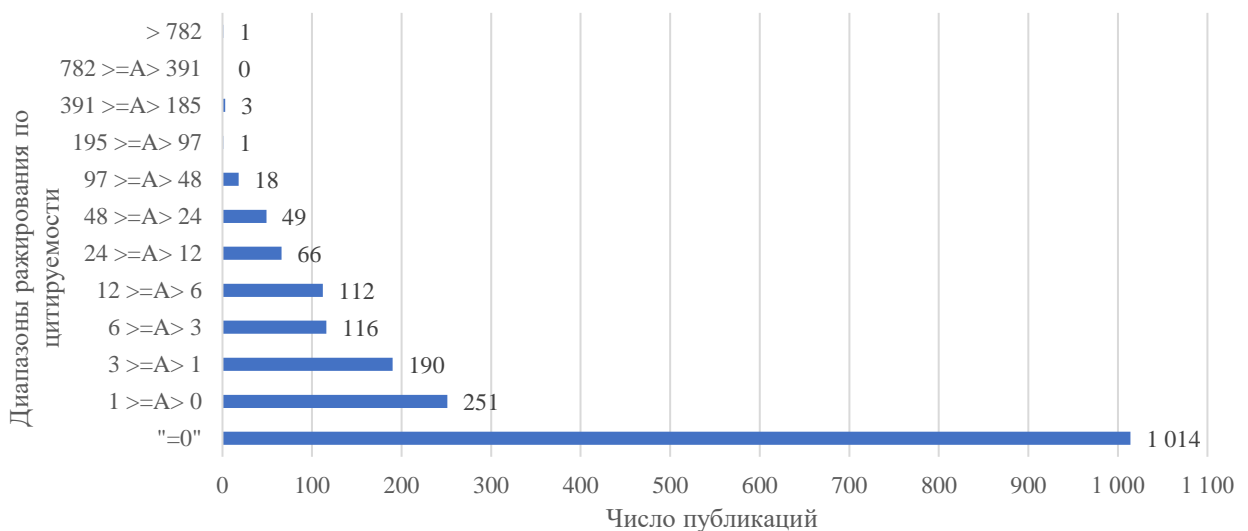


Рисунок 5.3 – Структура цитируемости публикаций, посвященных стратегическому управлению в российских вузах

Источник: составлено автором по данным «eLIBRARY»

Анализ публикаций показал, что российское ВО и научно-исследовательские организации в конце XX века столкнулись с дефицитом практик стратегирования. За последние два десятилетия дефицит управленческих методик был частично восполнен, произошел переход к формированию и реализации стратегий изменений, в том числе в части повышения конкурентоспособности российского высшего образования и его экспорта. Неоднократно за обозначенный период

менялись приоритеты развития, в т. ч. и на уровне национальных целей – представленность в международных рейтингах и объемы публикационной активности сменились объемами НИОКР и внедрением технологий. Вышесказанное нашло отражение в качественном и количественном росте публикационной активности, посвященной университетскому стратегическому управлению, но комплексных научных исследований, *обобщающих достигнутые результаты*, в современной литературе представлено недостаточно.

Присутствующий в публикациях объем знаний позволил провести аналитический обзор (приложение 4) и *выделить ключевые идеи, сильные стороны и ограничения сложившихся методических подходов и инструментов стратегического управления* в высшем образовании. Прделанный нами на основе данного обзора историографический анализ (приложение 5) позволил сформулировать барьеры, сдерживающие формирование эффективных стратегий, понять трансформационные тенденции, в т. ч. опираясь на хронологию развития проблематики и выделение четырех этапов: теоретического, накопления и осмысления практик, создания и фиксации моделей, корректировки и фокусировки моделей, в т.ч. их глобализация.

Рассматривая генезис современных представлений об инструментах стратегирования, приходится учитывать, и влияние работ, которые были сделаны в период до 1998 г, т. е. до начала основного периода рассмотрения. Более ранние работы часто цитируются при обсуждении характера конкурентных стратегий [579], в части принятия инструментов стратегического управления [568], элементов внешнего управления и вовлечения заинтересованных сторон [577]. Отметим, что с достаточно ранней работой Б. Кларка [506] связывают известную формулировку роли **сопротивления изменениям в развитии университетов, которое мы сформулировали как первое по значимости противоречие в реализации стратегического управления** (таблица 5.1). Метод исследования примененный Б. Кларком, построен именно на кейсах (не вполне признанный среди российских исследователей подход), предусматривает подробное описание связей со стейкхолдерами и позволяет показать возможность применения

предпринимательских подходов в университете; эмпирически показывает возможность различных стратегий и механизмов, ведущих к схожим целям и показателям, построенным на специфическом внутреннем и внешнем контексте.

Теоретический этап. Одни из первых результатов российских исследований по стратегическому управлению в вузах опубликованы Э.Морганом и Е.А.Князевым [299], которые отмечают, что российские университеты повторяют путь развития европейских, сталкиваясь с похожими проблемами – опережающим ростом предложения, недофинансированием и дефицитом материально-технического оснащения. Уникальность российского опыта, по мнению исследователей, заключается в прохождении вузами массового и резкого кризиса, что обусловило быстрый переход к рыночному типу поведения и развитие культуры выживания; впервые были описаны факторы, влияющие на университетские стратегии и процесс стратегического управления в России; зафиксирован дефицит содержательного стратегического диалога между руководством университета и академическим персоналом, в т. ч. и его причины. Согласно исследованию, академические коллективы рассматриваются руководством вузов как слишком консервативные, в т. ч. в силу высокого среднего возраста, неспособные поддержать изменения. В результате создается искусственный ментальный барьер для инициации новаций, снижается адаптивность университетов к изменяющимся условиям внешней среды. Опираясь на выводы коллег, мы учли эти идеи при формулировке одного из противоречий контура стратегического управления, в котором мы выделяем как **барьер развития малую вовлеченность академического состава в содержательный стратегический диалог** (таблица 5.1). Подчеркнем, что во время выхода работ вышеобозначенных экспертов активно публикуются результаты исследований, демонстрирующих необходимость **преимущества практик перспективного планирования** [130; 221; 232; 441], что снова становится актуальным на текущем этапе развития общества. Глубокому исследованию подвергались *российский контекст и факторы, формирующие процессы стратегирования*, при этом особый интерес исследовательского сообщества был связан с трансформационными процессами в структурах и

управлении вузами, проходящими в условиях снижения доли бюджетного финансирования. Авторским коллективом под руководством Т.Клячко [415] сформулированы рекомендации относительно **адаптационной политики** и варианты реализации вузовских стратегий (рисунок 5.4). Фактор снижения государственного финансирования (исходная посылка авторов) на сегодняшний день трансформировался в **недостаточность государственного финансирования относительно поставленных задач** и отражен нами в перечне противоречий контура стратегического управления.



Рисунок 5.4 – Адаптационные стратегии вузов

Источник: составлено автором по [415]

В этот же период в фокус исследований попадает разрыв между масштабными потребностями каждого вуза в выстраивании взаимодействия с абитуриентами и выпускниками, органами власти, институциональными структурами различных секторов экономики [385] с одной стороны и сосредоточенностью на внутренних процессах с другой [106; 413]. В практической деятельности на уровне горизонтальных неформальных связей складываются традиции решения указанной проблемы и достигаются локальные результаты, однако, как правило, слабо согласованные с инициативами, реализуемыми на верхнем уровне управленческой вертикали вуза. Исследователи данного периода часто ограничиваются обозначением необходимости усиления активности вуза в

данном и других направлениях, при этом *недооценивается ресурсоемкость создания соответствующих компетенций, необходимость привлечения профессионалов* и организационно-штатных изменений.

Увеличение количества практических кейсов внедрения стратегирования в сфере высшего образования в России и их теоретического описания обусловило публикацию ряда исследований [161; 262; 280; 353], направленных на формулировку основных принципов и ключевых этапов планирования деятельности университетов и контроля результатов на основе *ключевых показателей эффективности*. Авторами указанных публикаций отмечается важность стратегического управления в вузах, необходимость преодоления «туннельного кругозора», подхода, при котором большая часть сотрудников вуза, включая административных работников, не способны в полной мере распознать многообразие целей образовательной организации, а принятие решений ограничено упрощенными категориями, использованием имеющихся на данный момент ресурсов; ставится задача более широкого взгляда на деятельность вуза, несмотря на то, что в первую очередь она рассматривается как образовательная; фиксируется тенденция к бюрократизации процессов университета, препятствующая нововведениям долгосрочного характера, но подходящая для поддержания эффективности текущей деятельности. Формулируется актуальная и сегодня задача изменения позиции академического состава относительно того, что управление стратегией – прерогатива исключительно проректоров и ректора, а ППС должны ограничиваться рамками образовательной и исследовательской деятельности. Называется и механизм решения задачи: *формирование системы оценки и стимулирования, согласно которой прямые результаты и стратегические достижения академических подразделений будут оцениваться выше, чем косвенные усилия и достижения в русле сложившегося порядка*.

Накопление и осмысление практик. Принятию практик стратегического управления академической средой помогла системная редакционная политика издания «Университетское управление: практика и анализ». По состоянию на начало 2005 г. в нем были представлены эксперты более 40 российских

университетов [225]. Появляются результаты исследований управленцев, принимавших непосредственное участие в разработке стратегий российских вузов: И.И.Борисова, И.Е.Рисина, Ю.И.Трещевского [202], Г.И.Мальцевой [281], А.О.Грудзинского [158] и А.Е.Балобанова, А.К.Клюева [104]. Появляются обзоры тенденций стратегического развития вузов России [415]. Существенным вкладом указанных авторов представляется исследование роли внутренних и внешних коммуникаций в университетах, в т. ч. фиксируется размывание границ вузов как социально-экономических систем, обусловленное повышением темпов трансформации процессов, протекающих в обществе, организационное оформление которых остается достаточно традиционным. Дихотомия содержания и формы процессов препятствует развитию вуза как системы, сдерживает его включение в системы более высокого порядка, снижает активность даже мобильных элементов. Указанное проявляется в деятельности многих университетов, которые сохраняют отстраненность от органов власти [385], финансовых структур и реального сектора экономики. В качестве решения данной проблемы формулируется требование *об обновлении и увеличении мощности механизмов взаимодействия с внешней средой.*

Отметим влиятельную в это время работу А.О.Грудзинского «Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии» [158], в которой автор, опираясь на сущность механистической бюрократии, основанной на приказах, по Г.Минцбергу [568], справедливо замечает, что «революция сверху» в структурах такого типа не встречает организованного сопротивления и утверждает, что профессиональная бюрократия отличается тем, что подразумевает учет мнения «операционного ядра», выражаемого представительным органом (ученым советом), со стороны «стратегической вершины» – ректората [157]. Но при проведении в вузе «реформ сверху» – наиболее быстрого способа трансформации организации с бюрократической структурой – университеты сталкиваются с проблемой мотивации профессорско-преподавательского состава, обозначенной еще Б.Кларком. *Одна из ключевых проблем, выделяемых исследователями, связана с инструментарием*

стратегического управления, который не обеспечивает в полной мере вовлечения в поиск новых решений знаний, опыта и влияния экспертов академической среды, которые непосредственно вовлечены в процесс оказания услуг ВО и обладают уникальной информацией и влиянием. Зная ситуацию во многих университетах, мы поддерживаем данный тезис, констатируя, что при формировании стратегии не учитываются и не используются знания и опыт успешных преподавателей и исследователей, от которых зависит успех реализации программ развития. Условия, в которых происходит конкуренция университетов, включая разнообразие характеристик социально-экономического развития регионов, обуславливают то, что учреждения высшего образования *способны достичь преимущества только посредством разработанной индивидуально и существенно уникальной стратегии развития*, которая должна опираться на потенциал конкретного вуза (который лучше всего содержательно известен самим НПР), учитывать ситуацию в регионе и перспективы технологического развития. Механизм вовлечения не очевиден, т. к. функционирование ученых советов, предусмотренных уставами всех вузов, формально уже обеспечивает вовлеченность членов совета в управленческие решения. Возникает **парадоксальная ситуация, когда значительное количество представителей академического коллектива включено в управленческие органы, но контур стратегического управления испытывает дефицит актуальных знаний и видения тенденций, в т. ч. по основным направлениям научно-технологического развития и построению образовательного процесса.** Если взглянуть на противоречие со стороны перечня вопросов, где необходима экспертиза НПР, оно приобретет иной вид: необходимость выработки своевременных содержательных решений в развитии научно-технологических компетенций вуза наталкивается на отсутствие их в повестке коллегиального обсуждения (вытеснение их хозяйственными), что приводит к риску запаздывания вуза и консервативности его исследовательской и образовательной тематики.

Проблематику стратегического управления вузом раскрыл коллектив под руководством В.М.Филиппова [441], опубликовав доклад, посвященный анализу

направлений совершенствования *управления* вузом (рисунок 5.5).



Рисунок 5.5 – Специфические области решений

Источник: составлен автором по [441]

Проблемы внедрения инструментов стратегического управления вузом в этот период оценивались как трудности переходного этапа: «вузы часто формально воспринимают этот этап стратегического планирования, совершая существенную ошибку» [377, с. 6].

Фиксация моделей. Важность идей, сформулированных в данном периоде, в расширении представлений об успешных стратегиях и способах организации стратегического процесса на основе практического опыта, к обобщению подключается и топ-менеджмент университетов [136; 263]. Вышел свод практических рекомендаций для ректоров по управлению вузом (рисунок 5.6).



Рисунок 5.6 – Карта методического обеспечения руководства вузом

Источник: составлено автором по [349]

В этот же период публикуются результаты исследований, отражающие первую практику внедрения стратегирования в «Проекте 5-100» [461], рассматриваются подходы к вхождению российских вузов в международные рейтинги, анализируются системы показателей и индикаторов [310; 394]. К числу прочих значимых, на наш взгляд, исследований относится исследование, посвященное анализу реформ академической структуры – кафедральной системы [308]. С учетом вышесказанного, становится очевидно, что к началу 2010-х годов сформировалось научное направление – стратегический менеджмент университета [437].

Существенное влияние на направление отечественно дискурса оказала в это время, работа Джамии Салми «Создание университетов мирового класса» [382], а также его совместное с Филиппом Альтбахом фундаментальное исследование [172]. Ценность результатов этих исследований заключается в том, что они позволяют сформировать представление о сложных трансформационных процессах, которые проходят в вузах. Отдельно авторы показывают и *негативные стороны университетских традиций, возможность возникновения барьеров для развития в силу консервативной позиции сложившихся научных школ.*

Корректировка и глобализация моделей. С 2014 г. новый импульс исследованиям по проблематике стратегического управления дает опыт реализации Программы повышения конкурентоспособности как важнейший фактор успеха, фиксируется *развитие «кадрового ресурса»* (интеллектуального потенциала вуза) [365, с. 7]. Растет востребованность *стейкхолдерского подхода* к субъектам образовательного процесса, включая студентов, преподавателей, администраторов и попечителей [356]. Концептуальное обновление образовательной среды, объединяющей доступность и высокий уровень качества образования, представлено Уильямом Дэбрасом и Майклом Кроу [174]. Лейтмотивом, в той или иной степени отраженным в большинстве публикаций стал тренд на *комплексность и устойчивость развития через постоянную адаптацию и трансформацию стратегии и тактики* образовательного учреждения, действующего в конкурентной среде, к требованиям общества. Фиксируется и

прагматическая составляющая отклика вузов на вызовы развития, когда, следуя приоритетам общества, стратегия университета должна, *обеспечивать конкурентное преимущество вуза в борьбе за потребителя и его победу в борьбе за источники финансирования* [254, с. 62].

Исследователями часто включается в фокус исследований динамичная и активная внешняя среда, показывается, что внешние условия вузов характеризуются нестабильностью, изменчивостью, высокими темпами роста сферы высшего образования, количества образовательных учреждений, что дополнительно осложняется активной и не всегда последовательной политикой государственного вмешательства [363; 364]. Конкуренция, спрос, вопросы ценообразования и другие общерыночные атрибуты активно инкорпорируются в деятельность университетов, формируются так называемые квазирыночные механизмы [420]. Указанные изменения сформировали потребность в формировании нового взгляда на процессы в сфере высшего образования, университетское управление, поиск возможностей в *повышении результативности основного персонала* [443], поиска объективных индикаторов стратегической результативности вуза [361].

Вместе с тем следует отметить, что единого взгляда и правил стратегирования в сфере высшего образования на данный момент не выработано. По нашему мнению, перспективным вектором развития проблематики остается исследование и обобщение кейсов трансформационных процессов в университетах. Логика идей относительно характера трансформации процессов высшего образования подталкивает нас к применению концепции «адаптивной и индивидуализированной корпорации» [529], которая является отчасти релевантной современному этапу развития университетов, но пока не столь востребованной в сфере высшего образования (рисунок 5.7).

Отметим, что наибольшее внимание экспертами уделяется дихотомии, связанной с фокусированием академического сообщества на внутренней логике образовательной и исследовательской деятельности при трансформации внешней среды. Имея различные ценностные ориентиры и оценки относительно

эффективности существующих практик, эксперты сходятся во мнении о необходимости вовлечения в процесс постоянного развития университета *ресурсов, активности и инициативы академического состава*, преследующего свои цели и задачи и слабо ориентированного на приоритеты топ-менеджмента вуза. Кроме того, многие авторы единодушны в оценке уровня взаимосвязи процессов становления университетов нового организационного типа и трансформации предприятий реального сектора экономики, а следовательно, требуется изучение технологий и процессов современного менеджмента для включения их в организационную культуру университета.



Рисунок 5.7 – Особенности «индивидуализированной организации»
 Источник: составлено автором по [529]

Эксперты убеждены, что основным ресурсом при указанном подходе являются не только финансовые средства, но также сотрудники и студенты университета, их инициатива и компетенции, лидерские и предпринимательские качества. Ключевой инструментарий составляют *профессиональный менеджмент, коммуникации, обеспечивающие доступ к информации широкой аудитории, формирование проектных команд, предпринимательской культуры и благоприятствующей инновациям среды*. Дополнительно отметим, что существенной частью стратегического управления становится в этих условиях *создание и развитие управленческого и академического кадрового резерва*. В вышеупомянутых работах достаточно полно и глубоко описаны требования к университету как к *открытой и саморазвивающейся организации*, но обладающей

специфической организационной культурой. При этом пул управленческих технологий в работах системно не представлен.

Результаты проанализированных нами исследований включают не только теоретическое обоснование вновь формируемых моделей организации университетов, но освещают также ограничения и барьеры относительно выбранных путей их развития.

С учетом анализа результатов ряда проектов, осуществляемых с методической поддержкой автора диссертации, нами составлен *перечень ключевых проблем и барьеров в реализации функции стратегического управления*:

– Увеличение роли логики динамично изменяющейся внешней среды, задающей импульс развития вузам при сфокусированности академического состава на внутренних образовательных и исследовательских процессах.

– Интенсификация процессов трансформации российских вузов из модели университета 1.0 в 2.0 и далее сталкивается с традициями университетов, нередко не принимается традиционно настроенными партнерами вузов, которые ожидают от них специалистов мотивированных и недорогих.

– Устойчивость образовательной организации во многом зависит от искусства сопротивления изменениям, что ограничивает скорость реализации задач научно-технологического прорыва, поставленных Правительством Российской Федерации.

– Наличие единообразного представления о целевой модели, отраженной в государственных документах сложной совокупностью из нескольких систем показателей, ограничивает возможности формирования уникальной стратегии вуза.

– Отсутствие во многих вузах компетентных структур, способных обеспечить принятие решений на основе данных [576, p. 70].

– Соблюдение требований единой государственной политики трудно сочетается с необходимостью максимизировать преимущества конкретного вуза.

– Разрыв между наличием рычагов влияния и полномочий у существенной доли стейкхолдеров, а также отсутствие у них ответственности за последствия

принимаемых решений в части развития университета и его экономической устойчивости.

– Ожидание быстрых достижений университета со стороны социума и учредителя не поддерживается достаточным объемом инвестиций.

– Качество и параметры услуг высшего образования составляют основу миссии и конкурентоспособности вуза, но в исследованиях по тематике стратегического управления и в практической деятельности ответственных за разработку и реализацию стратегии лиц этим факторам не уделяется достаточного внимания.

– Формальная вовлеченность академического состава в коллегиальное согласование управленческих решений соседствует с дефицитом знаний и видения по основным направлениям научно-технологического развития и построению образовательного процесса в контуре стратегического управления, содержательное обсуждение вопросов развития научно-технологических компетенций вуза часто отсутствует в повестке коллегиального обсуждения.

Последняя по порядку, но не по важности трудность особенно значима с позиции формирования стратегии повышения конкурентоспособности. В одном из наиболее цитируемых современных исследований, посвященных проблемам российских вузов, отмечено, что наиболее остро они проявляются именно для региональных вузов [576, р. 70]. Все вышеуказанные трудности (барьеры) обобщены и представлены нами в виде шести ключевых противоречий, ограничивающих процессы стратегирования в вузах (таблица 5.1).

Перечисленные противоречия визуализированы нами также в графическом виде (приложение 6). Шесть противоречий и вышеописанное проблемное поле процесса стратегического менеджмента не являются полным списком барьеров для формирования конкурентоспособной стратегии, ограничения, связанные с основными процессами, в данный список не вошли. Например, часто упоминаемый рост административной нагрузки на академический состав в сочетании с экономической необходимостью работы в нескольких организациях, сдерживающий рост исследовательской результативности.

Таблица 5.1 – Шесть основных противоречий стратегирования в вузах

Противоречия		Возможные негативные проявления / механизмы разрешения
Внешние установки	Внутренние позиции и установки	
Рост значимости логики внешней среды , задающей импульс развития. Задачи научно-технологического прорыва, поставленные Правительством Российской Федерации	Сосредоточенность академического коллектива на внутренней логике основных процессов. Устойчивость вуза, основанная на искусстве сопротивления изменениям	Защитная позиция коллектива , игнорирование сигналов внешней среды. Коллективное противостояние, снижающее результативность управления / Обновление механизмов взаимодействия с внешней средой, вовлечение в формирование стратегии, многоуровневая система оценки орг- единиц и эффективный контракт
Ускоренная трансформация сущности российского вуза от университета 1.0. к 2.0 и 3.0	Консерватизм части внешних и внутренних стейкхолдеров , ведущая роль традиций в реализации основных процессов	Негативная реакция общества и СМИ, неоправданность ожиданий, наносящая ущерб репутации / Вовлечение стейкхолдеров в совместные инициативы, информационная открытость, специализация ППС, профессионализация руководства
Единообразная целевая модель , заданная государством в системе показателей	Максимизация текущих показателей и преимуществ университета . Уникальность успеха стратегии конкретного вуза	Потеря организационной и экономической устойчивости либо двойной набор целей и показателей. Имитация стандартизированных достижений / Индивидуализация стратегии с опорой на стейкхолдеров и уникальность контекста; вовлечение в стратегирование экспертов федерального уровня, система управления на основе данных
Рычаги влияния у большого количества стейкхолдеров, не несущих ответственности за решения	Ценность устойчивости и безопасности , в т. ч. экономической при ограниченных ресурсах	Спротивление внешнему влиянию либо несбалансированные решения . Потеря экономической устойчивости / Регулярный процесс стратегического управления, комплексная фиксация моделей деятельности в программе развития, развитость системы связей с внешней средой
Недостаток инвестиций и текущего финансирования относительно задач, ожидание быстрых побед	Борьба за быстрый рост показателей , усложнение всех внутренних процессов с целью снижения регуляторных и других видов рисков	Разочарование стейкхолдеров, имитация / Вовлечение ресурсов всех видов стейкхолдеров, патисипативная модель финансирования и ресурсообеспечения; вхождение в консорциумы и альянсы
Зависимость успеха от качества услуг . Необходимость содержательных изменений в научных и образовательных компетенциях	Недостаточное внимание к качеству услуг в программах развития . Отсутствие в повестке коллегиального обсуждения содержательных вопросов	Деградация качества услуг . Запоздывание и консервативность исследовательской и образовательной повестки вуза / Формирование стратегических проектов, нацеленных на решение конкретных задач научно-технологического развития

На основе историографического, наукометрического и содержательного анализа вузовских кейсов и исследований, посвященных стратегическому управлению в российском высшем образовании, мы выявили четыре основных этапа в отражении данной темы в публикациях: теоретический, накопления практик, создания моделей, корректировки и глобализации моделей. Анализ публикаций первых двух этапов позволил сформулировать проблемное поле и основные барьеры для развития, а на основе анализа публикаций третьего и четвертого этапов сформулированы механизмы их преодоления.

Таким образом, в процессе аналитических исследований, опираясь на специфику этапов осмысления стратегического управления в российском высшем образовании (теоретический, накопления и осмысления практик, фиксации моделей, корректировки и глобализации моделей) определены ограничения методических подходов и инструментов стратегирования, трансформационные тенденции, барьеры, сдерживающие формирование эффективных стратегий, и раскрыты шесть ключевых противоречий, ограничивающих процессы стратегирования в вузах и предложены механизмы их разрешения.

5.2 Цикл стратегирования в модели «тройной петли»

Материал, представленный в предыдущем подразделе диссертационного исследования, свидетельствует о том, что большинство работ говорит о необходимости перманентного функционирования контура стратегического управления. По нашему опыту, эффективность стратегирования существенно зависит от непрерывности процесса и уровня поддержки всех этапов цикла. Вместе с тем открытым является вопрос о разрешении основных противоречий стратегического управления в университете, изложенных в предыдущей главе. Мы ставим перед собой задачу **выработки методического подхода** к стратегическому управлению в вузе, которые, с одной стороны, учитывали бы мировой опыт, а с другой стороны, специфику вузов, в т. ч. в части обеспечения экономической

устойчивости ООВО.

Представители школы планирования внесли огромный вклад в формализацию процесса стратегического управления во всех сферах социально-экономической деятельности, в т. ч. высшего образования. Специфика подхода заключается в сосредоточении усилий управленческой команды на фазе планирования, залогом успеха считается тщательность планирования, зачастую весьма детального, которое должно подкрепляться процедурами контроля (рисунок 5.8).



Рисунок 5.8 – Модель процесса стратегирования, основанного на планировании

Источник: составлено автором по [291]

Удачно отражает особенность этого широко распространенного подхода термин «рациональное планирование» [536], и именно с него, как правило, начинается становление контура стратегического управления в вузе. Логика «рационального планирования» представлена на рисунке (см. рисунок 5.9) и часто встречается в университетских учебниках в разных вариациях и, как правило, воспроизводится на начальных этапах развития процесса стратегического

управления в ООВО. Хотя в целом данный алгоритм подходит для старта внедрения регулярного стратегирования в ООВО, в чем мы убеждались на практике неоднократно, есть ограничения, создающие риски снижения эффективности. Две точки повышенного риска отражены на схеме: на стадии реализации и на стадии внутренней оценки.

Наиболее часто возникающий риск, содержащийся в подходе в «рациональном планировании», состоит в том, что ключевым инструментом внедрения стратегии выступают инструменты контроллинга, имеющие в академической среде ограниченную и часто недостаточную эффективность. Инструменты стратегического контроллинга должны быть подкреплены обучением, регулярной коммуникацией и другими неформальными инструментами, а в идеале и несколькими годами практики применения, поскольку слабое место академической культуры – дисциплина реализации напряженных планов. В отличие от коммерческих организаций, основной персонал не мотивирует угроза наказания за неисполнение планов, но «работают» соревновательность, дополнительные полномочия, экономическая автономность.

Второе слабое звено при использовании вузом модели «рационального стратегического планирования» – необъективность внутренней оценка потенциала и уровня исследовательских или образовательных компетенций. При оценке собственными силами доминирует внутренний авторитет, накопленный за предыдущие десятилетия. Вузам, особенно региональным, свойственен не только академический, но и управленческий инбридинг, который усложняет принятие решений, основанных на необходимости объективно оценить слабые места альма-матер, собственного факультета, кафедры. Отчасти из-за необъективности внутренних экспертов, вызванной конфликтом интересов, и сформировалась практика отсутствия содержательного диалога с представителями академического ядра вуза при выработке программ развития, о которой мы писали ранее. Соответственно одним из необходимых условий и, возможно, **принципом формирования успешной стратегии становится организация независимой экспертизы проектных инициатив и проектов, в т. ч. с привлечением**

сторонних экспертов, что нашло отражение в предложенной нами схеме контура стратегического управления в следующем подпараграфе (рисунок 5.19).

Как мы уже отмечали, в т. ч. в перечне противоречий стратегического управления, существует риск для устойчивого развития вуза и его экономической модели при упрощенном подходе к реализации единой модели функционирования, подкрепленной напряженнейшими показателями государственных программ. Поэтому мы особое внимание в контуре стратегирования уделяем задаче выработки устойчивой экономической модели. Достаточно хорошо показала себя процессе ДПО экономистов и финансистов ООВО схема на рисунке (см. рисунок 5.9) явно выделяющая задачу экономических расчетов на начальном этапе разработки стратегического плана, что предполагает *экономическую проверку стратегических гипотез на самой ранней стадии*.



Рисунок 5.9 – Семь этапов «разработки» стратегического плана

Источник: составлено автором по [468]

Изначально данный подход был выработан коллективно с нашим активным участием в рамках специального проекта по заказу Минобрнауки России и нашел

отражение в соответствующем методическом пособии [468]. Наличие вышеуказанной задачи как подэтапа именно в этой последовательности предполагает формирование экономической модели, хотя данный шаг зачастую отсутствует в теории и практической деятельности, что свойственно не только университетам, но и многим коммерческим организациям. Так, большая часть принципиальных схем не включает упоминаний о необходимости на стадии концептуального проектирования стратегии проведения экономических расчетов.

Наш практический опыт проведения стратегических сессий показывает, что внедрение обсуждений на сессиях укрупненных параметров бюджета либо экономической логики позволяет существенно повысить их результативность и снизить конфликтность дискуссий. Парадоксально, но финансовое обеспечение деятельности в академической среде представляет собой общую ценность и является критерием принятия решений для большинства участников процесса.

Соответственно **обязательным элементом любой стратегической и проектной инициативы либо концепции деятельности становится наличие экономической модели, возможно, в редуцированном и типизированном виде.** Допустимо ограничиваться определением нескольких параметров: объем и структура поступлений, инвестиции, профицит, срок выхода на текущий бездефицитный бюджет. С точки зрения требований к контуру стратегического управления, **объективно необходимо ввести в этап целеполагания формирование основных экономических параметров по вузу в целом и по важнейшим проектам.**

В том же источнике присутствует неявно схема (рисунок 5.10) цикла стратегического планирования, подразумевающая включение **двух подготовительных** этапов: подготовки вуза к разработке стратегии и подготовки вуза к ее реализации. К сожалению, пока данная идея недооценивается в сфере ВО, а инструментарий и роль подготовительных этапов до сих пор явно не зафиксированы. Второй причиной такой недооценки является понятное стремление руководства вузов проскочить или совсем проигнорировать эти этапы из опасения потерять на них время или «застрять» в рассуждениях. Надо признать,

что опасения администрации университета отчасти объективны, поскольку специфика деятельности основного персонала сказывается на управленческих процессах: для многих достаточным результатом является подробное изложение сущности вопроса окружающим (обычно коллегам и студентам), проведение развивающей тему дискуссии без перевода ее в практическую плоскость. Однако недостаточно полно реализованный подготовительный этап снижает эффективность следующих за ним этапов. *Задачей данной главы стала разработка содержания и инструментария обоих подготовительных этапов: подготовки к разработке стратегии («готовить стратегический цикл» и подготовки к реализации стратегии («готовить университет к реализации стратегии»)).*



Рисунок 5.10 – Подготовительные этапы в стратегическом управлении вузом
Источник: составлено автором по [468]

Отдельного внимания заслуживает специфика заключительного этапа «контроль и анализ», который в литературе обозначают также «мониторинг и/или контроль». В работах, посвященных данному аспекту, упор делается на опыт применения общекорпоративных практик и не осмыслена специфика вуза, для

которого особенность данного этапа обусловлена и **множественностью характера субъектов, контролирующих реализацию программ развития университетов и множественностью показателей, закрепленных в нормативных документах.** Так, исполнение программ повышения конкурентоспособности вузов контролировалось как непосредственно Минобрнауки России, так и посредством выбранной специально организацией-монитором «Социоцентр», Счетной палатой Российской Федерации, прокуратурой, наблюдательным и ученым советами, есть и другие контролирующие субъекты.

Конечно, в соответствии с общей тенденцией на цифровизацию во внутреннем и внешнем контроле широко применяются информационные системы, которые должны облегчить сложность мониторинга: в программе «Приоритет-2030» используется централизованно созданный личный кабинет ООВО, а в Проекте 5-100 использовалась ИАС «Планировщик». Однако разница в целях и требованиях заинтересованных сторон, отсутствие координации и ограничений на запросы ведет к **росту ресурсоемкости внешнего и внутреннего мониторинга.** Зачастую часть ответственности за взаимодействие с контролирующими органами, в т. ч. по отчетности, передается в действующие друг от друга независимо управленческие и вспомогательные службы, что создает потенциально высокие регуляторные риски. У лиц, ответственных за стратегию, возникает необходимость учитывать эту ситуацию, *в рамках нашего подхода мы предлагаем организационно-технологическое решение: распределенный по времени и организационной структуре стратегический контроллинг, базирующийся на аналитических системах класса Business Intelligence.*

Важными аспектами, практически не раскрываемыми в специальной литературе по университетскому управлению, оказались вопросы лидерства (рисунок 5.11).

Лидерство – наиболее сложный аспект для университетов. В российском региональном университете зачастую лидеры мнений представлены заслуженными, возрастными и, самое главное, консервативными членами академического сообщества, а также руководящими сотрудниками, не всегда

погруженными в академические процессы, но непосредственно распоряжающимися ресурсами, что повышает сложность решения задачи формирования конструктивного, развивающего университет лидерства.

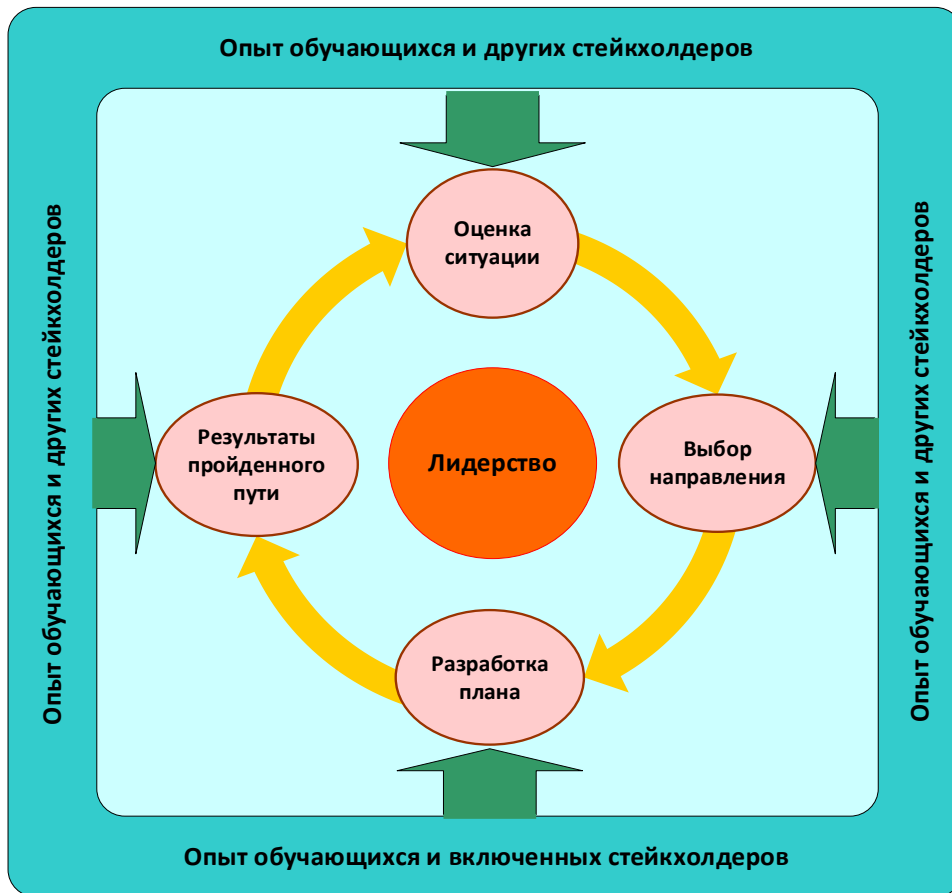


Рисунок 5.11 – Цикл стратегии в динамичной культуре, ориентированной на взаимодействие со стейкхолдерами

Источник: составлено автором

В данном вопросе допустимо обратиться к опыту и практикам организаций предпринимательского типа, увязывающих вопросы лидерства с ориентацией на опыт потребителей [531] и взаимодействие со стейкхолдерами.

В условиях детерминированной кооперативной квазиконкуренции поддерживающую для лидерства роль играет взаимодействие с различными заинтересованными сторонами на всех стадиях стратегического цикла. Представленная нами схема учитывает специфику университета, но в силу простоты более релевантна для относительно молодых управленческих команд, внедряющих изменения в вузе (рисунок 5.12). Сравнительно более привычной

постановкой задачи для вуза является принцип обратной связи и изучение студенческого опыта на каждой стадии стратегирования. Именно в данном направлении мы видим возможность усиления составляющей лидерства в контуре стратегического управления.

Важнейшей задачей является **установление взаимосвязи стратегического и финансового планирования**. Достаточно детальная и проработанная схема была апробирована нами на представительных профессиональных методических семинарах (рисунок 5.12).

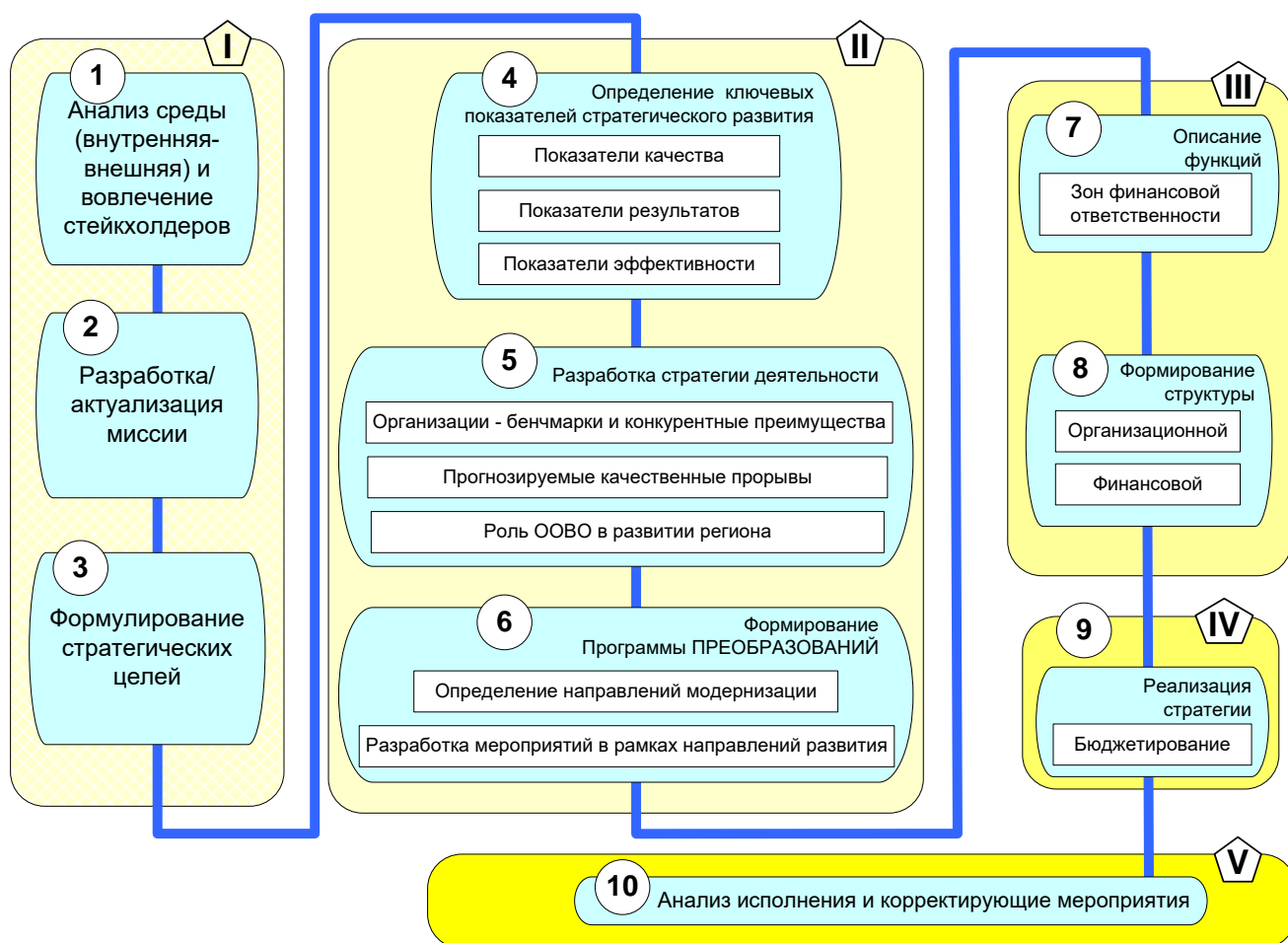


Рисунок 5.12 – Связь разработки стратегического и финансового планов
 Источник: составлено автором по [468]

К достоинствам данной схемы следует отнести выделение задач подбора бенчмарков и анализа возможного вклада в развитие региона на стадии разработки стратегии. Из изменений, которые мы внесли в данную схему, отметим акцент на привлечении внешних стейкхолдеров на самом первом этапе.

Выбор типа обратной связи в цикле стратегического управления. Логика

процесса, отображенного схематично ниже, подразумевает поиск ответа на вопрос о поставленных в начале цикла стратегического управления акцентах: требуется ли сфокусироваться на достигнутых результатах и их анализе или устремить взгляд на желаемое будущее, не принимая во внимание предшествующие периоды и их уроки.

Цикл, включающий обратную связь, более сильный, но вместе с тем и конфликтный, поскольку предполагает выявление тех, кто сумел достичь результатов, и тех, кто «провалил» задачи, кадровые решения, корректировку приоритетов и перераспределение внутри университета ресурсов. Иными словами, предлагается сделать значимый политически выбор: использование цикла с обратной связью при ориентации на радикальные решения или цикла с прямой связью в случае предпочтительного сохранения статуса-кво (рисунок 5.13).



Рисунок 5.13 – Прямая и обратная связи в цикле стратегирования вуза

Источник: составлено автором

Первый раздел программы «Приоритет-2030» подразумевает описание текущего состояния и результатов ООВО за предшествующие 10 лет, несмотря на ее относительно компромиссный характер. Отчасти данный пример, а отчасти наш

практический опыт позволили выдвинуть решение, объединяющие достоинства обоих вариантов – это разделение во времени процедур:

а) подведения итогов реализации стратегии, стратегических планов и отдельных проектов (в т. ч. кадровые решения);

б) анализ потенциала, достигнутого за предыдущий период.

Для дальнейшего уточнения специфики реализации контура стратегического управления в вузах полезно опереться на классификацию контекста сделанного Г. Минцбергом (рисунок 5.14).

Структурированность		Структурированный процесс стратегического планирования	Неструктурированный процесс стратегического планирования
Направление планирования			
Сверху вниз		<p>Рациональное планирование Rational planning approach.</p> <p>Стратегия – результат рационального выбора, основанного на процессе анализа внешней и внутренней сред</p>	<p>Управляемое обучение Guided learning approach.</p> <p>Стратегия и цели уточняются в процессе совместного поиска, руководство управляет процессом поиска решений и идей и транслирует их на организацию</p>
Снизу вверх		<p>Сбалансированный подход Balanced scorecard approach.</p> <p>Нижние уровни управления широко вовлечены в формулировку целей, в рамках формализованного и структурированного процесса планирования</p>	<p>Эмерджентный подход к обучению Emergent Learning approach.</p> <p>Постоянная коррекция поведения как результат обучения на ошибках и реакции на внешние изменения. Знания и влияние руководства не доминируют. Стратегия – результат сложения представлений различных структурных частей организации, взаимодействующих с внешней средой</p>

Рисунок 5.14 – Четыре подхода к сочетанию процессов управления знаниями и стратегией

Источник: составлено автором по [536]

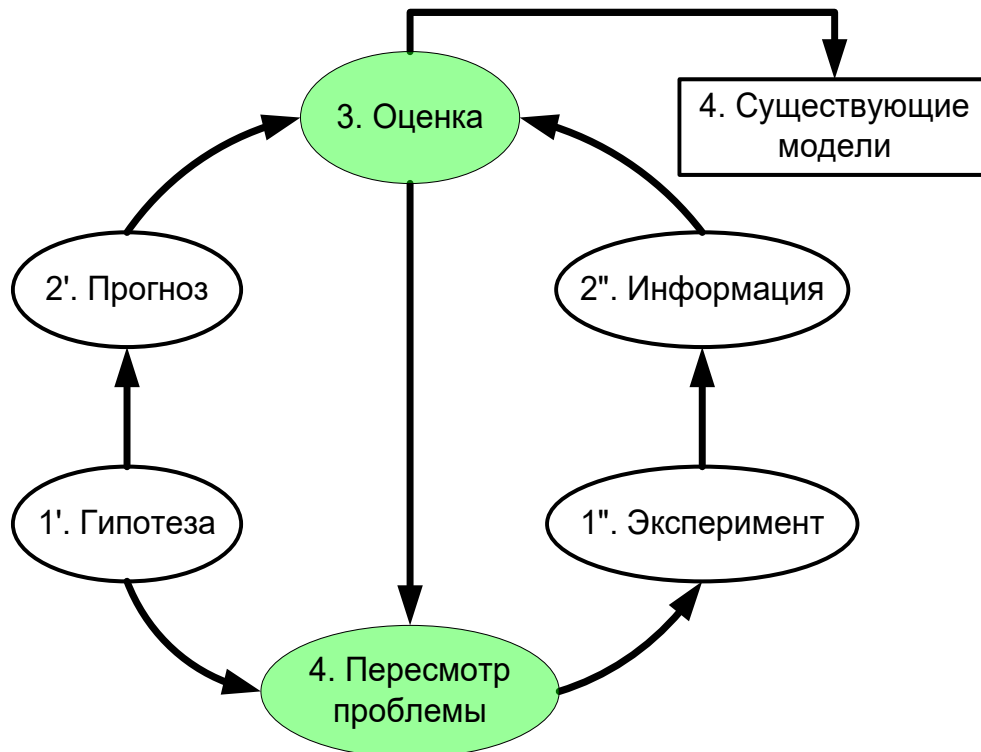
Наш опыт проведения практикоориентированных семинаров с несколькими десятками вузов показывает, что, как правило, сочетается две крайности: стратегия как сумма стратегий структурных единиц либо подход рационального планирования. Однако для вузов, реализующих долгосрочные программы развития, не удастся ограничиться этим набором вариантов. На наш взгляд, скорость трансформации российских университетов и выход их на новые задачи в

условиях конкуренции за научно-технологическое превосходство предписывает им сочетание подходов. Неожиданно, но **именно для новых областей развития вузовских компетенций необходимо применять подход карт сбалансированных целей и эмерджентный подход**, поскольку во фронтальных направлениях (искусственный интеллект, водородная энергетика и т. д.) руководству вуза необходимо внимательно прислушиваться и вступать в диалог с экспертами из внутренней и внешней академической среды, создающими знания в новых областях. Вынужденная вариативность в подходах обостряет потребность обоснованного сочетания политик в области управления знаниями и управленческой, экономической и др. Соответствующий инструментарий будет предложен нами далее (пункт 5.3).

Значимой трудностью в реализации контура стратегического управления в вузах является использование языка и понятий, релевантных ментальности основного персонала университета. В теоретических источниках представлено несколько попыток описания процессов стратегического управления в терминах, близких к академической деятельности, в т. ч. в **понятиях базового исследовательского цикла**. Одна из наиболее интересных, по нашему мнению, схем представлена Р.Арвесоном в 2012 г. [485] (рисунок 5.15).

Основу концепции эксперта составляет цикл исследовательской деятельности на основе формулирования научных гипотез и проведения их экспериментальной проверки. Особенность подхода, взятого за основу П.Арвесоном, – в акценте на возможности не всегда проводить полный исследовательский цикл (от постановки гипотезы и до эксперимента с выводением закономерностей), но применение и сокращенного цикла, в котором после оценки предсказанных выводов той или иной гипотезы переходят к ее пересмотру, используя уже известные данные, не проводя эксперимента. Данный метод получил известность как метод «двойной петли».

На основе вышеизложенного метода, Поном Арвесоном предлагается схема стратегического процесса, изображенного на рисунке 5.16, предполагающая первым этапом формулирование как инсайта стратегии лидером или группой экспертов.



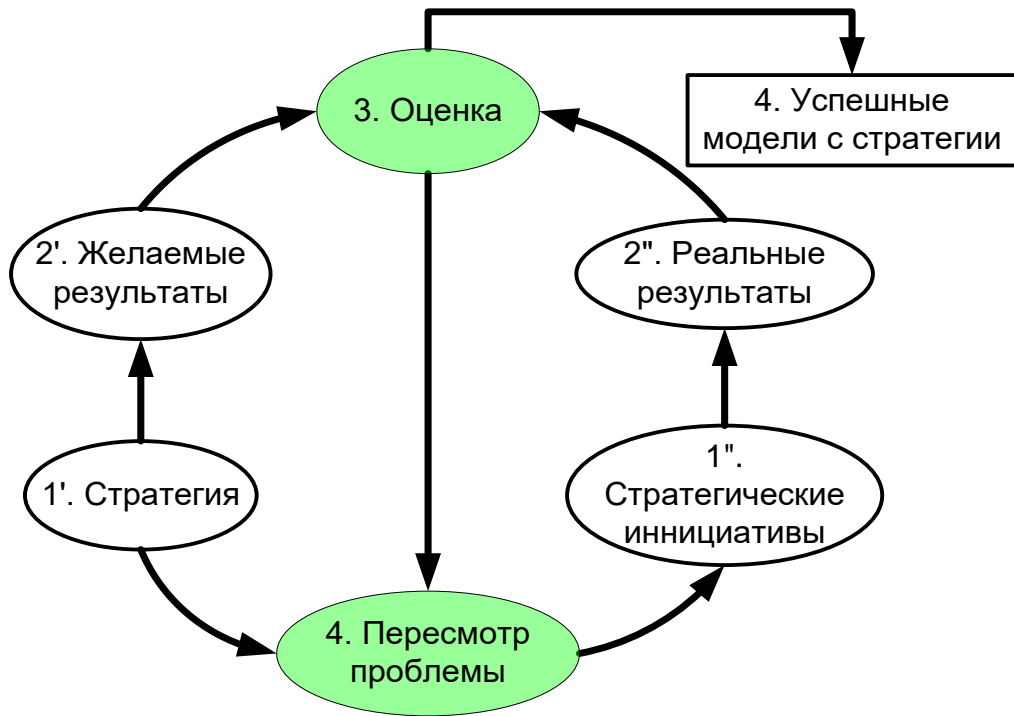
1' и 2' – первый этап цикла, 1'' и 2'' – второй этап цикла

Рисунок 5.15 – Метод двойной петли при проверке научных гипотез

Источник: составлено автором по [485]

Следующий этап подразумевает проверку предложенной стратегии на основе прогнозирования и оценки результатов, что, возможно, приведет к ее пересмотру. К реализации стратегии в виде стратегических инициатив организация приступает только после ее пересмотра и вероятной корректировки. Фактически метод «двойной петли» реализуется зачастую в результате реакции консервативно настроенных представителей академического сообщества, участвующих в стратегировании и выступающих в роли блокаторов наиболее смелых инициатив. Возникающая на несколько дней или недель пауза приводит к переключению участников на другие вопросы и текущую деятельность, что существенно повышает риски затягивания стратегического процесса.

При этом намеренно избегать следования по петле осмысления не стоит, поскольку она позволяет совершенствовать и уточнять предлагаемые нововведения, сфокусироваться на построении осознанной модели деятельности. Поэтому мы предлагаем и применяем на практике метод «тройной петли» (рисунок 5.17).



1' и 2' – первый этап цикла, 1" и 2" – второй этап цикла

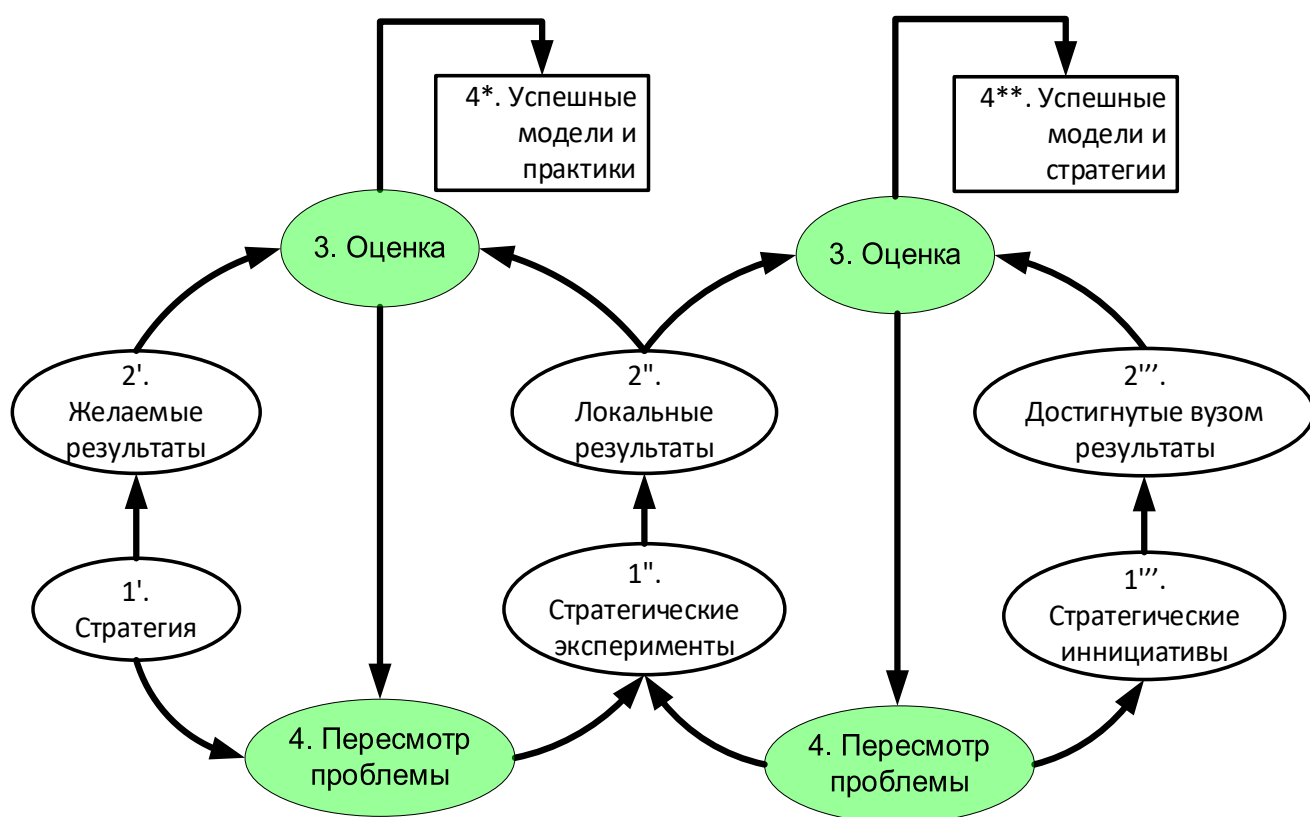
Рисунок 5.16 – Модель стратегического менеджмента для исследовательских организаций

Источник: составлено автором по [485]

Суть его – в применении стратегического и/или организационного эксперимента, направленного на формирование успешной практики и/или новой модели деятельности не во всем вузе, а в отдельном академическом коллективе либо стратегическом проекте, снижающем риск стратегических ошибок и более комфортном для академического сообщества. Проведение организационных экспериментов потенциально увеличивает сложность управления, но делает возможным более динамичный старт изменений и расширяет инструментарий развития. Методический подход «тройной петли» отражен нами в модели контура стратегического управления в подпараграфе 5.3, в функциональном блоке «Подготовка к разработке стратегии» и отчасти в блоке «Разработка стратегии».

Нами систематизированы (приложение 7) предложенные в подразделе ограничения и обязательные инструменты в соответствии с разработанными нами методическими решениями: вовлечение стратегических партнеров и независимых экспертов уже на стадии подготовки вуза к разработке стратегии; включение

выработки основных экономических параметров по университету в целом и по важнейшим проектам уже в этап целеполагания; распределенность во времени и по организационной структуре активностей стратегического контроллинга; усиление функции лидерства за счет вовлечения стратегических партнеров и наиболее активных стейкхолдеров; разделение во времени процедур подведения итогов реализации предыдущей стратегии и анализ достигнутого потенциала, и ряд других.



1' и 2' – первый этап цикла, 1'' и 2'' – второй этап, 1''' и 2''' – третий этап.

4* – результат стратегического эксперимента, 4** – итоговый результат стратегического цикла

Рисунок 5.17 – Контур стратегического управления для академических организаций на основе модели «тройной петли»

Источник: составлено автором

Нами систематизированы (приложение 7) предложенные в подразделе ограничения и обязательные инструменты в соответствии с разработанными нами методическими решениями: вовлечение стратегических партнеров и независимых

экспертов уже на стадии подготовки вуза к разработке стратегии; включение выработки основных экономических параметров по университету в целом и по важнейшим проектам уже в этап целеполагания; распределенность во времени и по организационной структуре активностей стратегического контроллинга; усиление функции лидерства за счет вовлечения стратегических партнеров и наиболее активных стейкхолдеров; разделение во времени процедур подведения итогов реализации предыдущей стратегии и анализ достигнутого потенциала, и ряд других.

Подводя итог, отметим, – анализ практик использования подхода «рационального планирования» организаций предпринимательского типа, опыта и практик ООВО позволил определить ограничения, снижающие результативность процессов стратегирования и обуславливающие возникновение рисков на различных этапах стратегического управления, а также разработать методический подход «тройной петли», нивелирующий противоречия и ограничения стратегического управления в вузах и способствующий формированию устойчивой экономической модели.

5.3 Разработка современной программы развития вуза

В данном подразделе анализируются меры текущей (современной) государственной политики относительно программ развития российских вузов, особенности постановки задачи, формулируемой регулятором, и предлагается модель процесса формирования конкурентоспособной стратегии университета, опирающуюся на обоснованно выбранную финансово-экономическую политику.

Программа стратегического академического лидерства и рост сложности стратегирования. В 2021 г. ч. 4.1 ст. 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» впервые была закреплена обязанность *всех* вузов разрабатывать программу развития, полномочия по утверждению которой закреплены за учредителем [13]. При этом на период с 2021 до 2030 г.

существенной методической рамкой стратегирования в вузах становится Программа стратегического академического лидерства (далее – «Приоритет-2030»), параметры которой заданы постановлением Правительства [18]. Государство выделяет на конкурентной основе вузам-участникам гранты в форме субсидии на поддержку программ развития. Условия конкурса [63] и другие нормативные документы «Приоритета-2030» задают тренд на развитие и усложнение управления в ООВО, усиливаемые амбициозностью задач, поставленных Минобрнауки и Правительством Российской Федерации. Комплекс документов программы «Приоритет-2030» (приложение 8) образует наиболее детализированный методический комплекс из доступных российским вузам. Участие в конкурсном отборе более 100 российских ООВО стало импульсом для развития стратегического управления в сфере ВО в Российской Федерации.

С содержательной точки зрения «Приоритет-2030» направлен прежде всего на усиление позиций России в научно-технологической сфере. Об этом говорят показатели [44], критерии экспертной оценки [56] и риторика официальных лиц. Ориентация в большей степени на развитие научно-технологических компетенций отличает «Приоритет-2030» от программы «5-100». По словам научного руководителя программы А.Е.Волкова Программа «Приоритет-2030» представляет собой *двумерную* конструкцию из политик (проектов внутренних трансформаций) с одной стороны и стратегических проектов, с другой [141]. Согласимся с наличием двух измерений в виде проектов и политик, однако нельзя забывать и о третьем измерении, заданном документами программы – перечне из 18 видов мероприятий, на которые могут быть потрачены бюджетные средства поддержки, т. е., проектируя стратегические активности, вузы вынуждены помнить о наличии как минимум *трех измерений*. Эти три измерения в «Приоритет-2030», с одной стороны, содержательны, но с другой подлежат трудозатратному, дорогостоящему и взаимоувязанному отражению в стратегическом учете, планированию и координации. Подход, согласно которому вузы должны определить в **десятилетней перспективе полтора десятка показателей в разрезе по годам и количество реализованных проектов по каждому году и 18 мероприятиям,**

является не просто дискуссионным, а, очевидно, контрпродуктивным, согласно современным концепциям стратегического управления, предполагающим отказ от детализации мероприятий в долгосрочной перспективе. Существует ли альтернатива в условиях использования государственных средств – вопрос открытый, но большинству участников процесса видны **риски искусственной формализации деятельности**, вызванные таким подходом, и **необходимость усиления инструментария, поддерживающего контур стратегического управления**, в т. ч. аналитического.

Требования программы и декларируемая представителями Министерства науки и высшего образования Российской Федерации идеология создают основания для формирования **двух уровней управления развитием вуза: внешнего** (преимущественного стратегического) и **внутреннего** (преимущественно тактического). Для комиссии Минобрнауки России и совета (часть внешнего контура) объектом оценки являются стратегия, включающая политику вуза и стратегические проекты, целевые показатели эффективности и результативности. На тактическом уровне управления формируются конкретный план, дорожная карта (которая тоже утверждается не вузом, а министерством) и распределение финансирования по проектам (пока входит в полномочия вуза). Представители Минобрнауки России утверждают, что разделение позволяет снизить бюрократизм и повысить скорость принятия решений, поскольку вузу нет необходимости выносить поправки к программе и изменения в операционный бюджет и план на совет.

Опыт реализации других программ позволяет отметить значительную вероятность отказа от «либерального» подхода Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в процессе реализации «Приоритета-2030». При этом совет и даже учредитель не несут ответственности за стратегическое развитие вуза, хотя получают всю полноту влияния на стратегические решения. Возникает **нетривиальная задача выстраивания работы с внешними заинтересованными сторонами в процессе принятия стратегических решений**. Вузам, для того чтобы сохранить влияние на стратегические решения, необходимо

осуществлять стратегическую коммуникацию в промежутках между советами и утверждением учредителем программ развития. Исходя из этого, определяя границы контура стратегического управления вуза и проводя его моделирование, мы отходим от наиболее часто встречающейся практики представления данного процесса в виде внутреннего процесса организации, а **включаем стратегических партнеров, внешних экспертов и вовлеченных стейкхолдеров в границы процесса** (рисунок 5.18).



Рисунок 5.18 – Границы процесса формирования стратегии

Источник: составлено автором

Символическим подтверждением растущего уровня сложности, по сравнению с ППК, стал рост количества нормативных документов, в которых необходимо разобраться представителям вузов, чтобы понять требования, условия и идеи «Приоритета-2030». Дополнительно условия программы усложняются тем, что она находится на стыке (в т. ч. финансово) двух федеральных проектов: «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и «Развитие интеграционных процессов в сфере науки, высшего образования и индустрии» национального проекта «Наука и университеты». Публичное обсуждение и согласование программы происходило более полутора лет, в результате возник компромисс значительного количества

заинтересованных сторон, а состав участников программы стал разнообразнее, но вузы потеряли более года, не имея ориентиров и государственной поддержки. Данный факт явился еще одним подтверждением необходимости выделения отдельного этапа (процесса) – «подготовки стратегического цикла». Даже входные критерии стали объектом борьбы и общественной полемики, в частности, медийная и GR активность ООВО искусства и культуры вызвали появление специальных критериев, позволивших данным вузам участвовать в конкурсе. **Длительный подготовительный этап не случаен и еще раз демонстрирует (уже на уровне вуза) и его важность, и его цель: согласование позиций, получение поддержки и вовлечение ресурсов стейкхолдеров (рисунок 5.19).**

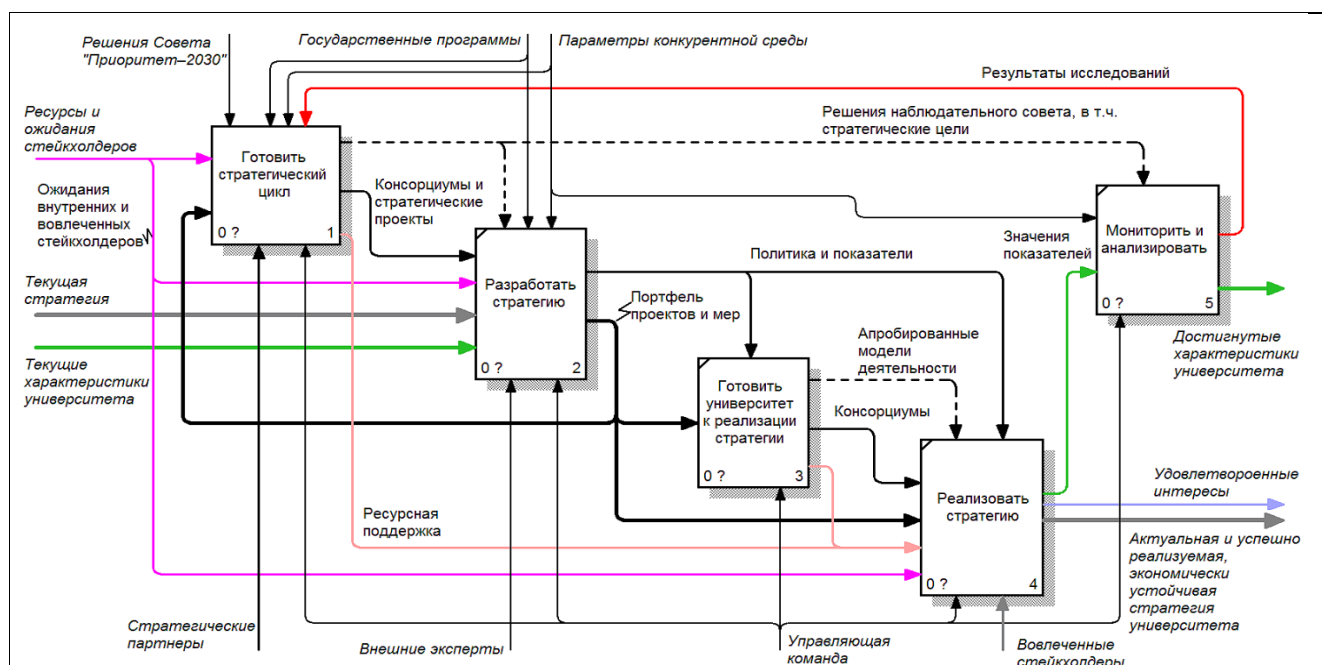


Рисунок 5.19 – Модель организации контура стратегического управления
 Источник: составлено автором

Во многом в развитие методических подходов программы «Приоритет-2030» вышло Постановление Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2021 № 2547 «Об утверждении требований к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования» [61]. В пункте 1а данного постановления фиксируется необходимость отражения в программах ООВО результатов, ориентированных не только на развитие ВО, но и на развитие науки и технологий. Именно с этим акцентом связана еще одна принципиальная

сложность в реализации программ вузов в соответствии с позицией изложенных в вышеупомянутых постановлениях правительства: отсутствие консенсуса (в т. ч. среди представителей различных организаций, РАН и НПП самих вузов) о роли университетов в разделении труда в научно-технологической сфере. Часть участников дискуссии настаивают на активной и самостоятельной роли вуза, другая часть отводит вузу роль вспомогательную – поставщика кадров для научной и технологической сферы. Данное противоречие мы описывали в пункте 5.1, отчасти оно должно сниматься самим вузом на стадии подготовки стратегического цикла и позднее – в ходе его реализации, что отражено в предлагаемой нами модели.

Важное обстоятельство, которое необходимо учитывать при построении контура стратегического управления в вузе, – роль Министерства науки и высшего образования Российской Федерации состоит не только в определении правил и проведении конкурса, оно строит систему дальнейшего участия в управлении программами развития ООВО, в т. ч. привлекает специализированную организацию, реализующую «организационно-техническое, информационное, экспертно-аналитическое сопровождение программы» [63, с. 1]. Это гарантирует вузам и наличие текущего мониторинга со стороны Минобрнауки России, что неизбежно ведет к росту требований к управленческим системам вузов генерировать постоянный поток разнообразной отчетной информации. Еще один поток отчетности, с предоставлением копий первичных документов, уже на старте программы порождается **еженедельным контролем** органов прокуратуры всех активностей в рамках национальных проектов. При этом **роль ученых советов** ООВО, по сравнению с ППК **снижена** – убраны процедуры согласования программ с этим коллегиальным органом. Конечно, при подаче заявок на конкурс ООВО могли, а многие и хотели бы осуществить согласование с ученым советом по собственной инициативе, но вузам невозможно было объявить конкурс в летний сезон, когда собрать заседание невозможно.

Как было отмечено нами ранее, существенное затруднение в процедуры планирования и реализации программ развития университетов вносит избыточная сложность и довлеющее значение системы единых показателей. С данной точки

зрения «Приоритет-2030» не является исключением, а в утвержденном варианте программы стратегического академического лидерства показателей существенно больше, чем даже на завершающем этапе Проекта «5-100». Новацией «Приоритета-2030» стало внедрение двух типов показателей – достижения результата [41] и показателей эффективности. Показатели результата включают в себя: количество окончивших программы ДПО, включая тех, кто проходил программу посредством онлайн-курсов; количество реализованных, в т. ч. с привлечением участников консорциума, проектов, в разрезе 18 мероприятий (приложение 9) [63].

Типы стратегий и алгоритм выбора. Несмотря на то, что число участников и вариативность деятельности университетов расширена в сравнении с Проектом «5-100», сохраняется принципиальная сложность и противоречие в необходимости следовать единой целевой модели, предзаданной единой системой показателей и в то же время потребностью формировать уникальную стратегию развития ООВО. При этом важным преимуществом российской системы ВО выступает именно высокая степень институционального разнообразия за счет реализации программ научно-исследовательских, федеральных и опорных вузов и программы «5-100». Разработчики «Приоритета-2030», понимая эту проблему, предусмотрели в программе два специальных трека и один базовый с различающимися наборами показателей, однако это решение остается недостаточным на фоне многообразия более 100 вузов, ставших участниками программы. В «Приоритете-2030» выделены три почти полярных целевых модели вуза: глобальный научно-исследовательский университет, отраслевой и/или территориальный центр, разнотипные вузы, ориентированные только на базовые показатели эффективности и получающие только базовый грант.

Стратегии вузов, получающих только базовый грант, почти не обсуждаются в экспертных дискуссиях. Мешает разглядеть третий трек и определение типовой целевой модели, которое предложено в документации по конкурсу: «Типовые целевые модели предусматривают ключевые характеристики, в наибольшей степени подходящие для выбранной университетом траектории развития (исследовательское лидерство или отраслевое/территориальное лидерство)» [63, с. 21]. Основанием для дополнительного выделения нами моделей (треков) служит

зафиксированное пунктом «з» Объявления о проведении конкурса трех вариантов *дополнительной* подотчетности относительно реализации программ развития: законодательный орган субъекта Российской Федерации; законодательный орган субъекта Российской Федерации при участии полномочного представителя Президента России в федеральном округе; коллегии, реализующие госполитику в отрасли ФОИВ. Соответственно мы выделяем **шесть типовых стратегии** (треков) стратегического позиционирования (таблица 5.2) для участников «Приоритета-2030» и каждый университет должен, согласно конкурсной документации, выбрать из них наиболее близкий ему вариант развития.

Таблица 5.2 – Варианты траекторий развития в нормативной базе «Приоритета-2030»

Краткое наименование	Характеристика стартовых условий и стратегического позиционирования
Базовый	Фиксированная сумма гранта, не достаточная для радикальной трансформации, но относительно небольшие обязательства по развитию
Культурно-творческий	По итогам конкурса получают только базовый грант, имеют специфические критерии допуска и отдельную комиссию для оценки, не предполагается существенное ускорение в развитии, но можно ожидать яркого позиционирования и позитивных общественных эффектов
Отраслевой	Трек технологического развития отрасли
Территориально-субъектовый	ООВО берет на себя обязательства в части внесения вклада в социально-экономическое развитие области или республики
Территориально-окружной	Аналогичен территориально-субъектовому, но в масштабах федерального округа, полностью либо частично
Исследовательский	ООВО берет на себя повышенные обязательства в части развития научно-исследовательской деятельности, претендуя на соответствующую специальную часть гранта

Однако с учетом того, что далеко не все университеты по итогам конкурса стали участниками программы, целесообразно рассматривать более широкий круг общих стратегий. На основе анализа нормативных документов, опыта методического сопровождения разработки программ вузов, с учетом вышеназванных ограничений нами была предложена типология **общих стратегий университета** на основе **двух** параметров: преобладающего фокуса в характере миссии (исследовательский, отраслевой, территориальный); уровня конкурентоспособности и развития, проявляющегося прежде всего в уровне показателей, в т. ч. показателей эффективности программы «Приоритет-2030»

(приложение 10). При этом анализ показал, что чем выше уровень конкурентоспособности вуза, тем выше динамика его показателей, а соответственно и готовность вуза к изменениям в деятельности.

С целью апробации типологии стратегий вузов нами было проведено авторское эмпирическое исследование 187 университетов, допущенных к участию в отборе в программу «Приоритет-2030» [73] (приложение 11). Для типизации миссий университетов сопоставительному анализу подвергнуты программы развития 121 вуза, представленные на официальном портале «Приоритета-2030» (вузы, получившие специальную или базовую часть гранта или статус кандидата). Преобладающий фокус характера миссии определялся нами на основе анализа целей, задач и содержания стратегических проектов, включенных в программы развития вузов. Нами был определен тип каждого стратегического проекта, при этом программы содержат различные по характеру проекты, но одна из трех составляющих (отраслевая, территориальная, исследовательская) обычно доминирует, по доминирующей составляющей и была определена особенность миссии.

По вузам, не попавшим в «Приоритет-2030», мы анализировали программы развития и миссии, расположенные в открытом доступе на сайтах ООВО. В результате рассматриваемые вузы распределены по типам стратегии в координатах «характер миссии и уровень конкурентоспособности и развития» (рисунок 5.20). Представленная типология позволяет вузам непротиворечивым образом сфокусировать программу развития на приоритетных задачах, корректно позиционироваться среди заинтересованных сторон, облегчить объективный выбор экономической модели деятельности. Данные, представленные на рисунке 5.20, свидетельствуют о наличии гетерогенного распределения вузов по квадрантам, что является подтверждением справедливости использования предлагаемой типологии.

Деление по уровням конкурентоспособности и развития определено текущими позициями, которые оценены в ходе многоуровневой экспертизы Российской академией наук, профильными экспертами, привлеченными Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, анализа

показателей (приложение 10) по единой методике Советом по поддержке программ развития [28] и решения Комиссии «Приоритет-2030».

Характеристика миссии ↑	Исследовательская	Поддержка инициативных проектов и активностей ППС 1 вуз (0,5%)	Центр исследовательских и R&D компетенций 3 вуза (1,6%)	Исследовательское лидерство 18 вузов (9,6%)	Уровень конкурентоспособности и развития →
	Территориальная	Инициатор проектов в интересах территории, поддержка инициатив ППС 16 вузов (8,6%)	Партнер в региональном развитии 18 вузов (9,6%)	Территориально лидерство 4 вуза (2,1%)	
	Отраслевая	Инициатор новых отраслевых проектов 64 вуза (34,3%)	НОЦ отраслевых компетенций 39 вузов (20,9%)	Отраслевое лидерство 24 вуза (12,8%)	
		Ниже средней, вузы не попавшие в Приоритет 2030 и вузы-кандидаты	Средняя, в данную категорию попадают вузы выигравшие базовый грант	Высокий, вузы выигравшие специальный грант	

Рисунок 5.20 – Типология стратегий в координатах характер миссии и уровень конкурентоспособности и развития

Источник: составлено автором

Университеты, допущенные к участию, рейтинговал ФГАНУ «Социоцентр» [56] на основании экспертных оценок членов Комиссии и показателей вузов по формуле (5.1), приводится по [28, с. 8]

$$T_i = 0,5 \times B_i^n + 0,5 \times C_i^n, \quad (5.1)$$

где T_i – балл университета, полученный по итогам рассмотрения и оценки Советом программы развития;

B_i^n – нормированная оценка i -го университета, полученная за достижение показателей эффективности, предусмотренных Правилами предоставления грантов;

C_i^n – нормированная оценка Советом i -го университета.

Девять стратегий представлены на рисунке 5.20 содержат в себе различные подтипы, в частности, можно выделить **трансформационные стратегии, предполагающие смену характера миссии, по сравнению с текущим положением, либо повышение уровня развития.** На наш взгляд, наиболее релевантны именно трансформационные стратегии предполагающие горизонтальное движение (от среднего либо ниже, к следующему уровню развития), т. е. повышение уровня развития в рамках текущей миссии, однако в

горизонте 5 лет и более, может стать адекватной задача изменения характера миссии.

Второй этап нашего исследования заключался в определении характера экономической модели обследуемых ООВО в соответствии с ранее предложенной типологией (рисунок 2.16), для чего были проанализированы показатели мониторинга за 2020 г.: «Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации» [457] (для разделения вузов на группы было выбрано среднее значение в 15,9 %); «Отношение заработной платы профессорско-преподавательского состава к средней заработной плате по экономике региона» [457] (для группировки было взято медианное среди анализируемых вузов значение в 215 %, поскольку пороговое значение в 200 % является обязательным и не дает гетерогенного разделения вузов).

Отметим, что был также проведен анализ с учетом среднего значения уровня оплаты труда по совокупности как порогового, однако оно оказалось нерелевантным, в отличие от избранного медианного. Анализ данных мониторинга позволил группировать вузы по характеру экономической модели (рисунок 5.21).

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

Рисунок 5.21 – Распределение вузов, допущенных к отбору в «Приоритет-2030», по характеру экономической модели

Источник: составлен автором

Для формирования рекомендаций по выбору наиболее предпочтительной стратегии для конкретного вуза, исходя из его экономической модели либо из характера его миссии, проведено сопоставление двух указанных классификаций,

относительно того, для вузов с каким характером экономики какой тип стратегии является релевантным (и обратно) (приложение 13). Матрица сопоставления в относительных показателях представлена в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Сопоставление типов стратегий и характера экономической модели

Уровень конкурентоспособности	Экономическая модель							
	Исследовательский вуз с высокооплачиваемым персоналом		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 конкурентоспособности	8,56	61,54	2,67	38,46	5,88	19,30	7,49	15,38
ИТОГО вузов со средним уровнем конкурентоспособности	4,28	30,77	3,74	53,85	10,70	35,09	13,37	27,47
ИТОГО вузов с низким уровнем конкурентоспособности	1,07	7,69	0,53	7,69	13,90	45,61	27,81	57,14

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы и рекомендации относительно выбора стратегии вуза:

а) Вузы, имеющие низкую долю по доходам от НИОКР (обучающие вузы и обучающие вузы с исследовательской составляющей) в большей степени тяготеют к квадрантам, указывающим на низкий уровень конкурентоспособности. Напротив, вузы исследовательского типа больше сосредоточены в квадрантах средней и высокой конкурентоспособности, что еще раз доказывает **обязательность опережающего развития исследовательской составляющей** для университетских стратегий повышения конкурентоспособности, особенно для

«обучающих» вузов.

б) Наблюдается «диагональная динамика» распределения вузов: обучающие вузы с низкой долей НИОКР и низкими заработными платами имеют в преобладающей степени низкую конкурентоспособность, при повышении заработных плат вузы усиливают свое конкурентное преимущество, «перемещаясь» постепенно в серединный уровень. Затем происходит наращивание доли НИОКР, что приводит к закреплению исследовательских вузов с умеренными заработными платами в среднем уровне конкурентоспособности. Наконец, повышается уровень человеческого потенциала (заработной платы), что позволяет вузам занять в основном лидирующие позиции. Но возможным вариантом стратегии остается на сегодняшний день обучающий вуз для отраслевого и территориального лидерства.

в) Рекомендации в части выбора миссии для университетов с различными экономическими моделями могут быть сформулированы следующим образом:

1) вузы, обладающие существенным заделом в части научно-исследовательской деятельности (исследовательские вузы с разным уровнем оплаты труда) более свободны при выборе миссии университета, при этом исследовательские вузы с высокооплачиваемым персоналом могут претендовать на исследовательское лидерство, в то время как для исследовательских вузов с умеренной оплатой труда данный вариант является менее доступным;

2) исследовательским вузам с высокооплачиваемым персоналом необходимо сфокусироваться на удержании и повышении имеющегося уровня конкурентоспособности, но не за счет снижения объемов НИОКР и уровня заработных плат сотрудников. **Вариант экономии на масштабе за счет умеренно оплачиваемых преподавателей для данных вузов следует исключить, однако соотношение преподаватель/студент в отдельных случаях может быть достаточно высоким, что увеличит экономической потенциал вуза;**

3) исследовательским вузам с умеренной оплатой труда следует стремиться к усилению своего конкурентного преимущества, связанного с исследовательской составляющей, что **должно сопровождаться** увеличением

уровня заработной платы ППС, позволяющего привлекать наиболее талантливые кадры;

4) для вузов, являющихся обучающими или обучающимися с исследовательской составляющей, наилучшим вариантом является формулировка отраслевой миссии, что с большей долей вероятности позволит им претендовать на лидирующие позиции.

г) Вузам, выбравшим исследовательскую миссию, рекомендуется наращивать исследовательский потенциал, в т. ч. за счет обеспечения высокого уровня оплаты труда для привлечения талантов.

Однако следует признать, что на практике чаще применяется обратная логика, т. е. вузы сначала определяют характер миссии, а потом вырабатывают решения о корректировке экономической модели и ФЭП. При этом закономерности, выявленные нами, остаются справедливы и практически значимы, в частности для вузов, планирующих повысить свой уровень конкурентоспособности, возможен выбор нескольких вариантов. Для вузов, осуществляющих горизонтальное движение от базовой стратегии к следующему уровню развития, как правило, необходимо выбрать корректировку экономической модели из двух вариантов: между развитием исследовательской составляющей в отдельных точках роста, без существенного наращивания общего уровня сотрудников и, соответственно, уровня оплаты труда либо повышения общего уровня вовлечения в исследовательскую деятельность, с соответствующим ростом оплаты труда.

В логике «от миссии к экономической модели» ниже изложен **алгоритм выбора общей стратегии вуза**, учитывающий перспективы его экономической устойчивости, опирающийся на закономерности, выявленные с помощью общего статистического анализа показателей 187 вузов, включающий пять этапов:

– Выбор фокуса миссии (исследовательский, отраслевой, территориальный) с учетом позиций внешних и внутренних заинтересованных сторон и аналитической оценки альтернативных стратегий (таблица 5.4).

– Определение типа сложившегося потенциала имеющейся экономической

модели деятельности (обучающий вуз, обучающий с исследовательской составляющей, исследовательский с высокой оплатой труда, исследовательский вуз с умеренной оплатой труда).

– Оценку уровня конкурентоспособности (текущий и целевой), с учетом показателей программы «Приоритет-2030», и использованием многопараметрической модели прогноза деятельности, отражающей специфику конкретного вуза.

– Выбор варианта стратегии на долгосрочный и среднесрочный период.

– Оценку возможностей и необходимости корректировки экономической модели в соответствии с предложенной нами типологией и выбор ФЭП.

Таблица 5.4 – Логика оценки и выбора альтернативных стратегий

Три уровня	Миссия	Отраслевая	Территориальная	Исследовательская
Прирост: 1. Целевых показателей; 2. Прорывных достижений			Максимальный Наименьший	
Прирост объемов выполняемых работ, услуг		Максимальный (желательно оценить объем)	Средний (желательно оценить объем)	Наименьший (желательно оценить объем)
Прирост вовлечения ресурсов внешних и внутренних стейкхолдеров. Человеческих Материальных Финансовых Репутационных		Максимальный Средний Средний Наименьший
Итоговая оценка		В баллах	В баллах	В баллах
		качественный вывод		

Первый и второй этапы идут во многом параллельно-итерационно. Балансирование позиций ключевых стейкхолдеров в рамках первого этапа, должно осуществляться с учетом их вклада в каждую из составляющих конкурентоспособности («РРУКИ»: репутация, ресурсы, услуги, компетенции, интересы). Сложность представляет подбор показателей и параметров – специфических драйверов развития конкретного вуза, имеющих первичное

значение, пригодных для коллегиального обсуждения. Набор, который мы применили для характеристики целевой модели УрФУ, превышает 20 позиций (приложение 15).

Выбор из набора альтернативных стратегий только отчасти может стать предметом аналитической оценки. Он во многом зависит от качества организации подготовки к реализации стратегии и невозможен без проведения экспертизы по широком кругу возможностей вуза. Согласно представленной нами в пункте 1.2 структуре понятия «конкурентоспособность», оценку необходимо осуществить **по трем блокам: возможности роста целевых показателей и прорывных научно-технологических достижений; возможности роста объемов реализации услуг университета; возможности роста привлекаемых ресурсов от заинтересованных сторон университета.** Вес каждой из составляющих по умолчанию одинаков, но может являться предметом стратегического выбора.

Результаты оценки должны быть представлены в табличном виде и оценены экспертами по шкале, принятой в вузе. Нами предлагается упрощенная шкала: максимум – 3 балла, минимум – 1 балл (таблица 5.4). При этом включение в качестве двух составляющих оценки прироста объемов и ресурсов делает выбор экономически устойчивой альтернативы максимально вероятным.

Провести оценку с референтными вузами необходимо в сравнении с группой сходных по характеристикам вузов, в т. ч. по набору тщательно отобранных бенчмарков. Пример, итоговых результатов такой оценки, производившийся нами для УрФУ, приведен в приложение 17.

В самой неопределенной ситуации находятся вузы, не попавшие в программу «Приоритет-2030» и не имеющие, как правило, достаточно средств для развития. Исходя из того, что основным механизмом долгосрочной конкурентоспособности мы видим увеличение количества успешных выпускников за счет развития сети вовлеченных стейкхолдеров, приоритетной задачей становится реализация совместных образовательных и, шире, академических проектов с организациями соответствующей сферы; поддержка индивидуальных активностей представителей академического коллектива как обладающих ресурсом времени и компетенцией.

Существуют **ограничения для возможности выбора вузом хотя бы одной из девяти стратегий**, в т. ч. трансформационного подтипа, связанные с минимально необходимым объемом деятельности для реализации стратегических проектов и экономической устойчивости, зафиксированные регулятором: 4 000 студентов приведенного контингента, общий объем поступлений 1 млрд р. и не менее 5 % доля НИОКР (приложение 12). Ограничения могут преодолеваются на основе партнерства с включенными стейкхолдерами либо с учетом характера миссии для вузов культуры и искусства. *Ограничение в применении самого алгоритма* выбора – в необходимости квалифицированного аналитического сопровождения, в т. ч. составления многопараметрической модели деятельности, которое может быть частично преодолено за счет аутсорсинга, который, однако, не поддерживается в риторике Минобрнауки России.

С учетом вышеизложенного очевидно, что приступать к разработке программы, не заручившись взаимными обязательствами с территориальными властями и основными отраслевыми акторами (финансово-промышленными группами либо госкорпорациями), невозможно. Здесь необходим сложный, требующий усилий и времени подготовительный этап, содержание которого раскрывается нами в рамках второго уровня процессной модели (рисунок 5.22).

Формирование целевой модели. Достоинством возникшей в «Приоритете-2030» рубрики программ стала **лаконичная верхнеуровневая структура** с небольшим количеством разделов: текущее состояние и результаты развития университета с 2010 по 2020 год и целевая модель с ключевыми характеристиками; планы по достижению целевой модели, политики университета по основным направлениям деятельности; стратегические проекты, направленные на достижение целевой модели; ключевые характеристики межинституционального сетевого взаимодействия и кооперации, структура ключевых партнерств [63].

Минимализм в количестве основных разделов – полезная практика, и мог бы способствовать результативности в реализации программы. Однако высок риск усложнения подходов, если Минобрнауки России в рамках постановления Правительства Российской Федерации [61], выберет вариант, предполагающий

разработку участниками «Приоритета-2030» еще одной программы, с более широкой предметной областью.

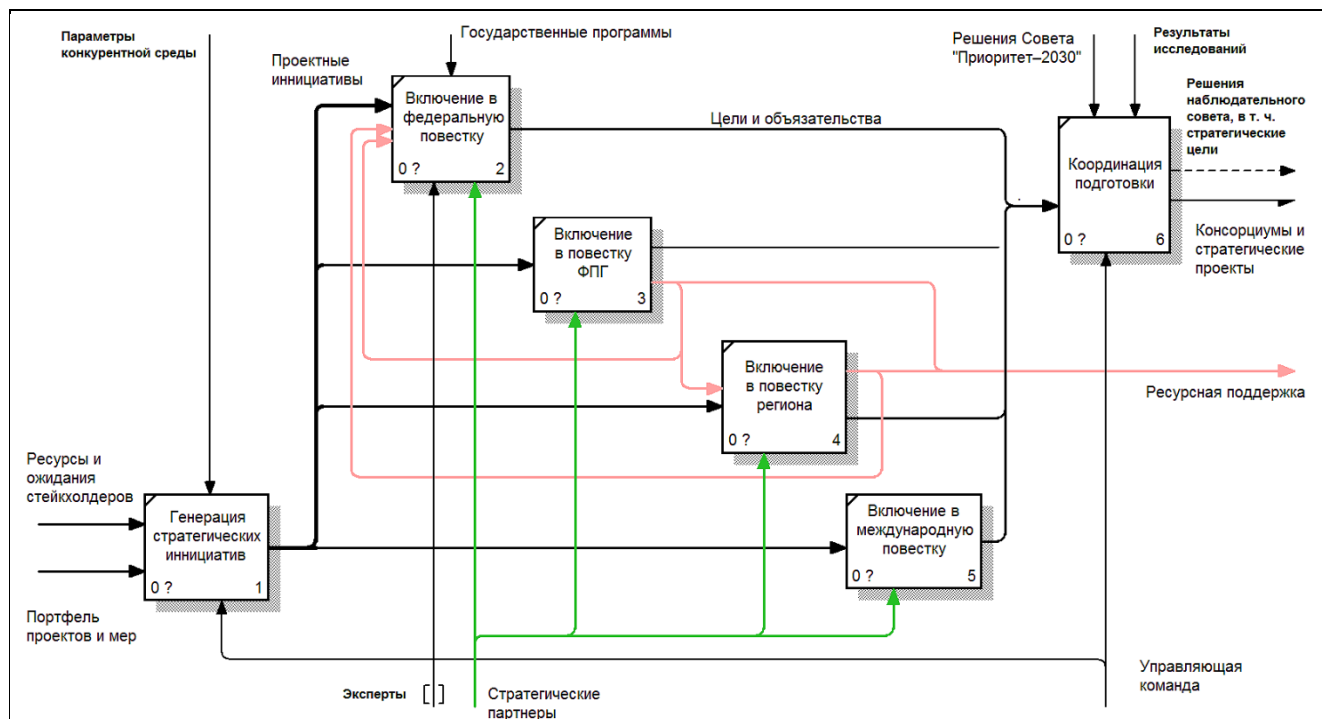


Рисунок 5.22 – Модель организации процесса «Готовить к стратегическому циклу»

Источник: составлен автором

Важное методическое достижение «Приоритет-2030» состоит в **аналитическом подходе к достижениям предшествующего периода**. Подраздел 1.1., посвященный результатам за предыдущий период (2010–2020 годы) и имеющимся у вузов заделам, стал отправной точкой программы, чем повысил **уровень ее индивидуализации, заложил основания для изменений процессов вуза**. Следует выделить пять аспектов заложенного в документах аналитического подхода. *Впервые* определена необходимость предоставления предыдущих достижений за достаточно *длительный период*, в отличие от «Проекта 5-100», где требовались показатели за один предшествующий год.

Второй аспект заключается в фокусе на **потенциале конкурентоспособности**, т. е. «имеющихся уникальных ресурсов и основных конкурентных преимуществ на региональном и/или национальном и/или глобальном уровне» и на **достижении глобального и/или национального уровня** и по базовым и по вспомогательным направлениям деятельности [63, с. 20]. К

базовым направлениям относятся: образование, научно-исследовательская деятельность, трансфер знаний и технологий (в т. ч. коммерциализация) и впервые молодежная политика. К обеспечивающим направлениям: политика цифровой трансформации, управления человеческим капиталом, совершенствование материально-технической базы, система управления и финансовая модель [63]. Достижение амбиций по таким направлениям требует дополнительных ресурсов, не предусмотренных в «Приоритете-2030», что подчеркивает важность двух составляющих конкурентоспособности вузов в условиях открытой детерминированной конкуренции: способность привлекать ресурсы и удерживать устойчивость экономической модели.

Третий нюанс, состоит в фокусе на ключевых параметрах вуза, примером которых в документации приводится количество обучающихся. Тем самым признается факт того, что **ключевым драйвером развития университета является количество и качество обучающихся в нем студентов**. Однозначно, вузы должны усилить работу со студентами как частью интеллектуального ресурса, в т. ч. при решении ряда вопросов перечень ресурсов ООВО должен быть дополнен категорией «обучающиеся». *Четвертый акцент* – новый уровень прозрачности, поскольку достоверность достижений будет проверяться по стандартным формам федерального статистического наблюдения ВПО-1, ВПО-2, 2-Наука, № 1-Мониторинг, что дополнительно создает предпосылки для интегрированного подхода к управленческой отчетности внутри вуза. Наконец, *пятый акцент* – преемственность в развитии ООВО. Вузам предписывается представить результаты предшествующих программ в рамках постановления Правительства Российской Федерации № 211 (программа повышения конкурентоспособности – ППК) или приказа Министерства образования и науки Российской Федерации № 811 (опорные вузы), если ООВО принимали в них участие.

На наш взгляд, идея внимания к опыту предыдущего периода должна быть расширена на практики и проекты, сбор и анализ опыта реализации мероприятий и проектов должен вестись и на стадии реализации стратегии, и на других стадиях цикла вузовского стратегирования, особенно при внедрении методического

подхода «тройной петли» и найти отражение в модели контура стратегического управления в части блока подготовки вуза к реализации стратегии.

При реализации Проекта «5-100» его условия фиксировали необходимость формулировки стратегической цели университета, направленной на «вхождение и закрепление в числе ведущих мировых университетов» [64, с. 72]. «Приоритет-2030» отличается тем, что его условия не включают в себя рекомендаций к формулировке стратегической цели или миссии, представители Минобрнауки выражают намерение акцентироваться «на стратегии, а не на показателях», не раскрывая документально содержания позиции. Тем важнее проанализировать те немногие сущностные подходы, которые нашли свое отражение в комплексе документов, особенно в разделе **требования к целевой модели** и ее характеристикам. Фундаментальное значение несет дефиниция *целевой модели* – «совокупность ключевых характеристик, описывающих состояние университета на горизонте завершения действия программы развития, с проверяемыми критериями достижения» [63, с. 21]. С другой стороны, в этом же документе *целевая модель раскрывается через описание политик*, определяющих базовые правила принятия решений и принципы организации различных направлений деятельности вуза. Амбивалентный характер использования понятия целевой модели требует от вузов существенного роста управленческих компетенций, развития процесса стратегирования и его инструментария, роста управленческих затрат.

Принимая во внимание то, что в «Приоритете-2030» участвуют более 100 университетов, задачей, требующей инновационных решений следует признать необходимость сформировать **уникальные характеристики стратегического позиционирования и направлений развития** [63]. Логика, которая предлагается в «Приоритете-2030», предусматривает позиционирование по следующим направлениям:

- Планируемые к достижению отличительные характеристики вуза, сформированные к концу программы за счет использования конкурентных преимуществ, в т. ч. уникального набора ресурсов;
- Вклад в достижение национальных целей развития;

- Роль в решении задач социально-экономического развития;
- Решение комплексных отраслевых и технологических задач.

Ранее описанная нами возможность вузов развиваться согласно одному из треков предполагает, что университет не будет иметь равнозначного позиционирования по всем направлениям, но должен сформировать модель позиционирования с учетом всех четырех направлений. Важнейшей предпосылкой индивидуальности стратегии является тот факт, что, руководствуясь едиными нормативными требованиями, ООВО опираются на различный объем ресурсов и возможностей.

Особая роль в «Приоритете-2030» отводится ограничениям и вызовам, выявлению барьеров на пути реализации стратегических проектов и описанию сдерживающих факторов, препятствий, внешних и внутренних ограничений. Объективно командам вузов всегда приходится прилагать усилия, чтобы отойти от сосредоточения на внутренней логике ООВО, для чего можно использовать Стратегию научно-технологического развития Российской Федерации (СНТР), которая раскрывает содержание национальных вызовов и приоритетов развития. Крупным университетам, в частности региональным, непросто выбрать формулировки только тех вызовов, в которых есть потенциал федерального и международного уровня. Однако пример УрФУ, типичного регионального вуза, показывает, что даже ограничившись только тремя ключевыми вызовами из семи зафиксированных в СНТР и тремя приоритетами, университет сохраняет для себя широкое пространство для маневра (таблица 5.5).

Очевидно, что ООВО предстоят институциональные преобразования обусловленные динамикой социально-экономического развития внешнего контекста, в т. ч. трансформационные изменения, требующие гибкости, открытости и адаптивности процессов стратегического управления, как это можно видеть по глубине изменений, запланированных Южным федеральным университетом (приложение 14). Необходимо сформулировать и ресурсные ограничения, с которыми столкнутся региональные вузы при реализации заявленных программ развития в первую очередь. Общим ограничением станет **ограниченный объем**

платежеспособного спроса на услуги региональных вузов. Резервы для увеличения уровня стоимости и валовых объемов образовательных услуг и НИОКР во многих регионах отсутствуют, что ограничивает источники средств для повышения качества услуг и роста показателей.

Таблица 5.5 – Ключевые вызовы НТР, в проекте программы развития УрФУ и ЮФУ

Большой вызов	Приоритет СНТР, в части фокусировки вуза	УрФУ	ЮФУ
15А. «Сырьевая зависимость и цифровая революция»	20А. «Цифровые технологии, искусственный интеллект, новые материалы»	+	+
15Д. «Выработка и сохранение энергии»	20Б. «Экологически чистая и ресурсосберегающая энергетика, новые источники энергии»	+	+
15В. «Истощение природных ресурсов и ухудшение экологии»	20Ж. «Ответ российского общества на большие вызовы с учетом взаимодействия человека и природы, человека и технологий, социальных институтов, в т. ч. применяя методы гуманитарных и социальных наук» [29]	+	+
15Е. «Угрозы национальной безопасности»	20Д. «Противодействие угрозам национальной и индивидуальной безопасности»	+	+
15Г. «Продовольственная безопасность»	20Г. Рациональное агро- и аквахозяйство, защита экологии, безопасные продукты питания	–	+
15Ж. «Освоение территории страны, Мирового океана, Арктики и Антарктики»	20Е. «Связанность территории Российской Федерации»	–	+
Примечание – составлено на основе программ вузов и СНТР [29; 65]			

Наиболее **очевидным способом работы с этим ограничением представляется выход на новый уровень вовлечения ресурсов и компетенций партнерской сети вуза в его базовые процессы**, включая исследовательский и образовательный. Аналогичным барьером для роста качества подготовки кадров для научно-технологического прорыва является **ограничение государственного финансирования в расчете на одного студента**. Решение в виде вовлечения ресурсов заинтересованных сторон здесь будет еще эффективнее, т. к. основные инженерные и естественно-научные направления функционируют в рамках бюджетного финансирования.

Отчасти экономическим ограничением становится **радикальный рост стоимости человеческого капитала**, проявляющийся в росте заработных плат квалифицированных специалистов и в основных, и во вспомогательных процессах, возрастающих требованиях к условиям труда, социальной защищенности работников. Выход на новые рынки и усложнение деятельности университетов потребует в процессе их развития опережающих в сравнении со средними по региону темпов роста заработных плат. Нами предлагается три механизма ответов на обозначенный вызов: внедрение **индивидуальных профессиональных траекторий (карьер)**, применение гибкого подхода к специализации (изменение принципов разделения труда) и мотивация деятельности, направленной на раскрытие способностей академических работников, повышение результативности их работы; цифровизация и возможная автоматизация ключевых процессов университета, нацеленная на ускоренное профессиональное и карьерное развитие молодежи; кадровая политика, включающая тонкую настройку ротации кадров.

Следующим сдерживающим для многих вузов фактором является **инфраструктура**, поскольку **создана она преимущественно в середине прошлого века**. Универсальное решение проблемы отсутствует, но на индивидуальном уровне существуют доступные варианты. Так, УрФУ выступил инициатором масштабного спортивного события – Универсиады-2023, на подготовку объектов к которой объединились бюджеты региональных и федеральных уровней власти. Часть объектов будет передана УрФУ после проведения мероприятия: общежития, медицинский сектор, общественный центр, в котором будут размещены лектории, конференц-залы, аудитории, компьютерные классы, современная электронная библиотека и блок общественного питания на 600 мест. В дальнейшем планируется участие в создании сети кампусов мирового уровня. Данный проект позволит создать условия для организации образовательного процесса на новом уровне. **Это стало возможным только благодаря вовлечению региональных органов власти в контур стратегического управления университетом.**

Политики. Как и в ППК, ключевые эксперты Минобрнауки России системно

выдвигают тезис, что целевая модель проявляется и **реализуется через политики**. Соответственно, во второй раздел рекомендаций по содержанию программы вуза включены девять политик. В основе рекомендаций лежит представление о политике как о наборе из пяти универсальных элементов: имеющийся задел (ситуация) и наличные ресурсы; действующий опыт интеграции и кооперации со сторонними организациями; основные направления (приоритеты) деятельности; ключевые результаты; внешние эффекты, в т. ч. вклад в достижение национальных целей развития и (или) достижение задач отраслевого или территориального развития.

Рекомендации начинаются именно с *образовательной политики*, важнейшей содержательной новацией которой становится отражение государственной политики по трансформации образовательного процесса, в т. ч. обязательное предоставление студентам выбора специализации по модели «2+2+2», что подразумевает возможность смены образовательного трека обучающимся дважды (после 2-го курса бакалавриата и после его завершения). Для вузов, выбравших исследовательский трек, но имеющих долю магистрантов и аспирантов в контингенте менее 25 %, вызовом станет необходимость менять образовательные процессы, портфель программ и образ деятельности.

Примером содержательного императива для всех вузов-участников стала фиксация требования о проведении мероприятий **«по обеспечению условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся**, в том числе у студентов ИТ-специальностей» федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» [63]. Обратная ситуация с разделом, объединившим научно-исследовательскую политику с политикой в области коммерциализации разработок и инноваций. Здесь какие-либо содержательные установки отсутствуют. Более того, в одном «котле» оказались достаточно разнородные политики. «Либеральный» подход уравновешен наличием широкого перечня показателей, которые должны быть достигнуты в процессе реализации этой политики: объем НИОКР и объем доходов, доходы от управления интеллектуальной собственностью, количество публикаций – все из них в расчете

на одного НПР.

Третий раздел из девяти посвящен **молодежной политике**, что привлекает внимание к смыслу, заложенному в него составителями. Помимо стандартных элементов, сюда включены четыре специфических направления: деятельность советов молодых ученых и студенческих исследовательских обществ; международные связи молодых специалистов и ученых; профессиональное развитие и социальная активность молодых ученых и специалистов; научно-технологическая и инновационная активность молодежи, включая создание бизнес-инкубаторов и студенческих технопарков. Впервые за десять лет политика по работе с молодежью фиксируется как базовый процесс, в одном ряду с образовательным и исследовательским процессами.

К **политике управления человеческим капиталом** в «Приоритете-2030» специфические требования отсутствуют, но влияние результатов реализации данной политики на показатели объективно подтверждается, в т. ч. и анализом показателей эффективности. В перечне показателей доминируют те, что непосредственно связаны со среднесписочной численностью академических сотрудников – из шести базовых показателей три включают учет численности научно-педагогических работников, один – профессорско-преподавательского состава, т. е. для **целей программы критична фокусировка на кадровом потенциале**. Удельные показатели программы требуют повышения результативности труда, а значит, необходимо сформировать более эффективный вариант его разделения, реализовать процедуры управления численностью академических сотрудников. Практика показала, что установки ряда вузов затрагивают **вопрос развития специализаций основного персонала**, данный вопрос мы предварительно раскрывали в подпараграфе 3.3 как резерв повышения результативности и экономической устойчивости.

Кампусная и инфраструктурная политика раскрываются в Рекомендациях через набор универсальных элементов, в чем мы видим как положительные проявления (в т. ч. измеримость результатов и эффектов), так и риски включения в программы вузов мероприятий, не связанных с вопросом, что обусловлено именно

отсутствием специфических рекомендаций. Данный раздел носит пока рамочно-декларативный характер, поскольку не обеспечен финансированием как в рамках программы, так и не может быть реализован собственными средствами ни одним из вузов и снова возвращает нас к важнейшему вопросу работы с региональными властями как стратегическими партнерами.

Раздел, посвященный **системе управления университетом**, несмотря на то, что описан достаточно кратко, включает специфические требования, фиксирующие необходимость освещения: основных характеристик текущей модели управления; моделей управления программой развития; запланированных изменений; механизмов и областей модернизации; изменений в базовых процессах и взаимосвязи с ними; интеграции с другими организациями. По нашему мнению, описание действующей системы и ее характеристик должно акцентировать внимание на заделах и организационных ресурсах, на которые при реализации программы руководство университета сможет опереться. Точками опоры могут стать достаточно распространенные системы менеджмента качества и пока менее представленные системы управления проектами. При управлении основными процессами (образовательным, исследовательским и инновационным, работы с молодежью) образовательные организации значительный упор делают на традиции, что обуславливает наличие довольно стабильного аппарата операционного управления. Зачастую более проблемными являются процессы управления изменениями и вспомогательной деятельности (административно-хозяйственной).

Рекомендации, посвященные **финансовой модели ООВО**, лаконичны и предполагают описание: текущей финансовой модели, в т. ч. структуры источников доходов и расходов; принципов предстоящих изменений финмодели; характеристики перспективных стратегических параметров; способов формирования финансовой устойчивости университета (в т. ч. эндаумента); трансформацию финансовой модели, в т. ч. инструментов и направлений; будущих эффектов от изменений в модели с учетом задач развития базовых процессов. Такая постановка сверхамбициозна и почти не опирается на реальные практики, что

создает риск, придания разделу декларативной роли на фоне задач трансформации основных процессов. Снять эти риски может помочь рассмотрение конкретных стратегических альтернатив, т. е. различных вариантов финансово-экономических политик (ФЭП) ООВО (рисунок 3.17).

Исключенным нельзя считать ни один из предложенных четырех вариантов, учитывая разнообразие и многочисленность участников. Наибольшее количество вариантов ФЭП доступно для ООВО, выбравших трек развития на уровне базового гранта, при этом вузам, пошедшим по исследовательскому треку, будет вредна ФЭП, основанная на сокращении удельных затрат и росте стоимости без увеличения качества. Именно исследовательский трек потребует от университетов реальных шагов в изменении и ФЭП, и экономической модели деятельности, а с наибольшими трудностями столкнутся вузы исследовательского трека, расположенные в регионах, либо вузы, нацелившиеся выйти из ниши базового гранта на уровень спецчасти.

На основе проведенного анализа особенностей данных треков мы сформулировали *рекомендуемые* параметры ФЭП вузов-претендентов на специальную часть гранта, расположенных в регионах. Хотя традиционный подход к оптимизации затрат и рациональный консерватизм всегда присутствуют в экономике регионального вуза, при умеренной склонности заинтересованных сторон к риску финансово-экономическую политику необходимо строить на основе ФЭП «рост кооперации и новых доходов», дополняя ее совершенствование процессов для повышения качества услуг и эффективности. Качественным критерием успешности ФЭП этих вузов станет опережающий экономический рост университета на основе приращения и диверсификации источников дохода, роста производительности и уровня заработной платы сотрудников, а также эффективного вложения средств развития. Обеспечение конкурентоспособных условий для основного персонала и формирования фонда развития (до 10 % от размера поступлений по основным видам деятельности) потребует от ООВО ежегодного приращения поступлений темпом, превышающим инфляцию.

Формировать фонд развития и обеспечивать устойчивый рост поступлений

возможно в двух направлениях, причем приоритет определяется в зависимости от типа экономической модели:

– В соответствии с ФЭП фокуса на доходах, необходимо закладывать мероприятия по двукратному в течение 10 лет увеличению поступлений от научной и инновационной деятельности за счет накопления исследовательских компетенций, ориентации исследовательских разработок и проектов на результаты с повышенным уровнем готовности технологий, переноса тематики исследований в область глобальных фронтов, кооперации с индустриальным сектором. Драйверами роста объемов поступлений должны стать территориальные индустриальные кооперационные объединения, региональные и межрегиональные НОЦ, участие в конкурсах и интеграция в программы развития частных и государственных корпораций, развитие сервисов, поддерживающих грантовую деятельность, участие в функционировании региональной инновационной инфраструктуры. Отдельный долгосрочный процесс – увеличение доли вовлеченных в НИОКР НПР (**приоритетно для исследовательских вузов с умеренной оплатой труда**).

– Рост образовательных доходов за счет повышения привлекательности обучения. На рост доходов должна быть ориентирована поэтапная трансформация образовательной деятельности в части персонификации и внедрения проектного обучения, модернизации портфеля образовательных программ, включая увеличение количества программ двойных дипломов, программ, реализуемых совместно с академическими институтами, университетами-партнерами, с привлечением работодателей мирового уровня. В целях повышения доступности качественного образования планируется существенное расширение практики привлечения талантливых студентов на основе грантов, повышение гибкости скидочной системы, увеличение объемов бюджетного приема на конкурсной основе и повышенных стипендий. Для решения указанных задач Университет должен использовать собственные средства, включая эндаумент-фонд, а также привлекать ресурсы партнеров.

Соответствующие ресурсы партнеров будут использованы для повышения

обеспечения образовательных программ кадровыми и материально-техническими ресурсами, требуемой инфраструктурой. Партнерам при этом будут предоставлены возможности пользоваться сервисами развития собственного кадрового потенциала. Средний уровень заработной платы НПП к 2030 г. должен составлять от 250 % до 300 % от среднего регионального уровня (**приоритетно для обучающих вузов с исследовательской составляющей**).

Следующие два дополнительных направления могут быть включены в программу любого вуза, а для вузов, ограничивших амбиции базовым грантом, стать основными:

а) Оптимизация образовательных, обеспечивающих и управленческих процессов, рост удельного количества операций, зоны обслуживания и количества сервисных функций, отданных на аутсорсинг, должны вести к возможности снижения штатной численности вуза от 8 % до 12 %. Освободившиеся ресурсы могут направляться на стимулирование научно-педагогических работников и развитие университета.

б) К изменениям ключевых процессов необходимо адаптировать распределение полномочий и внедрять финансовую структуру, включая увеличение до трех лет горизонта финансового планирования внутренних структурных подразделений, а также выделение бюджета развития для приоритетных академических единиц, который может быть потрачен ими на цифровизацию и развитие инфраструктуры, разработку и внедрение образовательных программ. Данный набор мероприятий достаточен для ФЭП «экономия за счет традиций».

К сожалению, руководство ООВО не всегда придает стратегическое значение непротиворечивой ФЭП, соответственно, вероятность успешной реализации программы снижается. Далее предложен инструмент выбора ФЭП (рисунок 5.24).

Оправданным представляется акцент на разделе, посвященном текущему заделу и **политике в области цифровой трансформации**. Полезным для вузов является проведение самооценки в части того, какими успешными практиками и сервисами они обладают, на какие могут в дальнейшем опираться. Данная

политика должна раскрывать: цель и направления цифровой трансформации, ожидаемые от реализации эффекты, в т. ч. в сопоставлении с целями развития основных процессов. Ожидается указание ООВО создание собственных цифровых экосистем и ранее использованных клише, вроде внедрения CRM-систем, ERP и т. п. Достаточно трудно при изучении программ определить реальны ли описанные намерения, или они носят декларативный характер. К недостаткам Рекомендаций следует отнести редуцированный раздел политики в области открытых данных, в более ранних версиях проектов документов учитывалась ее специфика, кроме того, в утвержденный вариант не сделан акцент на информационной безопасности.

Новые сущности: стратегические проекты и консорциумы. Важнейшей и практически революционной новацией является фокусировка всего бюджета программы на ограниченном числе стратегических проектов. Описание не более пяти стратегических проектов рекомендовано предоставить в третьем разделе программы развития университета. Стратегический проект – «комплекс проектов в рамках стратегического развития университета, объединенных по принципу совместной направленности на достижение уникального результата в заданное время и в рамках ограниченного финансирования» [63, с. 27]. А.Е.Волков, разъясняющий позицию, которая закладывалась в конструкцию «Приоритета-2030», подчеркивает, что стратегический проект от политики либо проекта институциональных изменений отличает заинтересованность в продукте внешних по отношению к университету заказчиков [141]. Действительно, анализ совокупности всех документов позволяет сделать вывод, что стратегический проект от проектов институциональных изменений отличается двумя базовыми характеристиками: реализуется в рамках нескольких политик, направлен на изменения во внешней среде.

Стратегические проекты, представленные в программах развития, должны быть направлены на максимальное приближение к целевой модели и обеспечивать достижение нескольких показателей эффективности. При этом сроки реализации данных проектов не ограничены, их длительность, как правило, составляет 5–7 лет. В процессе реализации допускается ежегодная корректировка, также ежегодно

необходимо разрабатывать тактические планы и дорожные карты, не включенные изначально в программы развития. Результатом реализации данного типа проектов должно стать влияние на формирование качественно нового человеческого капитала, вуз должен встроиться в новый технологический уклад, определив свою позицию в индустрии на основе выбранной стратегии.

Описание второго типа проектов – проектов институциональных изменений – может быть включено в описание политик. Матрица охвата стратегическими проектами политик вуза является еще одной новацией «Приоритета-2030» (приложение 16). Однако очевиден поверхностный характер инструмента координации политик и стратегических проектов, возникший прежде всего из-за отсутствия в вузовской сфере опробованных механизмов такой координации. При этом появление данного раздела в программе означает необходимость не только решать задачи координации, но и быть готовыми предъявить данные инструменты внешним экспертам и проверяющим. Вторым значимым инструментом, предложенным для обеспечения *внутренней согласованности* программ развития, является матрица влияния стратегических проектов на достижение показателей эффективности с учетом трех уровней влияния (по убыванию): обеспечивает достижение значения, влияет на достижение, не влияет. Очевидно, что и здесь отсутствует опробованный методический инструментарий и поверхностный подход, примененный регулятором, следует признать разумным компромиссом, роль которого в постановке задачи на выработку этих инструментов, в т. ч. создание цифровой модели университета, отражающей заданные в программах развития взаимосвязи между политиками и проектами. Однако не стоит недооценивать, объем работ с этой матрицей в 10-летней перспективе. Например, при выборе исследовательского трека университеты должны будут обеспечить достижение двух показателей результата и 13 показателей эффективности. В связи с указанным достаточно спорной представляется новация «Приоритета-2030» в части внедрения в процедуры планирования трехмерного массива показателей по количеству проектов. ООВО должны запланировать в штуках количество проектов на десятилетнюю перспективу в разрезе по годам, пяти стратегическим проектам и

18 мероприятиям ПП Российской Федерации № 729. Таким образом, предельное значение такого трехмерного планирования по количеству проектов достигнет **900 позиций**, каждая из которых имеет свое значение от 1 и более.

Роль консорциумов. В сравнении с программой «5-100» позитивным нововведением является определение особой, документально зафиксированной роли консорциумов и стратегических альянсов, которые нацелены на привлечение дефицитных ресурсов и достраивание компетенций. Программой «Приоритет-2030» предусмотрен отдельный раздел под описание альянсов и партнерств. Первый параграф этого раздела должен содержать краткую характеристику основных партнерств, в которых вуз состоял в период с 2010 г. по 2021 г., описание результатов сотрудничества согласно направлениям, входящим в стратегические проекты «Приоритета-2030».

Сложной задачей для многих вузов станет соответствие уровню, требуемому при описании будущих консорциумов и заявленному в конкурсной документации, согласно которой необходимо сформулировать характеристику «системы управления консорциумом, включая информацию о внедрении новых моделей управления совместной образовательной, научной, инновационной, международной, финансово-экономической и иной деятельностью членов консорциума; о разработке единой системы норм для всех участников консорциума и для всех видов совместной деятельности; об участии представителей органов государственной власти субъектов Российской Федерации и организаций реального сектора и других секторов экономики в коллегиальных органах управления университетом и привлечение их к разработке и мониторингу реализации программы университета; об организации экспертизы научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов, инновационных проектов, социально ориентированных проектов университета и их результатов с привлечением внешних экспертов (за исключением охраняемых законом сведений); об обеспечении доступности и совместного использования оборудования и инфраструктуры; о создании условий для реализации индивидуальных образовательных траекторий обучающихся в организациях-

участниках консорциума; о реализации академической мобильности научно-педагогических работников между участниками консорциума; об обеспечении доступа к инфраструктуре участников консорциума, включая развитие студенческих городков, создание общих и скоординированных информационных сервисов» [63, с. 27].

Именно выделение в предложенной нами модели двух подпроцессов – «готовить стратегический цикл» и «готовить вуз к реализации стратегии» – позволяет определить место возникновения двух новых сущностей стратегических проектов и стратегических консорциумов и выработать подходы к регулированию и выстраиванию данной деятельности в университете (рисунок 5.19).

Подводя промежуточный итог, суммируем выявленные нами при анализе нормативных актов, регулирующих программы развития ООВО, дополнительные области роста сложности стратегического управления и ограничения, детерминированные регулятором (таблица 5.6).

Высокая сложность управления вузом, выражающаяся в т. ч. в предзаданном минимуме количества политик (девять!), которые в условиях открытой детерминированной конкуренции и роста вовлеченности стейкхолдеров неизбежно попадают в пространство внешнего мониторинга, оценки и влияния, делает остро необходимым создание инструментария синхронизации и согласования подходов между ключевыми политиками вуза.

В крупных организациях большинство трудностей при реализации такого количества политик снимается за счет согласования регламентов деятельности между службами. Однако в большинстве университетов культура регламентация деятельности недостаточна и сама по себе может оказаться стратегическим дефицитом и риском. Поэтому на первых этапах мы предлагаем решать задачу согласования реализации политик с помощью трех инструментов: системы прогнозирования параметров целевой модели университета, анализа опыта реализации пилотных проектов на соответствие профильным политикам до их тиражирования, точечного развития системы коллегиальных органов принятия

решений. Со временем практика реализации такого количества политик будет обобщена, и вузы получат в свое распоряжение стандартизированные решения.

Таблица 5.6 – Рост сложности, ограничения и перспективы заданные регулятором

Параметры	Описание параметров
Ограничения	Детальность многомерного планирования на десятилетний срок. Многообразие отчетной информации. Рост управленческих затрат. Отсутствие позиции регулятора по управлению ключевой политикой – исследования и разработки
Области роста сложности управления	Рост количества заинтересованных сторон, обладающих рычагами управления, но не несущими ответственности за принятие решений, имеющими различающиеся цели. Высокая планка результатов на международном или национальном уровне. Ориентация на цели нескольких национальных проектов. Необходимость координации не менее девяти политик
Перспективы прорывного развития инструментов стратегического управления	Выработка компетенций и инструментов управления долгосрочными проектами научно-технологического развития. Выработка осознанной политики в области управления знаниями . Создание цифровой модели университета, отражающего заданные в программах развития взаимосвязи между политиками и проектами. Возможность реализации модели «глокальности» по Марджинсону, т. е. формирование вклада в развитие общества сразу на трех уровнях: глобальном, национальном и локальном
Примечание – составлено автором	

Согласование инструментария трех политик: управления, управления знаниями и финансово-экономической. Задача выработки теоретических основ для согласования подходов к выработке стратегии и подходов к достижению экономической устойчивости вузов является одной из необходимых задач для достижения целей нашего исследования, соответственно мы уделяем ей особое внимание. При этом мы рассматриваем это как первый шаг к решению более широкой задачи выработки специфических для вузов инструментов согласования управленческой и финансово-экономической политики, поскольку решения по способам реализации цикла стратегического управления – важнейшая часть политики в области управления ООВО. Точкой опоры в решении данной задачи стала тесная связь реализации контура стратегического управления с процессами и практиками управления знаниями. Программа «Приоритет-2030» усиливает

важность этой связки тем, что ставит перед вузами задачу ответа на большие вызовы и создания принципиально новых технологий, что невозможно сделать, не учитывая закономерности возникновения принципиально новых компетенций в организации, дополнительно принимая во внимание специфику внешней среды. Взаимосвязь способа реализации контура стратегического управления и способов управления знаниями была исследована еще в 2005–2006 годах [512; 588]. Представленные авторами результаты исследований свидетельствуют о том, что в основные процессы должно быть встроено управление знаниями с целью использования потенциала *новых* знаний для достижения целей университета или исследовательской организации (рисунок 5.23).

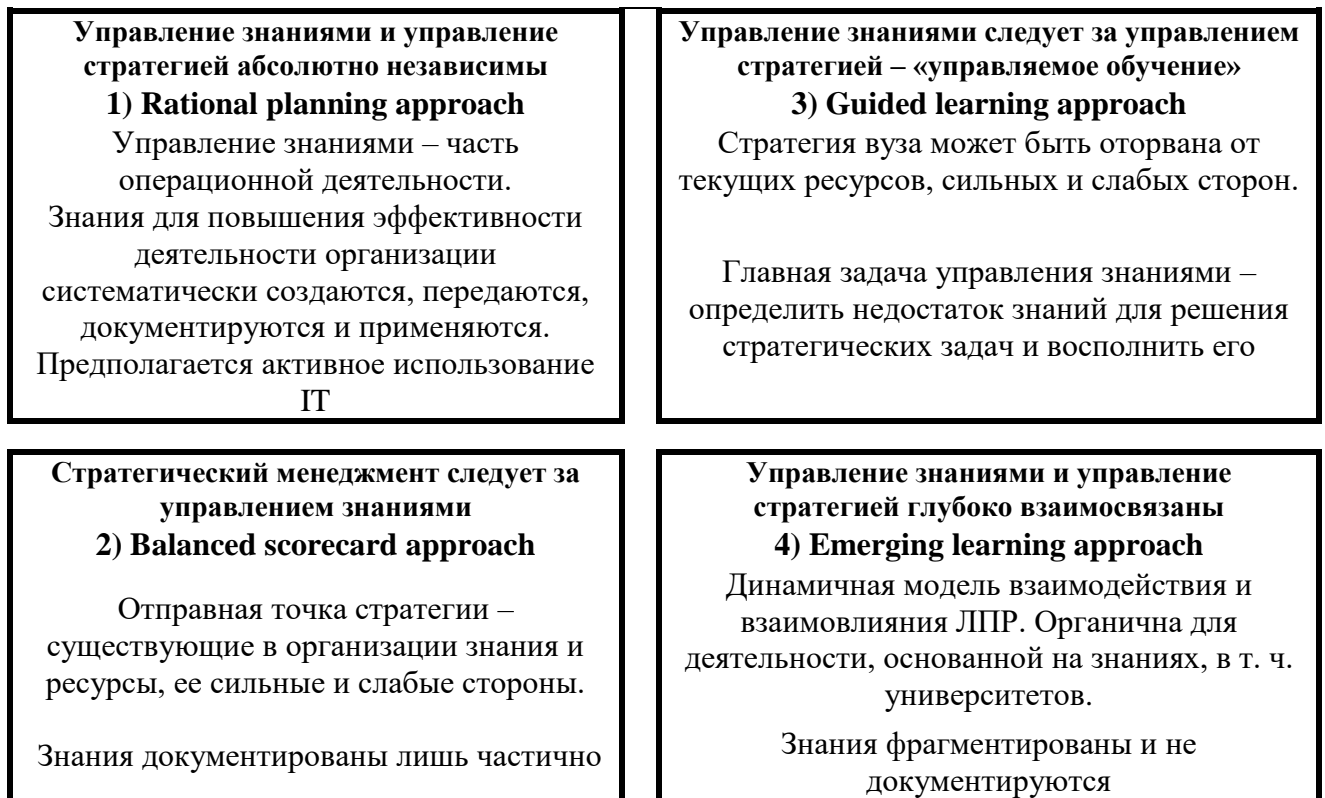


Рисунок 5.23 – Четыре варианта сочетания процессов управления знаниями и формирования стратегии

Источник: составлено автором по [536]

Вместе с тем справедливо и обратное – возможно увеличить результативность управления знаниями, если основываться на процессе стратегического управления.

Если основные элементы системы управления знаниями и научными исследованиями не включены в контур стратегического управления, невозможно

обеспечить успешное развитие университета [608].

Одна из наиболее авторитетных моделей цикла развития знаний, в т. ч. в применении к управлению знаниями в университетах и научных организациях, это модель SECI [481], и она также отражена в четырех квадратах представленных на рисунке 5.24.

Структурированность		Структурированный процесс стратегического планирования	Неструктурированный процесс стратегического планирования
Направление планирования	Сверху вниз ↓	<p><i>Управление знаниями и стратегией независимы</i></p> <p>Rational planning approach</p> <p>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 – combination = 3</p>	<p><i>Управление знаниями следует за управлением стратегией – неявно</i></p> <p>Guided learning approach</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 – internalization =</p>
	Снизу вверх ↑	<p>– articulation & externalization = формулировка и фиксация 2</p> <p><i>Стратегический менеджмент следует за управлением знаниями</i></p> <p>Balanced scorecard approach</p> <p>Знания о факторах успеха и взаимосвязях в неявном виде присутствуют на нижних уровнях вуза</p> <p>Рост новых доходов и кооперации</p>	<p>1 – socialization = обмен опытом, эмпирическими и неявными знаниями</p> <p><i>Управление знаниями и управление стратегией глубоко взаимосвязаны</i></p> <p>Emergent Learning approach</p> <p>Знаний недостаточно, они д. б. созданы, сначала в неявном виде, в совместной практической деятельности, возможно, потом формализованы</p> <p>Экономия за счет консерватизма</p>

Рисунок 5.24 – Матрица согласования политики организации стратегического управления, управления знаниями и ФЭП

Источник: составлено автором

В качестве условных номеров квадратов, представлены наблюдавшаяся нами очередность этапов развития контуров стратегического управления в современном периоде на основе заимствования универсальных практик стратегического менеджмента. Однако, по нашему убеждению, к подходу сочетания методов стратегического управления и управления знаниями необходимо добавить опору на тип финансово-экономической политики, разработанный нами в гл. 3.

Согласование инструментария по этим трем измерениям необходимо для усиления практической основы и возможности разработки и имплементации нестандартных и инновационных решений. Соответственно, опираясь на

типологию стратегий достижения экономической устойчивости, предложенную нами в подпараграфе 3.3, мы предлагаем подход, позволяющий обоснованно выбирать финансово-экономическую политику, соответствующую стратегии развития вуза, в т. ч. относительно ключевых сфер деятельности ООВО (рисунок 5.24).

Предложенная нами модель позволяет объективно осуществить согласованный выбор модели стратегического управления, модели управления знаниями и финансово-экономической политики, создавая основу для достижения синергетического эффекта между развитием экономической устойчивости и другими задачами повышения конкурентоспособности вуза.

Амбициозность задач программы «Приоритет-2030» неизбежно формирует разные скорости развития для основных направлений деятельности вуза, соответственно, университету приходится применять тот или иной подход из представленных нами четырех сочетаний (квадратов).

Какой из них необходимо применить, определяется степенью новизны задачи и уровнем требуемого скачка в развитии, а следовательно, следует отталкиваться от идентификации способа создания и использования знаний, требуемого для решения данной задачи. Именно поэтому условная нумерация квадратов на рисунке 5.25 совпадает с порядком увеличения зрелости в модели SECI. Возможную поправку может вносить степень готовности вуза развиваться неорганическим способом либо создавая «гринфилды» с привлечением сторонних компетенций. Мы представили предлагаемое нами применение возможных сочетаний рассматриваемых политик к основным областям деятельности вуза, прежде всего исследовательского трека (рисунок 5.25).

Подытоживая вышеизложенный материал, подчеркнем, что единого взгляда на структуру и этапы стратегического цикла для университетов на данный момент в теоретической литературе не представлено. Это обусловлено тем, что для разных вузов в зависимости от текущего и исторического состояния стоящих перед ними задач, адекватными являются различные подходы, но вместе с тем то же справедливо для одного и того же вуза в разное время. Вместе с тем, как отмечают

все авторы и как было показано в подпараграфе 5.1, модель реализации контура стратегического управления остро необходима, в т. ч. с точки зрения взаимодействия с учредителем и заинтересованными сторонами. Однако ее выработка должна учитывать современную и перспективную позицию регулятора и учредителя.

Область деятельности	1 socialization	2 articulation & externalization	3 combination	4 internalization
Бакалавриат на этапе совершенствования	Тормозит развитие	Предпочтителен	Возможен	Избыточен
Бакалавриат на этапе трансформации, например внедрения ИОТ	Невозможен	Предпочтителен	Невозможен	Рискован
Магистратура и аспирантура на этапе трансформации	Контрпродуктивен	Возможен	Невозможен	Возможен
Создание технологий высокого уровня готовности на базе давно имеющихся научно-технологических компетенций	Тормозит развитие	Возможен	Предпочтителен	Возможен в отраслевых
Создание либо достраивание компетенций в быстро развивающихся областях научно технологического развития	Возможен	Предпочтителен	Невозможен	Возможен в отраслевых

Рисунок 5.25 – Матрица соответствия комбинации трех политик и глубины изменений

Источник: составлено автором

Инструментарий распределения ресурсов. Один из самых трудных вопросов – адекватное **распределение ресурсов** между стратегическими инициативами. Именно здесь востребован аналитический инструментарий, позволяющий сфокусировать инвестиционные ресурсы вуза. Использование уточненного понятия конкурентоспособность (рисунок 1.5), обуславливает разработку инструментария с учетом специфики предложенного подхода: способности вуза привлекать ресурсы; фокусироваться на стратегических целях (в т. ч. показателях) и конкурентных преимуществах; составного характера конкурентоспособности, что предполагает оценку способности вуза быть успешным в рамках нескольких ключевых процессов.

Таким образом, инструментарий выработки стратегических решений должен включать: привлекаемые ресурсы, показатели достижения целей и их приоритетность, в разрезе, составляющих конкурентоспособности. Нами предложена составная аналитическая матрица (таблица 5.7), где поля, расположенные на пересечении ресурсов и ключевых процессов – это области изменений и инвестирования, отдача по которым измеряется достижением показателей.

Подчеркнем, что ячейка не заполняется при низкой значимости ресурса для достижения показателей в процессе. С учетом фокуса на экономическую устойчивость предусмотрено проставление индикатора «влияние на финансовую устойчивость» (составляющая экономической) для оценки характера влияния по каждой области инвестирования на основе расчетов либо экспертных оценок. При применении экспертного метода достаточно оценок влияния на финансы в трех уровнях: положительное (+), отрицательное (–), нейтральное влияние (0).

Ресурсы, включаемые в матрицу, в свою очередь также могут быть детализированы в зависимости от положения вуза индивидуально, но мы предлагаем опираться на выделенную нами в определении конкурентоспособности, наиболее универсальную их классификацию – репутационные, финансовые, материальные и кадровые ресурсы. Подчеркнем, что показатель в поле-пересечении может быть представлен не один, их может быть несколько. Графы, характеризующие состояние ресурсоемкости достижения показателя по ключевому процессу, заполняются методом экспертной оценки еще на этапе планирования процесса стратегирования. При этом приоритетность проставляется на основе оценки важности достижения показателей и тем самым определяет и приоритетность выделения ресурсов, может быть изменена в дальнейшем, в частности, при мониторинге выполнения планов.

Примененная шкала по полю «Период до окупаемости» зависит от политики вуза, но по умолчанию мы рекомендуем: долгосрочный (Дл) от 7 лет и выше, среднесрочный (Ср) – от 3 до 7 лет, краткосрочный (Кр) – от 1 до 3 лет.

Таблица 5.7 – Матрица оценки ресурсоемкости достижения показателей в разрезе ключевых процессов для выработки стратегических мероприятий.

Область изменений и инвестирования в разрезе ключевых процессов	Ресурсы															
	Репутационные				Финансовые				Материальные				Кадровые и интеллектуальные			
	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин. устойчивость	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин. устойчивость	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин. устойчивость	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин. устойчивость
Ключевой процесс 1	Показатель П1-1				Показатель П1-2				Показатель П1-...				Показатель П1-N			
	1	+	Ср	+	10	+	Дл	-	3	-	Дл	+	6	-	Ср	0
Ключевой процесс 2	Показатель П2-1				Показатель П2-2				Показатель П2-...				Показатель П2-N			
	4	+	Ср	-	2	-	Кр	0	-	+	Ср	0	-	-	Дл	0
Ключевой процесс ...	Показатель П...-1				Показатель П...-1				Показатель П...-...				Показатель П...-N			
	9	+	Дл	+	-	+	Ср	0	5	+	Кр	0	-	-	Ср	0
Ключевой процесс N	Показатель ПN-1				Показатель ПN-1				Показатель ПN-...				Показатель ПN-N			
	-	+	Кр	0	8	-	Кр	0	-	-	Дл	0	7	+	Кр	0
Примечание Кр – краткосрочный период Ср – среднесрочный период Дл – долгосрочный период																

Для апробации авторского инструментария предложенная матрица была применена при разработке стратегических мероприятий программы «Приоритет-2030» в Уральском федеральном университете. Условия программы позволили сформулировать и детализировать ключевые процессы, а также показатели, достижение которых требуется. Как мы отмечали в гл. 4, выделение ключевых процессов хоть и имеет единую основу, тем не менее, не может быть полностью унифицировано, поскольку зависит от стратегии вуза и меняется со временем. Границы и цели процессов корректируются как меняющимся законодательством и приоритетами национального развития, так и уникальностью внешней и внутренней среды вузов разных регионов.

При выработке стратегии необходимо экспертным путем выделять индивидуализированный перечень процессов вуза. В качестве основы для этой

работы можно опереться на типовой перечень 10 ключевых процессов: образовательный; научно-исследовательский; внедрение инноваций и коммерциализация разработок; работы с молодежью; управление человеческим капиталом; модернизация кампусов и инфраструктуры; система управления университетом; формирование и обеспечение устойчивости финансовой модели университета; цифровая трансформация; деятельность в области открытых данных; дополнительные направления развития (например, интернационализация). Данный перечень предложен нами на основе перечня политик «Приоритета-2030». **Дальнейшая детализация процессов** может происходить по продуктовому методу, так образовательная политика включает предоставление услуг высшего образования по уровням бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура, а также ДПО.

Как было отмечено ранее, «Приоритет-2030» включает в себя самооценку вуза по трехмерной модели, включающей до 900 значений. С целью приведения примера работы с матрицей в рамках диссертационного исследования, обуславливающего работу с ограниченным объемом информации, мы представили в ней только показатели эффективности (базовыми и исследовательского трека) (приложение 17). Вышеописанный инструментарий подлежит применению на стадии разработки и корректировки стратегии (рисунок 5.19), для распределения ресурсов между стратегическими инициативами и приоритизацией областей изменений, позволяющего проводить сопоставление и визуализировать результаты стратегического анализа в координатах основные процессы/ресурсы/заинтересованность стейкхолдеров/показатели/экономическая устойчивость.

Проведенные нами анализ мер текущей государственной поддержки и обобщение опыта методического сопровождения разработки программ вузов позволили создать типологию стратегий университета на основе параметров «фокус характера миссии/уровень конкурентоспособности и развития», предложить рекомендации по выбору вузом стратегии с учетом типа экономической модели, особенностей ФЭП и алгоритм выбора стратегии

университета, разработать методические и организационные решения по построению контура стратегического управления и матричный инструментарий разработки стратегических решений.

Резюмируя исследования, проведенные в данной главе, обобщим и представим наиболее существенные результаты:

- определены ключевые противоречия, ограничивающие процессы стратегирования в вузах и сдерживающие формирование эффективной стратегии, раскрыты их возможные негативные проявления и предложены механизмы разрешения;

- разработан методический подход «тройной петли», предусматривающий стратегические эксперименты и направленный на разрешение основных противоречий стратегического управления в вузах, а также нивелирование рисков формирования конкурентоспособной стратегии;

- определены условия и обязательные инструменты успешного формирования и перманентного функционирования контура стратегического управления;

- предложена модель организации контура стратегического управления и типология общих стратегий ООВО в координатах «фокус характера миссии/уровень конкурентоспособности и развития» и разработаны методические и организационные решения по его построению, впервые включающие в границы процесса расширенный круг заинтересованных сторон (рост качества услуг ВО в модели обеспечивается за счет вовлечения заинтересованных сторон и наращивания их ресурсной поддержки.) и матричный инструментарий разработки стратегических решений;

- предложены рекомендации по выбору вузом стратегии с учетом типа экономической модели и особенностей ФЭП. В логике «от миссии к экономической модели» предложен алгоритм выбора стратегии университета.

Заключение

В ходе проведения диссертационного исследования автором получены нижеизложенные результаты и сформированы теоретико-методологические положения, направленные на разработку и обеспечение реализации стратегий повышения конкурентоспособности российских университетов на основе экономически устойчивых форм деятельности.

Исследование генезиса развития российской системы ВО за 30-летний временной лаг позволило зафиксировать ключевые особенности современного этапа, детерминирующие изменение характеристик системы ВО и процессов оказания услуг: мультисубъектный характер образовательных отношений, рост вовлеченности расширенного перечня стейкхолдеров, активное участие государства в структурировании рынка ВО, рост потенциала и роли ведущих вузов, включая региональные. Определены ключевые особенности вузовской конкуренции – обострение борьбы за ресурсы, использование государственных средств как драйвера развития, усиливающийся кооперативный характер. Исследование концепций конкуренции с точки зрения социальной значимости показало, что имеет место смешанная конкуренция, существенно увеличивающая требования к университетам. Государство, выступая и регулятором, и заказчиком, повышает эффективность от соревнования вузов и инсталлирует вузы в процессы реализации национальных проектов. Возникает сложнейшая форма кооперативной конкуренции, направленная на решение задач опережающего научно-технологического развития, возможное, по мнению диссертанта, только за счет роста ресурсообеспеченности и ориентации вузов на требования различных групп заинтересованных сторон, развитие кооперации с ними и формирование долгосрочных конкурентных преимуществ.

Анализ теоретико-методологических подходов и практического опыта позволили автору описать структуру рынка российского ВО через модель квазиконкуренции и выделить ее характерные черты: наличие у большинства

акторов общего учредителя (государства), отсутствие среди целей деятельности получения прибыли и работающего института банкротства, маловероятный характер потери рабочих мест персоналом вуза и объективно слабая заинтересованность в изменениях у академического состава, ведущая роль и рост потенциала флагманских вузов, усиление их значимости в развитии РСВО. На основе теоретической платформы и с учетом выявленной специфики диссертантом предложена парадигма открытой детерминированной квазиконкуренции, обуславливающая изменения роли и взаимоотношений университетов, задающая тенденции усложнения соревнования и кооперации и вместе с тем позволяющая снять противоречия в оценке ситуации заинтересованными сторонами, обеспечить целостность при разработке стратегии развития вуза. В соответствии с предложенной парадигмой раскрыта амбивалентная роль государственного финансирования, предоставляемого на конкурентной основе и одновременно являющегося способом дифференциации вузов и сосредоточения ресурсов, побуждающим университеты развивать стратегический потенциал и повышать долгосрочную экономическую устойчивость.

В предлагаемой авторской трактовке определения и обеспечения конкурентоспособности университета в качестве ключевой составляющей выделена способность вуза фокусироваться на целях деятельности, учитывая интересы внешних и внутренних стейкхолдеров, среди которых особую роль играет успешность выпускников. Анализ теоретических аспектов определения составляющих конкурентоспособности вуза, а также соотношения и взаимосвязи дефиниций «конкурентоспособность» и «эффективность», позволил зафиксировать отсутствие единой модели успешного развития вуза, что повышает значимость процессов стратегирования в целом и разработки целевой модели конкретного вуза в частности, в условиях ограниченной релевантности показателей программ государственной поддержки и методик международных рейтингов, особенно с позиций экономической устойчивости и долгосрочного планирования. Это обуславливает необходимость включения в стратегическое целеполагание показателей результативности, позволяющих оценить конкурентоспособность вуза

заинтересованными сторонами в текущем и долгосрочном периоде, в т. ч. на предмет развития партнерства и прогресса в достижении общих целей. Предлагаемый диссертантом подход устраняет логические и управленческие ошибки, обусловленные некорректным использованием понятийного аппарата, обеспечивает привлечение ресурсов, развитие компетенций и фокусировку на стратегических целях, в соответствии с требованиями/интересами ключевых стейкхолдеров и направлен на формирование экономической устойчивости вуза.

В исследовании обосновано использование понятия РСВО и в развитие подхода к оценке социально-экономических систем УрО РАН предложена индексная методика ее анализа и оценки, обеспечивающая определение конкурентоспособности региональной сети и степени равномерности ее развития, как в целом, так и по индикативным модулям. Сопоставление результатов анализа динамики развития РСВО и индексной формы расчета комплексных оценок позволяет утверждать, что хуже всего развивается система с большим количеством сопоставимых вузов, в отсутствие явных лидеров, а уверенное развитие демонстрируют либо РСВО с меньшим количеством, относительно равно развивающихся сильных вузов, либо системы с одним явным вузом-лидером. При этом системы с несколькими сильными вузами часто имеют более высокие показатели конкурентоспособности, чем системы с одним вузом-лидером, т. к. показатели деятельности вуза-лидера нивелируются в рамках РСВО в целом из-за наличия в регионе слабых вузов. Сравнительный анализ эмпирических данных показал: доминирующий характер фактора исследовательской результативности относительно других групп факторов развития конкурентоспособности РСВО (кадрового, финансово-экономического, материально-инфраструктурного); необходимость учета при разработке стратегии развития регионов мер поддержки внутрирегиональной межвузовской кооперации и дифференциации, повышающих уровень конкурентоспособности РСВО.

На основе анализа тенденций в изменении поведения заинтересованных сторон, систематизации данных собственных и аналогичных исследований, анализа содержания нормативно-правовых актов и практик вузов-лидеров

выявлены ключевые факторы, обуславливающие изменения в организации основных и управленческих процессов деятельности ООВО, характеризующиеся высокой степенью влияния, долговременным характером и сопряженностью факторов друг с другом. Долгосрочный и объективный характер начавшихся изменений позволяет говорить о наличии нескольких трендов, существенно влияющих на стратегическое развитие вузов. Результатом действия группы факторов, формирующих стабильную и динамически обновляющуюся неудовлетворенность заинтересованных сторон качеством высшего образования, становится тренд на усиление активности заинтересованных сторон в образовательной сфере. Следующий тренд – это тренд на индивидуализацию (а в будущем и персонификацию) ВО, усложнение и взаимопроникновение образовательных и профессиональных треков. Данный тренд формирует обширная группа факторов: разнородность и многообразие составляющих успешности образовательных и профессиональных траекторий; перенос обучающимися процесса получения профессиональных компетенций из образовательного трека в профессиональный; высокий, но не реализованный потенциал магистрантов; устойчивая доля нетрудоустроившихся и финансово неуспешных выпускников, самоосознание группы прекариата; недостаточная степень институционализации участия обучающихся в принятии решений о совершенствовании ВО. Третий тренд – на распространение механизмов поддержки реализации новых вариантов профессиональных траекторий (карьер) среди академического персонала инициируют факторы, связанные с участием ППС в развитии деятельности вуза.

Предложен методологический подход к изменению организации ключевых процессов измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон, обеспечивающий повышение открытости и адаптивности университетских систем управления, основанный на использовании механизмов вовлечения экспертизы и ресурсов стейкхолдеров, цифровизации и новых форматах коммуникации, базирующихся на следующих принципах: максимального вовлечения наиболее заинтересованных сторон с соблюдением баланса их интересов, приоритетность интересов обучающихся (с точки зрения перспективы успешного

трудоустройства), роста индивидуализации траектории и ответственности обучающегося, со-развитие академического персонала, вуза и обучающихся.

В работе выделены стратегические риски для экономической устойчивости вузов и обоснована значимость разработки механизмов сочетания задач формирования экономически устойчивой деятельности с целями повышения конкурентоспособности. Анализ показателей эффективности и экономической устойчивости и практики их применения позволил предложить модель открытого опережающего роста, т. е. происходящего в т. ч. за счет новых сфер деятельности и привлечения финансовых, имущественных и других ресурсов стейкхолдеров.

Основываясь на результатах сопоставительного анализа универсальных подходов к устойчивости социально-экономических систем, процессно-поведенческого и структурного подходов к экономической устойчивости, подходов, выделяющих составляющие устойчивости по видам деятельности, уточнено понятие экономической устойчивости вуза как долгосрочной способности поддерживать открытый опережающий рост за счет привлечения финансовых, имущественных и других видов ресурсов, в условиях роста требований стейкхолдеров, социально-экономических изменений и кризисов. Обосновано использование термина «финансово-экономическая политика» для обозначения экономической политики вуза.

Определены проблемы и ограничения управления себестоимостью услуг ВО и предложено методическое правило распределения внутривузовских затрат – «затраты идут за доходами, а себестоимость за ценой». С целью оптимизации распределения затрат при калькулировании обосновано использование распределительных баз, сформированных на основе портфельного принципа, где процедура управления стоимостью услуг разбита на этапы с учетом нормативно-регуляторных требований и предложен принцип расчета, построенный на образовательной зачетной единице. Аргументирована необходимость нацеленности ОП на привлечение ресурсов для роста качества услуг и подкрепленности вопросов управления себестоимостью ОП экономическим целеполаганием на уровне вуза.

Основываясь на анализе практических кейсов, эмпирических исследований российских вузов и источниковой базы, в том числе нормативно-регуляторной, разработан методический подход «комплексная система измеримых целей достижения экономической устойчивости», включающий группировку экономических характеристик и задач по четырем направлениям: факторы устойчивости текущей деятельности; показатели финансовой устойчивости; экономические задачи и показатели долгосрочного развития; вклад вуза в долгосрочное благополучие стейкхолдеров. Предложенный методический подход позволяет фокусировать деятельность на повышение экономической устойчивости и закладывает в комплекс целей задачи, усиливающие конкурентоспособность вуза: рост размера эндаумент-фонда, фонда развития, реализацию инфраструктурных проектов.

Обобщение опыта реализации проекта по повышению эффективности ФХД организаций, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, анализ рекомендаций регулятора и экспертных оценок позволили ранжировать причины финансовых проблем ООВО и определить риски, ведущие к снижению экономической устойчивости, которые классифицированы по группам в соответствии с моделями COSO и FERMA. В качестве ключевого инструмента регулирования данных рисков и их последствий, а также механизма синхронизации стратегии повышения конкурентоспособности с задачами обеспечения экономической устойчивости определен объективный выбор и внедрение непротиворечивой ФЭП. Разработана типология ФЭП, которые составляют цикл сменяющих друг друга стадий развития финансово-экономической деятельности вуза: сокращение удельных затрат и рост стоимости, трансформация экономической модели, экономия за счет традиций, рост кооперации и новых доходов.

Систематизация управляющих факторов и ограничений определяющих организацию процессов российского ВО, изменений нормативной базы за 20-летний летний период позволила отразить в работе наиболее существенные российские тренды. Обобщение глобальных организационных трендов обозначило наиболее

релевантные задачам совершенствования процессов ВО для повышения конкурентоспособности: организационная модернизация, коммерциализация, глобализация и движение WCU, организационный рост и территориальная экспансия, горизонтальная дифференциация и вертикальная стратификация, распространение подходов сервисной экономики, развитие глобальных образовательных мегасистем и т. д.

В работе обоснован выбор целей построения перспективной модели процессов ВО, позволяющей, опираясь на подход совместного создания ценности, максимизировать выгоду заинтересованных сторон и сформировать модель верхнего уровня организации ключевых процессов вуза на основе методологии SADT. Помимо состава целей, к особенностям авторской модели относятся: интеграция образовательных, индустриальных и академических партнеров как постоянной части инфраструктуры процессов, обязательное наличие института исследований образования, состав результатов, состав выделяемых подпроцессов, их границы и результаты. Обосновано выделение отдельных подпроцессов верхнего уровня – сопровождение профессиональных траекторий и дополнительного образования, балансировки текущего финансирования и инвестиций, планирования преимущества, контроля достижения преимущества и проведения исследований. В части подпроцесса реализации траекторий ВО аргументированно внедрение практики модификации ОП и траектории обучающегося. Результаты моделирования показали необходимость высокого объема организационных изменений, превышающего уровень готовности университетов к их ускоренной реализации и объективировали как решение проблемы сочетание точечного создания структур-гринфилдов и формирование оболочки информационных сервисов, структурированных для интеграции стейкхолдеров и реализации новых процессов преимущественно в цифровом пространстве в проектном и матричном режимах. Авторская архитектура информационной среды представлена в трех проекциях: организационной, процессной и сценариев участников. Дополняют представление архитектуры перечни ключевых сервисов и управленческих инструментов на основе «квадрата

Говорова». Квадрант «Системы управления на основе данных» включает метасервис взаимодействия с партнерами, портфолио обучающихся, НПП, партнеров, цифровую панель состояния процессов и параметров вуза, CRIS системы, MDM и процедуры верификации и актуализации данных, доступ к высокотехнологичному ПО и др. Квадрант «Цифровые образовательные технологии» – дорожную карту проникновения электронных ресурсов, сервис создания онлайн-курсов «под ключ», утверждение организационно-экономической модели использования онлайн-курсов, единый справочник электронных ресурсов и др. Квадрант «Индивидуальные образовательные траектории» состоит из внедрения адаптивных образовательных технологий, направленных на студентосбережение, образовательного ядра по ключевым сферам наук, предоставления возможности конкурентного выбора студентами технологий обучения, преподавателей, модулей ядра ОП, уровня сложности дисциплины и тематики проектов, рекомендательных сервисов для формирования и навигации по ИОТ. Квадрант «Компетенции цифровой экономики» представлен внедрением постоянного дифференцированного обучения преподавателей и исследователей компетенциям цифровой экономики, вовлечения обучающихся в преподавательскую деятельность, проектирования «пилотов» ООП либо ДПО на базе динамической модели востребованных рынком компетенций.

На основе историографического, наукометрического и содержательного анализа вузовских кейсов и исследований, посвященных стратегическому управлению в российском ВО, выявлены четыре основных этапа в отражении темы в публикациях: теоретический, накопления практик, создания моделей, корректировки и глобализации моделей. Анализ публикаций первых двух этапов позволил сформулировать проблемное поле и основные барьеры для развития стратегий повышения конкурентоспособности, а на основе публикаций последующих этапов сформулированы механизмы их преодоления.

Определены противоречия стратегического управления в вузе, сдерживающие эффективность формирования конкурентоспособной стратегии, в т. ч. столкновение высокого темпа внешних изменений с рациональным

консерватизмом внутренней среды, единообразная целевая модель вуза в системе показателей государственных программ ограничивает возможности формирования уникальной стратегии ООВО. Предложены методические решения: вовлечение стратегических партнеров и независимых экспертов на стадии подготовки вуза к разработке стратегии; включение выработки основных экономических параметров по вузу и по важнейшим проектам в этап целеполагания; распределенность во времени и по структуре активностей стратегического контроллинга; усиление функции лидерства за счет вовлечения стратегических партнеров; разделение во времени подведения итогов предыдущей программы и планирование новой. Для организации основных процессов вуза, ориентированных на стратегические цели и разрешение вышеназванных противоречий, предложен методический подход к реализации контура стратегического управления – метод «тройной петли», включающий проведение стратегических экспериментов и ориентированный на повышение динамики изменений при диверсификации рисков стратегических ошибок, возможность апробации экономической состоятельности стратегических инициатив.

Разработанный аналитический инструментарий обеспечения фокусировки вуза на стратегии повышения конкурентоспособности, обеспечивающий учет специфики экономической модели деятельности, включает: процессную модель организации контура стратегического управления, позволяющую формировать стратегию повышения конкурентоспособности, типологию стратегий в координатах «характер миссии» и «уровень конкурентоспособности и развития», алгоритм выбора стратегий, аналитические матрицы согласования политик и оценки ресурсоемкости достижения показателей.

Диссертационное исследование позволило определить закономерности и подходы, которые могут быть использованы для дальнейшего реформирования сферы высшего образования, а результаты могут быть применимы на региональном и федеральном уровне в целях совершенствования государственного стратегического планирования и мониторинга, определяющих вектор повышения конкурентоспособности и модели деятельности российских университетов.

Предложенные в диссертационном исследовании методологические подходы и модели позволяют руководству вузов формировать программы повышения конкурентоспособности в условиях усложнения деятельности и роста требований к экономической устойчивости. Разработанные инструменты и рекомендации могут применяться:

- для определения требований к перспективным характеристикам системы процессов ВО и направлений их изменений, формирования программ повышения конкурентоспособности и диверсификации рисков стратегических ошибок, резервов повышения экономической устойчивости вуза и синхронизации стратегических целей, фокусирования стратегических инициатив, приоритизации и согласования политик;

- для оценивания конкурентоспособности как вуза, так и РСВО в целом и по индикативным модулям, показателей развития экономической устойчивости, ресурсоемкости достижения показателей в разрезе ключевых процессов;

- для выбора ФЭП вуза, стратегии повышения конкурентоспособности, модели организации стратегического управления и архитектуры информационной среды.

В диссертации впервые получены следующие научные результаты:

- Раскрыта российская специфика университетской конкуренции и предложена парадигма открытой детерминированной квазиконкуренции, отражающая переход к принципиальному усложнению условий развития высшего образования в Российской Федерации, в силу объединения черт двух полярных моделей (централизованного планирования и свободного рынка), в т. ч. сочетания государственного стратегического планирования и рыночной конкуренции. Опора на парадигму позволяет вузам и заинтересованным сторонам, снять противоречия в построении целевой модели деятельности, согласовать рыночные и государственные задачи.

- Разработан концептуальный подход к определению и обеспечению конкурентоспособности вуза, предполагающий высокую степень индивидуализации моделей деятельности и включение в основу стратегического

целеполагания университета показателей результативности, отражающих требования и интересы различных заинтересованных сторон, в т. ч. индикаторов, ориентирующих вуз на привлечение ресурсов и талантов. Уточнено и дополнено понятие конкурентоспособности за счет акцента на способности университета фокусироваться на целях, задаваемых учредителем, с учетом интересов заинтересованных сторон.

– Развиты и адаптированы методические положения подхода к оценке социально-экономических систем группы исследователей из Института экономики УрО РАН и предложена методика оценки конкурентоспособности региональных систем высшего образования, построенная на основе индексного анализа широкого круга индикаторов, нормализованных и объединенных в четыре группы (кадровый потенциал, инфраструктура, экономический потенциал, результативность образовательной и исследовательской деятельности), позволяющая оценивать уровень конкурентоспособности данных систем и выявлять эмпирические закономерности, создающая аналитическую основу для изучения институциональных изменений и интеграции вузов в социально-экономическую надсистему региона и программного подхода к их развитию.

– Выявлена совокупность факторов и тенденций (детерминант), формирующих новый траекторно-карьерный контекст деятельности вузов, предполагающий изменение процессов для согласованного выполнения задач заинтересованных сторон и повышения конкурентоспособности университета. Для системного изменения организации процессов предложен методологический подход «измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон», направленный на повышение конкурентоспособности и качества деятельности, учитывающий мультисубъектность услуг, содержащий комплекс целевых характеристик и требований к изменению организации основных и управленческих процессов, предполагающий повышение их открытости, гибкости, адаптивности и обеспеченности ресурсами.

– Предложен методический подход к формированию комплексной системы измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза,

поддерживающий реализацию стратегических целей, опирающийся на показатели с различными периодами планирования. Понятие экономической устойчивости дополнено условиями повышения конкурентоспособности. Представлен механизм синхронизации достижения экономической устойчивости и формирования стратегии повышения конкурентоспособности – объективный выбор финансово-экономической политики, разработана и картирована типология финансово-экономических политик.

– Разработана перспективная процессная модель организации ключевых процессов вуза (в нотации IDEF0 по методологии SADT), сфокусированная на успехе выпускников и преподавателей, позволяющая имплементировать требования траекторно-карьерного контекста для развития конкурентных преимуществ. Построена концептуальная архитектура информационной среды, выполняющей роль надорганизационной оболочки и состоящей из цифровых метасервисов, ориентированных на вовлечение стейкхолдеров, повышающей скорость изменения процессов и делающей возможным гибридный режим их протекания, способствующей росту качества деятельности, вовлечению дополнительных ресурсов и компетенций.

– Определены основные закономерности развития (противоречия) стратегического управления в вузах, сдерживающие динамику формирования конкурентоспособной стратегии и разработан методический подход «тройной петли», направленный на разрешение противоречия между необходимостью радикальных изменений и объективным консерватизмом университета в организации основных процессов, предусматривающий проведение стратегических экспериментов в качестве обязательного подпроцесса, для ускорения принятия инновационных решений, повышающих динамику изменений, снижающих вероятность стратегических ошибок и способствующих экономической устойчивости вуза при трансформациях.

– Предложен аналитический инструментарий обеспечения фокусировки вуза на стратегии повышения конкурентоспособности за счет роста вовлеченности заинтересованных сторон, ресурсообеспеченности услуг и процессов:

перспективная процессная модель организации стратегического управления, включившая расширенный круг стейкхолдеров для прямого участия в управлении и обеспечении качества услуг; типология и алгоритм выбора стратегий, позволяющий непротиворечивым образом сфокусировать стратегию и выбрать экономическую модель деятельности; матрица согласования выбора политик организации стратегического управления, управления знаниями и финансово-экономической; матрица оценки ресурсоемкости достижения показателей в разрезе основных процессов для приоритезации изменений. Основные исследования проведены на материале государственных ООВО, но методики и модели в основном применимы и к частным вузам с соответствующим анализом конкретной ситуации и стратегических целей.

Таким образом, поставленная цель достигнута, разработаны и научно обоснованы концептуальный подход и комплекс мер, направленных на обеспечение реализации стратегии опережающего повышения конкурентоспособности российских университетов, на основе экономически устойчивых моделей деятельности, в условиях радикальных изменений, усиленных влиянием цифровой трансформации высшего образования, экономических и политических санкций, пандемии Covid-19.

В качестве перспективного направления дальнейших исследований нам представляется изучение влияния продолжающихся изменений в организации процессов оказания услуг в сфере высшего образования на его конкурентоспособность и экономическую устойчивость, особенно в части индивидуализации образовательных траекторий и решения задач научно-технологического развития. Представляется целесообразным продолжение мониторинга динамики конкурентоспособности региональных систем высшего образования и сопоставление их с характером и результатами происходящих институциональных изменений.

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации : от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 29 нояб. 2021 г.) : [принят Гос. Думой 17 июля 1998 г. : одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102054721> (дата обращения: 02.02.2022).
2. ГОСТ Р 52614.2–2006 . Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001–2001 в сфере образования : введ. впервые : дата введения 2007-06-01. – Москва : Стандартинформ, 2007. – IV, 22 с. – Текст : непосредственный.
3. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 . Системы менеджмента качества. Требования : нац. стандарт Рос. Федерации : введ. впервые : дата введения 2015-11-01 // Кодекс : электрон. фонд правовых и норматив.-техн. док. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 10.04.2021). – Режим доступа: по подписке.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ. Ст. 50. Коммерческие и некоммерческие организации : [принят Гос. Думой 21 октября 1994 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102033239> (дата обращения: 09.02.2022).
5. ИСО 21001:2018 Образовательные организации – Системы менеджмента для образовательных организаций – Требования и руководство по использованию = Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use // ISO : [сайт]. – URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:en>. (дата обращения: 13.07.2021).
6. Международные стандарты финансовой отчетности общественного сектора : сборник // Минфин России : [офиц. сайт]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/index.php?id_4=16828 (дата обращения: 19.08.2022). – Дата публикации: 18 июля 2012 г.

7. О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 07 июля 2021 г. № 1133 // Правительство России : [сайт]. – URL: <http://government.ru/docs/all/135585/> (дата обращения: 11.04.2022).
8. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части изменения понятия и структуры государственного образовательного стандарта : Фед. закон № 309-ФЗ : [принят Гос. Думой 14 нояб. 2007 г. : одобрен Советом Федерации 23 нояб. 2007 г.] : (с изм. и доп.) // Гарант.ру: информ.правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/12157429/> (дата обращения: 21.09.2019). – Режим доступа: по подписке.
9. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» : Фед. закон от 11 июня 2021 г. № 170-ФЗ : [принят Гос. Думой 26 мая 2021 г. : одобрен Советом Федерации 2 июня 2021 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106110081> (дата обращения: 24.10.2021).
10. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений : Фед. закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ (с изменениями и дополнениями) : [принят Гос. Думой 23 апреля 2010 г. : одобрен Советом Федерации 28 апреля 2010 г.] // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/12175589/> (дата обращения: 12.11.2021) – Режим доступа: по подписке.
11. О внесении изменений в Положение о государственной аккредитации образовательной деятельности : постановление Правительства Рос. Федерации от 7 июля 2021 г. № 1135 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107090048?ysclid=167sw4e8kt965557442> (дата обращения: 03.07.2022).

12. О внесении изменений в Положение о Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки : постановление Правительства Рос. Федерации от 25 дек. 2021 г. № 2470 // Правительство России : [сайт]. – URL: <http://government.ru/docs/all/138544/> (дата обращения: 12.11.2019).

13. О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» : Фед. 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).

14. О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» : Фед. закон от 26 мая 2021 г. № 144-ФЗ : [принят Гос. Думой 29 июня 2022 г. : одобрен Советом Федерации 8 июля 2022 г.] // КонсультантПлюс : информ.-правовой портал. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_384894/. (дата обращения: 17.07.2021). – Режим доступа: по подписке.

15. О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» : Фед. закон от 05.04.2021 № 85-ФЗ : [принят Гос. Думой 16 марта 2021 г. : одобрен Советом Федерации 31 марта 2021 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202104050036> (дата обращения: 29.12.2019).

16. О высшем и послевузовском образовании : Фед. закон от 22.08.1996 г. № 125-ФЗ : [принят Гос. Думой 19 июля 1996 г. : одобрен Советом Федерации 7 августа 1996 г.] // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/135916/> (дата обращения: 23.11.2019). – Режим доступа: по подписке.

17. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки : указ Президента Рос. Федерации от 07 мая 2012 г. № 599 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201205070020> (дата обращения: 27.11.2020).

18. 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).

19. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики : указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 г. № 597 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201205070023> (дата обращения: 02.08.2021).

20. О направлении информации : письмо М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 03 марта 2022 г. № МН-18/425-АО руководителям образоват. орг. высш. образования (по списку) : док. зарегистрирован № МН-18/425-АО от 03 марта 2022 г. Уселис Я. В. (Минобрнауки России). – Москва, 2022. – 7 с. – Режим доступа: по рассылке.

21. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : указ Президента Рос. Федерации от 07 мая 2018 г. № 204 // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027/page/1> (дата обращения: 13.07.2021).

22. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года : указ Президента Рос. Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения: 24.07.2022).

23. О некоммерческих организациях : Фед. закон от 12 янв. 1996 г. № 7-ФЗ : [принят Гос. Думой 8 декабря 1995 г.] // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/8742> (дата обращения: 09.02.2022).

24. О проведении мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования : приказ Минобрнауки России от 22 марта 2018 г. № 204 // Кодекс : электрон. фонд правовых и норматив.-техн. док. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/557042366> (дата обращения: 23.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

25. О путях поддержки программы «Приоритет-2030» (формулировка автора) : распоряжение Правительства Рос. Федерации от 31 дек. 2020 г. № 3697-р // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL:

<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202101050007?index=0&rangeSize=1> (дата обращения: 03.02.2022).

26. О реализации пилотного проекта по созданию национальных исследовательских университетов : указ Президента Рос. Федерации от 07 окт. 2008 г. № 1448 // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/28121> (дата обращения: 05.08.2020).

27. О совершенствовании статистического учета в связи с включением в официальную статистическую информацию показателя среднемесячной начисленной заработной платы наемных работников в организациях, у индивидуальных предпринимателей и физических лиц (среднемесячного дохода от трудовой деятельности) : постановление Правительства Рос. Федерации от 13 мая 2021 г. № 730 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. Номер опубликования: 0001201509210010. Дата опубликования: 21.09.2015. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201509210010> (дата обращения: 03.02.2021).

28. О Совете по поддержке программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» : постановление Правительства Рос. Федерации от 13 мая 2021 г. № 730 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105220004> (дата обращения: 02.05.2021).

29. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : указ Президента Рос. Федерации от 1 дек. 2016 г. № 642 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201612010007> (дата обращения: 21.07.2022).

30. О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования : Фед. закон от 24 июля 2009 г. № 213-ФЗ : [принят Гос. Думой 17 июля 2009 г. : одобрен Советом Федерации 18 июля

2009 г.] // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/12168560/> (дата обращения: 17.05.2021). – Режим доступа: по подписке.

31. О федеральной целевой программе развития образования на 2011–2015 годы : утв. постановлением Правительства Рос. Федерации от 7 февр. 2011 г. № 61 // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/55170694/> (дата обращения: 21.01.2022). – Режим доступа: по подписке.

32. О федеральной целевой программе развития образования на 2016–2020 годы : постановление Правительства Рос. Федерации от 23 мая 2015 г. № 497 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201505280005/> (дата обращения: 12.11.2019).

33. О федеральных университетах : указ Президента Рос. Федерации от 7 мая 2008 г. № 716 // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/27386> (дата обращения: 17.01.2022).

34. Об автономных учреждениях : Фед. закон от 3 нояб. 2006 г. № 174-ФЗ (с изм. и доп. от 06 марта 2022 г.) : [принят Гос. Думой 11 октября 2006 г. : Одобрен Советом Федерации 27 октября 2006 г.] // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/190157/> (дата обращения: 09.02.2022). – Режим доступа: по подписке.

35. Об образовании : закон Рос. Федерации от 10 июля 1992 г. № 3266-1 (последняя ред.) // Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования : [сайт]. – URL: <https://fgosvo.ru/uploadfiles/npo/20120330235140.pdf> (дата обращения: 03.08.2021).

36. Об образовании в Российской Федерации : Фед. закон № 273-ФЗ от 29 дек. 2012 года : [принят Гос. Думой 21 дек. 2012 г. : одобрен Советом Федерации 26 дек. 2012 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201212300007> (дата обращения: 03.02.2019).

37. Об университетских комплексах : постановление Правительства Рос. Федерации от 17 сент. 2001 г. № 676 // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/5423556/> (дата обращения: 14.03.2021). – Режим доступа: по подписке.
38. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования на 2013–2020 годы» : постановление Правительства Рос. Федерации от 13 мая 2021 г. № 730 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201404240033> (дата обращения: 22.12.2021).
39. Об утверждении государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы : распоряжение Правительства Рос. Федерации от 22 нояб. 2012 г. № 2148-р // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70165348/> (дата обращения: 19.01.2022). – Режим доступа: по подписке.
40. Об утверждении Инструкции о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений : приказ Минфина России от 25 марта 2011 г. № 33н (ред. от 02 нояб. 2021 г.) // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/12184447/> (дата обращения: 19.05.2022). – Режим доступа: по подписке.
41. Об утверждении методик расчета значений показателей, включенных в первую и вторую группы критериев допуска к отбору образовательных организаций высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования ... в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 31 мая 2021 г. № 433 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106220013> (дата обращения: 17.12.2021).

42. Об утверждении Общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере высшего образования и дополнительного профессионального образования для лиц, имеющих или получающих высшее образование, молодежной политики, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 26 марта 2021 г. № 209 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105280037> (дата обращения: 12.01.2022).

43. Об утверждении перечня индикаторов риска нарушения обязательных требований, используемых при осуществлении федерального государственного контроля (надзора) в сфере образования : приказ Федер. службы по надзору в сфере образования и науки от 04 окт. 2021 г. № 1336 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202112200066> (дата обращения: 03.04.2022).

44. Об утверждении перечня целевых показателей эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, которым предоставляется поддержка в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», и методики их расчета : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 31 мая 2021 г. № 432 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106230024?index=0&rangeSize=1> (дата обращения: 12.10.2021).

45. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» : распоряжение Правительства Рос. Федерации от 30 дек. 2012 г. № 2620-р // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL:

<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70191846/> (дата обращения: 03.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

46. Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 24 марта 2020 г. № 475. // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202006170028> (дата обращения: 10.12.2020).

47. Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 12 февр. 2019 г. № 6н (ред. от 6 апр. 2021 г.). // КонсультантПлюс : информ.-правовой портал. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_355285/ (дата обращения: 15.11.2021). – Режим доступа: по подписке.

48. Об утверждении Порядка и условий осуществления перевода лиц, обучающихся по образовательным программам высшего образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности, в случае прекращения деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность, ... : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 12 июля 2021 г. № 606 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109030041> (дата обращения: 17.01.2022).

49. Об утверждении Порядка определения нормативных затрат на оказание государственных услуг и нормативных затрат на содержание имущества федеральных государственных учреждений профессионального образования, в отношении которых функции и полномочия учредителя осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации : приказ Минобрнауки России от 27 июня 2011 г. № 2070 (в ред. от 5 дек. 2011 г.) // КонсультантПлюс : информ.-правовой портал. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_117807/ (дата обращения: 15.11.2021). – Режим доступа: по подписке.

50. Об утверждении Порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, оказываемые ими сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного государственного задания : приказ Минобрнауки России от 20 дек. 2010 г. № 1898 // КонсультантПлюс : информ.-правовой портал. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_109281/ (дата обращения: 15.11.2021). – Режим доступа: по подписке.

51. Об утверждении порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных государственных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, оказываемые ими сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного государственного задания : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 12 февр. 2019 г. № 6н (ред. от 6 апр. 2021 г.) // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327117/ (дата обращения: 15.08.2021).

52. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 06 апр. 2021 г. № 245 //

Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202108160022> (дата обращения: 22.12.2019).

53. Об утверждении Порядка перевода обучающегося в другую образовательную организацию, реализующую образовательную программу высшего образования соответствующего уровня : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 12 июня 2021 г. № 607 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109030037> (дата обращения: 07.12.2021).

54. Об утверждении Порядка проведения конкурса на распределение контрольных цифр приема по специальностям и направлениям подготовки и (или) укрупненным группам специальностей и направлений подготовки для обучения по образовательным программам высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 3 апр. 2020 г. № 550 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202005210031> (дата обращения: 09.02.2022).

55. Об утверждении порядка разработки, утверждения и введения в действие государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (с изм. на 27 дек. 1994 г.) : утв. постановлением Совета Министров Правительства РФ от 10 авг. 1993 г. № 773 // Кодекс : электрон. фонд правовых и норматив.-техн. док. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/9006364?marker=64U0IK> (дата обращения 09.02.2022). – Режим доступа: по подписке.

56. Об утверждении порядка экспертной оценки программ (проектов программ) развития образовательных организаций высшего образования, представленных в составе пакетов документов на участие в отборе образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», и допущенных к участию в отборе : Приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 02 июня 2021 г. № 441

// Правительство России : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107020075> (дата обращения: 06.11.2021).

57. Об утверждении правил предоставления грантов в форме субсидий из федерального бюджета образовательным организациям высшего образования на реализацию мероприятий, направленных на поддержку студенческих научных сообществ : постановление Правительства Рос. Федерации от 10 дек. 2021 г. № 2249 // Правительство России : [сайт]. – URL: <http://government.ru/docs/44098/> (дата обращения: 17.06.2020).

58. Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, по виду экономической деятельности «Образование» : приказ М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации от 1 февр. 2021 г. № 71 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://www.publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202104210005> (дата обращения: 07.02.2022).

59. Об утверждении программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы : распоряжение Правительства Рос. Федерации от 26 нояб. 2012 г. № 2190-р // Правительство России : [сайт]. – URL: <http://government.ru/docs/5579/> (дата обращения: 23.07.2022).

60. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования : распоряжение Правительства Рос. Федерации от 21 дек. 2021 г. № 3759-р // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://actual.pravo.gov.ru/text.html#pnum=0001202112250002> (дата обращения: 13.05.2022).

61. Об утверждении требований к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования : постановление Правительства Рос. 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).

62. Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита «Осуществление внутреннего финансового аудита в целях подтверждения достоверности бюджетной отчетности и соответствия порядка ведения бюджетного учета единой методологии бюджетного учета, составления, представления и утверждения бюджетной отчетности» и о внесении изменений в некоторые приказы Министерства финансов Российской Федерации по вопросам осуществления внутреннего финансового аудита : приказ Минфина России от 1 сент. 2021 г. № 120н // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109300049> (дата обращения: 19.05.2022).

63. 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 Рос. Федерации Фальковым В. Н. 24 июня 2021 г. // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : [офиц. сайт]. – URL: https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT_ID=35799 (дата обращения: 17.10.2021).

64. Объявление о проведении открытого конкурса на предоставление государственной поддержки ведущим университетам Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров : проект повышения конкурентоспособности ведущих рос. ун-тов среди ведущих мировых науч.-образоват. центров : утв. зам. министра образования и науки Рос. Федерации А. А. Климовым 8 мая 2013 г. // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : [офиц. сайт]. – URL: <https://www.5top100.ru/documents/contest-2013/20123/> (дата обращения: 09.07.2021).

65. Основные ограничения и вызовы : программа развития / Юж. фед. ун-т // Программа «Приоритет–2030: лидерами становятся». – URL: https://priority2030.ru/analytics/bddmbn9piy/program#item_5 (дата обращения: 07.02.2022).

66. Отраслевое соглашение по образовательным организациям высшего образования, находящимся в ведении Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, на 2021–2023 годы : [утв. Минобрнауки России, Профсоюзом работников народного образования и науки Рос. Федерации 9 апр. 2021 г.] // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : [офиц. сайт]. – URL: https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT_ID=47739 (дата обращения: 11.01.2022).

67. Паспорт национального проекта «Наука и университеты» // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : [офиц. сайт]. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/2021/09/%D0%9D%D0%B8%D0%A3.PDF> (дата обращения: 15.01.2022).

68. Паспорт национального проекта «Наука» : утв. президиумом Совета при Президенте Рос. Федерации по стратегическому развитию и нац. проектам (протокол от 24 дек. 2018 г. № 16) // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/72192484/> (дата обращения: 09.02.2022). – Режим доступа: по подписке.

69. Паспорт национального проекта «Образование» : утв. на заседании президиума Совета при Президенте Рос. Федерации по стратегическому развитию и нац. проектам 24 дек. 2018 г. // Правительство России : [сайт]. – URL: <http://government.ru/info/35566/> (дата обращения: 06.09.2021).

70. Подведомственные организации. Карта размещения и списки по типам организаций // Министерство образования и науки Российской Федерации : [офиц. сайт]. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/about/podvedomstvennyye-organizatsii/> (дата обращения: 17.03.2022).

71. Приоритет–2030: лидерами становятся : программа Юж. федер. ун-та // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : [офиц. сайт]. – URL: https://priority2030.ru/analytics/bddmbn9piy/program#item_25 (дата обращения: 05.12.2021).

72. Программа «Приоритет-2030» // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : [офиц. сайт]. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/> (дата обращения: 05.03.2022).

73. 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 : [офиц. 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).

74. Р 50.1.028-2001 Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования. Рекомендации по стандартизации : введ. впервые : дата введ. 2002-07-01 // Кодекс : электрон. фонд правовых и норматив.-техн. док. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200028629> (дата обращения: 13.07.2022). – Режим доступа: по подписке.

75. Регионы России. Социально-экономические показатели 2020 : стат. сб. / Росстат. – Москва, 2020. – 1242 с. – ISBN 978-5-89476-502-0. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/LkooETqG/Region_Pokaz_2020.pdf/ (дата обращения: 12.12.2021).

76. Рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля организациями, подведомственными Министерству науки и высшего образования Российской Федерации // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : [офиц. сайт] – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/2021/04/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%92%D0%9A%202019.pdf> (дата обращения: 19.05.2022).

77. Список подведомственных организаций Министерства просвещения Российской Федерации // Министерство просвещения Российской Федерации : [офиц. сайт]. – URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/b07594e2311311f35a8a439c6073b634/> (дата обращения: 17.03.2022).

78. Устав ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» // Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина : [официальный сайт]. – Разд. «Официальные документы». – URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/urfu.ru/documents/rules/activities/Ustav_UrFU_20181228.pdf (дата обращения: 22.08.2021).
79. Устав ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» // Южный федеральный университет : [официальный сайт]. – Разд. «Организационные документы и приказы ректора». – URL: https://sfedu.ru/docs/ufudoc/spec/Ustav_02.10.2017.pdf (дата обращения: 02.12.2021).
80. Абаев, А. Л. Актуальные проблемы управления: маркетинг и менеджмент в образовании : междунар. науч. конф. «III Сперанские чтения 2016» / А. Л. Абаев, А. Г. Голова, М. Т. Гуриева. – Текст: электронный // Образование 4.0: конкуренция, компетенции, коммуникации и креатив : сб. науч. тр. по материалам междунар. науч.-практ. конф. 2016–2020 гг. – Москва : Рос. гос. гуманитар. ун-т, 2020. – С. 262–272. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46119513_64534432.pdf (дата обращения: 12.09.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
81. Абакумова, Н. Н. Эффективный контракт в высшем образовании: «за» и «против» / Н. Н. Абакумова – Текст : электронный // Вестник НГУЭУ. – 2014. – № 3. – С. 162–172. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyy-kontrakt-v-vysshem-obrazovanii-za-i-protiv/viewer> (дата обращения: 21.07.2022).
82. Агарков, Г. А. Финансовая и социальная успешность выпускников университетов в Уральском регионе: проблемы и пути решения / Г. А. Агарков, Д. Г. Сандлер, А. Д. Сущенко. – DOI 10.17059/2018-4-20. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2018. – Т. 14, вып. 4. – С. 1312–1326.
83. Алавердов, А. Р. Отраслевые критерии конкурентоспособности преподавателя высшей школы / А. Р. Алавердов, Т. П. Алавердова. – DOI 10.24411/1993-7598-2019-10311. – Текст : непосредственный // Современная конкуренция. – 2019. – Т. 13, № 3 (75). – С. 125–133.

84. Алашеев, С. Ю. Востребованность вузов: подходы к измерению / С. Ю. Алашеев, Е. Я. Коган, Н. В. Тюрина. – DOI 10.17323/1814-9545-2016-4-186-205. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2016. – № 4. – С. 186–205.
85. Алексанова, С. А. Причинные детерминанты: структурно-семантический аспект. – Текст : электронный // Вестник УРАО. – 2008. – № 3. – С. 36–39. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichinnye-determinanty-strukturno-semanticheskiiy-aspekt/viewer> (дата обращения: 15.07.2022).
86. Алиев, А. Т. Высшее образование в социальной сфере постсоветской России: этапы развития, проблемы и особенности становления / А. Т. Алиев, О. Ю. Коннов. – Текст : электронный // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2016. – № 4. – С. 74–77. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vysshee-obrazovanie-v-sotsialnoy-sfere-postsovetskoy-rossii-etapy-razvitiya-problemy-i-osobennosti-stanovleniya/viewer> (дата обращения: 15.07.2022).
87. Алимova, Н. К. Экономическая безопасность образовательного учреждения в условиях становления инновационной экономики : 08.00.05 «Экономика и управл. народ. хоз-ом» : дис. ... канд. экон. наук / Алимova Наталья Константиновна ; Ин-т. гос. управ., права и инновац. технологий. – Москва, 2009. – 186 с.
88. Алтайцев, А. М. Трансформация высшего (университетского) образования в России в постсоветский период. – Текст : электронный // Аналитический обзор международных тенденций развития систем образования № 8 (апрель – июнь 2004 г.). – Минск : Белорусс. гос. ун-т. – URL: http://charko.narod.ru/tekst/an8/II_5.htm (дата обращения: 12.01.2022).
89. Анализ масштаба и причин отсева студентов в техническом университете / А. Ф. Смык, В. И. Прусова, Л. Л. Зиманов, А. А. Солнцев. – DOI 10.31992/0869-3617-2019-28-6-52-62. – Текст : непосредственный // Высшее образование в России. – 2019. – Т. 28, вып. 6. – С. 52–62.
90. Анализ показателей эффективности деятельности российских вузов / М. П. Астафьева, О. А. Зятева, И. В. Пешкова, Е. А. Питухин – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 4 (98). – С. 14–18. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/288/289> (дата обращения: 15.11.2019).

91. Анисовец, Т. А. Экономика образования и образовательного учреждения : учеб.-метод. пособ. (компедиум) / Т. А. Анисовец ; С.-Петерб. фил. Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – Санкт-Петербург : НИУ ВШЭ, 2012. – 180 с. – ISBN 978-5-906156-05-1. – Текст : непосредственный.
92. Арендачук, И. В. Структурно-функциональный подход к процессу формирования самосознания личности / И. В. Арендачук. – DOI 10.18500/2304-9790-2017-6-2-110-118. – Текст : непосредственный // Известия Саратовского университета. Новая серия. Акмеология образования. Психология развития. – 2017. – Т. 6, вып. 2. – С. 110–119.
93. Астафьева, Е. С. Проблемы расчета себестоимости и формирования стоимости платных образовательных услуг / Е. С. Астафьева – Текст : электронный // Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. – 2012. – № 1 (14). – С. 164–173. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-rascheta-sebestoimosti-i-formirovaniya-stoimosti-platnyh-obrazovatelnyh-uslug/viewer> (дата обращения: 13.07.2022).
94. Афанасиади, К. Г. Удовлетворенность качеством образования: результаты исследования / К. Г. Афанасиади – Текст : непосредственный // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2013. – № 2 (6). – С. 17–20.
95. Ахмедова, Д. Р. Профессиональная социализация молодежи в условиях современного моногорода: некоторые противоречия процесса и пути повышения эффективности / Д. Р. Ахмедова – Текст : электронный // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2011. – № 4. – С. 43. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-sotsializatsiya-molodezhi-v-usloviyah-sovremennogo-monogoroda-nekotorye-protivorechiya-protssesa-i-puti-povysheniya/viewer> (дата обращения: 13.07.2022).
96. Бабин, Е. Н. Цифровизация университета: построение интегрированной информационной среды / Е. Н. Бабин. – DOI 10.15826/umpra.2018.06.057. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 6. – С. 44–54.

97. Баженова, В. Н. Региональные системы высшего образования Российской Федерации: результаты реформирования и эффективность управления / В. Н. Баженова, А. Е. Судакова, И. А. Гурбан. – DOI 10.21686/2413-2829-2017-6-163-175. – Текст : непосредственный // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2017. – № 6 (96). – С. 163–175.
98. Байгильдин, Р. М. Тенденции развития высшего образования в начале 21 века / Р. М. Байгильдин. – Текст : электронный // Экономика, право и образование в условиях инновационного развития общества : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. (Сергиев Посад, 23 апреля 2014 г.) / под редакцией Т. Я. Лучковой, О. В. Перцевой. – Сергиев Посад : Моск. ун-т им. С. Ю. Витте, 2014. – С. 15–20. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_26420666_16664254.pdf (дата обращения: 13.05.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
99. Байденко, В. И. Болонский процесс: в преддверии третьего десятилетия / В. И. Байденко. – DOI 10.31992/0869-3617-2018-27-11-136-148. – Текст : непосредственный // Высшее образование в России. – 2018. – Т. 27, № 11. – С. 136–148.
100. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 528 с. – ISBN 5-279-02241-1. – Текст : непосредственный.
101. Балацкий, Е. В. Академическая результативность высших экономических школ России / Е. В. Балацкий, Н. А. Екимова. – Текст : электронный // Terra Economicus. – 2014. – Т. 12, № 1. – С. 13–27. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_21675520_64195229.pdf (дата обращения: 15.05.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
102. Балацкий, Е. Российская практика оценки эффективности университетских программ / Е. Балацкий. – Текст : электронный // Общество и экономика. – 2012. – № 11. – С. 68–84. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_18237371_21054665.pdf (дата обращения: 13.07.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

103. Балмасова, Т. А. «Третья миссия» университета – новый вектор развития? / Т. А. Балмасова. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2016. – № 8–9 (204). – С. 48–55. – URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/839/760> (дата обращения: 05.06.2022).
104. Балобанов, А. Е. Стратегическое планирование развития университета / А. Е. Балобанов, А. К. Ключев. – Текст: электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2. – С. 19–27. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52615/1/UM_2002_2_006.pdf (дата обращения: 10.03.2020).
105. Банщикова, Т. Н. Профессиональная компетентность как фактор профессиональной успешности / Т. Н. Банщикова. – Текст : электронный // Акмеология. – 2007. – № 1 (21). – С. 25–29. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kompetentnost-kak-faktor-professionalnoyuspehnosti/viewer> (дата обращения: 10.10.2021).
106. Баранова, В. Е. Экономическая устойчивость предприятия / В. Е. Баранова, Е. Ф. Николаева. – Текст : электронный // Academy. – 2018. – № 10 (37). – С. 18–24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-ustoychivost-predpriyatiya-1/viewer> (дата обращения: 15.05.2022).
107. Барбер, М. Накануне схода лавины. Высшее образование и грядущая революция / М. Барбер, К. Доннелли, С. Ризви. – Текст : электронный // Вопросы образования. – 2013. – № 3. – С. 152–229. – URL: <https://vo.hse.ru/article/view/15392/14466> (дата обращения: 12.09.2022).
108. Башмакова, Н. И. Мировые тенденции развития высшего образования в XXI веке: видение ЮНЕСКО и практика реформ / Н. И. Башмакова. – Текст : электронный // Высшее образование сегодня. – 2007. – № 1. – С. 28–30. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_13794989_55798928.pdf (дата обращения: 05.11.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
109. Бедрачук, И. А. Эффективный контракт с преподавателем как инструмент повышения эффективности деятельности вуза / И. А. Бедрачук, О. В. Митина. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. –

№ 1 (95). – С. 39–52. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/254/255> (дата обращения: 10.10.2021).

110. Белый, Е. М. Диагностика рыночной устойчивости высшего учебного заведения / Е. М. Белый, Л. Р. Мингачева. – Текст : электронный // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 4 (5). – С. 1172–1175. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31384> (дата обращения: 12.08.2022).

111. Беляков, С. А. Оценка вклада системы образования в социально-экономическое развитие региона: международные тенденции и российский опыт / С. А. Беляков, Г. А. Краснова. – DOI 10.15826/umj.2016.103.011. – Текст : непосредственный // *Университетское управление: практика и анализ*. – 2016. – № 3 (103). – С. 8–15.

112. Беляков, С. А. Оценка финансовой устойчивости вуза / С. А. Беляков. – Текст : электронный // *Экономика образования*. – 2009. – № 3–2. – С. 155–161. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-finansovoy-ustoychivosti-vuza/viewer> (дата обращения: 12.08.2022).

113. Белянчикова, Т. В. Оценка влияния деструктивных факторов на финансовую устойчивость вузов / Т. В. Белянчикова, А. А. Стаурская. – Текст : электронный // *Финансы, деньги, инвестиции*. – 2018. – № 3 (67). – С. 27–33. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36479696_44834573.pdf (дата обращения: 05.02.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

114. Бодров, О. Г. Экономическая свобода и устойчивость предприятия : монография / О. Г. Бодров, В. А. Мальгин, В. Т. Тимирясов. – Казань : Таглитат, 2000. – 206 с. – ISBN 5-8399-0015-X. – Текст : непосредственный.

115. Бозаджиев, В. Л. К вопросу о критериях успешности профессиональной деятельности молодых научно-педагогических работников / В. Л. Бозаджиев, Ю. В. Яковлева. – Текст : электронный // *Международный журнал экспериментального образования*. – 2012. – № 6. – С. 86–87. – URL: https://s.expeducation.ru/pdf/2012/6/2012_06_68.pdf (дата обращения: 10.10.2021).

116. Большой университет Томска подписал хартию о стратегии сотрудничества // Томский государственный университет : [офиц. сайт]. – Разд. «Новости». – URL: https://www.tsu.ru/news/bolshoy-universitet-tomska-podpisal-khartiyu-o-str/?sphrase_id=371749 (дата обращения: 08.01.2022). – Текст : электронный.
117. Бончукова, Д. А. Стратегический маркетинг и конкурентоспособность вуза / Д. А. Бончукова, Н. М. Старобинская. – Текст : электронный // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2013. – Т. 4 (2). – С. 38–56. – URL: <https://www.marketing-mba.ru/arkhiv-zhurnala/book/13/1?page=39> (дата обращения: 12.09.2022).
118. Борисов, И. И. Стратегия интеграции университета в точки роста региона / И. И. Борисов, И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 1. – С. 9–16. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52596/1/UM_2003_1_005.pdf (дата обращения: 09.10.2021).
119. Борисов, И. И. Тенденции развития высшего образования в XXI веке / И. И. Борисов, С. А. Запрягаев. – Текст : электронный // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. – 2000. – № 1. – С. 13–29. – URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/educ/2000/01/p13-29.pdf> (дата обращения: 12.09.2022).
120. Боровская, М. А. Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников / М. А. Боровская, М. А. Масыч, И. К. Шевченко. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2013. – № 5. – С. 13–20. – URL: <http://vovr.ru/upload/5-13.pdf> (дата обращения: 03.08.2022).
121. Боташева, Л. С. Концептуальные основы устойчивого развития региона / Л. С. Боташева, Д. А. Грищенко, А. А. Текеева. – Текст : электронный // Academy. – 2019. – № 8 (47). – С. 33–35. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-ustoychivogo-razvitiya-regiona/viewer> (дата обращения: 15.10.2021).
122. Бочаров, В. В. Финансовый анализ: краткий курс : учеб. пособ. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 240 с. – ISBN 978-5-469-01726-4. – Текст : непосредственный.

123. Браверман, А. А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика : монография / А. А. Браверман. – Москва : Экономика, 1997. – 638 с. – ISBN 5-282-01884-5. – Текст : непосредственный.
124. Бранденбургер, А. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / А. Бранденбургер, Б. Д. Нейлбафф ; перевод с англ. А. Аккерманн ; редактор Ю.А. Немшилова. – Москва : Кейс, 2012. – 352 с. – ISBN 978-5-91848-013-7. – Текст : непосредственный.
125. Бровкин, А. В. Проблемы современной российской системы высшего образования и пути их решения в интересах всех участников образовательного процесса: часть 1 / А. В. Бровкин. – Текст : электронный // Современное образование. – 2018. – № 1. – С. 1–10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemu-sovremennoy-rossiyskoy-sistemy-vysshego-obrazovaniya-i-puti-ih-resheniya-v-interesah-vseh-uchastnikov-obrazovatel'nogo/viewer> (дата обращения: 13.08.2022).
126. Бровкин, А. В. Проблемы современной российской системы высшего образования и пути их решения в интересах всех участников образовательного процесса: часть 2 / А. В. Бровкин. – Текст : электронный // Современное образование. – 2018. – № 2. – С. 1–8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemu-sovremennoy-rossiyskoy-sistemy-vysshego-obrazovaniya-i-puti-ih-resheniya-v-interesah-vseh-uchastnikov-obrazovatel'nogo-1/viewer> (дата обращения: 13.08.2022).
127. Бюджетный прием – 2019: средние баллы ЕГЭ по вузам / Науч.-исслед. ун-т Высшая Школа Экономики // НИУ ВШЭ : [офиц. сайт]. – Разд. «Мониторинг качества приема в вузы». – URL: <https://ege.hse.ru/rating/2019/81031971/all/?rlist=&pptype=0&vuz-abiturients-budget-order=ge&vuz-abiturients-budget-val=10> (дата обращения: 20.03.2021). – Текст : электронный.
128. Варшавская, Е. Я. Успешность перехода «учеба-работа»: для кого дорога легче? / Е. Я. Варшавская. – Текст : электронный // Социологические исследования. – 2016. – № 2. – С. 39–46. – URL: https://www.socis.isras.ru/files/File/2016/2016_2/39_46_Varschavskaya.pdf (дата обращения: 20.03.2021).
129. Васильев, А. И. Ресурсный подход к оценке конкурентоспособности образовательных организаций / А. И. Васильев. – Текст : электронный //

Современная конкуренция. – 2019. – № 3 (75). – С. 134–140. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursnyy-podhod-k-otsenke-konkurentosposobnosti-obrazovatelnyh-organizatsiy/viewer> (дата обращения: 05.11.2021).

130. Васильев, В. Н. Стратегическое планирование развития регионального распределенного университетского комплекса / В. Н. Васильев, А. В. Воронин. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2. – С. 44–52. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52648/1/UM_2002_2_009.pdf (дата обращения: 25.03.2022).

131. Вахитов, Р. Р. Судьбы университета в России: имперский, советский и постсоветский раздаточный мультиинститут : монография / Р. Р. Вахитов. – Москва : Страна Оз, 2014. – 276 с. – ISBN 978-5-906139-03-0. – Текст : непосредственный.

132. Вахромеев, И. Эффективный контракт как потогонное средство для преподавателей / И. Вахромеев. – Текст : электронный // Российский Объединенный Трудовой Фронт : [электронное издание]. – 2019. – URL: <https://www.rotfront.su/effektivnyj-kontrakt-kak-potogonnoe/> (дата обращения: 12.12.2021).

133. Вахрушина, М. А. Учет затрат в автономных образовательных учреждениях / М. А. Вахрушина. – Текст : непосредственный // Бухгалтерский учет. – 2008. – № 14. – С. 38–39.

134. Вашурина, Е. В. О некоторых подходах к разработке типологии российских вузов / Е. В. Вашурина, Я. Ш. Евдокимова, М. Н. Овчинников. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 4–5. – С. 21–27. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/400/401> (дата обращения: 10.03.2021).

135. Вифлеемский, А. Б. Организационно-экономический механизм в общем среднем образовании России: 08.00.05 «Экон. и управл. народ. хоз-ом (по отрасл. и сферам деят-ти: сфера услуг)» : автореф. ... док. экон. наук / Вифлеемский Анатолий Борисович ; Ин-т управл. образованием Рос. академии образования. – Москва, 2006. – 46 с.

136. Владимиров, А. И. О стратегическом планировании и управлении в вузе. Из записной книжки президента университета, профессора А. И. Владимирова : Вып. 10 / А. И. Владимиров ; Росс. гос. ун-т нефти и газа им. И.М. Губкина – Москва : Недра, 2012. – 37 с. – ISBN 978-5-8365-0344-4. – Текст : непосредственный.
137. Власов, М. В. Оценка результативности генерации знаний в университете / М. В. Власов, С. В. Паникарова. – Текст : электронный // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – Т. 10, № 25. – С. 60–66. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-rezultativnosti-generatsii-znaniy-v-universitete/viewer> (дата обращения: 15.05.2021).
138. Власов, М. В. Управление научной результативностью университета / М. В. Власов, С. В. Паникарова, Ч. О. Тюлюш. – Текст : непосредственный // Научное обозрение. – 2012. – № 4. – С. 531–538.
139. Влияние пандемии COVID-19 на сектор высшего образования и магистратуру: международный, национальный и институциональный ответ : аналитический материал / И. В. Аржанова, М. Ю. Барышникова, Л. В. Завырыкина [и др.]. – Москва : Благотворительный Фонд Владимира Потанина [и др.], 2020. – URL: <https://ntf.ru/sites/default/files/Vliyanie%20pandemii%20COVID-19%20na%20sektor%20vysshego%20obrazovaniya%20i%20magistraturu.pdf> (дата обращения: 04.05.2021). – Текст : электронный.
140. Воинова, А. А. От модели «Университета 1.0» к модели «Университета 3.0»: смена образовательной парадигмы / А. А. Воинова. – DOI 10.18411/lj-05-2021-285. – Текст : непосредственный // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 73–7. – С. 114–118.
141. 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.
142. Воронина, Л. И. Эффективный контракт с профессорско-преподавательским составом в вузах России: вопросы доверия / Л. И. Воронина, А. М. Занина // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий : материалы

IV Междунар. научно-практической конф. (Екатеринбург, 23–24 апреля 2018 г.). – Екатеринбург : Урал. ун-т, 2018. – Т. 1. – С. 198–203. – ISBN 978-5-7996-2406-4. – Текст : непосредственный.

143. Все об образовании: сборник нормативных правовых актов / Сост. Г. Б. Романовский. – Москва : Проспект, 2017. – 544 с. – ISBN 978-5-392-21538-6. – Текст : непосредственный.

144. Выпускники среднего профессионального и высшего образования на российском рынке труда : информационный бюллетень / М. В. Лопатина, Л. А. Леонова, П. В. Травкин [и др.]. – DOI 10.17323/978-5-7598-2195-3. – Москва : Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экон., 2020. – 72 с. – ISBN 978-5-7598-2195-3. – Текст : непосредственный.

145. Высшее образование в моногородах: организационные форматы, практики, вызовы / К. Р. Романенко, Е. Ю. Шибанова, Е. С. Абалмасова, А. А. Егоров. – DOI 10.15826/umpra.2018.04.044. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 4. – С. 110–125.

146. Гагарина, Д. А. Структура высокоразвитой информационно-образовательной среды инновационного университета / Д. А. Гагарина, Е. К. Хеннер. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 3 (61). – С. 69–73. – URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/26415/1/unup-2009-03-13.pdf> (дата обращения: 12.07.2022).

147. Газиева, Л. Р. Возможности повышения экономической устойчивости предприятий / Л. Р. Газиева, Е. Е. Кардава. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-10241. – Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 3 (29). С 116–119.

148. Роджер, Л. Гайгер Знания и деньги. Исследовательские университеты и парадокс рынка / Л. Гайгер Роджер ; перевод с англ. под науч. редакцией А. Рябова. – DOI 10.17323/978-5-7598-1222-7. – Москва: НИУ ВШЭ, 2018. – 408 с. – ISBN 978-5-7598-1222-7. – Текст : непосредственный.

149. Галажинский, Э. Чему не учат в университетах / Э. Галажинский. – Текст : электронный // Специальный проект Ведомости. Ведомости : [сайт]. – 2017. – URL:

<https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/08/03/727760-ne-uchat-v-universitetah>
(дата обращения: 20.03.2022).

150. Голик, А. Система внешних факторов конкурентоспособности вуза / А. Голик. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2007. – № 7. – С. 131–135. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vneshnih-faktorov-konkurentosposobnosti-vuza/viewer> (дата обращения: 20.12.2021).

151. Головчанова, Н. С. Социально-психологические характеристики успешности региональной элиты : 19.00.05 «Социальная психология» : автореф. ... канд. психол. наук / Головчанова Надежда Сергеевна ; Ярослав. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль, 2010. – 26 с.

152. Голубицкий, Е. М. Управление финансовыми потоками вуза с использованием программы «1С Бухгалтерия для бюджетных организаций» / Е. М. Голубицкий. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 3. – С. 63–68. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/736/737>
(дата обращения: 09.02.2022).

153. Горшкова, О. О. Подготовка студентов к исследовательской деятельности в контексте компетентностно-ориентированного инженерного образования : 13.00.08 «Теория и методика профессион. образования» : автореф. ... док. педагог. наук / Горшкова Оксана Олеговна ; Федер. инстит. развития образования. – Москва, 2016. – 22 с.

154. Горюнова, Е. С. Значение себестоимости платных образовательных услуг, оказываемых образовательными организациями в современных условиях хозяйствования / Е. С. Горюнова. – Текст : электронный // Проблемы современной науки и образования. – 2017. – № 6 (88). – С. 42–45. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-sebestoimosti-platnyh-obrazovatelnyh-uslug-okazyvaemyh-obrazovatelnyimi-organizatsiyami-v-sovremennyh-usloviyah/viewer>
(дата обращения: 10.12.2021).

155. Гринь, А. М. Оценка эффективности управления учреждением ВПО на основе анализа роста его конкурентных преимуществ / А. М. Гринь, О. С. Миндергасова. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и

анализ. – 2013. – № 2. – С. 66–71. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/443/444> (дата обращения: 15.11.2021).

156. Гринь, А. М. Анализ финансовой устойчивости государственного вуза / А. М. Гринь, А. С. Байтов. – Текст : электронный // Сибирская Финансовая Школа. – 2005. – № 2. – С. 54–59. – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

157. Грудзинский, А. О. Концепция проектно-ориентированного университета / А. О. Грудзинский. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3. – С. 24–37. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_9208848_15847146.pdf (дата обращения 20.11.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

158. Грудзинский, А. О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии / А. О. Грудзинский. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 1. – С. 9–20. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_9208889_99580819.pdf (дата обращения: 20.11.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

159. Грудзинский, А. О. Технология разработки модели базовых компетенций сотрудников университета в условиях реализации программы повышения конкурентоспособности / А. О. Грудзинский, Л. Н. Захарова, З. Х. М. Саралиева. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 1 (89). – С. 24–32. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/372/373> (дата обращения: 20.11.2021).

160. Грунин, О. А. Экономическая безопасность организации : монография / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 160 с. – ISBN 5-94723-066-6. – Текст : непосредственный.

161. Грызлов, В. С. Опыт стратегического планирования в Череповецком государственном университете / В. С. Грызлов, Т. Б. Воробьева, В. Е. Приходский. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 76–84. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/218/219> (дата обращения: 10.09.2021).

162. Губа, К. С. Фиктивная эффективность: что на самом деле оценивал Мониторинг эффективности образовательных организаций / К. С. Губа, М. М. Соколов, А. О. Цивинская. – DOI 10.17323/1814-9545-2020-1-97-125. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2020. – № 1. – С. 97–125.
163. Гурьянова, С. Ю. Эффективный контракт – основа результативного обучения / С. Ю. Гурьянова. – Текст : электронный // Качество. Инновации. Образование. – 2013. – № 8. – С. 10–16. – URL: http://quality-journal.ru/wp-content/uploads/2016/07/Quality.Innovation.Education_8-2013.pdf (дата обращения: 20.03.2022).
164. Дадаева, Т. М. Реформа высшей школы: парадоксы и тупики институциональных изменений / Т. М. Дадаева, И. М. Фадеева. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 4–5. – С. 28–35. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/401/402> (дата обращения: 20.03.2022).
165. Данченко, Л. А. Трансформация модели дополнительного образования в условиях цифровой экономики / Л. А. Данченко, А. С. Зайцева, Н. В. Комлева. – DOI 10.21686/1818-4243-2019-1-34-45. – Текст : непосредственный // Открытое образование. – 2019. – Т. 23, № 1. – С. 34–45.
166. Дворецкий, С. SADT-методология моделирования процесса подготовки студентов / С. Дворецкий, Е. Муратова, И. Федоров. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2007. – № 5. – С. 67–74. – URL: <http://vovr.ru/upload/5-07.pdf> (дата обращения: 12.08.2022).
167. Демин, М. В. Модель повышения эффективности деятельности административно-управленческого персонала федерального университета / М. В. Демин, Н. Н. Шушарина. – DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-11-9-20. – Текст : непосредственный // Высшее образование в России. – 2020. – Т. 29, № 11. – С. 9–20.
168. Демьянова, А. В. Динамика среднемесячной заработной платы работников в сфере образования / А. В. Демьянова, З. А. Рыжикова ; НИУ ВШЭ // – НИУ ВШЭ : [офиц. сайт]. – Разд. «Мониторинг экономики образования. Информационно-

аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований». – Вып. 15, 2021. – 8 с. – URL: https://www.hse.ru/data/2021/04/09/1391475383/release_15_2021.pdf (дата обращения: 12.04.2021). – Текст : электронный.

169. 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.

170. Донецкая, С. С. Анализ конкурентоспособности российских университетов в мировых рейтингах / С. С. Донецкая. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2014. – № 1. – С. 20–31. – URL: <http://vovr.ru/upload/1-14.pdf> (дата обращения: 20.11.2022).

171. Дониная, И. А. Конкурентоспособность педагога как тенденция развития современного образования / И. А. Дониная, Е. А. Стырова. – Текст : электронный // Санкт-Петербургский образовательный вестник. – 2018. – № 3 (19). – С. 28–34. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-pedagoga-kak-tendentsiya-razvitiya-sovremennogo-obrazovaniya/viewer> (дата обращения: 12.09.2022).

172. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов / под редакцией Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми ; пер. с англ. – Москва : Весь Мир, 2012. – 416 с. – ISBN 978-5-7777-0530-3. – Текст : непосредственный.

173. Доронина, И. Н. Моделирование учебных кластеров с использованием метода структурного анализа и проектирования (SADT) / И. Н. Доронина. – DOI 10.15507/Inted.74.018.201401.102. – Текст : непосредственный // Интеграция образования. – 2014. – Т. 18, №1 (74). – С. 102–108.

174. Дэбарс, У. Модель Нового американского университета : научное издание / У. Дэбарс, М. Кроу ; перевод с англ. под науч. редакцией М. Добряковой. – DOI 10.17323/978-5-7598-1519-8. – Москва : НИУ ВШЭ, 2017. – 440 с. – ISBN 978-5-7598-1519-8. – Текст : непосредственный.

175. Ежегодное Послание Президента Федеральному Собранию // Администрация Президента Российской Федерации : [сайт]. – 15 янв. 2020 г. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582> (дата обращения: 22.07.2021).
176. Екшикеев, Т. К. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества вуза / Т. К. Екшикеев. – Текст : электронный // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4 (32). – С. 392–395. – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2925> (дата обращения: 10.11.2021).
177. Ендовицкий, Д. А. Конкурентоспособность российских университетов в глобальной системе высшего образования: количественный анализ / Д. А. Ендовицкий, В. В. Коротких, М. В. Воронов. – DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-2-9-26a. – Текст : непосредственный // Высшее образование в России. – 2020. – Т. 29, № 2. – С. 9–26.
178. Ендовицкий, Д. А. Рейтинговые оценки и соответствие трем миссиям университета: образование, наука, общество. Практика Воронежского государственного университета : глава в монографии // Три миссии университета: образование, наука, общество. – Москва : «МАКС Пресс», 2019. – С. 111–124. – ISBN 978-5-317-06083-1. – Текст : непосредственный.
179. Ефимов, В. С. Когнитивный университет: контуры будущего / В. С. Ефимов, А. В. Лаптева. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 6. – С. 18–29. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/414/415> (дата обращения: 20.03.2021).
180. Ефимов, В. С. Цифровизация в системе приоритетов развития российских университетов: экспертный взгляд / В. С. Ефимов, А. В. Лаптева. – DOI 10.15826/umpra.2018.04.040. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 4. – С. 52–67.
181. Жамин, В. А. Экономика народного образования : учеб. пособие для пед. ин-тов и фак. повышения квалификации дир. сред. общеобразоват. школ / В. А. Жамин, С. Л. Костанян, В. К. Розов, В. Н. Усанов ; под редакцией С. Л. Костаняна. – Москва : Просвещение, 1979. – 239 с. – Текст : непосредственный.

182. Жуков, А. Л. Реформа оплаты труда в бюджетной сфере / А. Л. Жуков. – Текст : непосредственный // Справочник кадровика. – 2013. – № 10. – С. 104–113.
183. Жукова, Т. В. Экономическая устойчивость российских вузов / Т. В. Жукова. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 6. – С. 62–68. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/766/767> (дата обращения: 03.08.2022).
184. Заиченко, Н. А. Можно ли вписать доверие в эффективный контракт? : интервью / Н. А. Заиченко ; интервьюер С. Кириллова ; НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге : [офиц. сайт]. – URL: <https://spb.hse.ru/news/132456421.html> (дата обращения: 15.10.2020). – Текст : электронный.
185. Зайцева, Н. А. Независимая оценка качества образования и консалтинг: вместе или параллельно? / Н. А. Зайцева. – Текст : электронный // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2019. – Т. 6, № 3. – С. 91–108. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nezavisimaya-otsenka-kachestva-obrazovaniya-i-konsalting-vmeste-ili-parallelno/viewer> (дата обращения: 15.10.2020).
186. Зайцева, Н. А. Формирование и использование человеческого капитала: современные вызовы / Н. А. Зайцева. – DOI 10.12737/4307. – Текст : непосредственный // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2014. – Т. 8, № 2. – С. 25–33.
187. Зайцева, Н. А. Стоимость человеческого капитала в рамках создания национальной системы профессиональных квалификаций (на примере индустрии гостеприимства) / Н. А. Зайцева, Е. Л. Ильина, Е. Ю. Никольская. – Текст : электронный // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2016. – № 11. – С. 24–28. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stoimost-chelovecheskogo-kapitala-v-ramkah-sozdaniya-natsionalnoy-sistemy-professionalnyh-kvalifikatsiy-na-primere-industrii/viewer> (дата обращения: 15.10.2020).
188. Зайчикова, С. А. Стратегия маркетинга высшего учебного заведения в системе открытого образования : монография / С. А. Зайчикова, И. Н. Маяцкая. – Москва : Рос. гос. социал. ун-т, 2006. – 110 с. – ISBN 5-7139-0388-5. – Текст : непосредственный.

189. Зарецкая, А. С. Исследование конкурентоспособности вуза и факторов ее повышения / А. С. Зарецкая, О. П. Иванова, М. М. Козырев. – DOI 10.28995/2073-6304-2019-4-21-35. – Текст : непосредственный // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2019. – № 4. – С. 21–35.
190. Зафирова, Ц. Висшите училища в България: конкурентоспособност и рейтингова система / Ц. Зафирова. – Текст : непосредственный // материалы междунар. научн.-практич. конф. «Преподаване, учене и качество във висшето образование – 2011» (Бояна, 17–18 июня 2011). – ЮНИ-БОЯНА, 2011. – С. 105–114.
191. Захарова, И. В. Конкурентоспособность региональных вузов: учет мнений потребителей / И. В. Захарова. – DOI 10.26425/1816-4277-2019-11-168-175. – Текст : непосредственный // Вестник университета. – 2019. – № 11. – С. 168–175.
192. Захарченко, В. И. Экономическая устойчивость предприятия в переходной экономике / В. И. Захарченко. – Текст : непосредственный // Машиностроитель. – 2002. – № 1. – С. 9–11.
193. Заярная, И. А. Оценка конкурентоспособности вуза на основе эвристической модели / И. А. Заярная, Л. В. Лехтянская. – DOI 10.18334/rp.17.22.37088. – Текст : непосредственный // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17, № 22. – С. 3215–3230.
194. Зеер, Э. Ф. Готовность преподавателей вузов онлайн-образованию: цифровая компетентность, опыт исследования / Э. Ф. Зеер, Н. В. Ломовцева, В. С. Третьякова. – DOI 10.26170/ro20-03-03. – Текст : непосредственный // Педагогическое образование в России. – 2020. – № 3. – С. 26–39.
195. Зиневич, О. В. «Третья миссия» и социальная вовлеченность университетов: к постановке проблемы / О. В. Зиневич, Т. А. Балмасова. – Текст : электронный // Власть. – 2015. – № 6. – С. 67–72. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tretya-missiya-i-sotsialnaya-vovlechenost-universitetov-k-postanovke-problemy/viewer> (дата обращения: 20.11.2021).
196. Зинурова, Р. И. Глобальные тренды в развитии университетского образования и вызовы дистанционных технологий / Р. И. Зинурова, А. Р. Тузиков.

- Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 4–5 (92–93). – С. 44–51. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/403/404> (дата обращения: 20.11.2021).
197. Зинченко, Д. И. Моделирование эффективности российских университетов / Д. И. Зинченко, А. А. Егоров. – DOI 10.17323/1813-8691-2019-23-1-143-172. – Текст : непосредственный // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2019. – Т. 23, № 1. – С. 143–172.
198. Зиньковский, К. В. Реструктуризация системы высшего образования / К. В. Зиньковский, П. В. Деркачев. – DOI <https://doi.org/10.15826/umj.2016.106.067>. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 6. – С. 135–145.
199. Зотов В. Н. Разработка стратегии и тактики маркетинговой деятельности вузов на рынке образовательных услуг и научно-технической продукции : 08.00.05 «Экономика и управл. народн. хоз-ом : автореф. ... канд. экон. наук. / Виктор Николаевич Зотов ; РЭА им. Г. В. Плеханова. – Москва, 1997. – 21 с.
200. Изотов, С. КРІ для ректора: премии глав вузов привяжут к их эффективности / С. Изотов, Я. Костенко // Известия : [сайт]. – URL: <https://iz.ru/947698/sergei-izotov-iaroslava-kostenko/kpi-dlia-rektora-premii-glav-vuzov-priviazhut-k-ikh-effektivnosti> (дата обращения: 28.11.2021). – Текст : электронный.
201. Исследования по общей теории систем : сб. переводов / под общ. редакцией В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина ; перевод с англ. и польск. А. М. Микиши [и др.] ; научн. редактов А. А. Макаров. – Москва : Прогресс, 1969. – 520 с. – Текст : непосредственный.
202. Итоги реализации программ развития опорных университетов в 2016 г. / И. В. Аржанова, А. Б. Воров, Д. О. [и др.]. – DOI 10.15826/umpra.2017.04.045. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 4. – С. 11–21.
203. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета / О. М. Кальмай, Е. С. Юдина, О. А. Шерина, А. С. Латышев. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ.

- 2016. – № 1. – С. 98–108. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/319/320> (дата обращения: 20.03.2021).
204. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии – к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; перевод с англ. М. Павлова ; редактор Е. Чуракова. – Москва : «Олимп-бизнес», 2020. – 320 с. – ISBN 978-5-9693-0358-4. – Текст : непосредственный.
205. Карминская, Т. Д. Влияние высшего и среднего профессионального образования на развитие экономики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры / Т. Д. Карминская, В. Ф. Исламутдинов. – DOI 10.17059/ekon.reg.2021-2-7. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2021. – № 2. – С. 445–459.
206. Карпова, Г. А. Новые подходы к продвижению услуг российского туристского образования на зарубежные рынки в рамках реализации национального проекта «Образование» / Г. А. Карпова, М. В. Волошинова, Л. В. Хорева. – DOI 10.18572/2686-858X-2020-4-8-22-33. – Текст : непосредственный // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2020. – № 4 (8). – С. 22–33.
207. Карпова, Г. А. Сфера услуг в современной экономике : ведение в монографию / Г. А. Карпова // Сфера услуг в современной экономике / Коллектив авторов ; под редакцией Г. А. Карповой, М. Д. Сущинской. – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2016. – С. 4–6. – ISBN 978-5-7310-3840-9. – Текст : непосредственный.
208. Карпова, Г. А. Глава 1. Теоретические аспекты экспорта услуг как социальноэкономической категории / Г. А. Карпова, В. Г. Шубаева // Экспорт услуг / Коллектив авторов ; под редакцией Г. А. Карповой. – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2020. – С. 6–13. – ISBN 978-5-7310-4977-1. – Текст : непосредственный.
209. Карпова, Г. А. Организационные и методические аспекты разработки примерной образовательной программы по направлению 43.03.02 «Туризм» / Г. А. Карпова, Е. Е. Шарафанова. – Текст : непосредственный // Архитектура университетского образования: современные университеты в условиях единого информационного пространства : сб. трудов III Национальной научно-методической конф. с междунар. участием (Санкт-Петербург, 31 янв. – 1 февр. 2019

г.) / под ред. И. А. Максимцева, В. Г. Шубаевой, Л. А. Миэринь. – Санкт-Петербург : СПГЭУ, 2019. – С. 258–264. – ISBN 978-5-7310-4462-2.

210. Карпунина, Е. С. Инструменты обеспечения экономической безопасности высших учебных заведений в современных условиях : дисс. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управл. народн. хоз-ом (экономич. безопасность)» / Карпунина Екатерина Сергеевна ; Моск. акад. экономики и права. – Москва, 2010. – 157 с.

211. Катъкало, В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катъкало. – Текст : электронный // Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 2002. – сер. 8. – вып. 4, № 32. – С. 20–42. – URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/122.pdf> (дата обращения: 21.03.2022).

212. Качество образования в российских университетах: что мы поняли в пандемию: Аналитический доклад / М. О. Абрамова, К. А. Баранников, И. А. Груздев [и др.] ; под науч. редакцией Е. А. Суханова, И. Д. Фрумин ; Том. гос. ун-т. – Томск: Том. гос. ун-т, 2021. – ISBN 978-5-907442-16-0. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/koha:000892778> (дата обращения: 23.01.2021). – Текст : электронный.

213. Качество образования как гарантия эффективности вуза / Т. В. Третьякова, В. П. Игнатъев, Е. А. Барахсанова, Л. Ф. Варламова. – Текст : электронный // Современные проблемы науки и образования : [Электронный журнал]. – 2017. – № 2. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=26227>. (дата обращения: 04.06.2022).

214. Кейек-Франсен, Д. Практики успешности студентов: от очного обучения к масштабному и обратно / Д. Кейек-Франсен. – DOI 10.17323/1814-9545-2018-4-116-138. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2018. – № 4. – С. 116–138.

215. Кельчевская, Н. Р. Оценка экономической устойчивости государственного вуза / Н. Р. Кельчевская. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 4. – С. 15–23. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>

otsenka-ekonomicheskoy-ustoychivochti-gosudarstvennogo-vuza/viewer (дата обращения: 10.11.2021).

216. Кельчевская, Н. Р. Экономическая устойчивость высшего учебного заведения / Н. Р. Кельчевская. – Екатеринбург : ГОУ УГТУ–УПИ, 2002. – 77 с. – ISBN 5-321-00257-6. – Текст : непосредственный.

217. Киселева, Т. Ю. Анализ формирования и использования финансовых ресурсов некоммерческих организаций в современных условиях / Т. Ю. Киселева. – Текст : электронный // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2016. – № 13 (397). – С. 16–27. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36984780_73011758.pdf (дата обращения: 15.11.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

218. Кларк Бертон, Р. Поддержание изменений в университетах / Р. Кларк Бертон ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» : перевод с англ. под науч. редакцией Д. А. Александрова. – Москва : Высш. шк. экон., 2011. – 312 с. – ISBN 978-5-7598-0854-1. – Текст : непосредственный.

219. Кларк, Б. Р. Система высшего образования: академическая организация в кросс-национальной перспективе / Б. Р. Кларк ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» : перевод с англ. А. Смирнова. – Москва : Высш. шк. экон., 2011. – 360 с. – (Теория и практика образования). – ISBN 978-5-7598-0833-6. – Текст : непосредственный.

220. Клемешев, А. П. Стейкхолдерский подход в реализации «третьей миссии» университетов / А. П. Клемешев, Е. В. Кудряшова, С. Э. Сорокин. – DOI 10.5922/2079-8555-2019-4-7. – Текст : непосредственный // Балтийский регион. – 2019. – Т. 11, № 4. – С. 114–135.

221. Климов, А. А. О цифровой экосистеме современного университета / А. А. Климов, Е. Ю. Заречкин, В. П. Куприяновский. – DOI 10.25559/SITITO.15.201904.815-824. – Текст : непосредственный // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2019. – Т. 15, № 4. – С. 815–824.

222. Ключев, А. К. Стратегии вузовского развития (по материалам пилотного семинара проекта «Стратегическое планирование в российских университетах») / А. К. Ключев. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3. – С. 43–50. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_9208850_60337655.pdf (дата обращения: 01.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
223. Ключев, А. К. Университеты и бизнес: перспективы развития диффузных структур и процессов / А. К. Ключев. – DOI 10.15826/umpra.2018.06.059. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 6. – С. 72–80.
224. Ключев, А. К. Управление университетом: итоги трансформации / А. К. Ключев, О. Б. Томилин, И. М. Фадеева, О. О. Томилин. – DOI 10.15826/umpra.2018.01.009. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 1. – С. 93–104.
225. Ключев, А. К. Стратегическое планирование развития российских вузов: итоги реализации проекта и перспективы / А. К. Ключев. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 6–10. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/214/215> (дата обращения: 01.03.2021).
226. Ключарев, Г. А. Проект «5-100»: некоторые промежуточные итоги / Г. А. Ключарев, А. В. Неверов. – DOI 10.22363/2313-2272-2018-18-1-100-116. – Текст : непосредственный // Вестник Российского университета дружбы народов. – Серия: Социология. – 2018. – Т. 18, № 1. – С. 100–116.
227. Клячко, Т. Л. Будущее университетов. Статья 1. Глобальные тренды. Общество и реформы / Т. Л. Клячко, В. А. Мау. – Текст : электронный // Общественные науки и современность. – 2015. – № 3. – С. 15–18. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23821581_92504250.pdf (дата обращения: 03.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
228. Клячко, Т. Л. Новые тенденции в развитии образования / Т. Л. Клячко. – DOI 10.15826/umi.2016.105.041. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 5 (105). – С. 28–35.

229. Клячко, Т. Л. Образование в России и мире. Основные тенденции / Т. Л. Клячко. – DOI 10.22394/2078-838X-2020-1-26-40. – Текст : непосредственный // Образовательная политика. – 2020. – № 1 (81). – С. 26–42.
230. Князев, Е. А. Информационные ресурсы в стратегическом менеджменте / Е. А. Князев, Я. Ш. Евдокимова. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 2. – С. 7–17. – URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/52606> (дата обращения: 05.04.2021).
231. Князев, Е. А. Об университетах и их стратегиях / Е. А. Князев. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 4. – С. 9–17. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/221/222> (дата обращения: 05.04.2021).
232. Князев, Е. А. Реформирование управления: что об этом думают в Казанском университете / Е. А. Князев. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 1999. – № 3–4. – С. 30–37. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42453/1/UM-1999-03_04-08.pdf (дата обращения: 05.04.2021).
233. Князев, Ю. К. Обновление экономической теории: от непреложного индивидуализма к коллективизму / Ю. К. Князев. – Текст : электронный // Мир перемен. – 2011. – № 2. – С. 39–54. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_16554023_34408547.pdf (дата обращения: 30.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
234. Князев, Ю. О конкуренции и сотрудничестве в современной экономике / Ю. О. Князев. – Текст : электронный // Общество и экономика. – 2018. – № 4. – С. 31–42. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_34941194_29216134.pdf (дата обращения: 30.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
235. Князев, Ю. О методологическом дуализме в общественных науках / Ю. О. Князев. – Текст : непосредственный // Экономист. – 2017. – № 1. – С. 63–70.

236. Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – Москва : ТК Велби ; Проспект, 2007. – 424 с. – ISBN 105-482-01318-9. – Текст : непосредственный.
237. Ковалева, Е. И. К вопросу о понятии устойчивости экономических систем / Е. И. Ковалева. – Текст : электронный // Современные проблемы социально-экономического развития России : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 2 марта 2012 г.) ; ИПК НИУ БелГУ ; под науч. редакцией Е. Н. Камышанченко, Ю. Л. Растопчина. – Белгород, 2012. – С. 88–92. – URL: http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/14054/1/Kovaleva_K_voprosu_12.pdf (дата обращения: 23.01.2021).
238. Ковалева, Е. Н. Миссия университета: от концепции образования Вильгельма фон Гумбольдта до теории человеческого капитала / Е. Н. Ковалева. – Текст : электронный // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2014. – № 4 (12). – С. 58–66. – URL: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/prlogkaf/Documents/Ковалева12.pdf> (дата обращения: 23.01.2021).
239. Кокшаров, В. А. Новое неравенство в доходах выпускников вузов: региональный аспект / В. А. Кокшаров, Г. А. Агарков, А. Д. Сущенко. – DOI 10.17059/2019-2-3. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2019. – Т. 15, № 2. – С. 337–349.
240. Кокшаров, В. А. Оценка развития системы высшего образования в России / В. А. Кокшаров. – Текст : электронный // Экономика региона. – 2014. – № 4. – С. 30–44. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-razvitiya-sistemy-vysshego-obrazovaniya-v-rossii/viewer> (дата обращения: 12.02.2021).
241. Колганов, А. И. Экономическая компаративистика. Сравнительный анализ экономических систем : учеб. / А. И. Колганов, А. В. Бузгалин. – Москва : Проспект, 2016. – 752 с. – ISBN 978-5-392-20605-6. – Текст : непосредственный.
242. Комментарий к Федеральному закону от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» : материал подготовлен с использованием правовых актов по состоянию на 27.05.2014 / Н. В. Ласкина, Н. А. Новикова, Н. С. Лежнева, [и др.] // КонсультантПлюс : информ.-правовой портал. – URL:

- <https://petersburgedu.ru/api/file/16ee7ad44d9e4e0f9214c8e5897dfde0bf030db7> –
Скачивание. – (дата обращения: 15.11.2021).
243. Кондрат, И. Н. Экономическая безопасность производства образовательных услуг и ее институциональное обеспечение : 08.00.05 «Экономика и управл. народным хоз-ом (экономич. безопасность)»: дисс. ... канд. экон. наук / Кондрат Иван Николаевич ; Костромской гос. ун-т им. Н. А. Некрасова. – Ярославль, 2004. – 167 с.
244. Конкин, А. А. Проблема цифровой грамотности преподавателя вуза XXI века / А. А. Конкин. – DOI 10.36809/2309-9380-2020-28-118-122. – Текст : непосредственный // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. – 2020. – № 3 (28). – С. 118–122.
245. Королев, Е. В. Экономика образовательного процесса: основные параметры и результаты моделирования / Е. В. Королев. – DOI 10.15507/Inted.080.019.201503.059. – Текст : непосредственный // Интеграция образования. – 2015. – Т. 19, № 3(80). – С. 59–69.
246. Корф, В. П. Оценка конкурентоспособности ведущих российских университетов с использованием метода главных компонент / В. П. Корф. – Текст : электронный // Бизнес-информатика. – 2014. – № 2 (28). – С. 63–71. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_21781355_28655831.pdf (дата обращения: 30.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
247. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент : Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер, Л. К. Келлер ; перевод с англ. В. Кузина ; редактор Е. Власова. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 848 с. – ISBN 978-5-4461-0422-2.
248. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер ; редактор Н. М. Макарова. – Москва : Вильямс, 2019. – 496 с. – ISBN 978-5-8459-2013-3. – Текст : непосредственный.
249. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, С. Айвен, К. Хермаван ; перевод А. Ю. Заякина, редактор М. Трушкова. – Москва : Эксмо, 2011. – 240 с. – ISBN 978-5-699-46177-6. – Текст : непосредственный.

250. Котова, Т. В. Особенности финансового планирования в образовательных учреждениях / Т. В. Котова, Е. В. Черникина. – Текст : электронный // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2015. – № 1. – С. 83-88. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-finansovogo-planirovaniya-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah-1/viewer> (дата обращения: 10.11.2021).
251. Коупленд, Т. Стоимость компаний: оценка и управление : 3-изд., перераб. и доп. / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин ; перевод с англ. Н. Н. Барышниковой. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с. – ISBN 5-901028-98-8. – Текст : непосредственный.
252. Красова, Е. В. Взгляды советского экономиста с.г. струмилины с позиции современной теории человеческого капитала / Е. Красова. – DOI 10.26140/anie-2021-1002-0038. – Текст : непосредственный // АНИ: экономика и управление. – 2021. – № 2 (35). – С. 210–214.
253. Кручинин, В. А. Психологическое сопровождение личностного развития и профессионального становления студента / В. А. Кручинин, М. В. Калтаева. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2009. – № 1. – С. 129–132. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-soprovozhdenie-lichnostnogo-razvitiya-i-professionalnogo-stanovleniya-studenta/viewer> (дата обращения: 05.06.2021).
254. Кузнецов, В. В. Принципы и механизмы стратегии устойчивого развития вуза / В. В. Кузнецов, А. В. Лукина, Д. В. Малова. – DOI 10.21686/2413-2829-2017-1-56-64. – Текст : непосредственный // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2017. – № 1. – С. 56–64.
255. Кузнецов, Д. Л. Факторы конкурентоспособности вуза / Д. Л. Кузнецов. – Текст : электронный // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 3. – С. 116–120. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-konkurentosposobnosti-vuza/viewer> (дата обращения: 20.03.2022).
256. Кузьминов, Я. И. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» / Я. И. Кузьминов, Д. С. Семенов, И. Д. Фрумин. – DOI

- 10.17323/1814-9545-2013-4-8-69. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2013. – № 4. – С. 18–63.
257. Кузьминов, Я. И. Онлайн-обучение: как оно меняет структуру образования и экономику университета. Открытая дискуссия / Я. И. Кузьминов, И. Д. Фрумин. – DOI 10.17323/1814-9545-2015-3-8-43. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2015. – № 3. – С. 18–43.
258. Кузьминов, Я. И. Университеты в России: как это работает / Я. И. Кузьминов, М. М. Юдкевич. – DOI 10.17323/978-5-7598-2373-5. – Москва : Высш. шк. экон., 2021. – 616 с. – ISBN 978-5-7598-2373-5. – Текст : непосредственный.
259. Курбатова, М. В. Эффективный контракт в высшем образовании: результаты реализации проекта / М. В. Курбатова, И. В. Донова. – DOI 10.17835/2076-6297.2019.11.2.122-145. – Текст : непосредственный // Журнал институциональных исследований. – 2019. – Т. 11, № 2. – С. 122–145.
260. Курылева, О. И. Экономическая оценка эффективности основной профессиональной образовательной программы в рамках реализации проекта: «оценка эффективности ОПОП: модели управления» / О. И. Курылева, М. В. Огородова. – Текст : электронный // Вестник Мининского университета. – 2016. – № 4 (17). – С. 3. – URL: <https://vestnik.mininuniver.ru/jour/article/view/284/285> (дата обращения: 15.11.2021).
261. Кутер, Р. Право и экономика : академ. учеб. / Р. Кутер, Т. Улен ; перевод с англ. под науч. редакцией Д. Раскова, М. Тимофеева. – Москва : Дело, 2018. – 800 с. – ISBN 978-5-7749-1405-0. – Текст : непосредственный.
262. Лазарев, Г. И. Наша стратегия – развитие на основе инноваций (опыт ВГУЭС) / Г. И. Лазарев, Г. И. Мальцева. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 11–26. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_18357246_80639016.pdf (дата обращения: 23.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
263. Лазарев, Г. И. Эффективное управление вузом: этапы, ключевые направления и перспективы / Г. И. Лазарев. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 4 (80). – С. 8–15. –

URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_17888826_13945138.pdf (дата обращения: 23.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

264. Ларин, О. Н. Проблемы генерации роста Российской экономики / О. Н. Ларин. – Текст : непосредственный // Современные методы интеллектуального анализа данных в экономических, гуманитарных и естественнонаучных исследованиях : Материалы междунар. научно-практич. конф. (Пятигорск, 24–26 ноября 2016 года) / Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова, филиал в г. Пятигорске Ставропольского края. – Пятигорск : ООО «Рекламно-информационное агентство на КМВ», 2016. – С. 428–431.

265. Ларионова, В. А. Цифровая трансформация университетов: заметки о глобальной конференции по технологиям в образовании edcrunch Ural / В. А. Ларионова, А. А. Карасик. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2019. – Т. 23, № 3. – С. 130–135. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/1045/1007> (дата обращения: 03.08.2022).

266. Ларионова, М. В. Методология сравнительного анализа международных подходов к ранжированию высших учебных заведений / М. В. Ларионова. – Текст : непосредственный // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2012. – Т. 7, № 1. – С. 34–69.

267. Левченко, В. В. Секреты успеха и успешности современного человека : монография / В. В. Левченко. – Москва : ФЛИНТА, 2014. – 259 с. – ISBN 978-5-9765-2075-2. – Текст : непосредственный.

268. Леженина, А. А. Проблема оценки профессиональной успешности преподавателя вуза / А. А. Леженина, Е. А. Левкова, Н. Г. Григорьева. – Текст : электронный // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1. – С. 419. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_21451400_74250466.pdf (дата обращения: 15.12.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

269. Леонова, Т. Ю. Федеральные государственные образовательные стандарты в сфере юриспруденции как гарантия права на высшее юридическое образование / Т. Ю. Леонова. – Текст : электронный // Вестник Кемеровского государственного

университета. – 2015. – № 2–2 (62). – С. 176–181. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23478639_64614083.pdf (дата обращения: 23.03.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

270. Лесных, Е. А. Эффекты «эффективного контракта» преподавателя / Е. А. Лесных. – Текст : электронный // Личность: ресурсы и потенциал. – 2021. – № 2 (10). – С. 18–22. – URL: https://science.potentiales.ru/content/issues/2021.06/issue2021.06_art44170076.pdf (дата обращения: 30.03.2022).

271. Лешуков, О. В. Флагманские университеты: от советского опыта к поиску новой модели / О. В. Лешуков, И. Д. Фрумин. – DOI 10.15826/umpra.2017.04.046. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 4. – С. 22–29.

272. Ливандовская, А. Внешняя и внутренняя среда вуза: влияние на качество образования / А. Ливандовская. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2006. – № 7. – С. 152–155. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_9588482_90480019.pdf (дата обращения: 21.03.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

273. Липкина, Е. Д. Конкурентоспособность вузов на современном рынке образовательных услуг : монография / Е. Д. Липкина ; Фед. агентство по образ., Омский гос. пед. ун-т. – Омск : ОмГПУ, 2006. – 136 с. – ISBN 5-8268-0943-4. – Текст : непосредственный.

274. Липкина, Е. Д. Конкуренция на рынке высшего экономического образования / Е. Д. Липкина. – Текст : электронный // Экономика образования. – 2008. – № 1. – С. 48а–52. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_15139678_26951577.pdf (дата обращения: 20.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

275. Лисюткин, М. А. Как деградируют университеты? К постановке проблемы / М. А. Лисюткин, И. Д. Фрумин. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 4–5. – С. 12–20. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/399/400> (дата обращения: 20.05.2021).

276. Литвинова, О. И. Экономическая устойчивость образовательных учреждений среднего профессионального образования г. Москвы в новых организационно-экономических условиях / О. И. Литвинова, А. С. Бурмистрова. – Текст : электронный // Научные исследования в образовании. – 2013. – № 3. – С. 11–15. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_18881040_61386849.pdf (дата обращения: 15.11.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
277. Лукашенко, М. А. Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг: актуальные проблемы управления : монография / М. А. Лукашенко. – Москва : Маркет ДС, 2003. – 355 с. – ISBN 5-7958-0081-3. – Текст : непосредственный.
278. Мазелис, Л. С. Многопериодные модели оптимизации портфеля проектов университета с учетом рисков и корпоративной социальной ответственности / Л. С. Мазелис, К. С. Солодухин // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 6 (94). – С. 49–56. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/418/419> (дата обращения: 10.12.2020).
279. Макарихин, И. Ю. Концепция интеллектуальной информационной системы поддержки образовательной среды инновационного университета / И. Ю. Макарихин, Е. К. Хеннер. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 5 (63). – С. 36–40. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/707/708> (дата обращения: 12.01.2022).
280. Макаркин, Н. П. Опыт стратегического планирования в Мордовском государственном университете / Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин, И. М. Фадеева. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 27–63. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/216/217> (дата обращения: 15.03.2021).
281. Мальцева, Г. И. Стратегическое управление университетом / Г. И. Мальцева. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 2. – С. 15–23. – URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/744/1/UM-2005-02-03.pdf> (дата обращения: 17.03.2021).

282. Марка, Д. Методология структурного анализа и проектирования / Д. Марка, К. МакГоуэн // Практическое качество менеджмента онлайн : [сайт]. – URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/marka.pdf> (дата обращения: 21.08.2021).
283. Медведев, В. П. Подготовка преподавателя высшей школы: компетентностный подход / В. П. Медведев, Ю. Г. Татур. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2007. – № 11. – С. 46–56. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-prepodavatelya-vysshey-shkoly-kompetentnostnyu-podhod/viewer> (дата обращения: 10.08.2022).
284. Меликян, А. В. Показатели мониторинга системы высшего образования в России и за рубежом / А. В. Меликян. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 3 (91). – С. 58–66. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/393/394> (дата обращения: 05.09.2021).
285. Мельцас, Е. О. Сущность понятия «финансово-экономическая устойчивость» хозяйствующего субъекта / Е. О. Мельцас. – Текст : электронный // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 1. – С. 25. – URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/285/2850e3a23a0750731780147af1070259.pdf> (дата обращения: 18.12.2021).
286. Меренков, А. В. Особенности изменений ориентаций выпускников бакалавриата на трудоустройство / А. В. Меренков, Д. Г. Сандлер, В. С. Шаврин. – DOI 10.17853/1994-5639-2019-10-116-142. – Текст : непосредственный // Образование и наука. – 2019. – Т. 21, № 10. – С. 116–142.
287. Меренков, А. В. Какой специалист востребован на рынке труда: мнение работодателей и студентов / А. В. Меренков, В. С. Шаврин. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 1 (95). – С. 94–103. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/259/260> (дата обращения: 10.03.2021).
288. Методические рекомендации по разработке образовательными организациями высшего образования, подведомственными Минобрнауки России, показателей эффективности деятельности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу : письмо зам. министра науки и высш. образования П. А. Кучеренко от 23 сент. 2021 г. № МН-10/3153-ПК

«О направлении методических рекомендации» // Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования : [сайт]. – URL: https://fgosvo.ru/uploadfiles/npo/Pr_MON_MN_10_3153_23092021.pdf (дата обращения: 19.05.2022).

289. Методология многомерного ранжирования: возможности комплексной оценки деятельности вузов / И. В. Аржанова, В. М. Барышникова, В. М. Жураковский [и др.]. – Текст : электронный // Вестник международных организаций. – 2013. – № 1 (40). – С. 18–30. URL: <https://iorj.hse.ru/data/2013/04/10/1297549667/2.pdf> (дата обращения: 15.06.2021).

290. Мещерякова, И. В. Методические подходы к оценке эффективности деятельности вуза / И. В. Мещерякова. – Текст : электронный // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2008. – № 4 (17). – С. 33. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_11701444_36383340.pdf (дата обращения: 10.11.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

291. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел ; под общ. редакцией Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : «Питер», 2000. – 336 с. – ISBN 5-272-00210-5. – Текст : непосредственный.

292. Мирсаетова, А. А. Успешность преподавателя как условие успешности выпускников профессиональной организации / А. А. Мирсаетова ; Урал. федер. ун-т. – Текст : электронный // Электронный научный архив УрФУ : [сайт]. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/38906/1/по_2015_01_42.pdf (дата обращения: 12.05.2021).

293. Митина, Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. – Москва ; Воронеж : МПСИ ; МОДЭК, 2003. – 400 с. – ISBN 5-89395-500-5. – Текст : непосредственный.

294. Михалкина, Е. В. Эффективный контракт как инструмент мотивации работников бюджетной сферы / Е. В. Михалкина, Л. С. Скачкова. – Текст : непосредственный // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 1. – С. 50–60.

295. Мишин, Ю. Д. Качество высшего образования: идеал и реальность / Ю. Д. Мишин, М. В. Самардак. – Текст : электронный // Вестник Сибирского

государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. – 2017. – № 2. – С. 12–18. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_32274194_85348031.pdf (дата обращения: 15.11.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

296. Моделирование бизнес-процессов вуза при внедрении процессного управления / С. Л. Бедрина, О. Б. Богданова, Е. В. Кийкова, Г. Л. Овсянникова. – DOI 10.21686/1818-4243-2014-1(102-4-11). – Текст : непосредственный // Открытое образование. – 2014. – № 1 (102). – С. 4–11.

297. Мониторинг трудоустройства выпускников. Высшее образование // Министерство образования и науки Российской Федерации : [сайт]. – URL: http://vo.graduate.edu.ru/#/?year=2015&year_monitoring=2016 (дата обращения: 13.06.2018).

298. Мониторинг, анализ и повышение финансовой устойчивости вуза : обзор лучших практик / Г. А. Агарков, И. А. Агеева, Е. В. Анохова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Гришиной, Т. Н. Роденковой, Д. Г. Сандлера. – Москва : РЭУ имени Г. В. Плеханова, 2021. – 204 с. – ISBN 978-5-7307-1752-7. – Текст : непосредственный.

299. Морган, Э. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита / Э. Морган, Е. А. Князев. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 1. – С. 17–29. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_9208823_87911965.pdf (дата обращения: 20.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

300. Морозова, Н. А. Актуальные проблемы качества высшего образования / Н. А. Морозова. – Текст : электронный // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2012. – № 1 (1). – С. 79–82. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_20208623_48170297.pdf (дата обращения: 13.06.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

301. Мохначев, С. А. Управление конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг / С. А. Мохначев. – Текст : электронный // Вестник

- Томского государственного университета. – 2008. – № 307. – С. 116–121. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-vuza-na-rynke-obrazovatelnyh-uslug/viewer> (дата обращения: 03.08.2022).
302. Наводнов, В. Г. Сравнение международных рейтингов и результатов российского Мониторинга эффективности деятельности вузов по методике анализа лиг / В. Г. Наводнов, Г. Н. Мотова, О. Е. Рыжакова. – DOI 10.17323/1814-9545-2019-3-130-151. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2019. – № 3. – С. 130–151.
303. Нагорнов, В. А. Оценка роли вузов в региональном развитии: формирование устойчивых партнерств для взаимодействия / В. А. Нагорнов, О. В. Перфильева. – Текст : электронный // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2010. – Т. 5, № 4. – С. 60–87. – URL: <https://iorj.hse.ru/data/2011/03/22/1211146222/оценка%20роливузов.pdf> (дата обращения: 10.09.2021).
304. Научный потенциал вузов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации / под редакцией В. М. Кутузова ; СПбГЭТУ. – Санкт-Петербург : СПбГЭТУ, 2019. – 184 с. – Текст : непосредственный.
305. Новожилов, Э. Д. Определение экономической эффективности образования / Э. Д. Новожилов. – Текст : электронный // Народное образование. – 2011. – № 10 (1413). – С. 21–30. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-ekonomicheskoy-effektivnosti-obrazovaniya/viewer> (дата обращения: 10.02.2022).
306. Довгаль, С. Новосибирский государственный университет. Мониторинг трудоустройства выпускников НГУ : презентация к докладу / С. Довгаль ; Центр развития карьеры НГУ. – PowerPoint. – URL: [NGU_Problemy_monitoringa_trudoustroystva_vypusknikov_Opyt_Novosibirskogo_gosudarstvennogo_universiteta.pptx](#) (дата обращения: 07.08.2022).
307. Новые тенденции в высшем образовании: как меняется образовательный процесс? / Московская школа управления Сколково : [офиц. сайт]. – Разд. «inTrend». – URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/novye-tendentsii-v->

vysshem-obrazovanii-kak-menyaetsya-obrazovatelnyy-protsess/ (дата обращения: 15.02.2022).

308. Нурғалиев, Д. К. Реформирование университетской системы управления: изменение целей классической кафедры / Д. К. Нурғалиев, М. Н. Овчинников, И. А. Киршин. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 4. – С. 47–50. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/721/722> (дата обращения: 10.08.2021).

309. Управление деятельностью университета на основе процессного подхода / Г. Л. Овсянникова, Е. В. Кийкова, К. В. Лапик, Е. А. Дроздова. – Текст : электронный // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – № 3 (21). – С. 40–52. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_20304431_33539254.pdf (дата обращения: 15.01.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

310. Овчинников, М. Н. Об оценивании деятельности университетов и показателях эффективности программ развития / М. Н. Овчинников. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 1. – С. 25–30. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/553/554> (дата обращения: 17.01.2021).

311. Овчинникова, Н. Э. Оценка результативности деятельности руководителя университета: зарубежный опыт / Н. Э. Овчинникова. – DOI 10.17747/2311-7184-2018-8-03-06. – Текст : непосредственный // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 8 (52). – С. 3–6.

312. Огурцова, Е. В. Показатели оценки вклада университета в инновационное развитие региона / Е. В. Огурцова, О. В. Перфильева, А. А. Фирсова. – DOI 10.15826/umpra.2017.04.049. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 4. – С. 53–62.

313. Окенов, А. Ж. Способы калькулирования образовательных услуг / А. Ж. Окенов. – Текст : электронный // Известия Иссык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – 2014. – № 2–1 (5). – С. 243–251. – URL:

- https://elibrary.ru/download/elibrary_25962056_43803231.pdf (дата обращения: 17.01.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
314. Особенности модели Цифрового университета УрФУ / Д. Г. Сандлер, С. Т. Князев, А. В. Полтавец [и др.] // Урал. федер. ун-т : [офиц. сайт]. – URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/about/digital/msc/Cifrovaja_model_UrFU_230120.pdf (дата обращения: 08.02.2022).
315. Отдельные аспекты развития российских университетов: региональная специфика, рейтинги, формирование образовательных траекторий : монография / Г. А. Агарков, И. А. Гурбан, В. А. Кокшаров [и др.]. – Екатеринбург : Урал. ун-т, 2017. – 172 с. – ISBN 978-5-7996-2262-6. – Текст : непосредственный.
316. Открытие кафедры теологии в НИЯУ МИФИ / НИЯУ МИФИ : [сайт]. – URL: <https://merphi.ru/content/news/1387/17482> (дата обращения: 02.08.2022).
317. Отношение средней заработной платы научных сотрудников к средней заработной плате по субъекту Российской Федерации / ЕМИСС-государственная статистика ; Минцифры России : [сайт]. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/44198> (дата обращения: 06.05.2022).
318. Оценка эффективности преподавателя в современном образовательном учреждении / О. А. Гришина, О. В. Сагинова, И. И. Скоробогатых [и др.]. – Новосибирск : ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2015. – 114 с. – ISBN 978-5-00068-331-6. – Текст : непосредственный.
319. Павлова, О. Н. Профильность трудоустройства выпускников вузов: анализ данных социальных сетей / О. Н. Павлова, Ф. А. Казин, Н. А. Бутаков. – DOI 10.15826/umpra.2017.03.036. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 3. – С. 38–56.
320. Паникарова, С. В. Оценка научной результативности университетов: институциональный подход / С. В. Паникарова, М. В. Власов, П. Д. Кузнецов. – DOI 10.15826/umj.2016.105.046. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 5 (105). – С. 80–89.
321. Панова, А. А. Административный штат в современных вузах: анализ международного опыта / А. А. Панова. – Текст : электронный // Университетское

управление: практика и анализ. – 2015. – № 6 (100). – С. 129–140. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/53274/1/UM_2015_6_013.pdf (дата обращения: 10.12.2021).

322. Пашкус, В. Ю. Оценка конкурентоспособности вузов с учетом их ресурсного потенциала (на примере вузов Санкт-Петербурга) / В. Ю. Пашкус. – Текст : электронный // Дайджест-финансы. – 2013. – № 10 (226). – С. 61–65. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_20376255_63273751.pdf (дата обращения: 10.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

323. Пащенко, Н. И. Конкурентоспособность вузов и стратегии их деятельности в условиях региональной конкуренции : 08.00.04 «Мировая экономика» : дисс. ... канд. экон. наук / Пащенко Николай Иванович ; Уфимск. гос. авиац. технич. ун-т. – Уфа, 1999. – 191 с.

324. Перезовова, О. В. Корреляционная зависимость успешности выпускника и успешности вуза, факторы, влияющие на успешность выпускника / О. В. Перезовова, Д. В. Крайнова. – DOI 10.26140/anip-2019-0802-0028. – Текст : непосредственный // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т. 8, № 2 (27). – С. 128–132.

325. Платова, Е. Э. Становление платного высшего образования в современной России: тенденции, проблемы, перспективы / Е. Э. Платова. – Текст : электронный // Известия Петербургского университета путей сообщения. – 2013. – № 3 (36). – С. 167–171. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-platnogo-vysshego-obrazovaniya-v-sovremennoy-rossii-tendentsii-problemy-perspektivy/viewer> (дата обращения: 07.02.2022).

326. Плещинский, А. С. Анализ конкуренции и сотрудничества при разработке технологических инноваций в отраслях промышленности / А. С. Плещинский. – Текст : электронный // Экономика и математические методы. – 2017. – Т. 53, № 3. – С. 38–58. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_29679533_43470895.pdf (дата обращения: 17.09.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

327. Повышение качества образовательной деятельности за счет вовлечения заинтересованных сторон : Методические рекомендации / Д. Г. Сандлер, В. С. Шаврин, А. Д. Зорина [и др.]. – Томск : Том. гос ун-т, 2021. – 40 с. – ISBN 978-5-907442-28-3. – Серия «Методические рекомендации по использованию новых инструментов управления качеством образования на основе опыта ведущих российских университетов». – Текст : непосредственный.
328. Повышение конкурентоспособности российских вузов в мировом образовательном пространстве в условиях глобальных угроз / В. В. Бондаренко, П. С. Селезнев, М. А. Танина, В. А. Юдина. – DOI 10.24411/2076-1503-2020-10533. – Текст : непосредственный // Образование и право. – 2020. – № 5. – С. 186–190.
329. Показатели конкурентоспособности в программах развития вузов / О. В. Сагинова, А. А. Кондратьева [и др.]. – DOI 10.28995/2073-6304-2019-1-44-55. – Текст : непосредственный // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2019. – № 1. – С. 44–55.
330. Половова, Т. А. Концептуальная модель управления экономической устойчивостью вузов в условиях неопределенности и рисков / Т. А. Половова. – Текст : электронный // Вестник НГУЭУ. – 2012. – № 2. – С. 252–260. – URL: <https://nsuem.elpub.ru/jour/article/view/379/369> (дата обращения: 15.09.2021).
331. Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования / НИТУ «МИСиС» : [сайт]. – URL: <https://fgosvo.ru> (дата обращения: 22.04.2022).
332. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / перевод Е. Калинина. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 952 с. – ISBN 978-5-9614-2958-9. – Текст : непосредственный.
333. Применение комплексных систем показателей при реализации программ повышения конкурентоспособности в контексте развития сотрудничества с индустрией и повышения экономической устойчивости университетов / Д. Г. Сандлер, И. А. Евсюкова, С. С. Боганцева [и др.]. – DOI 10.17073/2072-1633-2019-3-341-355. – Текст : непосредственный // Экономика промышленности. – 2019. – Т. 12, № 3. – С. 341–355.

334. Приходько, Р. В. Сетевая научно-производственная кооперация высших учебных заведений и промышленных предприятий / Р. В. Приходько. – Текст : электронный // Экономика и экологический менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 34–43. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_13051612_45621468.pdf (дата обращения: 10.11.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
335. Прогностическая модель оценки финансовой устойчивости вузов / О. А. Гришина, В. А. Слепов, Т. Н. Роденкова, Ж. И. Герзелиева. – Текст : электронный // Финансовая жизнь. – 2020. – № 1. – С. 60–64. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_42518064_91457803.pdf (дата обращения: 13.02.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
336. Проект «Вернадский». Концепция создания региональных научно-образовательных консорциумов «Вернадский» // МГУ им. М. В. Ломоносова : [сайт]. – URL: <https://www.msu.ru/projects/proekt-vernadskiy> (дата обращения: 08.11.2021).
337. Прокопенко, С. А. Качественная подготовка молодых ученых – основа конкурентоспособности университета / С. А. Прокопенко. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 2 (72). – С. 71–78. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/617/618> (дата обращения: 15.09.2021).
338. Профессиональные стандарты / Минтруд России // ВНИИ ТРУДА Минтруда России : [сайт]. – URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru> (дата обращения: 17.05.2021).
339. Прохоров, А. П. Русская модель управления / А. П. Прохоров. – Москва : Студия Артемия Лебедева, 2011. – 496 с. – ISBN 978-5-98062-128-5. – Текст : непосредственный.
340. Прошунина, Э. С. Финансовая устойчивость предприятия / Э. С. Прошунина. – Текст : электронный // Вестник Академии знаний. – 2014. – № 1 (8). – С. 42–46. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21225675_64611337.pdf (дата обращения: 10.11.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

341. Пугач, В. Н. Основы экономики образования : учеб. пособ. / В. Н. Пугач, Е. Е. Семченко, Н. К. Алимова. – Москва : Мир науки, 2017. – 260 с. – ISBN 978-5-9500228-6-9. – Текст : непосредственный.
342. Государственный комитет СССР по народному образованию (Госкомобразование СССР). 1988–1991 // Путеводители по российским архивам : [сайт]. – URL: <https://guides.rusarchives.ru/node/25002> (дата обращения: 11.07.2021).
343. Путин, В. В. Избранные речи и выступления : сборник / В. В. Путин, В. С. Чижевский. – Текст : электронный. – Москва : Книжный мир, 2008. – 480 с. – ISBN 978-5-8041-0299-0. – URL: <https://www.prlib.ru/item/334114> (дата обращения: 05.08.2022).
344. Разработка программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс / В. В. Крюков, Р. А. Луговой, Ю. А. Солдатова, К. И. Шахгельдян. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 4 (80). – С. 16–25. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/515/516> (дата обращения: 12.01.2021).
345. Рамендик, Д. М. Психологические маркеры успешности в научной работе у студентов-биологов / Д. М. Рамендик. – DOI 10.17323/1814-9545-2011-1-161-171. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2011. – № 1. – С. 161–172.
346. Ревенко, Н. Ф. Влияние градообразующего вуза на демографическую ситуацию в моногороде / Н. Ф. Ревенко, О. В. Чикурова, О. А. Силиванова. – DOI 10.22213/2413-1172-2017-3-80-85. – Текст : непосредственный // Вестник ИжГТУ имени М. Т. Калашникова. – 2017. – Т. 20, № 3. – С. 80–85.
347. Регулирование автоматическое : статья // Большая Российская энциклопедия / Министерство культуры Российской Федерации ; главн. редактор Кравец С. Л. – Текст : электронный. – Москва, 2016. – URL: <https://bigenc.ru/search?q=%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5+%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D>

0%B5+%D0%B8+%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5 (дата обращения: 22.06.2021).

348. Резник, Г. А. Устойчивость вуза в условиях модернизации системы высшего образования РФ / Г. А. Резник. – Текст : непосредственный // Проблемы социально-экономической устойчивости региона : сб. статей XV Междунар. научно-практ. конф. (Пенза, 25–26 января 2018 года). – Пенза : Пензен. гос. аграрн. ун-т, 2018. – С. 3–9.

349. Резник, С. Д. Менеджмент в высшем учебном заведении: на пути к профессиональному руководству / С. Д. Резник. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 4 (62). – С. 66–72. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/724/725> (дата обращения: 07.09.2021).

350. Резник, С. Д. Репутация как ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности российского вуза / С. Д. Резник, Т. А. Юдина. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 2 (90). – С. 81–91. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/386/387> (дата обращения: 07.09.2021).

351. Рейтинг вузов РФ: мониторинг трудоустройства выпускников : буклет // Российский союз промышленников и предпринимателей : [сайт]. – URL: <https://www.rspp.ru/upload/iblock/b59/c5a1415f5c8dad447e5179d3eb5f1a70.pdf> (дата обращения: 01.05.2021).

352. Репникова, В. М. Методика оценки эффективности функционирования некоммерческих организаций сферы услуг / В. М. Репникова, М. Ю. Джамалудинова. – Текст : электронный // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – № 11. – С. 51–53. – URL: <https://archive.dom-hors.ru/nauchniy-zhurnal-obschestvo-politika-ekonomika-pravo/2016/11> (дата обращения: 09.10.2021).

353. Реутов, Ю. И. Состояние и основные направления развития Югорского государственного университета / Ю. И. Реутов, В. А. Мищенко, А. Р. Грошев. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 85–95. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/219/220> (дата обращения: 05.06.2022).

354. Роденкова, Т. Н. Партисипативная модель проектного финансирования вузов в условиях цифровой трансформации образования / Т. Н. Роденкова, Д. А. Покаместов. – DOI 10.38197/2072-2060-2020-225-5-293-312. – Текст : непосредственный // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – № 5. – С. 293–312.
355. Родионов, Д. Г. Гонка за лидером: правительственная программа «5–100–2020» / Д. Г. Родионов, Е. В. Ялунер, О. А. Кушнева. – Текст : электронный // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. – 2014. – Т. 6, № 2. – С. 69–86. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22753185_52658212.pdf (дата обращения: 03.08.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
356. Розовски, Г. Университет. Руководство для владельца / Г. Розовски ; ред. совет серии Я. Кузьминов [и др.] ; перевод с англ. Н. А. Цыркун [и др.] ; науч. редактор перевода М. А. Аграновская ; Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экон. – 2-е изд. – Москва : Высш. шк. экон., 2015. – 328 с. – ISBN 978-5-7598-1221-0. – Текст : непосредственный.
357. Российское высшее образование: уроки пандемии и меры по развитию системы : коллект. монография / коллектив авторов ; редакц. коллегия вып. К. А. Бранников [и др.] ; науч. редактор вып. Е. А. Суханова. – Томск : Том. гос. ун-т, 2020. – 200 с. – ISBN 978-5-94621-967-9. – Серия «Развитие высшего образования: исследования, проекты, стратегия». – Текст : непосредственный.
358. Роцин, С. Ю. Совмещение учебы и работы студентами российских вузов / С. Ю. Роцин, В. Н. Рудаков. – DOI 10.17323/1814-9545-2014-2-152-179. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2014. – № 2. – С. 152–179.
359. Роцин, С. Ю. Измеряют ли стартовые заработные платы выпускников качество образования? / С. Ю. Роцин, В. Н. Рудаков. – DOI 10.17323/1814-9545-2015-1-137-181. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2015. – № 1. – С. 137–181.
360. Роцин, С. Ю. Переход «учеба-работа»: омут или брод? / С. Ю. Роцин ; Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экон. – Текст : электронный. – Москва : ВШЭ, 2006.

Препринт WP3/2006/10. – 52 с. – Серия WP3 «Проблемы рынка труда». – URL: https://www.hse.ru/data/125/314/1234/WP3_2006_10.pdf (дата обращения: 21.11.2021).

361. Роцин, С. Ю. Влияние «качества» вуза на заработную плату выпускников / С. Ю. Роцин, В. Н. Рудаков ; Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экон. – Текст : электронный. – Москва : Высш. шк. экон., 2015. Препринт WP15/2015/03. – 30 с. – Серия WP15 «Научные труды Лаборатории исследований рынка труда». – URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/noiau4al31/166974897.pdf> (дата обращения: 13.07.2020).

362. Роцин, С. Ю. Магистратура и рынок труда / С. Ю. Роцин // Благотворительный фонд Владимира Потанина : [сайт]. – URL: <https://www.fondpotanin.ru/media/2018/04/25/1273664848/%D0%A0%D0%BE%D1%89%D0%B8%D0%BD%20%D0%A1.%D0%AE.%20%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D0%B8%20%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0.pdf> (дата обращения: 21.04.2021).

363. Рубин, Ю. Б. Конкуренция в российском образовании: теория и противоречивые реалии / Ю. Б. Рубин. – DOI 10.15826/umpra.2017.05.058. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 5. – С. 17–30.

364. Руковишникова, И. В. Заключенные «эффективного» контракта : блог сенатора / И. В. Руковишникова // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации : [офиц. сайт]. – URL: <http://council.gov.ru/services/discussions/blogs/108965/> (дата обращения: 02.05.2020).

365. РЭУ им. Г. В. Плеханова как конкурентоспособный университет будущего / И. А. Калинина, П. А. Карасев, М. Н. Кулапов, И. И. Скоробогатых. – DOI 10.21686/2413-2829-2017-6-5-14. – Текст : непосредственный // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2017. – № 6. – С. 5–14.

366. Рябова, Т. М. Отражение ожиданий учреждений высшего образования в заказе на образовательные услуги средней общеобразовательной школы / Т. М.

- Рябова, О. В. Рогач. – DOI 10.25136/2409-7144.2018.3.22152. – Текст : непосредственный // Социодинамика. – 2018. – № 3. – С. 34–44.
367. Саввинов, В. М. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования / В. М. Саввинов, В. Н. Стрекаловский. – Текст : электронный // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2013. – Т. 8, № 1. – С. 87–99. – URL: <https://iorj.hse.ru/data/2013/04/10/1297551100/6.pdf> (дата обращения: 10.08.2021).
368. Савенкова, Ю. С. Управление конкурентоспособностью вуза в современных социально-экономических условиях / Ю. С. Савенкова, А. А. Советкина. – Текст : электронный // Вопросы образования. – 2009. – № 4. – С. 182–199. – URL: <https://vo.hse.ru/article/view/15137/14193> (дата обращения: 13.03.2021).
369. Савинова, А. В. Успешность трудовых траекторий выпускников инженерных специальностей (на примере выпускников высших учебных заведений Поволжья) / А. В. Савинова. – DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-2-0-7. – Текст : непосредственный // Научный результат. Социология и управление. – 2019. – Т. 5, № 2. – С. 67–78.
370. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : Экоперспектива, 1997. – 498 с. – ISBN 985-6102-14-6. – Текст : непосредственный.
371. Сагинова, О. В. Концепция просвещенного маркетинга как развитие теории совместного создания ценности / О. В. Сагинова. – DOI 10.36627/2074-5095-2020-1-1-6-13. – Текст : непосредственный // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2020. – № 1. – С. 6–13.
372. Сагинова, О. В. Концепция совместного создания ценности в высшем образовании / О. В. Сагинова. – Текст : непосредственный // Экономика образования. – 2020. – № 2 (117). – С. 19–29.
373. Сагинова, О. В. Показатели конкурентоспособности вузов / О. В. Сагинова. – DOI 10.28995/2073-6304-2019-1-44-55. – Текст : непосредственный // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2017. – № 4. – С. 116–125.

374. Сагинова, О. В. Рейтинги, имидж вуза и цели высшего образования / О. В. Сагинова, Е. Н. Ковалева. – Текст : электронный // Экономика образования. – 2015. – № 1 (86). – С. 12–23. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22841905_94613625.pdf (дата обращения: 16.03.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
375. Сагинова, О. В. Стратегия вуза: маркетинговый аспект / О. В. Сагинова. – Текст : электронный // Экономика образования. – 2004. – № 2 (21). – С. 26–40. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_9171438_61844155.pdf (дата обращения: 15.03.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
376. Сагинова, О. В. Маркетинг образовательных услуг / О. В. Сагинова. – Текст : электронный // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 13. – URL: <http://www.mavriz.ru/articles/1999/1/32.html> (дата обращения: 16.03.2020).
377. Сагинова, О. В. Стратегическое планирование в вузе / О. В. Сагинова. – Текст : электронный // Экономика образования. – 2007. – № 3 (40). – С. 14–18. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_9589572_59168984.pdf (дата обращения: 16.03.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
378. Сагинова, О. В. Управление процессами глобализации образования в высшей школе России: Теория, методология, практика : 08.00.05 «Экономика и управл. народным хоз-ом (сфера услуг, маркетинг)»: автореф. ... док. экон. наук / Сагинова Ольга Витальевна ; РЭУ им. Г. В. Плеханова. – Москва, 2006. – 49 с.
379. Садовский, В. Н. Система / В. Н. Садовский. – Текст : электронный // Большой Российский энциклопедический словарь : [электронная версия]. URL: <https://bigenc.ru/philosophy/text/3666383> (дата обращения: 10.08.2021).
380. Салми, Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России / Д. Салми, И. Д. Фруммин. – DOI 10.17323/1814-9545-2013-1-25-68. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2013. – № 1. – С. 25–68.

381. Салми, Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса / Д. Салми, И. Д. Фрумин. – Текст : электронный // Вопросы образования. – 2007. – № 3. – С. 15–45. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskie-vuzy-v-konkurentsii-universitetov-mirovogo-klassa/viewer> (дата обращения: 16.09.2020).
382. Салми, Д. Создание университетов мирового класса / Д. Салми ; [пер. с англ.]. – Москва : Весь Мир, 2009. – 132 с. – ISBN 978-5-7777-0448-1. – Текст : непосредственный.
383. Сандлер Д. Г. Драйверы развития региональных систем высшего образования / Д. Г. Сандлер, А. Е. Судакова, Т. В. Тарасьева. – DOI 10.17059/ekon.reg.2020-4-6. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2020. – Т. 16, № 4. – С. 1087–1103.
384. Сандлер, Д. Г. Особенности модели Цифрового университета УрФУ / Д. Г. Сандлер, С. Т. Князев, А. В. Полтавец [и др.] // Урал. Федерал. Ун-т: [официальный сайт]. – Разд. «Об университете». – URL: <https://urfu.ru/ru/about/digital/> (дата обращения: 11.09.2021).
385. Сандлер, Д. Г. Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы / Д. Г. Сандлер, Д. Л. Островкин. – Текст : электронный // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3, № 3. – С. 35–46. – URL: <https://dgru-journals.ru/archives/10966> (дата обращения: 01.04.2020).
386. Сандлер, Д. Г. Экономические мотивации выбора магистрантами образовательных, научных и профессиональных траекторий / Д. Г. Сандлер, А. Д. Сущенко. – DOI 10.17059/2016-2-19. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2016. – Т. 12, № 2. – С. 547–559.
387. Сандлер, Д. Г. Анализ состояния региональных систем высшего образования / Д. Г. Сандлер. – DOI 10.22394/1996-0522-2021-4-20-37. – Текст : непосредственный // Социум и власть. – 2021. – № 4 (90). – С. 20–37.
388. Сандлер, Д. Г. Конкурентоспособность и экономическая устойчивость в стратегии российских вузов / Д. Г. Сандлер ; Урал. Федерал. Ун-т. – Екатеринбург : Урал. ун-т, 2021. – 222 с. – ISBN 978-5-7996-3290-8. – Текст : непосредственный.

389. Сандлер, Д. Г. Обеспечение конкурентоспособности вуза за счет совершенствования организации и управления процессами верхнего уровня / Д. Г. Сандлер. – Текст : электронный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 2. – С. 237-243. – URL: https://online-science.ru/m/products/econom_i_science/gid7018/pg0/ (дата обращения: 13.09.2022)
390. Сандлер, Д. Г. Проявления конкуренции и квазиконкуренции университетов России в борьбе за привлечение абитуриентов / Д. Г. Сандлер. – DOI 10.15826/vestnik.2022.21.1.006. – Текст : непосредственный // Journal of Applied Economic Research. – 2022. – № 1. – С. 130–151.
391. Сандлер, Д. Г. Успешность профессорско-преподавательского состава как фактор повышения конкурентоспособности вуза / Д. Г. Сандлер. – DOI 10.18522/1997-2377-2022-122-1-57-64. – Текст : непосредственный // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – № 1. – С. 57–64.
392. Сандлер, Д. Г. Финансовая модель деятельности основных академических подразделений университета / Д. Г. Сандлер, В. А. Копысов. – DOI 10.15826/umj.2016.104.025. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 4. – С. 28–39.
393. Сацик, В. И. Детерминанты глобальной конкурентоспособности университетов: в поиске эффективной стратегии развития высшего образования на Украине / В. И. Сацик. – DOI 10.17323/1814-9545-2014-1-134-161. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2014. – № 1. – С. 134–161.
394. Свиридова, Н. В. Сравнительный анализ эффективности и результативности деятельности вузов / Н. В. Свиридова, И. В. Сазонова. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 4 (74). – С. 83–86. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/596/597> (дата обращения: 15.11.2021).
395. Сергеев, К. А. Влияние образовательной составляющей человеческого капитала на экономическое развитие субъектов РФ / К. А. Сергеев. – Текст : электронный // Вестник СПбГУ. Науки о Земле. – 2012. – Сер. 7. – Вып. 1. – С. 107–120. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_17395552_34848000.pdf (дата

обращения: 10.12.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

396. Сергеева, В. В. Оценка уровня конкуренции на рынке российских вузов с использованием модифицированной модели Панзара – Росса / В. В. Сергеева. – DOI 10.17323/1814-9545-2015-3-230-245. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2015. – № 3. – С. 230–245.

397. Ситаров, В. А. История образования в России: постсоветское время / В. А. Ситаров. – DOI 10.17805/zpu.2019.2.19. – Текст : непосредственный // Знание. Понимание. Умение. – 2019. – № 2. – С. 201–216.

398. Скоробогатова, Ю. А. Нормативы и модели бюджетного финансирования образовательных учреждений: теория и методика / Ю. А. Скоробогатова. – Текст : электронный // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2009. – № 2 (38). – С. 119–123. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/normativy-i-modeli-byudzhetnogo-finansirovaniya-obrazovatelnyh-uchrezhdeniy-teoriya-i-metodika/viewer> (дата обращения: 20.11.2021).

399. Скотникова, А. М. Динамика представлений студентов об учебно-исследовательской деятельности / А. М. Скотникова. – Текст : электронный // Педагогическое образование в России. – 2012. – № 2. – С. 75–79. – URL: http://journals.uspu.ru/attachments/article/95/Педобраз_2012_2_скотникова.pdf (дата обращения: 06.08.2021).

400. Скрипкина, А. В. Известность и репутация образовательного учреждения в формировании положительного имиджа вуза / А. В. Скрипкина. – Текст : электронный // Культурная жизнь Юга России. – 2009. – № 3 (32). – С. 32–36. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_12874814_99443490.pdf (дата обращения: 05.12.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

401. Слостенин, В. А. Профессионализм учителя как явление педагогической культуры / В. А. Слостенин. – Текст : электронный // Педагогическое образование и наука. – 2008. – № 12. – С. 14–15. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_

17062428_58243386.pdf (дата обращения: 10.12.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

402. Создание комплементарной команды вузовских преподавателей (использование методологии И. Адизеса для реализации проекта «Профессиональный портрет преподавателя РЭУ им. Г. В. Плеханова») / Г. Н. Селянская, И. И. Скоробогатых, О. В. Сагинова, Ж. Б. Мусатова. – Текст : электронный // Инициативы XXI века. – 2012. – № 2. – С. 58–62. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_18081970_24519479.pdf (дата обращения: 09.12.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

403. Солодухин, К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К. С. Солодухин. – Текст : электронный // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – С. 152–156. – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1653> (дата обращения: 25.03.2020).

404. Солонин, С. И. Менеджмент качества образовательной услуги (руководство для преподавателей вузов) : учеб. пособ. для системы повыш. квалиф. препод. высш. уч. завед. / С. И. Солонин ; Федеральное агентство по образованию УГТУ – УПИ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина ; Уральский региональный центр по сопровождению внедрения типовой модели системы качества образовательного учреждения в учреждениях ВПО Уральского федерального округа. – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2010. – 190 с. – ISBN 978-5-321-01739-5. – Текст : непосредственный.

405. Сотникова, С. И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С. И. Сотникова. – Текст : электронный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 95–107. – URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/2/4220.html> (дата обращения: 23.04.2022).

406. Социологический энциклопедический словарь: На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / редактор-координатор – акад. РАН Г. В. Осипов ; редактор-составит. З. Т. Зеленкова [и др.]. – Москва : ИНФРА-М – НОРМА, 1998. – 481 с. – ISBN 5862256350. – Текст : непосредственный.

407. Социологическое исследование мнения преподавателей образовательных организаций Высшего образования о результатах внедрения и применения системы «эффективного контракта : Информационный сборник КСП Профсоюза № 1 / [под ред. зам. председателя Профсоюза Дудина В. Н.] // Профсоюз работников народного образования и науки Российской Федерации : [офиц. сайт]. – Разд. «Файлы». – 2020. – 47 с. – URL: https://www.esur.ru/Files/Sociologicheskoe_issledovanie_m52098.pdf (дата обращения: 15.06.2022).
408. Справка Государственно-правового управления к ФЗ от 26 июня 2021 г. № 144-ФЗ. О внесении изменений в ФЗ «Об образовании в РФ» // Администрация Президента Российской Федерации : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/65667> (дата обращения: 02.11.2021).
409. Сравнительный анализ старого и нового законов об образовании / подготовлен экспертами компании «Гарант» // Гарант.ру : информ.-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/58049415/#friends> (дата обращения: 12.10.2021). – Режим доступа: по подписке.
410. Стандарты и рекомендации для гарантии качества в Европейском пространстве высшего образования (ESG) / Европейская Ассоциация Гарантии Качества В Высшем Образовании. – Текст : электронный. – Европейская Ассоциация Гарантии Качества В Высшем Образовании, 2015. – 27 с. – URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/filebase/esg/ESG%20in%20Russian_by%20NCPA.pdf (дата обращения: 10.01.2022).
411. Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве / Европейская Ассоциация Гарантии Качества В Высшем Образовании. – Текст : электронный. – Йошкар-Ола : Аккредитация в образовании, 2008. – 58 с. – URL: https://fgosvo.ru/uploadfiles/md/ESG_Russianversion.pdf (дата обращения: 10.01.2022).
412. Стандарты управления рисками / Федерация Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров ; Русское общество управления рисками ; перевод с англ. FERMA. – Текст : электронный. – 2003. – URL: https://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/standart%20ferma_russia.pdf (дата обращения: 12.05.2022).

413. Стариков, А. А. Уральская государственная архитектурно-художественная академия: концепция стратегического плана творческого вуза / А. А. Стариков, В. А. Колясников, М. В. Смирнов. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 64–75. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/217/218> (дата обращения: 12.09.2021).
414. Стариков, А. А. Культура пространственной организации как фактор конкурентоспособности университета / А. А. Стариков. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 2 (72). – С. 15–29. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/611/612> (дата обращения: 12.09.2021).
415. Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты / Т. Л. Клячко, Н. Л. Титова, А. О. Крыштановский [и др.] ; под редакцией Т. Л. Клячко. – Москва : Гос. Ун-т Высш. Шк. Экон., 2002. – 324 с. – ISBN 5-7598-0201-1. – Серия: Библиотека развития образования. – Текст : непосредственный.
416. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / Н. В. Андреева, О. Н. Балаева, В. В. Радаев [и др.] ; под науч. редакцией Н. Л. Титовой. – Москва : МАКС Пресс, 2008. – 668 с. – ISBN 978-5-317-02500-7. – Текст : непосредственный.
417. Стукалова, А. А. Конкурентоспособность и критерии выбора образовательных программ / А. А. Стукалова, И. Б. Стукалова. – Текст : электронный // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2019. – Т. 10, № 4. – С. 382–398. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_41659107_11239755.pdf (дата обращения: 27.03.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
418. Стукалова, И. Б. Мировые рейтинги и конкурентоспособность российских университетов / И. Б. Стукалова, А. В. Шишкин, А. А. Стукалова. – DOI: 10.21686/2410-7395-2019-3-5-18. – Текст : непосредственный // Международная торговля и торговая политика. – 2019. – № 3 (19). – С. 15–18.
419. Стукалова, И. Б. Финансовые показатели в национальных и глобальных университетских рейтингах / И. Б. Стукалова, А. А. Стукалова. – DOI:

10.21686/2413-2829-2016-5-15-25. – Текст : непосредственный // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 5 (89). – С. 15–25.

420. Судакова, А. Е. Конкуренция между вузами: концептуальный анализ / А. Е. Судакова, Д. Г. Сандлер, Т. В. Тарасьева. – DOI 10.15826/umpra.2020.04.035. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2020. – Т. 24, № 4. – С. 58–74.

421. Судакова, А. Е. Эффективность функционирования системы профессионального образования региона: технология оценки / А. Е. Судакова. – Текст : электронный // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23–24 апр. 2015 г.). – Екатеринбург : Урал. ун-т, 2015. – Т. 1. – С. 143–146. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/38785/1/dn_2015_01_40.pdf (дата обращения: 13.07.2021).

422. Суровицкая, Г. В. Сравнительная конкурентоспособность опорных университетов России / Г. В. Суровицкая. – DOI 10.15826/umpra.2017.04.050. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 4. – С. 63–75.

423. Сухенко, Н. В. Образовательные услуги вузов / Н. В. Сухенко. – Текст : электронный // Современные исследования социальных проблем : электронный научный журнал. – 2012. – № 2. – С. 45. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnye-uslugi-vuzov/viewer> (дата обращения: 20.08.2020).

424. Сущенко, А. Д. Профессиональные траектории выпускников вузов Уральского региона / А. Д. Сущенко, Д. Г. Сандлер, П. Д. Кузнецов. – Текст : электронный // сб. трудов конф. «X Международная конференция исследователей высшего образования. Вклад высшего образования в развитие общества и экономики: глобальные, национальные и региональные вызовы» (Москва, 22–25 окт. 2019). – Сессия 4. Рынок труда и отдача от высшего образования. – URL: <https://educonf.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/314447314.pdf> (дата обращения: 19.04.2021).

425. Сущенко, А. Д. Как студенты вовлечены в механизмы «обратной связи»: системная практика исследований в УрФУ / А. Д. Сущенко, Д. Г. Сандлер. – DOI 10.15826/umpra.2017.02.031. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 2. – С. 176–191.
426. Тамбовцев, В. Л. Менеджмент качества высшего образования: что означает «качество» и что означает «высшее образование»? / В. Л. Тамбовцев, И. А. Рождественская. – DOI 10.29141/2218-5003-2020-11-1-1. – Текст : непосредственный // Управленец. – 2020. – Т. 11, № 1. – С. 12–14.
427. Тенденции высшего образования в мире и в России. Аналитический доклад-дайджест / Л. В. Константинова, Е. В. Шубенкова, Н. Н. Гагиев [и др.]; Науч.-исследоват. ин-т развития образования Рос. экон. ун-та им. Г. В. Плеханова. – Текст : электронный. – Москва, 2021. – 199 с. – URL: <https://www.rea.ru/ru/org/managements/Nauchno-issledovatel'skijj-institut-razvitiya-obrazovaniya/Documents/Доклад-дайджест%20Тенденции%20развития%20высшего%20образования.pdf> (дата обращения: 15.02.2022).
428. Типология и анализ научно-образовательной результативности российских вузов / И. В. Абанкина, Ф. Т. Алескеров, В. Белоусова [и др.]. – DOI 10.17323/1995-459X.2013.3.48.63. – Текст : непосредственный // Форсайт. – 2013. – Т. 7, № 3. – С. 48–62.
429. Тихонова, А. Д. Оценка значимости параметров результативности вузов для стейкхолдеров / А. Д. Тихонова. – DOI 10.17059/2018-2-16. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2018. – Т. 14, № 2. – С. 536–546.
430. Токатлыгиль, Ю. С. Предикторы успешности научно-исследовательской деятельности: анализ отечественных исследований / Ю. С. Токатлыгиль. – Текст : электронный // Интернет-журнал «Мир науки». – 2017. – Т. 5, № 4. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/20PSMN417.pdf> (дата обращения: 14.11.2021).
431. Толокина, Е. Л. Сотрудничество и конкуренция: кто кого? / Е. Л. Толокина. – Текст : непосредственный // Теоретическая экономика. – 2013. – № 6 (18). – С.136–41.

432. Томилин, О. Б. «Оптимистическая трагедия» университетского менеджмента / О. Б. Томилин. – Текст : электронный // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 1. – С. 7–14. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52846/1/UM_2006_1_003.pdf (дата обращения: 06.12.2020).
433. Трансформация образования в цифровую эпоху / П. В. Терелянский, Н. В. Кузнецов, К. В. Екимова, С. А. Лукьянов. – DOI 10.15826/umpra.2018.06.056. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 6. – С. 36–43.
434. Трудоустройство выпускников и его связь с качеством высшего образования / Д. Г. Сандлер, А. Д. Сущенко, П. Д. Кузнецов, Т. Е. Печенкина. – DOI 10.15826/umpra.2018.03.028. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 3. – С. 73–85.
435. Тысячин, А. С. Критерии оценки конкурентоспособности высших учебных заведений в мировой экономике / А. С. Тысячин, О. В. Михайлов. – Текст : электронный // Вестник университета. – 2017. – № 5. – С. 110–115. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_29274530_37054879.pdf (дата обращения: 12.01.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
436. Университет в регионе: как есть и как надо / Н. В. Пелихов, Г. Е. Каратаева, А. Р. Грошев [и др.]. – DOI 10.15826/umpra.2017.04.055. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 4. – С. 116–129.
437. Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития / И. А. Бедрачук, О. В. Горшкова, И. В. Кезина [и др.]. – Владивосток : Владивост. гос. ун-т экон. и сервиса, 2011. – 308 с. – ISBN 978-5-9736-0181-2. – Текст : непосредственный.
438. Университетские кампусы и город: кооперация ради повышения конкурентоспособности / Н. А. Трунова, В. С. Бачорова, Т. И. Караваева [и др.] ; НО Фонд ЦСР ; Университет 2035 ; ВЭБ.РФ. – Текст : электронный. – Москва : НО

Фонд ЦСР, 2021. – URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/3f0/kbpm276p3tau6knlzdla3d6ozz0fve0e.pdf> (дата обращения: 12.06.2022).

439. Университеты на перепутье: высшее образование в России : коллект. науч. изд. / под редакцией Д. П. Платоновой, Я. И. Кузьминова, И. Д. Фрумина. – DOI 10.17323/978-5-7598-2139-7. – Москва : Высш. шк. экон., 2019. – 320 с. – ISBN 978-5-7598-2139-7. – Текст : непосредственный.

440. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы / В. М. Филиппов, Б. Л. Агранович, Д. Г. Арсеньев [и др.] ; под редакцией В. М. Филипова. – Москва : Логос, 2005. – 540 с. – ISBN 5-98704-020-5. – Текст : непосредственный.

441. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы : аналитический доклад. – 2-е изд. / В. М. Филиппов, Б. Л. Агранович, Д. Г. Арсеньев [и др.]. – Москва : Логос, 2006. – 487 с. – ISBN 5-98704-020-5. – Текст : непосредственный.

442. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы : электронное издание / Ричард М. Стейнберг, Майлс И. Эй. Эверсон, Фрэнк Джей. Мартене [и др.] ; Комитет спонс. организ. Комиссии Тредвея (COSO) ; перевод с англ. Ин-т внутрен. аудиторов ; Делойт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/D%20COSO%20UR.pdf> (дата обращения: 12.05.2022).

443. Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования / С. И. Сотникова, М. В. Удальцова, Ю. А. Масалова [и др.] ; под редакцией С. И. Сотниковой. – Новосибирск : Новосиб. гос. ун-т экон. и управ. «НИНХ», 2014. – 199 с. – ISBN 978-5-7014-0650-4. – Текст : непосредственный.

444. 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.

445. Фатхутдинов, Р. Управление конкурентоспособностью вуза / Р. Фатхутдинов. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2006. – №

9. – С. 35–37. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-vuza/viewer> (дата обращения: 15.09.2021).
446. Федеральный центр образовательного законодательства : [сайт]. – URL: <https://fcoz.ru> (дата обращения: 04.10.2021).
447. Федорченко, Т. А. Организация учета затрат и калькулирования себестоимости услуг сферы образования / Т. А. Федорченко. – Текст : электронный // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2013. – № 5 (251). – С. 15–20. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_18653094_54626138.pdf (дата обращения: 03.10.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
448. Федюкин, И. Российские вузы-флагманы / И. Федюкин, И. Фруммин // Pro et Contra : Московский центр Карнеги (прекратил свою работу в соответствии с распоряжением Министерства юстиции Российской Федерации от 8 апреля 2022 года) : [сайт]. – Разд. «Архив материалов Центра, опубликованных до 8 апреля 2022 года». – 2011. – № 3. – С. 19–31. – URL: https://carnegieendowment.org/files/ProetContra_49_19-31.pdf (дата обращения: 05.01.2022).
449. фон Бергаланфи, Л. История и статус общей теории систем / Л. фон Бергаланфи. – Текст : непосредственный // Системные исследования. Ежегодник. – Москва : Наука, 1973. – С. 20–37.
450. Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» // Минобрнауки России : [сайт]. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 15.11.2021).
451. Форма № ВПО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования» // Минобрнауки России : [сайт]. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 15.11.2021).
452. Формирование подходов к оценке конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности / В. В. Криворотов, Ю. Б. Ключев, А. В. Калина

[и др.]. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 298 с. – ISBN 978-5-238-03024-1. – Текст : непосредственный.

453. Формирование профиля вуза в цифровой среде: международный опыт / А. Л. Абаев, Н. И. Архипова, А. Г. Голова, Д. В. Иванюшин. – DOI 10.29030/2309-2076-2022-15-2-173-189. – Текст : непосредственный // Экономические системы. – 2022. – Т. 15, № 2. – С. 173–189.

454. Фрумин, И. Д. Что заставляет меняться российские вузы: договор о невовлеченности / И. Д. Фрумин, М. С. Добрякова. – DOI 10.17323/1814-9545-2012-2-159-191. – Текст : непосредственный // Вопросы образования. – 2012. – № 2. – С. 159–191.

455. Халин, В. Г. Системы вознаграждения и академических контрактов профессоров Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и Санкт-Петербургского государственного университета / В. Г. Халин. – Текст : электронный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2013. – № 3. – С. 95–109. – URL: <https://economicsjournal.spbu.ru/article/view/2391/2208> (дата обращения: 08.09.2021).

456. Халиулина, В. В. Влияние здоровья и образования на развитие человеческого капитала и экономику региона / В. В. Халиулина, В. А. Шабашев, С. В. Шабашева. – DOI 10.25513/1812-3988.2018.2.190-197. – Текст : непосредственный // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 190–197.

457. 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-ГИВЦ : [сайт]. – URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo&year=2021> (дата обращения: 18.09.2021).

458. Цатурян, Э. О. Анализ основных факторов повышения конкурентоспособности вуза в современных условиях / Э. О. Цатурян, Т. А. Семкина. – Текст : электронный // Транспортное дело России. – 2011. – № 2. – С.

- 121–123. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19104622> (дата обращения: 25.09.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
459. Чередниченко, Г. А. Кого ждут на рынке труда и готовы ли к этому вузы / Г. А. Чередниченко. – Текст : непосредственный // Ректор ВУЗа. – 2020. – № 1. – С. 20–31.
460. Чулкова, О. О. Конкурентные преимущества вуза, их классификация / О. О. Чулкова. – Текст : электронный // Известия МГТУ МАМИ. – 2011. – № 2 (12). – С. 310–316. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_17100431_82584969.pdf (дата обращения: 25.09.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
461. Чупрунов, Е. В. Концепция и опыт разработки стратегии развития инновационного университета / Е. В. Чупрунов, Р. Г. Стронгин, А. О. Грудзинский. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2013. – № 8–9. – С. 11–18. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_20206517_90013101.pdf (дата обращения: 25.03.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
462. Чучалин, А. И. Управление образовательной деятельностью в интегрированной системе менеджмента качества вуза / А. И. Чучалин, А. В. Замятин. – Текст : электронный // Вопросы образования. – 2010. – № 1. – С. 16–134. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_13920094_39997842.pdf (дата обращения: 14.12.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
463. Чучкалова, Е. В. Некоторые проблемы введения эффективных контрактов в высших учебных заведениях / Е. В. Чучкалова, М. Г. Лордкипанидзе, С. Н. Лапшина. – Текст : электронный // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 3 (97). – С. 13. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_28882270_95319497.PDF (дата обращения: 15.01.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

464. Шапкин, В. В. Эффективен ли эффективный контракт преподавателя вуза? / В. В. Шапкин, Л. В. Школяр. – DOI 10.24411/2619-1504-2019-00053. – Текст : непосредственный // Традиционное прикладное искусство и образование. – 2019. – № 3 (30). – С. 106–112.
465. Шишкин, А. В. Маркетинговая стратегия изменений / А. В. Шишкин. – Текст : электронный // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2014. – № 10 (76). – С. 11–18. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22470318_48129098.pdf (дата обращения: 13.04.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
466. Шматко, Н. А. Удовлетворенность условиями труда и привлекательность вузов для научных кадров / Н. А. Шматко, Г. Л. Волкова ; НИУ ВШЭ. – Текст : электронный // Мониторинг экономики образования : Информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований. – 2020. – Вып. 32. – 6 с. – URL: <https://www.hse.ru/data/2020/11/16/1367097113/Выпуск%2032-2020%20Удовлетворенность%20условия..ьность%20вузов%20для%20научных%20кадров.pdf> (дата обращения: 12.11.2021).
467. Экономика масштаба или экономика разнообразия: на что опираться вузам в конкурентной борьбе? / П. В. Деркачев, К. В. Зиньковский, И. А. Кравченко, К. А. Семенова. – DOI 10.15826/umpra.2021.01.010. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2021. – Т. 25, № 1. – С. 131–141.
468. Экономика образования: планирование, анализ и контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций Высшего образования: учеб. пособ. для катег. руковод. и раб. фин. и бухг. служб / М. А. Дмитриев, О. А. Комарова, Н. В. Шинкевич [и др.] ; под редакцией М. А. Дмитриева. – Москва : МПГУ, 2016. – 166 с. – ISBN 978-5-4263-0390-4. – Текст : непосредственный.
469. Экономическая безопасность региона: единство теории, методологии исследования и практики : монография / А. И. Татаркин, А. А. Куклин, О. А. Романова [и др.]. – Екатеринбург: Урал. ун-т, 1997. – 237 с. – ISBN 978-5-7525-0614-7. – Текст : непосредственный.

470. Татаркин А. И. Экономическая безопасность Свердловской области : монография / А. И. Татаркин, А. А. Куклин, О. А. Романова ; составит. Э. Э. Россель ; под науч. редакцией Г. А. Ковалевой, А. А. Куклина. – Екатеринбург : Урал. ун-т, 2003. – 450 с. – ISBN 5-86037-011-3. – Текст : непосредственный.
471. Экономическое положение вузов в условиях бюджетной реформы, повышения автономии и введения ЕГЭ / И. В. Абанкина, Т. В. Абанкина, Е. А. Николаенко [и др.] ; редактор И. В. Абанкина ; Гос. ун-т «Высшая Школа Экономики». – Москва : Гос. ун-т Высш. шк. экон., 2010. – 208 с. – ISBN 978-5-7598-0768-1. – Текст : непосредственный.
472. Юдина, Т. А. Принципы и инструменты управления репутационными рисками университета / Т. А. Юдина. – Текст : электронный // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5, № 5. – С. 77–83. – URL: <https://vestnik.astu.org/temp/4e776ae6949666876509e2d765c7a9a5.pdf> (дата обращения: 10.06.2022).
473. Юрьев, В. М. Кластерная модель управления в инновационном университете / В. М. Юрьев. – Текст : электронный // Вестник Международного института экономики и права. – 2011. – № 3 (4). – С. 22–28. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_23832749_70833718.pdf (дата обращения: 15.07.2021). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
474. Ядрышников, А. Р. Финансовая и экономическая устойчивость российских предприятий: статистика и подходы к определению / А. Р. Ядрышников, Л. В. Голодкова. – Текст : электронный // Science Time. – 2016. – № 12 (36). – С. 805–816. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-i-ekonomicheskaya-ustoychivost-rossiyskih-predpriyatiy-statistika-i-podhody-k-opredeleniyu/viewer> (дата обращения: 15.11.2021).
475. A Survey of DEA Applications / J. S. Liu, L. Y. Lu, W. M. Lu, B. J. Lin // Omega. – 2013. – Vol. 41, Iss. 5. – P. 893–902. – URL: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2020/01/F1658-TarjomeFa-English.pdf> (date accessed: 09.08.2020).
476. Additionality or crowding out? An overall evaluation of public R&D subsidy on private R&D expenditure / M. Marino, S. Lhuilley, P. Parrotta, D. Sala // Research Petty.

- 2016. – Vol. 45, Iss. 9. – P. 1715–1730. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733316300555?via%3Dihub> (date accessed: 18.02.2022).
477. Afonso, A. Non-parametric Approaches to Education and Health Efficiency in OECD Countries / A. Afonso, M. St. Aubyn. – DOI 10.1080/15140326.2005.12040626 // *J of Applied Economics*. – 2005. – Vol. 8, Iss. 2. – P. 227–246.
478. Agasisti, T. Performances and spending efficiency in Higher Education: a European comparison through non-parametric approaches / T. Agasisti. – DOI 10.1080/09645290903094174 // *Education Economics*. – 2011. – Iss. 19. – P. 199–224.
479. Agasisti, T. Governance Models of University Systems – Towards Quasi-Markets? Tendencies and Perspectives: a European Comparison / T. Agasisti, G. Catalano. – DOI 10.1080/13600800600980056 // *Journal of Higher Education Policy and Management*. – 2006. – Vol. 28, Iss. 3. – P. 261–278.
480. Agasisti, T. Market forces and competition in university systems: theoretical reflectio and empirical evidence from Italy / T. Agasisti. – DOI 10.1080/02692170902954783 // *International Review of Applied Economics*. – 2009. – Vol. 23, Iss. 4. – P. 463–483.
481. 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. – P. 309–318. – URL: https://www.researchgate.net/figure/The-SECI-model-Nonaka-and-Takeuchi-1995_fig2_267404394 (date accessed: 22.11.2021).
482. Allen, J. Transitions from higher education to work J. Allen, R. Van der Velden. – DOI 10.1007/978-1-4020-5926-1_4 // *Careers of university graduates / ed. U. Teichler*. Dordrecht, Netherlands : Springer, 2007. – P. 55–78.
483. Amaral, A. On markets, autonomy and regulation the Janus Head revisited / A. Amaral, A. Magalhães // *Higher Education Policy*. – 2001. – Vol. 14. – P. 7–20. – URL: [https://link.springer.com/article/10.1016/S0952-8733\(00\)00028-3](https://link.springer.com/article/10.1016/S0952-8733(00)00028-3) (date accessed: 11.02.2022).

484. Antosik, L. Assessment of the Impact of an Effective Contract Introduction on the Publication Activity of a University Faculty: The Case of a Regional University / L. Antosik, E. Shevchenko. – DOI 10.17323/1814-9545-2018-3-247-267 // Educational Studies. Moscow. – 2018. – Vol. 3. – P. 247–267.
485. Arveson, P. Strategic Management of Scientific Research Organizations / P. Arveson // Journal. Washington Academy of Science. – 2012. – Vol. 98, Iss. (3):31. – P. 31–44. – URL: https://www.researchgate.net/publication/272682364_Strategic_Management_of_Scientific_Research_Organizations (date accessed: 12.07.2021).
486. Australian Graduate Survey (AGS) : [website]. – URL: <https://www.nagcas.org.au/research/australian-graduate-survey> (date accessed: 11.02.2022).
487. Bartlett, W. Quasi-Markets and Social Policy / W. Bartlett; eds. W. Bartlett, Le Grand. – DOI 10.1007/978-1-349-22873-7. – London : Red Globe Press London, 1993. – 241 p.
488. Bebchuk, L. A. Pay without performance: overview of the issues / L. A. Bebchuk, J. M. Fried. – DOI 10.1111/j.1745-6622.2005.00056.x // Journal of Applied Corporate Finance. – 2005. – Vol. 17, Iss. 4. – P. 8–23.
489. Beerkens, M. Stakeholders in Higher Education Quality Assurance: Richness in Diversity? / M. Beerkens, M. Udam. – DOI 10.1057/s41307-016-0032-6 // Higher Education Policy. – 2017. – Vol. 30, Iss. 3. – P. 341–359.
490. Belfield, C. Economic Principles for Education / C. Belfield. – DOI 10.1016/S0272-7757(01)00061-9 // Theory and Evidence. Edward Elgar Publisher, Cheltenham, UK, 2003. – Ch. 7. – P. 144–162.
491. Belfield, C. R. The Effects of Competition on Educational Outcomes: A Review of U.S. Evidence / C. R. Belfield, H. M. Levin. – DOI 10.3102/00346543072002279 // Review of Education Research. – 2002. – Vol. 72, Iss. 2. – P. 279–341.
492. Bengt-åke, L. The Learning Economy / L. Bengt-åke, J. Björn. – DOI 10.1080/13662719400000002 // Journal of Industry Studies. – 1994. – Vol. 1, Iss. 2. – P. 23–42.

493. Benneworth, P. University spin-off policies and economic development in less successful regions: Learning from two decades of policy practice / P. Benneworth, D. Charles. – DOI 10.1080/09654310500107175 // *European Planning Studies*. – Vol. 13. – P. 537–557.
494. Birdsall, N. Public Spending on Higher Education in Developing Countries: Too Much or Too Little? / N. Birdsall. – DOI 10.1016/S0272-7757(96)00028-3 // *Economics of Education Review*. – 1996. – Vol. 15, Iss. 4. – P. 407–419.
495. Bok, D. *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education* / D. Bok. – Princeton Oxford : Princeton University Press, 2004. – 256 p. – ISBN 978-0691120126.
496. Borland, M. V. Students academic achievement and the degree of market concentration in education / M. V. Borland, R. M. Howsen. – DOI 10.1016/0272-7757(92)90019-Y // *Economics of Education Review*. – 1992. – Vol. 11, Iss. 1. – P. 31–39.
497. Bramwell, A. Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo / A. Bramwell, D. A. Wolfe. – DOI 10.1016/j.respol.2008.04.016 // *Research Policy*. – 2008. – Vol. 37, Iss. 8. – P. 1175–1187.
498. Brankovic, J. How rankings produce competition: The case of global university rankings / J. Brankovic, L. Ringel, T. Werron. – DOI 10.1515 / zfsoz-2018-0118 // *Zeitschrift Für Soziologie*. – 2018. – Vol. 47, Iss. 4. – P. 270–288.
499. Breneman, D. W. Strategies for the 1980s. In *Challenges of Retrenchment* / D. W. Breneman, J. R. Mingle. – San Francisco : Jossey-Bass. – 1981. – 394 p.
500. Johnstone, D. Bruce. *Financial Strategies for the Modern University* / D. Bruce Johnstone. – New York at Buffalo : State University. – 1996. – URL: <http://gseweb.gse.buffalo.edu/fas/Johnston/FINSTRAT.htm>. (date accessed: 30.08.2020).
501. Cabrera, A. F. Making an impact with alumni surveys / A. F. Cabrera, D. J. Weerts, B. J. Zulick. – DOI 10.1002/ir.144 // *New Directions for Institutional Research*. – 2005. Vol. 126. – P. 5–17.

502. Cantwell, B. Governance / B. Cantwell, R. Pinheiro, M. Kwiek. – DOI 10.1093/oso/9780198828877.003.0003 // High Participation Systems of Higher Education / eds. B. Cantwell [et al.]. – Oxford University Press, 2018. – P. 68–93.
503. Carnoy, M. University Expansion in a Changing Global Economy: Triumph of the BRICS? / M. Carnoy, P. Loyalka, M. Dohiyakova. – Stanford, CA: Stanford University, 2013. – 404 p. – ISBN 9780804786416.
504. Catalano, G. Regolamentazione e competizione nel sistema universitario italiano: Effetti e problemi del nuovo sistema di finanziamento / G. Catalano, P. Silvestri // Regolamentazione dei servizi pubblici / eds. D. Fabbri, G. Fiorentini. – Roma : Carrocci Editore, 1999. – P. 143–185.
505. Clark, B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation / B. R. Clark // Oxford : International Association of Universities and Elsevier Science Ltd, 1998. – 163 p. – ISBN 0-08-0433545. – Series: Issues in Higher Education.
506. Clark, B. R. The Higher Education System: Academic organization in Cross-National Perspective / B. R. Clark. – Berkeley and Los Angeles, California : University of California Press, 1986. – 330 p. – ISBN 0-520-05892-5.
507. Competitiveness in European Regions and Top-Ranked Universities: Do Local Universities Matter? / F. Mas-Verdu, N. Roig-Tierno, P. A. Nieto-Aleman, J.-M. Garcia-Alvarez-Coque. – DOI 10.7441/joc.2020.04.06 // Journal of Competitiveness. – 2020. – Vol. 12, Iss. 4. – P. 91–108.
508. Corbally, J. E. The Costs of Higher Education by Howard R. Bowen / J. E. Corbally // Journal of Education Finance. – 1981. – Vol. 7, Iss. 2. – P. 232–234. – URL: <http://www.jstor.org/stable/40703319> (date accessed: 13.07.2021).
509. Correia, F. Diversificação e diversidade dos sistemas de ensino superior: o caso Português / F. Correia, A. Amaral, A. Magalhães // Conselho Nacional de Educação, 2002. – 285 p. – ISBN 972-8360-16-9.
510. Cowanab, R. University effects on regional innovation / R. Cowanab, N. Zinovyeva. – DOI 10.1016/j.respol.2012.10.001 // Research Policy. – Vol. 42, Iss. 3. – P. 788–800.

511. Dill, D. D. Higher education markets and public policy / D. D. Dill. – DOI 10.1016/S0952-8733(97)81763-1 // Higher Education Policy volume. – 1997. – Vol. 10. – P.167–185.
512. Darroch, J. Knowledge management, innovation and firm performance / J. Darroch. – DOI 10.1108/13673270510602809 // Journal of Knowledge Management. – 2005. – Vol. 9, Iss. 3. – P. 101–115.
513. de Boer H. On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany / H. de Boer, J. Enders, U. Schimank. – DOI 10.1007/978-1-4020-5831-8 // New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. – Dorothea Jansen : Sprinder, 2007. – P. 137–152. – ISBN 978-1-4020-5830-1.
514. De Groof, J. Democracy and governance in higher education /J. De Groof, G. Neave, J. Švec. – The Hague ; London ; Boston : Kluwer Law International , 1998. – 372 p. – ISBN 90-411-0575-1.
515. Dearden, L. Creating competition in higher education: Economic myths and realities / L. Dearden // Paper presented at Centre for Global Higher Education, London, England. – 2017. – Policy briefing Vol. 3. – URL: <https://www.researchcghe.org/perch/resources/publications/pb3.pdf> (date accessed: 07.02.2022).
516. Del Rey, E. Competition among universities: The role of preferences for research and government finance / E. Del Rey // Hacienda Pública Española ; Revista de Economía Publica, IEF. – 2003. – Vol. 164, Iss. 1. – P. 75–80. – URL: https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/hpe/164_Art4.pdf (date accessed: 14.08.2022).
517. Delaney, A. M. Voices of experience: renewing higher education with alumni studies / A. M. Delaney. – DOI 10.1080/13583883.2000.9967018 // Tertiary Education and Management. – 2000. – Vol. 6. – P. 137–156.
518. Dill, D. D. Accreditation, assessment. anarchy?: the evolution of academic quality assurance policies in the United States / D. D. Dill, J. Brennan, P. De Vries, R. Williams. // In Standards and Quality in Higher Education, Kingsley. –1997. – P. 15–43.

519. Dimitrova, G. Competitiveness of the universities: measurement capabilities / G. Dimitrova, T. Dimitrova. – DOI 10.15547/tjs.2017.s.01.055 // *Trakia Journal of Sciences*. – 2017. – Vol. 15, Iss. 1. – P. 311–316.
520. Drucker, J. Assessing the Regional Economic Development Impacts of Universities: A Review of Current Approaches / J. Drucker, H. Goldstein. – DOI 10.1177/0160017606296731 // *International Regional Science Review*. – 2007. – Vol. 30, Iss. 1. – P. 20–46.
521. Drucker, J. Reconsidering the Regional Economic Development Impacts of Higher Education Institutions in the United States / J. Drucker. – DOI 10.1080/00343404.2014.986083 // *Regional Studies*. – 2016. – Vol. 50, Iss. 7. – P. 1185–1202.
522. Edgell, M. Sheila Slaughter, Gary Rhoades. Academic capitalism and the new economy: markets, state, and higher education : book review / M. Edgell ; Calvin College. – JHU Press, 2009. – 384 p. – URL: <https://cbfa-cbar.org/index.php/jbib/article/download/168/168/0> (date accessed: 22.12.2021).
523. Elliott, D. S. Measuring the economic impact of institutions of higher education / D. S. Elliott, S. L. Levin, J. B. Meisel // *Research in Higher Education*. – 1998. – Vol. 28, Iss. 1. – P. 17–33. – URL: <https://www.jstor.org/stable/40195845> (date accessed: 12.06.2022).
524. Firsova, A. A. Mathematical Models for Evaluation of the Higher Education System Functions with DEA Approach / A. A. Firsova, G. Yu. Chernyshova. – DOI 10.18500/1816-9791-2019-19-3-351-362 // *The journal Saratov University News. New Series. Series Mathematics. Mechanics. Informatics*. – 2019. – Vol. 19, Iss. 3. – P. 351–362.
525. Freeman, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. / R. E. Freeman. – DOI 10.1017/CBO9781139192675. – Cambridge University Press. – Online publication. – 2015.
526. Fromhold-Eisebith, M. Universities' functions in knowledge transfer: a geographical perspective / M. Fromhold-Eisebith, C. Werker. – DOI 10.1007/s00168-013-0559-z // *The Annals of Regional Science*. – 2013. – Vol. 51, Iss. 3. – P. 621–643.

527. García Alvarez-Coque, J. Life below excellence: exploring the links between top-ranked universities and regional competitiveness / J. García Alvarez-Coque; F. Mas Verdú, N. Roig Tierno. – DOI 10.1080/03075079.2019.1637843 // *Studies in Higher Education*. – 2019. – Vol. 46, Iss. 2. – P. 369–384.
528. Gary-Bobo, R. L'Economie Politique Simplifié du 'Mammoth': Efficacité Sociale et Concurrence entre Universités, Working Paper THEMA / R. Gary-Bobo, A. Trannoy. – DOI 10.3406/rfec.1998.1062 // Université Cergy-Pontoise. – 1998. – Vol. 13, Iss. 3. – P. 85–126.
529. Ghoshal, S. The Individualized Corporation. A Fundamentally New approach to Management / S. Ghoshal, C. A. Bartlett. – HarperCollins, 1999. – 372 p. – ISBN 0887308317.
530. Gibbs, P. Higher Education as a Market: A Problem or Solution? / P. Gibbs. – DOI 10.1080/03075070020030733 // *Studies in Higher Education*. – 2001. – Vol. 26, Iss. 1. – P. 85–94.
531. Glassey, A. A Crash Course in Business Strategy / A. A. Glassey // StratPad : [video]. – URL: https://www.youtube.com/watch?v=1QZ_11B0aTw (дата обращения: 10.07.2021).
532. Glennerster, H. Quasi-Markets for Education? / H. Glennerster. – DOI 10.2307/2234442 // *The Economic Journal*. – 1991. – Vol. 101, Iss. 408. – P. 1268–1276.
533. Chatterton, P. The Response of Universities to Regional Needs / P. Chatterton, J. B. Goddard // *European Journal of Education*. – 2000. – Vol. 35, Iss. 4. – P. 475–496. – URL: <https://www.jstor.org/stable/1503633> (date accessed: 10.09.2022).
534. Goldstein, H. Contributions of Universities to Regional Economic Development: A Quasi-experimental Approach / H. Goldstein, C. Renault. – DOI 10.1080/0034340042000265232 // *Regional Studies*. – 2004. – Vol. 38, Iss. 7. – P. 733–746.
535. Graham, H. D. The Rise of the American Research Universities – Elites and challengers in the postwar era / H. D. Graham, N. Diamond. – Baltimore, MD : JHU Press, 1997. – 319 p. – ISBN 9780801880636.
536. 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).
537. Harald, B. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation / B. Harald, M. Anders, P. Maskell. – DOI 10.1191/0309132504ph469oa // *Progress in Human Geography*. – 2004. – Vol. 28, Iss. 1. – P. 31–56.
538. Higher Education in Regional and City Development. Institutional Management in Higher Education. – DOI 10.1787/22183140. – Berlin, Germany : OECDiLibrary. – 2010–2013.
539. Higher Education: The Lessons of Experience // A World Bank Publication. World Bank. Washington, D.C. – 1994. – ISBN 0-82213-2745-3. – 105 p. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/303461468328502540/pdf/multi-page.pdf> (date accessed: 04.08.2022).
540. Hopbach, A. Recent trends in quality assurance? Observations from the agencies' perspectives / A. Hopbach ; eds. M. J. Rosa and A. Amaral. – DOI 10.1057/9781137374639_14 // *Quality Assurance in Higher Education*. – Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited, 2014. – P. 216–230.
541. Horta, H. Y. Does Competitive Research Funding Encourage Diversity in Higher Education? / H. Y. Horta, J. Huisman, M. Heitor. – DOI 10.3152/030234208X299044 // *Science and Public Policy*. – 2008. – Vol. 35, Iss. 3. – P. 146–158.
542. Howells, J. Innovation and university collaboration: paradox and complexity within the knowledge economy / J. Howells, R. Ramlogan, S. Cheng. – DOI 10.1093/cje/bes0t3 // *Cambridge journal of Economics*. – 2012. – Vol. 36, Iss. 3. – P. 703–721.
543. Huggins, R. The Economic and Innovation Contribution of Universities: A Regional Perspective / R. Huggins, A. Johnston. – DOI 10.1068/c08125b // *Environment and Planning C: Government and Policy*. – 2009. – Vol. 27, Iss. 6. – P. 1088–1106.

544. Huggins, R. Universities, knowledge networks and regional policy / R. Huggins, A. Johnston, R. Steffenson. – DOI 10.1093/cjres/rsn013 // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2008. – Vol. 1, Iss. 2. – P. 321–340.
545. Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms / M. Miozzo, P. Desyllas, Hsing-fenLee, I. Miles. – DOI 10.1016/j.respol.2016.03.018 // Research Policy. – 2016. – Vol. 45, Iss. 7. – P. 1337–1351.
546. Is there an association between Vice-Chancellors' compensation and external performance measures? / M. Bugejaa, B. Govendiraa, Z. Matolcsy, G. Pazmandya. – DOI 10.1111/acfi.12590 // Accounting & Finance. – 2021. – Vol. 61. – P. 689–726.
547. Jakobsen, S. Between bonding and bridging: Regional differences in innovative collaboration in Norway / S. Jakobsen, T. Lorentzen. – DOI 10.1080/00291951.2015.1016550 // *Wort Geografisk Tidsskrift – Norwegian Journal of Geography*. – 2015. – Vol. 69, Iss. 2. – P. 80–89.
548. Jensen, M. C. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure / M. C. Jensen, W. H. Meckling. – DOI 10.1016/0304-405X(76)90026-X // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – Vol. 3, Iss. 4. – P. 305–360.
549. Jepsen, C. The Role of Aggregation in Estimating the Effects of Private School Competition on Student Achievement / C. Jepsen. – DOI 10.1016/S0094-1190(02)00530-2 // *Journal of Urban Economics*. – 2002. – Vol. 52, Iss. 3. – P. 477–500.
550. Kendall, J. Social care and the nonprofit sector in the western developed world / J. Kendall, M. Knapp, J. Forder. – DOI 10.12987/9780300153439-020 // *The nonprofit sector : A research handbook* / eds. W. Powell, R. Steinberg. – 2th ed. – New Haven : Yale University Press, 2006. – P. 415–431.
551. Kerr, C. The uses of the university / C. Kerr. – 5th ed. – Cambridge, MA : Harvard University Press. – 2001. – 288 p. – ISBN 978-0674005327.
552. Kerr, C. University and corporation – partially shared goals and separate identities / C. Kerr. – DOI 10.2307/41164504 // *California management review*. – 1974. – Vol. 16, Iss. 3. – P. 20–24.

553. Kuzminov, Ya. Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice / Ya. Kuzminov, P. Sorokin P, I. Froumin. – DOI 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41 // Foresight and STI Governance. – 2019. – Vol. 13, Iss. 2. – P. 19–41.
554. Lasagni, A. How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe / A. Lasagni. – DOI 10.1111/j.1540-627x.2012.00355.x // Journal of Small Business Management. – 2012. – Vol. 50, Iss. 2. – P. 310–339.
555. Leshukov, O. Does Competition Matter? Efficiency of Regional Higher Education Systems and Competition: Case of Russia / O. Leshukov, D. Platonova, D. Semyonov // Basic research program. WP BRP. National Research University Higher School of Economics, 2015. – WP BRP 29/EDU/2015. – (Series: Education). – URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/uc50ym5dth/164812315.pdf> (date accessed: 04.04.2020).
556. Lin, L. An Evaluation System and Its Model for Educational Competitiveness of Universities / L. Lin. – DOI 10.3991/IJET.V15I11.14521 // International Journal of Emerging Technologies in Learning. – 2020. – Vol. 15, Iss. 11. – P. 188–201.
557. Loi, M. The third mission of universities: An investigation of the espoused values / M. Loi, M. Di Guardo. – DOI 10.1093/scipol/scv012 // Science and Public Policy. – 2015. – Vol. 42, Iss. 6. – P. 855–870.
558. Marginson, S. Dynamics of National and Global Competition in Higher Education / S. Marginson. – DOI 10.1007/s10734-004-7649-x // Higher Education. – 2006. – Vol. 52. – P. 1–39.
559. Marginson, S. The public good created by higher education institutions in Russia / S. Marginson. – DOI 10.17323/1814-9545-2017-3-8-36 // Voprosy Obrazovaniya. – 2017. – Vol. 2017, Iss. 3. – P. 9–36.
560. Marginson, S. The world-class multiversity: Global commonalities and national characteristics / S. Marginson. – DOI 10.1007/s11516-017-0018-1 // Frontiers of Education in China. – 2017. – Vol. 12, Iss. 2. – P. 233–260.

561. Marginson, S. The worldwide trend to high participation higher education: Dynamics of social stratification in inclusive systems / S. Marginson. – DOI 10.1007/s10734-016-0016-x // Higher Education. – 2016. – Vol. 72, Iss. 4. – P. 413–435.
562. Market type mechanisms in higher education: a comparative analysis of their occurrence and discussions on the issue in five higher education systems / F. Kaiser, P. van der Meer, J. M. R. Beverwijk [et al.] // CHEPS. – 1999. – Vol. 319. – 113 p.
563. Markets in Higher Education: Rhetoric or Reality / P. Teixeira, B. Jongbloed, D. Dill, A. Amaral. – DOI 1007/1-4020-2835-0. – Kluwer Academic Publishers, 2004. – 368 p.
564. Mas-Verdu, F. Examining organizational innovations in different regional settings / F. Mas-Verdu, D. Ortiz-Miranda, J. Garcia-Alvarez-Coque. – DOI 10.1016/j.jbusres.2016.04.132 // Journal of Business Research. – 2016. – Vol. 69, Iss. 11. – P. 5324–5329.
565. Mcmillan, R. Competition, Parental Involvement, and Public School Performance / R. Mcmillan ; National Tax Association. – DOI 10.2307/41950600. – Washington, DC. – 2001. – P. 150–155.
566. Meadows D. Thinking systems. White River Junction, VT: Chelsea Green, 2008. p. 2. Cited from : Averson P. Strategic Management of Scientific Research Organizations / P. Averson // Journal. Washington Academy of Science. – 2012. – Vol. 98, Iss. 3 (31) – P. 31–44. – URL: https://www.researchgate.net/publication/272682364_Strategic_Management_of_Scientific_Research_Organizations (date accessed: 12.07.2021).
567. Meek, V. L. Diversity and marketisation of higher education: incompatible concepts? / V. L. Meek. – DOI 10.1016/S0952-8733(99)00030-6 // Higher Education Policy. – 2000. – Vol. 13, Iss. 1. – P. 23–39.
568. Mintzberg, H. The Fall and Rise of Strategic Planning / H. Mintzberg // Harvard Business Review 1994. – Reprint 94107. – P. 107–114. – URL: [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf) (date accessed: 28.07.2022).

569. Misra, K. Measuring Public School Competition from Private Schools: A Gravity-Based Index / K. Misra, G. Chi. – DOI 10.4236/jgis.2011.34027 // Journal of Geographic Information System. – 2011. – Vol. 3, Iss. 4. – P. 306–311.
570. Mitchell, R.K. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts / R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood. – DOI 10.5465/AMR.1997.9711022105 // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22, Iss. 4. – P. 853–886.
571. Musselin, C. European academic labour markets in transition / C. Musselin. – DOI 10.1007/s10734-004-2918-2 // Higher Education. – 2005. – Vol. 49, № 1. – p. 135–154.
572. Nazarko, J. Application of DEA method in efficiency evaluation of public higher education institutions / J. Nazarko, J. Šaparauskas. – DOI 10.3846/20294913.2013.837116 // Technological and Economic Development of Economy. – 2014. – Vol. 20, Iss. 1. – P. 25–44.
573. Neave, G. Homogenization, Integration and Convergence: The Cheshire Cats of Higher Education Analysis / G. Neave. – DOI 10.1787/eag-2015-en // Issues In Higher Education. – 1996. – P. 26–41.
574. OECD, Education at a Glance 2015: OECD Indicators, OECD Publishing. – 2015. – 564 p. – ISBN 978-92-64-24208-1.
575. Hirschman, A. O. The Paternity of an Index / A. O. Hirschman // The American Economic Review. – 1964. – Vol. 54, Iss. 5. – P. 761 (2 pages). – URL: <https://www.jstor.org/stable/1818582> (date accessed: 17.09.2021).
576. Parakhina, V. Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness / V. Parakhina, O. Boris, L. Ushvitsky. – DOI 10.1108/IJEM-03-2016-0053 // International Journal of Educational Management. – 2017. – Vol. 31, Iss. 1. – P. 62–75.
577. Pfeffer, J. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective / J. Pfeffer, G. R. Salancik. – 1st ed. – Stanford Business Books, 2003. – 336 p. – ISBN 978-0804747899.

578. Pinheiro, R. *Universities and Regional Development: A critical assessment of tensions and contradictions* / R. Pinheiro, P. Benneworth, G. A. Jones. – DOI 10.4324/9780203112298. – Taylor and Francis, 2012. – 268 p. – ISBN 978-020311229-8.
579. Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / M. Porter. – N. Y. : Free Press, 1980. – 396 p. – ISBN 0029253608.
580. Psacharopoulos, G. *Public Spending on Higher Education in Developing Countries: Too Much Rather Than Too Little* / G. Psacharopoulos. – DOI 10.1016/S0272-7757(96)00024-6 // *Economics of Education Review*. – 1996. – Vol. 15, Iss. 4. – P. 421–422.
581. Shams, Riad S. M. *Quality Assurance Driving Factors as Antecedents of Knowledge Management: a Stakeholder-Focussed Perspective in Higher Education* / Riad S. M. Shams, Z. Belyaeva. – DOI 10.1007/s13132-017-0472-2 // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2019. – Vol. 10, Iss. 2. – P. 423–436.
582. *Scenarios of quality assurance of stakeholder relationships in Finnish higher education institutions* / A. Lyytinen, V. Kohtamäki, J. Kivistö [et al.]. – DOI 10.1080/1358311.2017.1294410 // *Quality in Higher Education*. – 2017. – Vol. 23, Iss. 1. – P. 35–49.
583. Schomburg, H. *Higher education and graduate employment in Europe: Results from graduates surveys in twelve countries* / H. Schomburg, U. Teichler // *Higer Education*. – Netherlands : Springer Science and Business Media B. V. – 2006. – Vol. 15. – P. 1–169. – ISBN 978-1-4020-5153-1.
584. Schwartz, J. *A Discussion of Suzanne Mettler’s Degrees of Inequality: How the Politics of Higher Education Sabotaged the American Dream* / J. Schwartz. – DOI 10.1017/S1537592716000232 // *Perspectives on Politics*. – 2016. – Vol. 14, Iss. 2. – P. 486–489.
585. *An Intellectual Capital framework to measure universities’ third mission activities* / G. Secundo, S. E. Perez, Z. Martinaitis, K. H. Leitner. – DOI 10.1016/j.techfore.2016.12 // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2017. – Vol. 123. – P. 229–239.
586. Simmel, G. *The Sociology of Georg Simmel* / G. Simmel, K. H. Wolff. – Simon and Schuster, 1950. – 445 p. – ISBN 9780029289204.

587. Slaughter, S. *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University* / S. Slaughter, L. L. Leslie. – Baltimore ; London: Johns Hopkins University Press, 1999. – 296 p. – ISBN 978-0801862588.
588. Spender, J. C. *Getting value from knowledge management* / J. C. Spender. – DOI 10.1108/09544780610659970 // *The TQM Magazine*. – 2006. – Vol. 18, Iss. 3. – P. 238–254.
589. 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.
590. Stensaker, B. *Re-inventing Shared Governance: Implications for Organisational Culture and Institutional Leadership* / B. Stensaker, A. Vabø. – DOI 10.1111/hequ.12019 // *Higher Education Quarterly*. – 2013. – Vol. 67, Iss. 3. – P. 256–274.
591. *Student Experience Survey (SES)* / Institute for Teaching and Learning Innovation. The University of Queensland : [website]. – URL: <https://itali.uq.edu.au/advancing-teaching/evaluation-teaching/external-surveys/student-experience-survey-ses> (date accessed: 18.06.2022).
592. *Sustainable development stakeholder networks for organisational change in higher education institutions: A case study from the UK* / V. R. Vargas, R. Lawthom, A. Prowse [et al.]. – DOI 10.1016/j.jclepro.2018.10.078 // *Journal of Cleaner Production*. – 2019. – Vol. 208. – P. 470–478.
593. *System-Level and Strategic Indicators for Monitoring Higher Education in the Twenty-First Century* / A. Yonezawa, F. Kaiser, D. Lievesley [et al.]. – Bucharest: UNESCO, 2003. – 226 p. – ISBN 92-9069-172-1. – (Studies on Higher Education Series).
594. Teichler, U. *Diversification? Trends and Explanations of the Shape and Size of Higher Education* / U. Teichler. – DOI 10.1007/s10734-008-9122-8 // *Higher Education*. – 2008. – Vol. 56. – P. 349–379.
595. *The World's Top 100 Universities* / University News. Oxford Brookes University, Universidad San Ignacio de Loyola, Chalmers University of Technology : [website]. – URL: <https://www.topuniversities.com/student-info/choosing-university/worlds-top-100-universities>. (date accessed: 12.02.2022).

596. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them // World Economic Forum : [website]. – Oct. 2021. – URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (date accessed: 13.05.2021).
597. Tobiassen, A. Exploring open innovation collaboration between SMEs and larger customers: The case of high-technology firms / A. Tobiassen. – DOI 10.1108/bjrn-01-2017-0018 // *Baltic journal of Management*. – 2018. – Vol. 13, Iss. 1. – P. 65–83.
598. Todtling, F. One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach / F. Todtling, M. Tripl. – DOI 10.1016/j.respol.2005.01.018 // *Research Policy*. – 2005. – Vol. 34, Iss. 8. – P. 1203–1219.
599. Tripl, M. The Role of Universities in Regional Development: Conceptual Models and Policy Institutions in the UK, Sweden and Austria / M. Tripl, T. Sinozic, H. Lawton Smith. – DOI 10.1080/09654313.2015.1052782 // *European Planning Studies*. – 2015. – Vol. 23, Iss. 9. – P. 1722–1740.
600. UNESCO. Policy paper for change and development in higher education. – Paris : UNESCO, 1995. – 43 p. – URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098992> (date accessed: 14.09.2022).
601. University Rankings. TOP UNIVERSITIES. QS Quacquarelli Symonds Limited : [website]. – URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings> (date accessed: 05.02.2022).
602. Weiss, F. The effects of work experience during higher education on labour market entry: learning by doing or an entry ticket? / F. Weiss, M. Klein, T. Grauenhorst. – DOI 10.1177/0950017013506772 // *Work, employment and society*. – 2014. – Vol. 28, Iss. 5. – P. 788–807.
603. Wheels of change in higher education: A collaborative, multi-stakeholder project as a vehicle for sustainability education / K. Warr Pedersen, E. Pharo, C. Peterson, G.A. Clark. – DOI 10.1108/IJSHE-10-2015-0172 // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. – 2017. – Vol. 18, Iss. 2. – P. 171–184.
604. Williams, G. The many faces of privatization // *Higher Education Management*. – 1996. – № 8. – P. 39–56.

605. Wissema, J. G. Towards the third generation university: managing the university in transition / J. G. Wissema. – Cheltenham ; Northampton : Edward Elgar Pub, 2009. – 252 p. – ISBN 978-18484422160.
606. Wolfe, D. A. The Role of Universities in Regional Development and Cluster Formation / D. A. Wolfe. – DOI 10.3138/9781442673564-013// Creating Knowledge, Strengthening Nations / eds. G. Jones, P. McCarney, M. Skolnick. – Toronto : University of Toronto Press, 2005. – 316 p.
607. Yoshimoto, K. University education and its relevance to working life / K. Yoshimoto, H. Yamada. – DOI 10.1007/978-1-4020-6044-1 // Competences, Higher Education and Career in Japan and the Netherlands / eds. J. Allen [et.al.]. – Dordrecht, Netherlands : Springer, 2007. – P. 97–127. – ISBN 978-1-4020-6044-1.
608. Zack, M. H. Developing a Knowledge Strategy // California Management Review. – 1999. – Vol. 41, Iss. 3. – P. 125–145. – URL: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm> (date accessed: 14.08.2022).
609. Zemtsov, S. An assessment of regional innovation system efficiency in Russia: the application of the DEA approach / S. Zemtsov, M. Kotsemir. – DOI 10.1007/s11192-019-03130-y // Scientometrics. – 2019. – Vol. 120. – P. 375–404.

Приложение А
(обязательное)

Конкурентные преимущества по видам функциональных потенциалов

Таблица А.1 – Конкурентные преимущества по видам функциональных потенциалов

Вид функционального потенциала	Конкурентное преимущество вуза
Учебно-методический и инновационный	Спектр образовательных услуг Качество учебно-методической работы Качество и обеспеченность учебно-методической литературой Качество преподавания Использование информтехнологий и уровень компьютеризации Внедрение инновационных курсов и методов преподавания Возможности выстраивания индивидуальной траектории обучения Наличие международных образовательных программ Востребованность выпускников Возможность и качество дополнительного образования Комфортность и оснащенность учебных аудиторий
Научно-исследовательский	Наличие научных школ Нацеленность на фундаментальные и/или прикладные исследования Объемы исследований Число публикаций Наличие известных ученых Наличие магистратуры, аспирантуры и докторантуры Наличие запатентованных изобретений Участие в международных исследованиях Ежегодные научные конференции на базе вуза Научная работа студентов
Человеческий	Квалификация ППС и иных сотрудников Творческий потенциал Уровень заработной платы
Финансово-экономический	Финансовая устойчивость вуза Наличие дополнительных источников финансирования Эффективность ценовой политики Бюджетная политика
Социальный	Отношения на всех уровнях внутри вуза Отношения вуза с федеральными и местными органами власти Отношения со стейкхолдерами Развитость социальной инфраструктуры
Управленческий	Качество управления на всех уровнях Качество исполнения управленческих решений Корпоративная культура Гибкость и мобильность организационной структуры Скорость реакции на изменения спроса
Маркетинговый	Наличие и качество маркетинговой стратегии и позиционирования Качество стратегии продвижения Известность и привлекательность бренда вуза Репутация и Качество внутреннего брендинга
Примечание – составлено автором по [460]	

Приложение Б
(обязательное)

**Преимущества и ограничения методов, применяемых для оценки деятельности
вузов и систем ВО**

Таблица Б.1 – Преимущества и ограничения методов, применяемых для оценки деятельности вузов и систем ВО

Метод	Преимущества применяемого метода	Ограничения применяемого метода
Индикативные методы		
Многомерное ранжирование [289]	С помощью данного метода возможно: - учесть дифференцированность обследуемых систем; - качественно проанализировать сильные и слабые стороны функционирования конкретных объектов; - представить сущность качественных характеристик групп объектов; - провести компаративистский анализ групп и деятельности объектов, относящихся к конкретным категориям.	- на практике возникают сложности в упорядочивании большого количества объектов; - повышаются риски субъективизма при определении весовых коэффициентов за счет применения метода экспертных оценок; - компаративистика возможна только в пределах гомогенных групп объектов; - ранжирование не подразумевает учет качественных данных.
Академический рейтинг [289]	Данный метод позволяет: - определять относительные места объектов анализа; - группировать объекты; - вносить коррективы влияния разницы характеристик объектов на итоговую оценку за счет применения весовых коэффициентов.	- риск субъективизма при определении весовых коэффициентов; - возникают сложности при определении гомогенных групп объектов, при определении групповых характеристик.
Метод интегральной оценки [290]	- возможно применение данного метода при оценивании систем (конкретных подсистем) разных типов; - допустим анализ неограниченного количества нормативных показателей; - за счет применения интегрального показателя не снижается степень объективности итоговой оценки при отсутствии данных по отдельным подсистемам.	- риск субъективизма при определении весовых коэффициентов за счет применения метода экспертных оценок; - экспертные оценки широко распространены в данном методе при оценке показателей.
Одномерный многофакторный дисперсионный анализ [178]	Благодаря использованию данного метода возможно: - определять статистически значимые факторы, оказывающие влияние на	- практическая сложность исчислений; - высокая чувствительность к нарушению нормального

Метод	Преимущества применяемого метода	Ограничения применяемого метода
	<p>функционирование объектов анализа;</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить оценку функционирования групп объектов, обладающих определенными характеристиками; - оценивать степень влияния сразу нескольких факторов на зависимую переменную, которой является позиция в рейтинге, занимаемая вузом. 	<p>распределения;</p> <ul style="list-style-type: none"> - должно быть более трех степеней свободы.
Метод анализа стохастических границ SFA		
Метод кластеризации [428,90]	<ul style="list-style-type: none"> - доступно определение сильных и слабых сторон функционирования объектов с их дальнейшей типологизацией по характеристикам; - возможно иерархически структурировать объекты, группировать объекты схожие в большей или меньшей степени. 	<ul style="list-style-type: none"> - данный метод не позволяет провести компаративистский анализ объектов из разных групп; - четкая типизация невозможна из-за пересечения кластеров в проекциях на оси показателей; - риск снижения значимости индивидуальных характеристик, обусловленных заменой их обобщенными значениями параметров кластера.
Корреляционный анализ [320]	<p>Использование данного метода позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - группировать объекты по признаку; - анализировать большой объем данных – факторов и объектов. 	<p>Интерпретация результатов затруднена за счет того, что метод позволяет установить корреляции между факторами, влияющими на функционирование объекта, без установления причинно-следственной связи.</p>
Метод главных компонент [246]	<p>Благодаря использованию данного метода возможно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - преодолеть проблему несоизмеримости и разнородности показателей; - определить ключевые факторы вариации исследуемых случайных величин; - снизить размерность данных; - визуализировать многомерные наблюдения. 	<ul style="list-style-type: none"> - не решает проблему сводимости коэффициентов корреляции с исходными данными; - искажение факторной структуры – преувеличение абсолютных величин факторных нагрузок.
Методы теории нечетких систем [104]	<ul style="list-style-type: none"> - возможность использования методы для оценки разнообразных сложных систем за счет универсального характера метода; 	<ul style="list-style-type: none"> - экспоненциальное повышение сложности вычислений при увеличении входных переменных;
	<ul style="list-style-type: none"> - метод позволяет формализовать характеристики сложных систем, которые изначально являются неточными и несовершенными. 	<ul style="list-style-type: none"> - возникновение трудностей восприятия, обусловленные увеличением базы правил.

Метод	Преимущества применяемого метода	Ограничения применяемого метода
Метод оболочечного анализа данных (DEA)		
<p>Метод оболочечного анализа данных (DEA) [198, 524]</p>	<p>Данный метод позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - типологизировать рассматриваемые объекты; - определять факторы, оказывающие влияние на функционирование системы; - определять объекты, функционирующие наиболее эффективно; - учитывать при проведении оценки большой массив входных и выходных параметров. <p>Вместе с тем не требуется определять функциональную форму и весовые коэффициенты.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - сложности при обосновании выбора переменных «затрат» и «выпуска»; - значительная зависимость результатов оценки от статистических шумов и выбросов; - зависимость результатов от состава выборки, невозможность добавления региона без пересчета; - возможность получения некорректных оценок при большом объеме переменных и малом объеме выборки.

Приложение В
(справочное)

Состав исходных показателей для оценки региональной системы высшего образования

Таблица В.1 – Преимущества и ограничения методов, применяемых для оценки деятельности вузов и систем ВО

Показатель	Код индикатора	Единица измерения	Источник
Стоимость основных средств вузов <i>i</i> -го региона (в сопоставимых ценах 2009)	B106	тыс. р.	Расчет автора
Стоимость основных средств вузов <i>i</i> -го региона (в текущих ценах)	B1061	тыс. р.	Сборник научный потенциал [304]
Стоимость машин и оборудования вузов <i>i</i> -го региона (в сопоставимых ценах 2009)	B107	тыс. р.	Расчет автора
Стоимость машин и оборудования вузов <i>i</i> -го региона (в текущих ценах)	B1071	тыс. р.	Сборник научный потенциал
Стоимость основных средств, приобретенных в анализируемый период вузами <i>i</i> -го региона (в сопоставимых ценах 2009)	B108	тыс. р.	Расчет автора
Стоимость основных средств, приобретенных в анализируемый период вузами <i>i</i> -го региона (в текущих ценах)	B1081	тыс. р.	Сборник научный потенциал
Стоимость машин и оборудования, приобретенных в анализируемый период вузами <i>i</i> -го региона (в сопоставимых ценах 2009)	B109	тыс. р.	Расчет автора
Стоимость машин и оборудования, приобретенных в анализируемый период вузами <i>i</i> -го региона (в текущих ценах)	B1091	тыс. р.	Сборник научный потенциал
Индекс потребительских цен <i>i</i> -го региона	B1101	%	Регионы России. Социально-экономические показатели: Стат. сб. / Росстат. М.
Площадь зданий государственных высших учебных заведений <i>i</i> -го региона	B110	м ²	Форма № ВПО-2 [451]
Учебно-лабораторная площадь зданий государственных высших учебных заведений <i>i</i> -го региона	B111	м ²	Форма № ВПО-2
Численность обучающихся в вузов <i>i</i> -го региона, нуждающихся в общежитиях	B112	человек	Форма № ВПО-2
Численность обучающихся в вузах <i>i</i> -го региона, проживающих в общежитиях	B113	человек	Форма № ВПО-2

Показатель	Код индикатора	Единица измерения	Источник
Отношение средней заработной платы профессорско-преподавательского состава вузов <i>i</i> -го региона к среднемесячной начисленной заработной плате <i>i</i> -го региона	B114	%	ФСГС, Разделы ФПСР. 1.30.23. Численность и заработная плата работников по категориям в организациях социальной сферы и науки государственной и муниципальной форм собственности [317]
Объем финансирования НИОКР вузов <i>i</i> -го региона	B116	тыс. р.	Сборник научный потенциал
Объем доходов вузов <i>i</i> -го региона в сопоставимых ценах 2009 г.	B117	тыс. р.	Расчет автора
Объем доходов вузов <i>i</i> -го региона в текущих ценах	B1117	тыс. р.	Форма № ВПО-2
Темп роста бюджета вузов <i>i</i> -го региона	B1217	%	Расчет автора
Расходы вузов <i>i</i> -го региона на выплату стипендий	B118	тыс. р.	Форма № ВПО-2
Численность получателей стипендий вузов <i>i</i> -го региона	B119	человек	Форма № ВПО-2
Объем внебюджетных доходов вузов <i>i</i> -го региона	B120	тыс. р.	Форма № ВПО-2
Общая численность штатных работников вузов <i>i</i> -го региона без совместителей	B201	человек	Форма № ВПО-1 [450]
Общая численность сотрудников вузов <i>i</i> -го региона, имеющих ученую степень доктора наук	B202	человек	Сборник научный потенциал
Общая численность сотрудников вузов <i>i</i> -го региона, имеющих ученую степень кандидата наук	B203	человек	Сборник научный потенциал
Количество защит докторских и кандидатских диссертаций, работниками вузов <i>i</i> -го региона	B204	человек	Сборник научный потенциал
Общая численность работников вузов <i>i</i> -го региона по основной должности сферы научных исследований и разработок	B205	человек	Сборник научный потенциал
Общая численность руководителей структурных подразделений, научных и научно-технических работников по основной должности вузов <i>i</i> -го региона	B206	человек	Сборник научный потенциал
Общая численности исследователей без совместителей, имеющих ученую степень доктора наук вузов <i>i</i> -го региона	B207	человек	Форма № ВПО-1
Общая численности исследователей	B208	человек	Форма № ВПО-1

Показатель	Код индикатора	Единица измерения	Источник
без совместителей, имеющих ученую степень кандидата наук вузов <i>i</i> -го региона			
Общая численность профессорско-преподавательского состава с учетом совместителей вузов <i>i</i> -го региона	B209	человек	Форма № ВПО-1
Общая численность профессорско-преподавательского состава по основной должности вузов <i>i</i> -го региона	B210	человек	Форма № ВПО-1
Общая численность ППС без совместителей, имеющего ученую степень доктора наук вузов <i>i</i> -го региона	B211	человек	Сборник научный потенциал
Общая численность ППС без совместителей, имеющего ученую степень кандидата наук вузов <i>i</i> -го региона	B212	человек	Сборник научный потенциал
Количество студентов всех форм обучения государственных (муниципальных) высших учебных заведений <i>i</i> -го региона	B213	человек	Форма № ВПО-1 Регионы России. Социально-экономические показатели: Стат. сб. / Росстат. М.
Общая численность студентов государственных (муниципальных) высших учебных заведений очной формы обучения <i>i</i> -го региона	B214	человек	Форма № ВПО-1
Численность студентов, получивших медали, дипломы, грамоты на выставках и конкурсах на лучшую научно-исследовательскую работу вузов <i>i</i> -го региона	B215	человек	Сборник научный потенциал
Численность ППС вузов <i>i</i> -го региона возрастной категории моложе 40 лет	B216	человек	Форма № ВПО-1
Численность ППС вузов <i>i</i> -го региона возрастной категории моложе 65 лет	B217	человек	Форма № ВПО-1
Численность ППС вузов <i>i</i> -го региона	B218	человек	Сборник научный потенциал
Численность иностранных преподавателей и специалистов вузов <i>i</i> -го региона	B219	человек	Сборник научный потенциал
Количество поддерживаемых патентов, представляемыми вузами <i>i</i> -го региона	B301	единиц	Сборник научный потенциал
Количество программ для ЭВМ, баз данных, топологий интегральных микросхем, представляемыми вузами <i>i</i> -го региона	B302	единиц	Сборник научный потенциал
Общее количество публикаций в изданиях, индексируемых в базах	B308	единиц	Сборник научный потенциал

Показатель	Код индикатора	Единица измерения	Источник
данных Web of Science, Scopus за 5 лет вузами <i>i</i> -го региона			
Количество научных публикаций с участием студентов вузов <i>i</i> -го региона	B309	единиц	Сборник научный потенциал
Количество докладов на научных конференциях с участием студентов вузов <i>i</i> -го региона	B310	единиц	Сборник научный потенциал
Количество экспонатов, представленных на выставках с участием студентов вузов <i>i</i> -го региона	B311	единиц	Сборник научный потенциал
Количество охранных документов на объекты интеллектуальной собственности студентов вузов <i>i</i> -го региона	B312	единиц	Сборник научный потенциал
Количество цитирований публикаций вузов <i>i</i> -го региона, индексируемых в базах данных Web of Science, Scopus за 5 лет	B313	единиц	Сборник научный потенциал
Общее количество публикаций вузов <i>i</i> -го региона в изданиях, индексируемых в базах данных Web of Science, Scopus за 1 год	B314	единиц	Сборник научный потенциал
Примечание – полный перечень источников представлен в приложении 6			

Приложение Г

(справочное)

Пороговые значения индикаторов оценки состояния ВО

Таблица Г.1 – Пороговые значения индикаторов оценки состояния ВО

Наименование показателя	Номер группы					
	С1	С2	С3	Н1	Н2	Н3
1.1. Доля НПП в общей численности работников вузов, %	58,00	49,50	41,00	35,75	33,13	30,50
1.2. Количество студентов на одного преподавателя, человек	15,00	16,50	18,00	20,50	23,00	28,00
1.3.1. Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет, %	36,00	32,00	28,00	24,50	22,75	21,00
1.3.2. Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет, %	79,00	74,50	70,00	62,50	58,75	55,00
1.4. Доля работников, имеющих ученую степень, %	15,00	13,00	11,00	8,50	7,25	6,00
1.5.1. Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук к общей численности НПП, %	73,00	65,00	57,00	46,50	41,25	36,00
1.5.2. Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень к общей численности НПП, %	78,00	71,50	65,00	55,00	50,00	45,00
1.6. Количество иностранных граждан из числа НПП на 1000 человек НПП, человек	29,00	19,00	9,00	7,00	6,00	5,00
2.1.1. Стоимость основных средств, машин и оборудования вузов на одного НПП, тыс.р./человек	1896,00	1382,50	869,00	681,00	587,00	493,00
2.1.2. Стоимость основных средств, машин и оборудования, приобретенных в анализируемый период на одного НПП, тыс.р./человек	301,00	191,00	81,00	62,00	52,00	42,00
2.2.1. Обеспеченность площадью государственных высших учебных заведений в расчете на численность вуза, м ² /человек	12,00	10,50	9,00	7,50	6,75	6,00
2.2.2. Обеспеченность учебно-лабораторными площадью государственных высших учебных заведений в расчете на численность вуза, м ² /человек	14,00	13,00	12,00	10,00	9,00	8,00
2.3. Удельный показатель обеспеченности общежитиями, %	94,00	90,50	87,00	65,50	54,75	44,00
3.1.1. Отношение средней заработной платы НПП в вузе к средней заработной плате по экономике региона, %	209,00	193,00	177,00	155,50	144,75	134,00

Наименование показателя	Номер группы					
	С1	С2	С3	Н1	Н2	Н3
3.1.2. Объем финансирования НИОКР на одного сотрудника научно-педагогического состава, тыс. р./человек	447,00	289,00	131,00	99,00	83,00	67,00
3.1.3. Объем доходов на 1 студента вуза, тыс. р./человек	166,00	125,50	85,00	73,50	67,75	62,00
3.1.4. Расходы организации на выплату стипендий к общему количеству получателей, тыс. р./человек	42,00	34,00	26,00	22,50	20,75	19,00
3.2.1. Темп роста бюджета вуза декабрь анализируемого года к декабрю предыдущего года, %	133,00	117,50	102,00	101,00	100,50	100,00
3.2.2. Доля внебюджетных доходов к доходам вуза, %	56,00	46,50	37,00	30,00	26,50	23,00
4.1.1. Количество поддерживаемых патентов на 1000 человек научно-педагогического состава, шт/ 1000 человек	185,00	134,50	84,00	63,00	52,50	42,00
4.1.2. Количество программ для ЭВМ, баз данных, топологий интегральных микросхем на 1000 человек научно-педагогического состава, шт/ 1000 человек	86,00	58,00	30,00	22,50	18,75	15,00
4.2. Количество публикаций в изданиях, индексируемых в базах данных Web of Science, Scopus на 100 сотрудников из числа научно-педагогических работников, шт./100 человек	124,00	78,00	32,00	24,00	20,00	16,00
4.3. Количество цитирований на 1 публикацию, индексируемую в базе данных в Web of Science, Scopus, раз	6,00	4,00	2,00	1,50	1,25	1,00
4.4.1. Доля студентов, получающих именные стипендии, победителей олимпиад (конкурсов) в общей численности студентов очной формы обучения, %	60,00	40,50	21,00	15,50	12,75	10,00
4.4.2. Доля студентов, обучающихся по очной формы в общей численности студентов, %	67,00	61,00	55,00	47,00	43,00	39,00
4.4.3. Доля научных публикаций и докладов на научных конференциях с участием студентов, %	73,00	47,50	22,00	17,00	14,50	12,00
4.4.4. Количество охранных документов на объекты интеллектуальной собственности, выполненных с участием студентов, шт/10000 человек	37,00	21,00	5,00	3,50	2,75	2,00

Приложение Д
(справочное)

Модельный аппарат оценки состояния РСВО

Таблица Д.1 – Модельный аппарат оценки состояния РСВО

Наименование модулей и индикаторов	формула
Блок 1. Кадровый потенциал	–
1.1. Доля научно-педагогических работников в общей численности работников вузов, %	$(B206+B210)/B201 \cdot 100$
1.2. Количество студентов на одного преподавателя, человек	$B213/B209$
1.3. Синтетический индикативный показатель возрастной категории ППС	–
1.3.1. Доля профессорского-преподавательского состава возрастной категории моложе 40 лет в общей численности ППС, %	$B216/B218 \cdot 100$
1.3.2. Доля профессорского-преподавательского состава возрастной категории моложе 65 лет в общей численности ППС, %	$B217/B218 \cdot 100$
1.4. Доля работников вуза, имеющих ученую степень, %	$(B202+B203)/B201 \cdot 100$
1.5. Синтетический индикативный показатель научно-исследовательского потенциала научно-педагогических работников	–
1.5.1. Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук к общей численности НПП, %	$(B207+B211)/(B206+B210) \cdot 100$
1.5.2. Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень к общей численности НПП, %	$(B208+B212+B207+B211)/(B206+B210) \cdot 100$
1.6. Количество иностранных граждан из числа НПП на 1000 человек НПП, человек	$B219/(B206+B210) \cdot 1000$
Блок 2. Условия функционирования и состояние инфраструктуры	–
2.1. Синтетический индикативный показатель состояния основных средств, машин и оборудования	–
2.1.1. Стоимость основных средств, машин и оборудования вузов на одного НПП, тыс.р./человек	$(B106+B107)/B201$
2.1.2. Стоимость основных средств, машин и оборудования, приобретенных в анализируемый период на одного НПП, тыс.р./человек	$(B108+B109)/B201$
2.2. Синтетический индикативный показатель условий обучения	–
2.2.1. Обеспеченность площадью государственных высших учебных заведений в расчете на численность вуза, м ² /человек	$B110/(B201+B214)$
2.2.2. Обеспеченность учебно-лабораторными площадью государственных высших учебных заведений в расчете на численность вуза, м ² /человек	$B111/(B201+B214)$
2.3. Удельный показатель обеспеченности общежитиями, %	$B113/B112 \cdot 100$
Блок 3. Экономический потенциал и финансовая обеспеченность	–

Наименование модулей и индикаторов	формула
3.1. Финансовая обеспеченность системы ФО	–
3.1.1. Отношение средней заработной платы НПП в вузе к средней заработной плате по экономике региона, %	B114
3.1.2. Объем финансирования НИОКР на одного сотрудника научно-педагогического состава, тыс. р./человек	$B116/(B206+B210)$
3.1.3. Объем доходов на одного студента вуза, тыс. р./человек	$B117/B213$
3.1.4. Расходы организации на выплату стипендий к общему количеству получателей, тыс. р./человек	$B118/B119$
3.2. Экономический потенциал	–
3.2.1. Темп роста бюджета вуза декабрь анализируемого года к декабрю предыдущего года, %	B1217
3.2.2. Доля внебюджетных доходов к доходах вуза, %	$B120/B1117 \cdot 100$
Блок 4. Результативность научно-исследовательской и образовательной деятельности	–
4.1. Синтетический индикативный показатель уровня инновационной активности НПП	–
4.1.1. Количество поддерживаемых патентов на 1000 человек научно-педагогического состава, шт/ 1000 человек	$B301/(B206+B210) \cdot 1000$
4.1.2. Количество программ для ЭВМ, баз данных, топологий интегральных микросхем на 1000 человек научно-педагогического состава, шт/ 1000 человек	$B302/(B206+B210) \cdot 1000$
4.2. Количество публикаций в изданиях, индексируемых в базах данных Web of Science, Scopus на 100 сотрудников из числа научно-педагогических работников, шт./100 человек	$B314/(B206+B210) \cdot 100$
4.3. Количество цитирований на 1 публикацию, индексируемую в базе данных в Web of Science, Scopus, раз	$B313/B308$
4.4. Синтетический индикативный показатель образовательного и исследовательского потенциала студентов	–
4.4.1. Доля студентов, получающих именные стипендии, победителей олимпиад (конкурсов) в общей численности студентов очной формы обучения, %	$B215/B213 \cdot 1000$
4.4.2. Доля студентов, обучающихся по очной формы в общей численности студентов, %	$B214/B213 \cdot 100$
4.4.3. Доля научных публикаций и докладов на научных конференциях с участием студентов, %	$(B309+B310+B311)/B213 \cdot 100$
4.4.4. Количество охраняемых документов на объекты интеллектуальной собственности, выполненных с участием студентов, шт/10000 человек	$B312/B213 \cdot 10000$

Приложение Е **(обязательное)**

Методика расчета и классификация состояний системы высшего образования

Методика индикативного анализа позволяет оценить состояние объекта по заданным показателям. Однако наибольшую сложность в этой методике представляет соотнесение между собой показателей с разными единицами измерения и классификация состояний объекта. Данный вопрос был решен группой исследователей Института экономики УрО РАН, преимущественно для анализа социально-экономических систем в перспективе экономической безопасности [469, 470], которые представили систему классификаций состояний с использованием пороговых значений, преобразование показателей с разными единицами измерения в безразмерный вид через крайние значения установленных пороговых значений. Методика доказала свою работоспособность при оценке различных сфер экономики.

Однако для целей настоящего исследования методика требовала адаптации по той причине, что была направлена на оценку кризиса, при этом углубление значений означает ухудшение показателей, и напротив, приближение значений к нулю – улучшение состояния исследуемого объекта. Данное исследование, наоборот, направлено на исследование конкурентоспособных преимуществ системы и потребовало разворота классификационных состояний, при котором увеличение значений показателей характеризуется повышением конкурентоспособности системы, а при стремлении этих показателей к нулю, наоборот, снижением соответствующих характеристик.

Первоначально применение методики для оценки состояния системы высшего образования было представлено в работах Г.А.Агаркова, Д.Г.Сандлера [315] и В.А.Кокшарова [240], и других наших коллег по совместным исследованиям из УрФУ и других вузов [97, 421], но без адаптации классификационных состояний и по более узкому перечню показателей. Вышупомянутые исследования представляют собой цикл совместных исследований, выполняемых в научно-исследовательской Лаборатории по проблемам университетского развития УрФУ, отличаемые между собой временным лагом расчетов, выводами, проявляющиеся в следствии возникновения новых вызовов системы при дополнительных расчетных периодах, географической полнотой (расчет от одного федерального округа до более широкого охвата).

В настоящей работе представлена полностью обновленная методика не просто оценки состояния системы ВО, а оценки его конкурентоспособности через переработанную систему показателей, которая расширилась с 14 до 29. Показатели ориентированы на программы развития вузов, что повышает актуальность методики, для практического применения. Кроме того, серьезной переработке подверглись: классификация состояний, которая теперь предусматривает

повышение значений показателей при повышении характеристик конкурентоспособности системы, отражающих авторскую позицию к определению конкурентоспособности, что отразилось на построении графиков; установление пороговых значений, которые, рассматривается как относительное понятие (относительно других элементов в системе). Таким образом, пороговые уровни по каждому индикатору заданы относительно общего анализа ситуации всей системы, но при этом ориентируются на заданные показатели программ развития вузов. Так высший уровень развития (высокий уровень конкурентоспособности) определен как среднее значение по 5 субъектам Российской Федерации, имеющих наилучшее значение по анализируемому показателю, аналогично низкий уровень конкурентоспособности – по 5 субъектам Российской Федерации, имеющих наихудшее значение.

Кроме того, сбор статистической информации по показателям деятельности вузов имеет свою специфику – в некоторые периоды и по некоторым показателям данные представляются разагрегировано по вузам, а не по региону в целом. Сбор статистических данных позволяет агрегировать их формула (Е.1), а также представляется возможным производить расчет по j-ому вузу и определять его уровень конкурентоспособности на основе установленных пороговых значений как для системы высшего образования в целом, так и для кластеров вузов:

$$S_i^k = \sum_{j=1}^n s_{ji}^k, \quad (E.1)$$

где s_{ji}^k – показатель s по j-ому вузу i-го региона за k-ый год, $s_{ji}^k \in S_i^k$,

$j = (1, \dots, n)$ – j-ый вуз региона, n – количество вузов i-го региона

S_i^k – агрегированное значение показателя s_{ji}^k по n-му количеству вузов i-го региона за k-ый год.

Далее представим только те моменты методологии, которые были адаптированы для целей оценки объекта относительно оценки экономической безопасности [470] и первоначальных шагов по применению индексных методик обозначенных выше. В таблице Е.1 консолидированы отличительные моменты настоящего исследования от ранее упомянутых.

Таблица Е.1 – Отличительные характеристики методики ИЭ УрО РАН и методики Лаборатории по проблемам университетского развития УрФУ

Характеристики	Отличительные элементы от методик	
	Института экономики УрО РАН, [469,470]	Научно-исследовательской лаборатории по проблемам университетского развития УрФУ [315, 240, 97, 421] (далее – методика Лаборатории)
Идея методики	Оценивает уровень конкурентоспособности региональных систем ВО, а не	
	кризисность системы	общее состояние региональных систем без привязки к задаче

Характеристики	Отличительные элементы от методик	
	Института экономики УрО РАН, [469,470]	Научно-исследовательской лаборатории по проблемам университетского развития УрФУ [315, 240, 97, 421] (далее – методика Лаборатории)
Алгоритм расчета	Методики ИЭ УрО РАН и методика Лаборатории построены по одному алгоритму [470], однако настоящая методика адаптирована под задачу оценки конкурентоспособности, что отражается в расчетных формулах по нормализации индикаторов и уравнениях для классификации состояний, которая теперь характеризуется как повышение значение показателей – повышение конкурентоспособных характеристик системы, что отражается на построение графиков	
Установление порогов	Пороговые значения отражают авторскую позицию к определению конкурентоспособности, которое рассматривается как относительное понятие, и относительно оно других элементов в системе, то и пороговые уровни по каждому индикаторы заданы относительно общего анализа ситуации всей системы, но при этом корректируются с учетом заданных показателей программ развития вузов. Так, высший уровень развития (высокий уровень конкурентоспособности) определен как среднее значение по 5 субъектам Российской Федерации, имеющих наилучшее значение по анализируемому показателю, аналогично низкий уровень конкурентоспособности – по 5 субъектам Российской Федерации, имеющих наихудшее значение.	
Индикаторы и статистические показатели	Принципиальное различие, т.к. методики, разрабатываемые в ИЭ УрО РАН, направлены на оценку других систем и сфер экономики: на экономическую, энергетическую, социально- безопасности.	В отличие от существующей методики Лаборатории показатели методики диссертационного исследования ориентированы на программы развития вузов, что актуализирует ее применение органами государственной власти.
Количество индексов		29 против 14 в методике Лаборатории, существенно переработана структура, добавлен блок оценки экономической и финансовой конкурентоспособности, расширен список индикаторов кадрового потенциала с учетом таких важных характеристик как состав возрастной когорты НТР, доля иностранных исследователей в числе НТР
Количество показателей статистики	В методиках ИЭ УрО РАН используется преимущественно только статистические сборники ФСГС	Используются не только сборники «Научный потенциал вузов и научных организаций», но и отчетность Минобрнауки ВПО-1 и ВПО-2, статистические сборники ФСГС, данные Мониторинга вузов России. Расчет методики производится по 49 показателям статистики, против 30 в методике Лаборатории.
Возможность оценивать разные единицы системы	Методика ИЭ УрО РАН и методика Лаборатории оценивают только состояние региона, деление на меньшие элементы не представляется возможным, т.к.	

Характеристики	Отличительные элементы от методик	
	Института экономики УрО РАН, [469,470]	Научно-исследовательской лаборатории по проблемам университетского развития УрФУ [315, 240, 97, 421] (далее – методика Лаборатории)
Возможность оценивать разные единицы системы	Нацелена на совокупные показатели региона и пороги устанавливаются, не учитывая специфику муниципальных образований, а только региональную.	Нацелена на совокупные показатели региона и пороги устанавливаются исходя из среднего значения в системе, не учитывается специфика программ развития и вузов с разными статусами.
	Методика диссертационного исследования позволяет оценивать различные единицы системы (региональные, отдельные вузы и др.), т.к. нацелена на оценку конкретного явления – конкурентоспособности, исходя из этого представляется возможным адаптация порогов и классификация состояний под любые единицы системы (вузы, сети, региональные системы).	

В таблице Е.2 представлена адаптация классификационных состояний, которая позволяет развернуть градацию и установить логику измерений при которой увеличение значений показателя характеризует повышение конкурентоспособных характеристик системы.

Таблица Е.2 – Адаптация классификационных состояний

Обозначения, представленные в работе [470]		Адаптация обозначений для оценки конкурентоспособности	
Н (нормальное)	$X_{ji}^H = 0$ И $X_{ji}^t \neq X_{ПК1,ji}$	Н3 (низкий 3)	$X_{ji}^H = 0$ и $X_{ji}^t \neq X_{Н3,ji}$ (Е.2)
ПК1 (предкризис 1, начальный)	$0 < X_{ji}^H < X_{ПК2,ji}^H$ ИЛИ $X_{ji}^t = X_{ПК1,ji}$		$0 < X_{ji}^H < X_{Н2,ji}^H$ или $X_{ji}^t = X_{Н3,ji}$ (Е.3)
ПК2 (предкризис 2, развивающийся)	$X_{ПК2,ji}^H \leq X_{ji}^H < X_{ПК3,ji}^H$	Н2 (низкий 2)	$X_{Н2,ji}^H \leq X_{ji}^H < X_{Н1,ji}^H$ (Е.4)
ПК3 (предкризис 3, критический)	$X_{ПК3,ji}^H \leq X_{ji}^H < 1$	Н1 (низкий 3)	$X_{Н1,ji}^H \leq X_{ji}^H < 1$ (Е.5)
К1 (кризис 1, нестабильный)	$1 \leq X_{ji}^H < X_{К2,ji}^H$	С3 (средний 3)	$1 \leq X_{ji}^H < X_{С2,ji}^H$ (Е.6)
К2 (кризис 2, угрожающий)	$X_{К2,ji}^H \leq X_{ji}^H < X_{К3,ji}^H$	С2 (средний 2)	$X_{С2,ji}^H \leq X_{ji}^H < X_{С1,ji}^H$ (Е.7)
К3 (кризис 3, чрезвычайный)	$X_{ji}^H \geq X_{К3,ji}^H$	С1 (средний 1 – или высокий)	$X_{ji}^H \geq X_{С1,ji}^H$ (Е.8)

Аналогично были адаптированы формулы для нормализации показателей, т.е. для того, чтобы их привести к единому безразмерному значению с целью дальнейшей оценки итогового значения системы в целом и по выделенным блокам.

Если в исходной (именованной) системе единиц *уменьшение* значения индикативного показателя ведет к ухудшению состояния системы высшего образования, т.е. к снижению ее конкурентоспособности (условно такой индикатор называется «убывающим»), то его нормализованное значение определяется по следующему соотношению:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{если } X_{ji}^t \geq X_{C1,ji}, \text{ то } X_{ji}^H = 0; \\ \text{если } X_{ji}^t < X_{C1,ji}, \text{ то } X_{ji}^H = \frac{X_{C1,ji} - X_{ji}^t}{X_{C1,ji} - X_{H1,ji}} \end{array} \right. \quad (\text{E.9})$$

По аналогичному выражению рассчитываются нормализованные значения для пороговых уровней индикативных показателей «убывающего» типа, а именно:

$$X_{H3,ji}^H = \frac{X_{H3,ji} - X_{H3,ji}}{X_{H3,ji} - X_{C3,ji}} = 0; \quad (\text{E.16})$$

$$X_{H2,ji}^H = \frac{X_{H3,ji} - X_{H2,ji}}{X_{H3,ji} - X_{C3,ji}}; \quad (\text{E.17})$$

$$X_{H1,ji}^H = \frac{X_{H3,ji} - X_{H1,ji}}{X_{H3,ji} - X_{C3,ji}}; \quad (\text{E.18})$$

$$X_{C3,ji}^H = \frac{X_{H3,ji} - X_{C3,ji}}{X_{H3,ji} - X_{C3,ji}} = 1; \quad (\text{E.19})$$

$$X_{C2,ji}^H = \frac{X_{H3,ji} - X_{C2,ji}}{X_{H3,ji} - X_{C3,ji}}; \quad (\text{E.20})$$

$$X_{C1,ji}^H = \frac{X_{H3,ji} - X_{C1,ji}}{X_{H3,ji} - X_{C3,ji}}; \quad (\text{E.21})$$

Если в исходной (именованной) системе единиц *увеличение* значения индикативного показателя ведет к ухудшению состояния, точнее к снижению конкурентоспособности системы (условно такой индикатор называется «возрастающим»), то его нормализованное значение определяется по следующему соотношению:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{если } X_{ji}^t \leq X_{H3,ji}, \text{ то } X_{ji}^H = 0; \\ \text{если } X_{ji}^t > X_{H3,ji}, \text{ то } X_{ji}^H = \frac{X_{ji}^t - X_{H3,ji}}{X_{C3,ji} - X_{H3,ji}} \end{array} \right. \quad (\text{E.22})$$

Так же, как и для предыдущего случая, рассчитываются нормированные пороговые значения «возрастающих» индикативных показателей. Расчет производится по следующим формулам:

$$X_{H3,ji}^H = \frac{X_{H3,ji} - X_{H3,ji}}{X_{C3,ji} - X_{H3,ji}} = \mathbf{0}; \quad (\text{E.10})$$

$$X_{H2,ji}^H = \frac{X_{H2,ji} - X_{H3,ji}}{X_{C3,ji} - X_{H3,ji}}; \quad (\text{E.11})$$

$$X_{H1,ji}^H = \frac{X_{H1,ji} - X_{H3,ji}}{X_{C3,ji} - X_{H3,ji}}; \quad (\text{E.12})$$

$$X_{C3,ji}^H = \frac{X_{C3,ji} - X_{H3,ji}}{X_{C3,ji} - X_{H3,ji}} = \mathbf{1}; \quad (\text{E.13})$$

$$X_{C2,ji}^H = \frac{X_{C2,ji} - X_{H3,ji}}{X_{C3,ji} - X_{H3,ji}}; \quad (\text{E.14})$$

$$X_{C1,ji}^H = \frac{X_{C1,ji} - X_{H3,ji}}{X_{C3,ji} - X_{H3,ji}}. \quad (\text{E.15})$$

Приложение Ж
(обязательное)

Источники данных для анализа региональных систем

1. Форма № ВПО-1. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2013. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 21.01.2021).

2. Форма № ВПО-1. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2014. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 21.01.2021).

3. Форма № ВПО-1. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2015. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 21.01.2021).

4. Форма № ВПО-1. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2016. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 23.02.2021).

5. Форма № ВПО-1. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2017. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 21.01.2021).

6. Форма № ВПО-1. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2018. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 23.02.2021).

7. Форма № ВПО-1. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2019. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 25.02.2021).

8. Форма № ВПО-1. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2020. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 26.03.2022).

9. Форма № ВПО-1. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2021. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 01.04.2022).

10. Форма № ВПО-2. Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2015. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 24.02.2021).

11. Форма № ВПО-2. Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2016. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 24.02.2021).

12. Форма № ВПО-2. Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2017. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 25.02.2021).

13. Форма № ВПО-2. Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2018. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 25.02.2021).

14. Форма № ВПО-2. Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2019. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 26.02.2021).

15. Форма № ВПО-2. Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования // Министерство науки и высшего образования : [офиц. сайт] – Разд. «Статистическая информация». – 2020. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 26.02.2021).

16. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сб. / Росстат. – Москва. – 2010. – 996 с.

17. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сб. / Росстат. – Москва. – 2011. – 990 с.

18. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сб. / Росстат. – Москва. – 2012. – 990 с.

19. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сб. / Росстат. – Москва. – 2013. – 990 с.

20. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сб. / Росстат. – Москва. – 2014. – 900 с.

21. Регионы России. Социально-экономические показатели / Федеральная служба государственной статистики : [офиц. сайт]. – 2015. URL: https://gks.ru/bgd/regl/B15_14p/Main.htm (дата обращения: 21.01.2021).

22. Регионы России. Социально-экономические показатели / Федеральная служба государственной статистики : [офиц. сайт]. – 2016. URL: https://gks.ru/bgd/regl/B16_14p/Main.htm (дата обращения: 22.01.2021).

23. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сб. / Росстат. – Москва. – 2017. – 1402 с.

24. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сб. / Росстат. – Москва. – 2018. – 1162 с.

25. Регионы России. Социально-экономические показатели : стат. сб. / Росстат. – Москва. – 2019. – 1204 с.

26. Регионы России. Социально-экономические показатели / Федеральная служба государственной статистики : [офиц. сайт]. – 2021. URL: https://gks.ru/bgd/regl/b20_14p/Main.htm/

(дата обращения: 06.05.2022).

27. Научный потенциал вузов и научных организаций Министерства образования и науки РФ. 2010 / под редакцией В. В. Качака. – Санкт-Петербург : СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2011. – 206 с.

28. Научный потенциал вузов и научных организаций Министерства образования и науки Российской Федерации. 2011 / под редакцией В. В. Качака. – Санкт-Петербург : СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2012. – 202 с.

29. Научный потенциал вузов и научных организаций Министерства образования и науки Российской Федерации. 2012 / под редакцией О. А. Ладного. – Санкт-Петербург : СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2013. – 214 с.

30. Научный потенциал вузов и научных организаций Министерства образования и науки Российской Федерации. 2013 / под редакцией О. А. Ладного. – Санкт-Петербург : СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2014. – 210 с.

31. Научный потенциал вузов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. 2014 / под редакцией О. А. Ладного. – Санкт-Петербург : СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2015. – 214 с.

32. Научный потенциал вузов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. 2015 / под редакцией О. А. Ладного. – Санкт-Петербург : СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2016. – 186 с.

33. Научный потенциал вузов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. 2016 / под редакцией В. М. Кутузова. – Санкт-Петербург : СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2017. – 182 с.

34. Научный потенциал вузов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. 2017 / под редакцией В. М. Кутузова. – Санкт-Петербург : СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2017. – 188 с.

35. Научный потенциал вузов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. 2018 / Под ред. В. М. Кутузова / СПб.: СПбГЭТУ. – 2019. – 184 с.

36. Научный потенциал вузов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. 2019 / СПбГЭТУ «ЛЭТИ» // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. Отчеты о научной деятельности вузов 2010–2020 годы : [сайт]. – URL: <http://years.rptnid.ru/Years.aspx> (дата обращения: 06.05.2022).

37. Научный потенциал вузов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. 2020 / СПбГЭТУ «ЛЭТИ» // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. Отчеты о научной деятельности вузов 2010–2020 годы : [сайт]. – URL: <http://years.rptnid.ru/Years.aspx> (дата обращения: 06.05.2022).

Приложение И
(обязательное)

Модельное маркетинговое описание характеристик выпускника

Таблица И.1. – Модельное маркетинговое описание характеристик выпускника

Уровень свойств	Модельное описание характеристик в применении к ВО	Характеристики выпускника [на основе 596]
Перспективные характеристики	<p>Перспективный уровень – набор потенциальных улучшений, которые обеспечат конкурентоспособность выпускников в будущем.</p> <p>Необходим для долгосрочного видения и выбора стратегии, планирования развития образовательных результатов.</p> <p>Образовательные результаты и условия еще не созданные, о них могут еще не задумываться заинтересованные стороны</p>	<p>Выпускник способен формулировать и решать комплексные проблемы, объективно оценивая ситуацию</p> <p>Выпускник принимает ответственность за финансовые последствия и результаты своих решений.</p> <p>Способен руководить коллективом, управлять людьми и имеет навыки ведения сложных переговоров.</p>
Дифференцирующие характеристики	<p>Дифференцирующий уровень – набор значимых, для заинтересованных сторон компетенций, но превосходящих обычные ожидания</p> <p>Данный уровень отражает содержание конкурентного преимущества выпускника и вуза</p> <p>Планируемый и фактический набор компетенций данного уровня формирует бренда вуза.</p>	<p>Выпускник креативен, обладает критическим мышлением, способен к инновациям.</p> <p>Способен действовать в проектной команде, взаимодействием с разными людьми, ориентирован на создание конкурентных преимуществ</p>
Ожидаемые характеристики	<p>Ожидаемый уровень – набор компетенций, которыми должен обладать выпускник по мнению работодателя.</p> <p>Идеальный профиль выпускника, включает в себя базовые компетенции, а также все ожидания и представления работодателя о свойствах выпускника</p> <p>Представления и ожидания о компетенциях выпускника работодатель основывает на опыте привлечения выпускников из различных вузов. Поэтому ожидаемый уровень частично отражает конкурентную ситуацию на рынке.</p>	<p>Выпускник обладает необходимыми профессиональными компетенциями, способен применять на рабочем месте базовые знания,</p> <p>Владеет «общекультурными компетенциями: умение мыслить и ясно излагать свои взгляды, коммуникабельность, эрудированность, самостоятельность» [434. с. 79]</p> <p>Присутствует выраженный эмоциональный интеллект и когнитивная гибкость</p>
Базовые характеристики	<p>базовым относятся компетенции выпускника, без которых он не может получить диплом</p> <p>Минимальный набор компетенций, который позволит выпускнику трудоустроится</p>	<p>Выпускник способен исполнять обязанности, задаваемые функциональной картой по виду профессиональной деятельности согласно профстандартом [338].</p>

Уровень свойств	Модельное описание характеристик в применении к ВО	Характеристики выпускника [на основе 596]
Базовые характеристики	Этот уровень – причина по которой работодатель заключит трудовой договор	Владеет знаниями, для исполнения должностных обязанностей в соответствии с отраслевым уровнем техники и организации производства
<p>Примечание – описание характеристик раскрывает методический подход. Конкретные описания уровней делаются в соответствии с образовательной политикой и маркетинговой стратегией университета, с учетом специфики набора образовательных направлений.</p>		

Приложение К
(обязательное)

Трудоустройство по «Информатике и вычислительной технике»

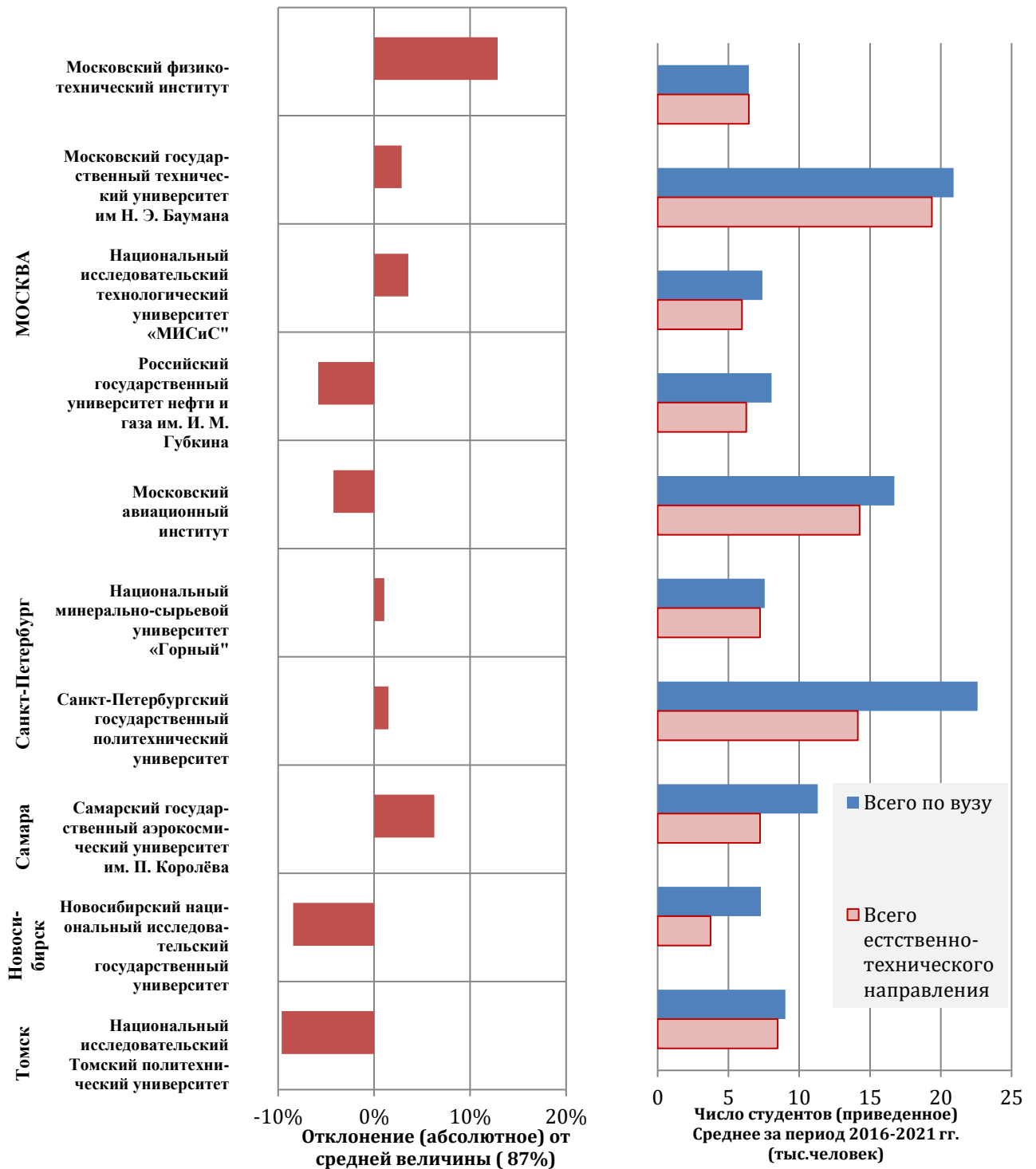


Рисунок К.1 – Разброс показателей трудоустройства 10 ведущих вузов по направлению «Информатика и вычислительная техника»

Источник: составлено автором

Приложение Л

(обязательное)

Ранжирование пространства «Выпускник»/«Домохозяйство»

		Пространство успешности				
		4-1	4-2	4-3	4-4	
Градация по доходу выпускника - стартовой зарплате по шкале прогнозных минимумов (ПМ)	Весьма успешен <i>больше 4-х ПМ</i>	Успешность выпускников	4-1	4-2	4-3	4-4
	Успешен <i>меньше 4-х ПМ, но больше 2-х ПМ</i>		3-1	3-2	3-3	3-4
	Не успешен <i>меньше 2-х ПМ</i>		2-1	2-2	2-3	2-4
	Безработный <i>отсутствует</i>		1-1	1-2	1-3	1-4
		➤ Успешность домохозяйств ➤				
		Не учитываемые	Неуспешные	Благополучные	Успешные	
		Градация успешности домохозяйств по финансовой обеспеченности их жизнедеятельности				
		домохозяйства безработных	живут крайне экономно, без кредита не могут купить бытовой техники	все остальные – со средней финансовой обеспечен- ностью	хорошо обеспечены, могут покупать автомобили и дорогостоящий отдых	

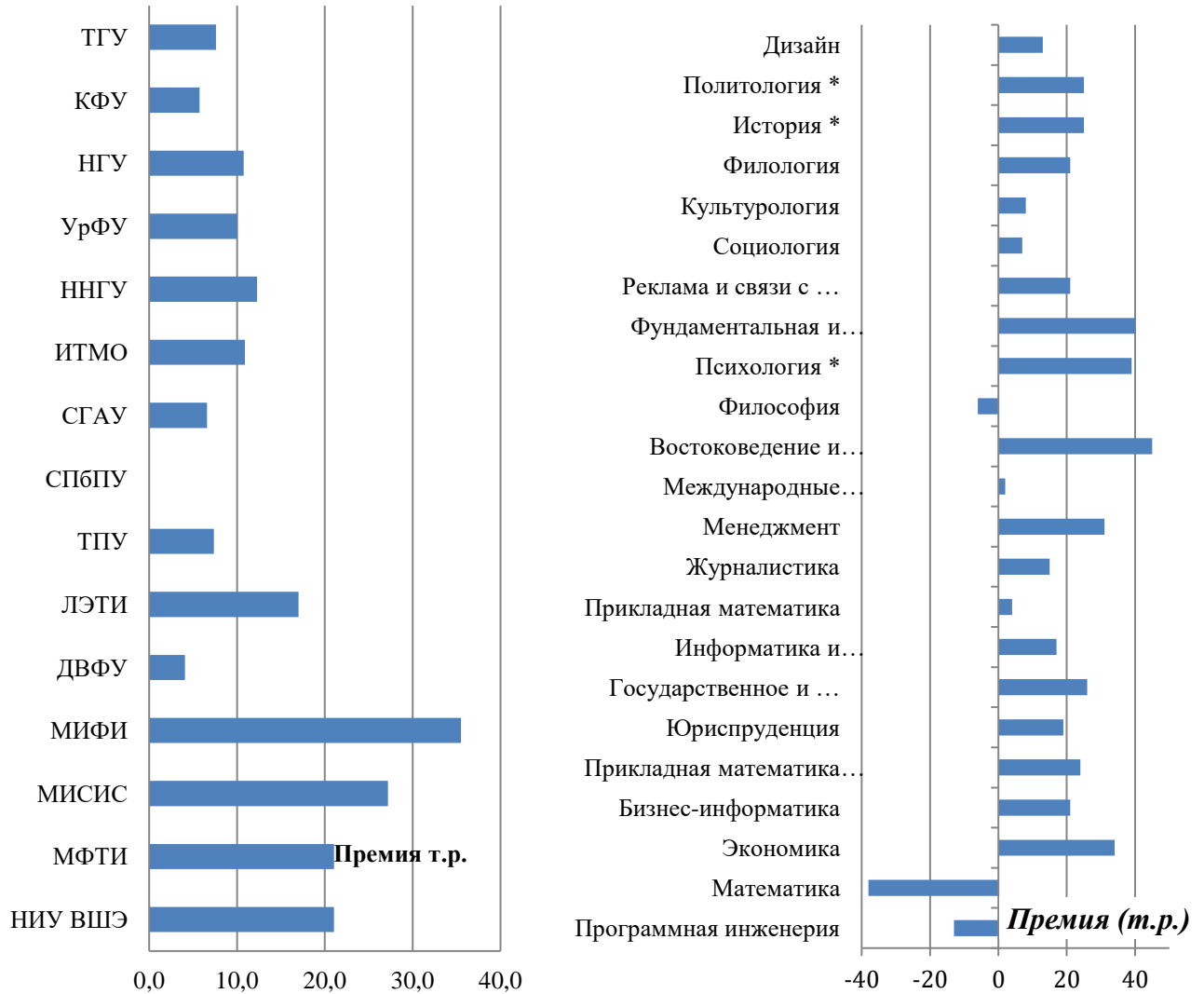
- 41- выпускники весьма успешные – выходцы из домохозяйств безработных;
 31- выпускники успешные – выходцы из домохозяйств безработных;
 21- выпускники не успешные – выходцы из домохозяйств безработных;
 11- выпускники безработные – выходцы из домохозяйств безработных (не учитываются);
 42- выпускники весьма успешные – выходцы из неуспешных домохозяйств;
 32- выпускники успешные – выходцы из неуспешных домохозяйств;
 22- выпускники не успешные – выходцы из неуспешных домохозяйств;
 12- выпускники безработные – выходцы из неуспешных домохозяйств;
 43- выпускники весьма успешные – выходцы из благополучных домохозяйств;
 33- выпускники успешные – выходцы из благополучных домохозяйств;
 23- выпускники не успешные – выходцы из благополучных домохозяйств;
 13- выпускники безработные – выходцы из благополучных домохозяйств;
 44- выпускники весьма успешные – выходцы из успешных домохозяйств;
 34- выпускники успешные – выходцы из успешных домохозяйств;
 24- выпускники не успешные – выходцы из успешных домохозяйств;
 14- выпускники безработные – выходцы из успешных домохозяйств;

Рисунок Л.1 – Ранжирование пространства
«Выпускник» / «Домохозяйство» по успешности

Источник: составлено автором

Приложение М
(обязательное)

Выборочный анализ зарплатной премии за рост уровня высшего образования



Вариация зарплатной премии от вуза к вузу. По данным работы [386. с. 555].

Вариация зарплатной премии между направлениями подготовки. По данным работы [362].

Рисунок М.1 – Зарплатная премия за повышение уровня образования,
от бакалавра к магистру

Источник: составлено автором

Приложение Н

(справочное)

Перечень исследованных кейсов вузов

Таблица Н.1 – Перечень исследованных кейсов университетов

Наименование ВУЗа	Название кейса	Авторы
Томский государственный университет	«Описание практики управления качеством образования на основе опыта Томского государственного университета»	(Первая часть кейса) Е.А.Суханова, Т.Ю.Осипова, О.В.Нагель, Е.А.Другова, С.Б.Велединская, А.В.Фещенко, Д.Д.Даммер, М.А.Отт, В.Д.Пак (Вторая часть кейса) Е.А.Суханова, А.Т.Ким, М.А.Отт, В.Д.Пак, Л.В.Плюснин, П.Б.Скидан
Уральский федеральный университет	«Описание практики управления качеством образования на основе опыта УрФУ»	Д.Г.Сандлер, В.С.Шаврин, В.А.Ларионова, В.А.Овчинникова, А.Д.Зорина, И.Н.Обабков, И.И.Замощанский, Ф.Д.Ковалев
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	«Описание практики управления качеством образования на основе опыта НИУ ВШЭ»	А.В.Коровко
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	«Практика управления качеством образования в условиях смешанного и дистанционного обучения в инженерных вузах: опыт СПбПУ»	Е.М.Разинкина, Е.А.Зима, Л.В.Панкова
Казанский (Приволжский) федеральный университет	«Описание практики управления качеством образования на основе опыта Казанского (Приволжского) Федерального университета»	Т.Б.Алишев, М.Ю.Ефлова, С.Н.Котенкова, Я.Б.Руднева, А.С.Сафонов
Национальный медицинский исследовательский центр имени В. А. Алмазова	«Опыт НМИЦ им. В.А.Алмазова по управлению качеством высшего образования в период пандемии»	Г.В.Косяков, Е.В.Пармон, А.А.Топанова, Г.А.Кухарчик, И.С.Голубева, Е.Г.Рипп, Е.В.Шляхто
Балтийский федеральный университет им. И. Канта	«Обеспечение качества образования в БФУ в условиях пандемии Covid-19»	А.Ю.Тышецкая, К.В.Яровенко, П.В.Кузьмин, А.Н.Манухов, О.Н.Калачикова

Наименование ВУЗа	Название кейса	Авторы
Дальневосточный федеральный университет	«Управление качеством образования обучающихся в период пандемии (опыт ДВФУ)»	Д.И.Земцов, А.Р.Нагапетян, И.О.Яськов, И.В.Ткаченко, Т.Н.Бондарь, У.Д.Кокина
Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова	ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И. М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет)	Т.М.Литвинова, М.А.Кинкулькина, И.И.Галузина
Национальный исследовательский университет ИТМО	«Университет VS коронавирус»	Д.К.Козлова, А.Ш.Багаутдинова, О.В.Елисеева, К.О.Тишкина, А.Ф.Руппель
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»	«Об оказании услуг»	А.А.Волков, М.Ю.Дорофеева, К.А.Лайшева
Московский городской педагогический университет	Московский городской педагогический университет (МГПУ)	Н.Г.Стрикун, С.Г.Шилкина, С.М.Лесин, Е.В.Кашкарова, М.И.Бернадинер, К.А.Баранников

Приложение П
(обязательное)

Группировка подходов к понятию «экономическая устойчивость»

Таблица П.1 – Группировка подходов к понятию «экономическая устойчивость»

Авторы	Содержательное резюме	Ключевые положения, предложенные авторами
Предложенные авторами группировки подходов		
Г.А.Резник, М.А.Курлова [348]	Выделяют 4 подхода к определению устойчивости социально-экономических систем: как безопасность, стабильность, надежность; как способность системы восстанавливать прежнее или заданное состояние; как способность сохранять динамическое равновесие; как способность системы стабильно функционировать	
Е.О.Мельцас [285]	Выделил 5 подходов к определению экономической устойчивости: воспроизводственный, синонимирующий экономическую и финансовую устойчивости, инновационно-логистический, акцентирующий внимание на влиянии рыночной конъюнктуры, внешней и внутренней среды	
Т.А.Половова [330]	Выделила две группы определений по признаку стержневого свойства: структурное и процессно-поведенческое направления	
Трактовки экономической устойчивости как состояния с использованием общесистемного подхода		
Ю.П.Алексеев [121]	Относительная неизменность основных параметров территориальной социально-экономической системы, ее способность сохранять в заданных пределах при отклоняющихся (как негативных, так и позитивных) влияниях извне и изнутри.	Устойчивость – относительная неизменность при влияниях извне и изнутри, равновесие.
Трактовки экономической устойчивости как состояние с использованием экономического подхода		
Н.Н.Погостинская, Р.Л.Жамбекова [474]	Деятельность хозяйственной системы будет экономически устойчивой, если система соответствует сформированному результирующему вектору целей, а возможные неблагоприятные ситуации нейтрализуются адекватным откликом системы за счет созданных ею запасов и резервов	Устойчивость – состояние объекта по отношению к внешним воздействиям
А.С.Барканов [474]	Экономическая устойчивость предприятия – это наличие инновационного потенциала устойчивого развития и его эффективное использование для нейтрализации внешних воздействий и факторов дестабилизации	
Т.В.Жукова [183]	Достаточность сбалансированных в каждый момент времени финансовых, кадровых, материально-технических, информационных, инновационных ресурсов для обеспечения длительного расширенного воспроизводства	Устойчивость организации как комплекс устойчивости и сбалансированности ее элементов, ресурсов
В.И.Захарченко [192]	Комплекс свойств организационной, инновационной, логистической, производственной, финансово-кредитной деятельности с учетом их взаимовлияния и взаимодействия	
С.А.Беляков [112]	Экономическая устойчивость – есть интегральное значение маркетинговой, финансовой, производственной и кадровой устойчивостей	

Авторы	Содержательное резюме	Ключевые положения, предложенные авторами
Трактовки экономической устойчивости как способность с использованием общесистемного подхода		
Т.А.Половова [330]	Свойство динамической системы под воздействием внешних и внутренних факторов, за счет способности своевременной и адекватной реакции на отклонения обеспечивать сохранение или возврат в равновесное (сбалансированное) состояние параметров во всех подсистемах, что позволяет образовывать динамически равновесную целостную самоорганизующуюся систему, ориентированную на достижение целей посредством функционирования или развития.	Сохранение самоорганизующейся системой равновесия под воздействием внешних и внутренних факторов при ориентации на достижение целей
Н.Р.Кельчевская [215; 216]	Состояние всех его ресурсов, при котором оно способно не только сохранить свое качество в условиях динамичной среды и внутренних трансформаций, но и обеспечить развитие и приближение к определенной цели	
А.С.Бурмистрова, О.И.Литвинова [276]	Состояние образовательного учреждения, при котором сохраняется способность эффективного функционирования и стабильного прогрессивного развития при негативном воздействии внешней среды при том, что экономическую устойчивость формируют внешняя и внутренняя устойчивости.	Устойчивость – относительная неизменность при влияниях извне и изнутри, равновесие
В.Е.Баранова, Е.Ф.Николаева [106]	Свойство системы так реагировать на изменения внешней среды, чтобы не только генерировать факторы, которые обуславливают ее уравновешенное состояние, но и обеспечивать дальнейшее развитие, что обусловлено ее способностью сохранять равновесие и возвращаться в исходное положение независимо от внешнего воздействия	Устойчивость – способность реагировать на внешние воздействия
Л.Р.Газиева, Е.Е.Кардава [147]	способность сохранять позитивные тенденции изменений в условиях постоянной нестабильности окружающей среды	
Трактовки экономической устойчивости как способность с использованием экономического подхода		
О.Г.Бодров, В.А.Малыгин, В.Т.Тимирясов [114]	Экономически устойчивыми становятся предприятия, которые в условиях неоправданности, нестабильности рынка в наибольшей степени обеспечивают современную организацию научно-производственной деятельности	Ключевая характеристика устойчивости – способность обеспечить своевременную организацию деятельности
Р.И.Хильчевская и П.И.Сафонов [237]	Поддержание систем жизнеобеспечения предполагает определение такого объема потребления, который, не разрушая капитальных запасов, включая и запасы природного капитала, т.е. природных ресурсов, мог поддерживаться на уровне неопределенно долго во времени.	Устойчивость – поддержание в неизменном состоянии, без разрушения капитальных запасов

Приложение Р

(обязательное)

Группировка подходов к понятию «финансовая устойчивость»

Таблица Р.1 – Группировка подходов к понятию «финансовая устойчивость»

Исследователи	Ключевая идея предложенная исследователями	Комментарии автора диссертационного исследования
Универсальные подходы к понятию, сформулированные для предприятий и коммерческих организаций		
В.В.Бочаров	«Такое состояние денежных ресурсов, которое обеспечивает развитие предприятия преимущественно за счет собственных средств при сохранении платежеспособности и кредитоспособности при минимальном уровне предпринимательского риска» [122]	Акцент делается на обеспечении развития предприятия за счет собственных средств , что, нерелевантно для вузов (особенно государственных), в силу особенностей формирования финансовой отчетности и характера отношений с учредителем
Г.В.Савицкая	«Способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска» [370]	Функционально выделяется способность сохранять платежеспособность, однако для вуза, как для организации сферы услуг, в которой большую часть затрат составляет оплата труда, большее значение имеет согласование и гармонизация поступлений и выплат , в т. ч. для своевременной оплаты труда
И.Т.Балабанов	«Финансово устойчивым является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает средства, вложенные в активы (основные фонды, нематериальные активы, оборотные средства), не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам» [104]	Акцент на способности расплачиваться по обязательствам, балансировать оборотные средства, но для вузов важнее рациональная организация и использование поступлений и выплат , особенно с точки зрения своевременного исполнения обязательств

Исследователи	Ключевая идея предложенная исследователями	Комментарии автора диссертационного исследования
В.В.Ковалев, О.Н.Волкова	«Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – стабильность его деятельности с позиции долгосрочной перспективы. Она связана прежде всего с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов» [236]	Стабильность в долгосрочной перспективе, важный, но неопределенный аспект. С практической точки зрения вузы могут ориентироваться на трехлетний период , что соответствует порядку работы с планом финансово-хозяйственной деятельности.
Э.С.Прошунина	«Финансовая устойчивость предприятия – это такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска» [340]	Рост прибыли – как основной маркер финансовой устойчивости, не доступен для некоммерческих организаций, к которым относятся вузы
Подходы, сформулированные для некоммерческих организаций		
Т.Ю.Кисилева	«Проблема обеспечения финансовой устойчивости НКО связана с поиском необходимых финансовых ресурсов, достаточных для компенсации будущих расходов на производство общественного блага... Говорить о финансовой устойчивости НКО можно в том случае, если поступлений хватает для компенсации затрат в течение длительного периода, например на срок от трех до пяти лет» [217]	Подчеркнут аспект долгосрочности, обозначена проблема привлечения внешних источников денежных поступлений, вместе с тем автором не освещаются вопросы целеполагания в обеспечении финансовой устойчивости
В.М.Репникова, М.Ю.Джамалудинова	Авторами предлагается применять модернизированный коэффициент финансовой устойчивости, демонстрирующий долю целевого финансирования в масштабе всех источников финансирования [352]	Данный подход можно использовать при оценке финансовой устойчивости НКО, однако авторами не раскрывается комплексный характер дефиниции
Подходы, сформулированные для вузов		
Г.А.Агарков, И.А.Агеева, Е.В.Анохова и др.	«финансовая устойчивость вуза рассматривается как его способность , с одной стороны, обеспечить финансовыми	Предикатная модель финансовой устойчивости. В данном варианте основной акцент на

Исследователи	Ключевая идея предложенная исследователями	Комментарии автора диссертационного исследования
	ресурсами текущее функционирование, с другой – финансирование долгосрочных проектов и программ развития с учетом прогнозов возможных сценариев и рисков финансового обеспечения» [298]	функции и сценарном подходе.
А.М.Гринь, А.С.Баитов	«Состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которые обеспечивают осуществление основной деятельности и развитие вуза на основе роста капитала за счет бюджетных и внебюджетных поступлений при сохранении платежеспособности в условиях допустимого уровня риска» [156]	Ресурсный подход. Данное определение опирается на понятие капитала, не имеющего практической ценности для вуза, не содержит акцента на временном периоде, а также ответственности вуза.
Т.В.Белянчикова, А.А.Стаурская	«Приоритет доходов вуза от образовательной, научной и прочей деятельности и средств федерального бюджета над расходами этого учебного заведения на заработную плату с начислениями, затратами на содержание имущества и прочими выплатами в конкретный момент времени, а также в стратегической перспективе» [113]	Объяснение финансовой устойчивости как соотношение доходов и расходов, что, по нашему мнению, является лишь одним из ее аспектов, в связи с чем данное определение не позволяет составить представление об эффективных методах управления финансовой устойчивостью.
Е.М.Белый, Л.Р.Минигачева	«Состояние финансовых ресурсов, при котором вуз способен обеспечивать стабильную и эффективную деятельность в области образования, науки и инноваций в интересах основных групп заинтересованных сторон» [110]	Ориентир на интересы заинтересованных сторон, однако не учтено с помощью каких инструментов можно достичь ожидаемого результата.
О.А.Гришина, В.А.Слепов, Т.Н.Роденкова, Ж.И.Герзелиева	«Прогнозный уровень долгосрочной финансовой устойчивости определяется на основе анализа временных трендов базовых индикаторов (эндогенных и экзогенных факторов) методом экстраполяции тенденций изменения показателей текущей финансовой устойчивости» [335]	Опора также на экстраполяцию в будущее финансовых показателей – подход, наиболее релевантный для использования по отношению к вузам.

Приложение С
(обязательное)

Сравнительный анализ изменений в показателях оценки руководства вуза

Таблица С.1 – Анализ изменения в показателях оценки руководства вуза

Приказ 475 от 24.03.2020 г. с дополнениями (пр.№ 1323 22.10.2020)	Приказ №92 от 01.02.2022 г.
Наименование показателя	Наименование показателя
Средний балл ЕГЭ студентов очной формы обучения	Исключен
Доля магистрантов и аспирантов (приведенного контингента)	Исключен
Доля иностранных студентов (приведенный контингент)	Сохранен без изменений. Влияние показателя не изменилось (10 баллов), но скорректирована шкала оценки – число градаций оценки увеличено с 3 до 10.
Темп прироста доходов от НИОКР на 1 НПП	Изменена методика оценки. В новой редакции оценивается не темп прироста, а достигнутое значение по объему НИОКР на 1 НПП. Влияние показателя не изменилось (10 баллов), но скорректирована шкала оценки.
Число публикаций WoS или Scopus на 100 НПП за год, предшествующий году отчетного периода	Исключен
Количество цитирований публикаций WoS или Scopus на 100 НПП за 5 лет	Исключен
Темп прироста поступлений из средств от приносящей доход деятельности	Исключен
Качество финансового менеджмента (индекс)	Сохранен без изменений. Влияние показателя без изменений (10 баллов)
Доля ППС, средняя заработная плата которых составляет 200 % и более от средней по субъекту	Показатель сохранен, но максимальный балл по показателю уменьшен с 25 до 15 баллов. Также увеличено количество градаций оценки с 6 до 9 вариантов (был шаг в 5 %, стал в 3 %).
Размещение информации об учреждении в сети «Интернет» на официальном сайте по размещению информации о государственных (муниципальных) учреждениях www.bus.gov.ru	Показатели 9 и 11 объединены и дополнены формулировкой «отсутствие замечаний по результатам независимой оценки качества условий оказания услуг (в случае проведения такой оценки) и выполнение плана по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий оказания услуг, в рамках компетенции руководителя (в случае проведения такой оценки и наличия недостатков)». Суммарное влияние агрегированного показателя уменьшилась с 10 до 5 баллов.
Выполнение квоты по приему на работу инвалидов	
Соблюдение сроков и порядка	Показатель расширен до «Своевременное выполнение

Приказ 475 от 24.03.2020 г. с дополнениями (пр.№ 1323 22.10.2020)	Приказ №92 от 01.02.2022 г.
Наименование показателя	Наименование показателя
представления в Министерство науки и высшего образования Российской Федерации бюджетной и бухгалтерской отчетности, статистических форм отчетности	задач, поставленных Министерством науки и высшего образования Российской Федерации». Влияние показателя не изменилось (5 баллов), но увеличена частота отчетности с 2 до 4 раз в год.
Новые показатели	Доля трудоустроенных выпускников учреждения (с 1 ноября года, предшествующего отчетному, по 31 октября отчетного года). Влияние показателя – до 15 баллов.
	Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности НПР. Максимальная оценка до 10 баллов (шкала градуирована в диапазоне с 35 % по 45 %).
	Рейтинг медиаактивности. Максимальная оценка до 2,5 баллов.
	Доля обучающихся учреждения, систематически занимающихся физической культурой и спортом. Влияние показателя – 5 баллов.

Приложение Т
(обязательное)

Субъекты и объекты управления экономической устойчивостью

Таблица Т.1 – Субъекты и объекты управления экономической устойчивостью

Субъект	Объект	Управляемые параметры	Документы
Регулятор	Система высшего образования	Финансовое состояние, масштаб деятельности, качество услуг контрольные цифры приема	Порядки ведения деятельности, нормативы, государственное задание
Учредитель	Сеть подведомственных ООВО, Вуз	Финансовое состояние, масштаб деятельности, качество услуг	Программа развития, план финансово-хозяйственной деятельности
Наблюдательный совет	Вуз	Финансовое состояние, масштаб деятельности, качество услуг, сочетание ресурсов и способы их привлечения,	Программа развития, план финансово-хозяйственной деятельности
Ректор	Вуз	Финансовое состояние, масштаб деятельности, качество услуг, сочетание ресурсов и способы их привлечения, состав академических единиц, обособленных подразделений	Устав, программа развития, план финансово-хозяйственной деятельности
Руководитель академической единицы	Институт, Факультет, Кафедра	Финансовое состояние, масштаб деятельности, качество услуг	Бюджет, план развития
Руководитель проекта	Проект, в т. ч. грант	Эффективность и целевой характер, качество результатов	Паспорт проекта либо соглашение, бюджет
Руководитель обособленного подразделения либо филиала	Обособленное подразделение Филиал	Финансовое состояние Масштаб деятельности Качество образовательных и иных услуг	Бюджет План развития
Руководитель образовательной программы	ООП	Масштаб деятельности Качество образовательных услуг Численность контингента Образовательный результат	ООП, Смета по отдельным направлениям
Руководитель подразделения, владелец процесса	Подразделение Процесс	Уровень затрат Состав и качество внутренних услуг и сервисов	Смета по подразделению Положение о подразделении

Приложение У (обязательное)

Распределение экономической ответственности по уровням управления

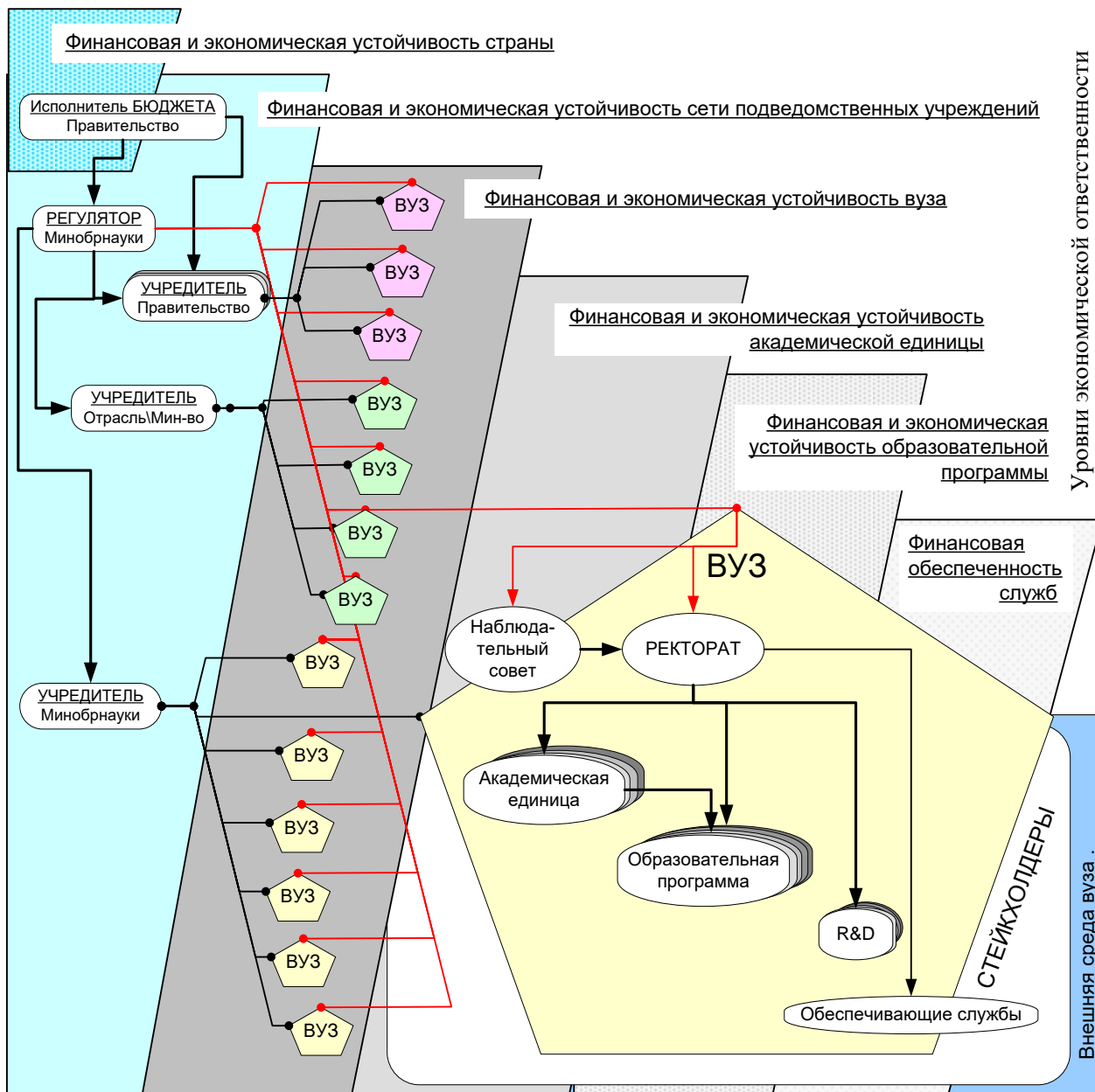


Рисунок У.2 – Распределение экономической ответственности по уровням управления

Приложение Ф

(обязательное)

Краткая характеристика подходов к экономике вуза

Таблица Ф.1 – Субъекты и объекты управления экономической устойчивостью

Сущность подхода к построению экономики ООВО	Авторы	Аспект экономической и/или финансовой устойчивости
Рыночный подход		
Акцентирует внимание на анализе влияния уровня образования населения на экономику региона, вопросах спроса (рынок труда) и предложения (подготавливаемые университетом специалисты). Предметную область составляют: «дифференциация оплаты труда в зависимости от объективных и субъективных факторов (квалификации, личных качеств, отношения к труду и т. д.), оценка отдачи от обучения, выявление зависимости прироста квалификации от возраста и от врожденной одаренности, составление перспективного трудового баланса России на основе сопоставления создаваемой и потребляемой рабочими стоимости и др.» [Цит. по 252]. По кругу исследовательских вопросов и рассматриваемых проблем подход близок к точке зрения и логике федеральных и региональных органов власти. Практически реализуется через выделение квот на места, финансируемые из федерального бюджета, тем самым привлекая поток студентов на наиболее приоритетные и необходимые для экономики специальности.	С.Г.Струмилин, Т.Д.Каминская [205], К.А.Сергеев [395], В.В.Халиулина, В.А.Шабашев [456] и др.	Обеспечение экономической устойчивости, в первую очередь, в части сохранения выполнения корневого функционала [106]
Затратный подход		
Связан с анализом затрат на подготовку специалистов заданного качества и количества. Исследование материальных средств, которые направляются в систему образования населением на воспроизведение квалифицированных кадров, анализ материальных условий, необходимых для обеспечения подготовки рабочей силы определенной номенклатуры [181]. Данного подхода придерживаются работодатели, с одной стороны, определяя номенклатуру рабочей силы, а с другой, непосредственно отправляя сотрудников на обучение, сопоставляя затраты на обучение и приобретаемые экономические эффекты, в т. ч. заключая с университетами и своими сотрудниками трехсторонние договоры на обучение.	В.А.Жамин, Т.В.Котова, Е.В.Черникина [250]	Данный подход больше связан с финансовой устойчивостью в части гармонизации поступлений и выплат [104, 370]
Ресурсный подход		
Включает две разновидности: анализ необходимых	А.И.Васильев	С понятием

Сущность подхода к построению экономики ООВО	Авторы	Аспект экономической и/или финансовой устойчивости
<p>ресурсов для обеспечения конкурентоспособности либо системы образования, в целом, либо отдельных ее составляющих. Подразумевает, что увеличение количества ресурсов, доступных для социально-экономической системы, приводит к возрастанию ее конкурентоспособности. Так, предлагается типологизировать регионы по состоянию развития образовательных систем, опираясь на ресурсные критерии: финансовое обеспечение, материально-техническая база и инфраструктура [135]. Руководители ООВО придерживаются в большей степени данного подхода при управлении учреждением, он близок и другим внутренним стейкхолдерам, понятен внешним, хотя не является для них предпочтительным. Практическое применение находит в практике эффективного контракта и внутренней грантовой поддержки приоритетных направлений развития вуза.</p>	<p>[129], А.Б.Вифлеемский, В.Ю.Пашкус [322], В.С.Каткало [211]</p>	<p>экономической устойчивости данный подход связан в части ресурсного обеспечения процессов, в том числе процесса развития [177, 216]</p>
Финансовый подход		
<p>Рассматривает вопросы организации финансовых потоков, поиск новых, оптимизация имеющихся с целью достижения максимально возможной эффективности. Адептов подхода интересуют также вопросы, связанные с моделями бюджетного финансирования образования, поиском оптимальных среди них. Данный подход является наиболее приближенным к логике учредителя, с точки зрения обеспечения устойчивости функционирования системы ВО в целом. Механизм практического применения – использование той или иной модели нормирования финансирования, постепенный всё больший перевод подведомственных университетов на самофинансирование.</p>	<p>Е.М.Голубицкий [152], К.А.Кирсанов, М.Л.Левицкий, В.А.Скоробогатова [398] и др.</p>	<p>Экономическая устойчивость как сбалансированность финансовых потоков, то есть через обеспечение финансовой устойчивости [217, 340]</p>
Предопределяющий подход		
<p>Анализ экономической безопасности системы и ее элементов, предполагает детерминированность процессов, включая качество, уровнем экономической безопасности. «Научные разработки, позволяющие осуществлять формирование и функционирование самосовершенствующейся системы экономической безопасности образовательного учреждения на качественно более высоком, системно сформированном уровне и, благодаря этому, целенаправленно влиять на педагогические технологии и весь процесс получения знаний в современных быстро меняющихся условиях» [87]. На указанных тезисах основана логика руководителей университетов и НПР, когда экономические факторы рассматриваются скорее необходимые, но не приоритетные («гигиенические»). Данный подход релевантен при решении следующих задач ООВО: участие в национальных проектах и программах, интенсификация предпринимательской и инновационной деятельности.</p>	<p>Н.К.Алимова, В.В.Голубев, О.А.Грунин [160], Е.С.Карпунина [210], И.Н.Кондрат [243], В.Н.Пугач</p>	<p>Экономическая устойчивость в рамках данного подхода рассматривается как способность адекватно реагировать на вызовы внешней и внутренней среды [106, 144, 276]</p>
Примечание – составлено автором по [341, 104, 106, 177, 216, 370]		

Приложение X
(обязательное)

Модели экономической устойчивости вузов

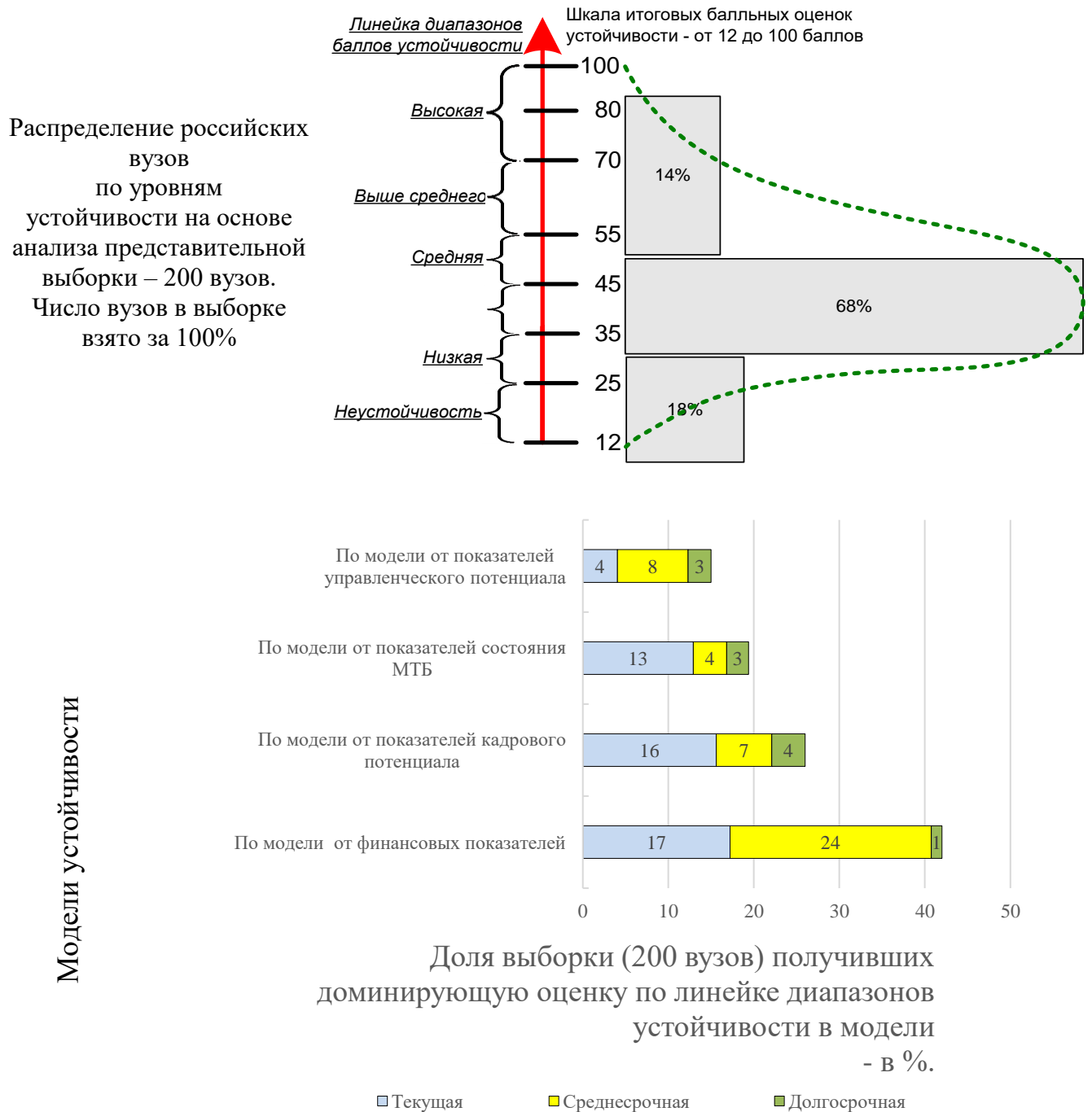


Рисунок X.3 – Модели экономической устойчивости вузов

Источник: составлено автором по [183]

Приложение Ц
(обязательное)

Методика расчета «Операционного результата от текущей деятельности»

В качестве информационной базы для расчетов используется: для основного алгоритма расчета официальная финансовая отчетность ООВО, а для дополнительного расчета необходимо использовать регистры внутреннего учета по международным стандартам.

В ходе расчета мы переходим от показателя официальной финансовой отчетности «Чистый операционный результат» (стр. 300 «Чистый операционный результат» формы 0503721 «Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения») к «Чистому операционному результату без расчетов с учредителем» (аналог финансового результата по МСФО ОС), а от него к «Операционному результату от текущей деятельности».

Наибольшему искажению экономического содержания строки 300 «Чистый операционный результат» и 301 «Операционный результат до налогообложения», как аналога прибыли и прибыли до налогообложения, подвергается из-за того, что в отчете о финансовых результатах деятельности учреждения строка 090, код аналитики 172 «Доходы от выбытия активов» отражается с минусом сумма вложений в приобретение особо ценного имущества за счет средств учредителя. От этого теряет экономическое значение и строка Операционного результата, как аналога прибыли.

Для целей экономического анализа строку «Операционный результат до налогообложения» достаточно просто приблизить к прибыли, в привычном для экономистов и финансовых менеджеров представлении, который мы и назвали «Чистый операционный результат до расчетов с учредителем» (далее – ЧОРдоРУ, формула (Ц.1)).

Наиболее существенной и экономически значимой корректировкой является уменьшение на годовой прирост «Расчеты с учредителем (021006000)» строки 480 Баланса государственного (муниципального учреждения) (форма ОКУД **0503730**);

$$\text{ЧОРдоРУ} = \text{ЧОР} - (\text{РсУ}_{\text{нач}} - \text{РсУ}_{\text{кон}}) \quad (\text{Ц.1})$$

где ЧОРдоРУ – чистый операционный результат до расчетов с учредителем,

ЧОР – чистый операционный результат без расчетов с учредителем,

РсУ_{нач} – расчеты с учредителем на начало года,

РсУ_{кон} – расчеты с учредителем на конец года.

В управленческих формах отчетности на расчеты с учредителем необходимо учесть сумму, на которую корректируется строка «Доходы от выбытия активов», как ранее упомянутый прирост за год «Расчеты с учредителем (021006000)» строки 480 баланса государственного

(муниципального учреждения). Алгоритм корректировки финансового результата для наглядности приводится на данных из бюджетной отчетности УрФУ (стр. 300 «Чистый операционный результат» формы 0503721 «Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения»).

Исходя из отчетности Уральского федерального университета за 2020 г. эта корректировка составит **495750,8 тыс. р.** (для сопоставления в соответствии с отчетность автономного учреждения за 2020 г.: суммарные активы на конец отчетного периода 22506526 тыс. р., чистый операционный результат 34442,2 тыс. р.).

Для повышения точности можно рекомендовать изложенные ниже в таблице Ц.1, дополнительные корректировки, подлежащие суммированию и сальдированию по формуле (Ц.2).

$$\text{ЧОРдоРУ} = \text{ЧОР} - (\text{РсУ}_{\text{нач}} - \text{РсУ}_{\text{кон}}) + \text{СКТ1} \quad (\text{Ц.2})$$

где ЧОРдоРУ – чистый операционный результат до расчетов с учредителем,

ЧОР – чистый операционный результат без расчетов с учредителем,

РсУ_{нач} – расчеты с учредителем на начало года,

РсУ_{кон} – расчеты с учредителем на конец года,

СКТ1 – сумма корректировок из таблицы 1.

Таблица Ц.1 – Корректировки финансового результата из бюджетной отчетности УрФУ для получения Чистого операционного результата без расчетов с учредителем

Наименование показателя	Сумма корректировки УрФУ (2020г.), тыс р.
Эффект от перерасчета выданных льготных займов работникам по правилам МСФО ОС из соответствующего регистра МСФО ОС (по правилам МСФО ОС льготные займы пересчитываются по рыночной ставке процента, при этом при выдаче займа убыток признается единовременно).	647,6
Добавление финансового результата дочерних компаний из соответствующего регистра МСФО ОС (в бюджетном учете УрФУ не составляет консолидированную (с учетом всех дочерних компаний) отчетность).	40701,9
Корректировка стоимости финансовых вложений из соответствующего регистра МСФО ОС (в бюджетном учете не предусмотрена переоценка финансовых вложений в результате изменения их рыночной стоимости или величины чистых активов)	337,3
Влияние событий после отчетной даты в результате разницы между датами подписания бюджетной отчетности и отчетности по МСФО ОС за один и тот же период	8255,9
Увеличение стоимости земельных участков в регистре бюджетного учета по счету 103 «Непроизведенные активы» (в учетной политике по МСФО ОС стоимость земельных участков определяется по себестоимости за вычетом всей накопленной амортизации и всех накопленных убытков от обесценения. Данный вариант учета был выбран до установления порядка учета земельных участков в бюджетной отчетности в составе активов).	955258,2

Наименование показателя	Сумма корректировки УрФУ (2020г.), тыс р.
Применение либо не применение данной корректировки сильно зависит от управленческих задач.	
Часть величины расходов будущих периодов из бюджетного учета, не отнесенная к каким-либо активам (нематериальным, прочим) по данным соответствующего регистра МСФО ОС	28350,1
Доначисление резервов на выплаты по эффективным контрактам, по отпускам, по судебным делам из соответствующего регистра МСФО ОС Перечень резервов и порядок их расчета в МСФО ОС отличается от правил бюджетного учета	141046,7
Списание дебиторской задолженности отчисленных студентов из соответствующего регистра МСФО ОС (до 01.01.2021 года порядок списания дебиторской отчетности в бюджетном учете и в МСФО ОС отличался)	3447,0
Корректировка расходов по лизинговым операциям из соответствующего регистра МСФО ОС (отражены последствия учета операций исходя из их экономического смысла, а не из формы договора (например, некоторые договоры аренды в МСФО ОС отражены как договоры лизинга))	1754,8
Корректировка стоимости безвозмездно полученного имущества от других государственных учреждений из соответствующего регистра МСФО ОС (по МСФО ОС требуется отражение по рыночной стоимости, а по правилам бюджетного учета – по остаточной, поэтому возникает дополнительная амортизация в МСФО ОС).	2427,8
Корректировка стоимости нематериальных активов: восстановлена амортизация по нематериальным активам с неопределенным сроком полезного использования и расходы на право пользования учтены в составе нематериальных активов (до 01.01.2021 года порядок учета нематериальных активов в бюджетном учете и в МСФО ОС отличался).	10378,3

При расчете «Операционного результата от текущей деятельности» возможно применять все либо часть корректировок рассчитываемых по формуле (Ц.3).

$$\text{ОРОТГД} = \text{ЧОРдоРУ} - (\text{РсУнач} - \text{РсУкон}) + \text{СКТ2} \quad (\text{Ц.3})$$

где ОРОТГД – операционный результат от текущей деятельности,
 ЧОРдоРУ – чистый операционный результат до расчетов с учредителем,
 РсУ_{нач} – расчеты с учредителем на начало года,
 РсУ_{кон} – расчеты с учредителем на конец года,
 СКТ2 – сумма корректировок из таблицы Ц.2.

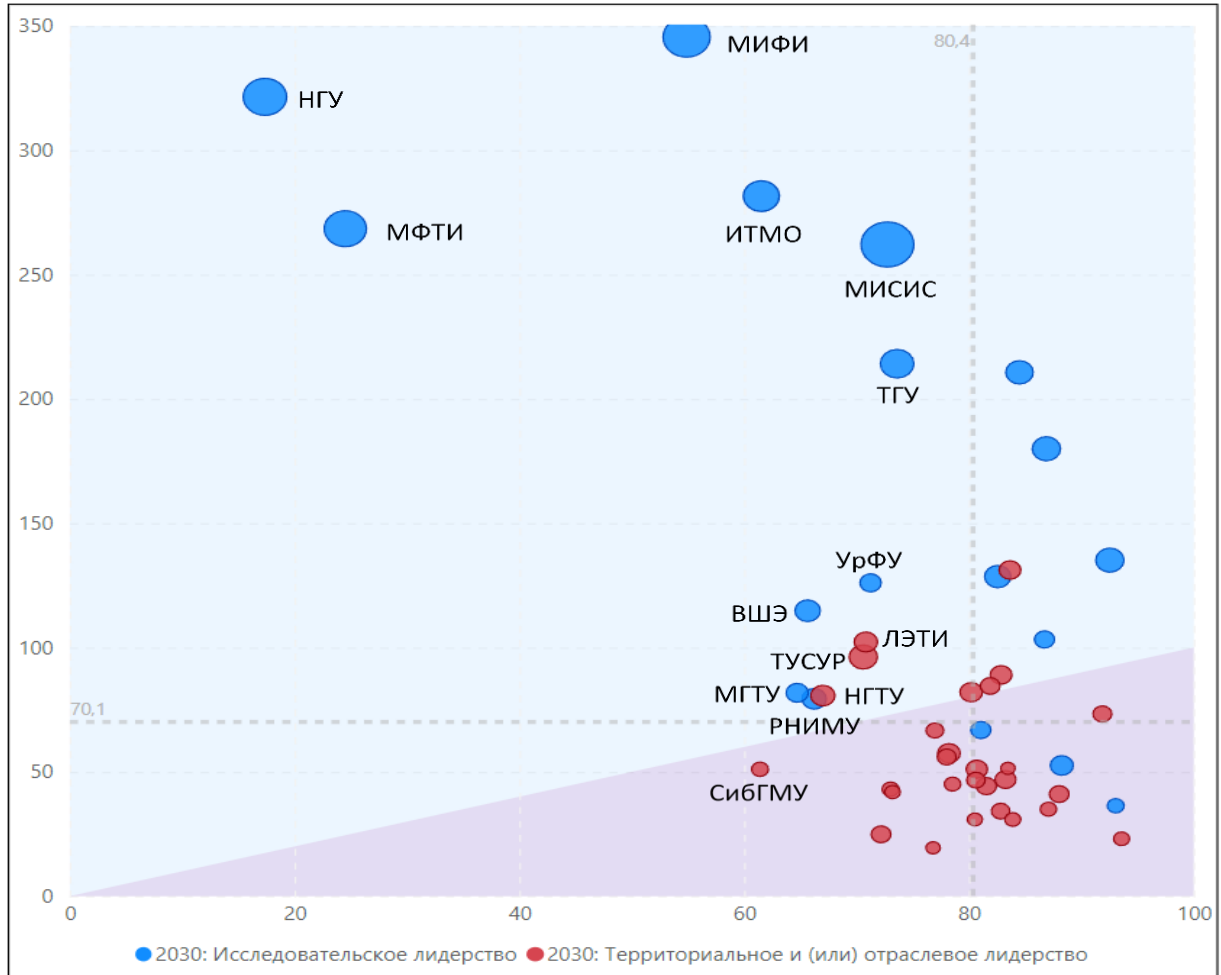
Таблица Ц.2 – Алгоритм корректировки «Чистого операционного результата до расчетов с учредителем» к «Операционному результату от текущей деятельности»

Наименование показателя	Сумма корректировки УрФУ (2020г.), тыс р.
Строка 302 «Налог на прибыль» формы 0503721 Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения	72030,7
Строка 270 «Прочие расходы» формы 0503721 Отчет о финансовых	100771,9

Наименование показателя	Сумма корректировки УрФУ (2020г.), тыс р.
результатах деятельности учреждения по кодам аналитики 291 «Налоги, пошлины и сборы» и 292 «Штрафы за нарушение законодательства о налогах и сборах, законодательства о страховых взносах»	
Строка 250 «Расходы по операциям с активами» формы 0503721 Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения по коду аналитики 271 «Амортизация»	764132,1
Строка 190 «Обслуживание долговых обязательств» формы 0503721 Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения	791,3
Корректировка амортизации в МСФО ОС по соответствующим регистрам МСФО ОС	16176,4
Корректировка расходов по привлечению финансирования в МСФО ОС	1667,7

Приложение Ш
(обязательное)

Влияние доли нештатных ППС на уровень публикационной результативности



По оси X – 6.05. Доля штатных работников ППС в общей численности ППС за 2020 год, %

По оси Y – 2.05. Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus, в расчете на 100 НПП за 2020 год, ед.

Диаметр точки – Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПП за 2020 год, ед.

Рисунок Ш.1 – Влияние доли нештатных ППС на публикационную результативность

Источник: составлено автором по [437]

Приложение Щ

(справочное)

Вузы участники проекта по повышению эффективности ФХД

Таблица Щ.1 – ООВО успешно завершившие участие в проекте по повышению эффективности ФХД организаций, подведомственных Минобрнауки России, в 2020 г.

Наименование ООВО	«Сахалинский государственный университет»	«Северо-Восточный государственный университет»	«Северо-Кавказский горно- металлургический институт (государственный технологический	«Ивановский государственный университет»	«Мурманский государственный технический	«Северо-Кавказская государственная академия»	«Крымский федеральный университет имени В.И.Вернадского»	«Ухтинский государственный технический	«Тихоокеанский государственный университет»	
	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГАОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	
Краткое наименование ООВО	СахГУ	СВГУ	СКГМИ	ИвГУ	МГТУ	СКГА	КФУ	УГТУ	ТОГУ	
Место нахождения ООВО	г. Южно-Сахалинск	г. Магадан	г. Владикавказ	г. Иваново	г. Мурманск	г. Черкесск	г. Симферополь	г. Ухта	г. Хабаровск	
Численность работников, всего	Штатная	909,92	259,11	680,00	606,11	818,62	684,00	6651,80	1031,21	1565,87
	Фактическая	735,00	216,71	767,00	678,00	796,50	731,00	6254,00	1046,00	1432,19
Общая площадь объектов недвижимого имущества, всего, м ²	105748,00	30930,00	103910,00	115099,00	121901,00	99627,00	911800,00	187197,00	193352,00	
Объем просроченной кредиторской задолжен- ности (млн. р.)	при вхождении в программу	254,18	0,80	62,20	67,90	115,29	45,45	0,00	446,71	60,67
	на 1.01.2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,58	0,00

Наименование ООВО		«Сахалинский государственный университет»	«Северо-Восточный государственный университет»	«Северо-Кавказский горно- металлургический институт (государственный технологический	«Ивановский государственный университет»	«Мурманский государственный технический	«Северо-Кавказская государственная академия»	«Крымский федеральный университет имени В.И.Вернадского»	«Ухтинский государственный технический	«Тихоокеанский государственный университет»
		ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГАОУ ВО	ФГБОУ ВО	ФГБОУ ВО
Выпол- нение дорож- ной карты по уровню ЗП ППС/НС к средней	на 1.01.2019	196/409	196/273	207/1660	194/210	203/216	207/-	200/558	200/167	214/426
	на 01.01. 2021	201 / 241	200 / 232	205 / 647	212 / 290	201 / 209	204 / 205	205/415	204 / -	209 / 453

Приложение Э
(обязательное)

**Распределение причин финансовых проблем вузов участников проекта
по повышению эффективности ФХД**

Таблица Э.1 – Распределение причин финансовых проблем вузов участников проекта по повышению эффективности ФХД

Финансовые проблемы	ООВО									ИТОГО	
	СахГУ	СВГУ	СКГМИ	ИвГУ	МГТУ	СКГА	КФУ	УГТУ	ТОГУ	Ранг	Доля, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Принятие крупных необеспеченных финансами обязательств;	-	-	-	+	-	-	+	-	-	2	22,2
Планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов;	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	100,0
Избыточный имущественный комплекс	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	100,0
Изолированность процессов друг от друга и от нужд стейкхолдеров;	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	100,0
Отсутствие экономической оценки принимаемых решений;	-	-	-	-	-	-	+	+	+	3	33,3
Неграмотность либо пассивность работников финансовых служб и руководителей;	+	-	-	+	+	-	+	+	+	6	66,7
Отсутствие сбалансированной стратегии развития, учитывающей интересы стейкхолдеров;	+	+	+	+	+	-	+	+	+	8	88,9
Игнорирование особенностей календаря работы учреждения	-	-	-	+	+	+	+	-	+	5	55,6
<p>Примечание – список вузов упомянутых в таблице:</p> <p>1 ФГБОУ ВО «Сахалинский государственный университет» 2 ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет» 3 ФГБОУ ВО «Северо-Кавказский горно-металлургический институт (государственный технологический университет)» 4 ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет» 5 ФГБОУ ВО «Мурманский государственный технический университет» 6 ФГБОУ ВО «Северо-Кавказская государственная академия» 7 ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И.Вернадского» 8 ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет» 9 ФГБОУ ВО – «Тихоокеанский государственный университет»</p>											

Приложение Ю

(обязательное)

Анализ эффектов мероприятий комплексных программ оптимизации

Таблица Ю.1 – Анализ эффектов мероприятий комплексных программ оптимизации

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
СКГА			
Планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов	План работ по сохранению и наращиванию прежних объемов прочих видов приносящей доход деятельности	Исполнено	Существенный. Ежемесячный мониторинг подразделений, приносящих доход от прочих видов деятельности проводится, но большинство указанных подразделений, таких как плавательный бассейн, студенческие столовые не функционировали с момента введения режима самоизоляции на территории Российской Федерации (с марта по сентябрь 2020)
	Приоритизация первоочередных затрат, обеспечение целесообразности осуществления закупок	Исполнено	Умеренный. В результате контроля за затратами прямо не связанными с обр-м, расходом ГСМ достигнута экономия в 2020 году по сравнению с 2019 годом в сумме 378,0 тыс. р.
	Выполнение плана работ по погашению дебиторской задолженности за оказание образовательных услуг как основного источника поступления средств от ПДД	Исполнено	Существенный. Дебиторская задолженность за оказание образовательных услуг за 2020 г. по состоянию на 01.01.2021 г. составила 5,5% от объема начислений. Реализация усложнена в связи со снижением уровня доходов студентов и их законных представителей на фоне ситуации с COVID-19 в Российской Федерации
	Рост производительности труда ППС увеличением учебной нагрузки до предельно допустимых значений	Исполнено	Существенный. Штатная численность основного персонала оптимизирована на 8,34 ставки
	Оптимизация учебных потоков и групп (оптимизация учебных планов, споточивание)	Исполнено	Умеренный. Введены совместные занятия – споточены лекции (до 150 человек) по 7 дисциплинам
	Студентосбережение (предоставление	Исполнено	Существенный. Предоставлена отсрочка по оплате до 01.09.2020

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
	скидок, отсрочек по оплате образовательных услуг)		50 студентам. Привлечено 110 абитуриентов предоставлением скидок при поступлении
Избыточный имущественный комплекс	Полная комиссионная инвентаризации имущественного комплекса, с оценкой фактического состояния объектов	Исполнено	Косвенный. Проведена инвентаризация имущественного комплекса, определено фактическое состояние объектов недвижимого имущества с целью дальнейшего списания объектов (Акт инвентаризации от 30.12.2021).
	Анализ и завершение постановки на кадастровый учет, государственной регистрации прав, внесения сведений в реестр федерального имущества	Исполнено	Косвенный. Сформирован реестр объектов недвижимости, для постановки на кадастровый учет, регистрации прав и внесения сведений в реестр федерального имущества. Информация о регистрации прав на объекты отражается в плане – графике регистрации прав
	Оптимизация процесса формирования и согласования в Минобрнауки России документов по распоряжению имуществом	Исполнено	Существенный. Направлены пакеты документов на согласование совершения сделок: по аренде объектов питания; по аренде спортивных объектов
	По мере согласований Минобрнауки, осуществлять распоряжение в установленном законодательством порядке в кратчайшие сроки	Исполнено. В процессе исполнения	Существенный. Заключен договор безвозмездного пользования от 02.11.2020 с Администрацией Прикубанского района КЧР в отношении объектов: учебный корпус, общежитие, расположенных в пос. Кавказский, Прикубанского района.
	Списание аварийных объектов недвижимости в установленном законодательством порядке	В процессе исполнения	Умеренный. Подготовка пакета документов, необходимого для списания аварийных объектов недвижимого имущества
	Поиск вариантов отказа от оперативного управления в отношении избыточной либо невозможной к использованию недвижимости (передача иным подведомственным	Исполнено	Существенный. Заключен договор (от 02.11.2020) по передаче в безвозмездное пользование объектов: учебный корпус, общежитие, расположенных в пос. Кавказский, Прикубанского р-на. Косвенный. Получена оценка последствий передачи объектов в безвозмездное пользование

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
	Минобрнауки учреждениям; иным федеральным учреждениям; субъектам Российской Федерации или муниципальным образованиям)		(10.12.2020 №ОЦП-1251). В Минобрнауки России направлены пакеты документов на согласование сделки по передаче в безвозмездное пользование (письма от 28.12.2020 №№ 1919,1920, ... , 1946)
	Проработка передачи в аренду неиспользуемых помещений, без ухудшения качества образовательных услуг, или для улучшения социальной инфраструктуры (установка вендингового оборудования, банкоматов, организация общественного питания и т.д.)	В процессе исполнения	Существенный. 1. Получено согласование сделки по аренде недвижимого имущества на объекты питания (Письмо Минобрнауки России от 02.03.2021 г. № МН-21/264-АО). 2. Заключены договоры аренды недвижимого имущества (объекты питания). 3. Решение по согласованию сделки по аренде недвижимого имущества на физкультурно-оздоровительные объекты не получено.
Изолированность процессов друг от друга и от нужд стейкхолдеров	Введение дополнительных обязанностей ППС в выполнении задач неосновного: совмещение, совместительство	Исполнено	Существенный. Штатная численность неосновного персонала оптимизирована на 22,5 шт. ед. путем совмещения основным персоналом функций УВП на кафедрах
	Оптимизация численности ВП после завершения мероприятий по оптимизации управления имущественным комплексом	Не исполнено	Существенный. В результате отказа от непрофильной деятельности в 2021 г. ожидается снижение расходов на 3,7 млн. р. и неосновного персонала на 21,5 шт. ед.
	Установление запрета на введение дополнительных ставок должностей неосновного персонала	Исполнено	Существенный. Осуществляется контроль за недопущением введения в штатное расписание дополнительных ставок должностей неосновного персонала
Игнорирование особенностей календаря	Разработка плана-графика по погашению кредиторской задолженности по страховым взносам	Исполнено	Существенный. Достигнута экономия по выплатам пеней за несвоевременную уплату страховых взносов по сравнению с 2019 годом в сумме 1883,1 тыс. р.

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
работы учреждения	Усиление внутреннего контроля за своевременностью уплаты налогов, платежей	Исполнено	Существенный. В результате достигнута экономия по сравнению с 2019 годом в сумме 2941,98 тыс. р.
	Проведение в 2020 г. приемной кампании в новом формате	Исполнено	Существенный. 100 % КЦП (717 человек)
СВГУ			
Планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов	Актуализация программ ДПО, внедрение новых программ с учетом потребностей регионального сектора	Исполнено	Существенный. 36 программ актуализировано, 460 человек зачислено, получен доход 6,6 млн р. (105,1 % выполнения годового плана)
Избыточный имущественный комплекс	Передача в аренду неиспользуемых объектов недвижимости с целью обеспечения ПДД	Не исполнено	Умеренный. Подготовлены и направлены документы для получения разрешения на передачу в аренду временно неиспользуемых объектов недвижимости с целью обеспечения поступлений от ПДД
	Списание с баланса СВГУ неиспользуемых объектов	Не исполнено	Умеренный. Подготовлены и направлены документы на разрешение на списание с баланса СВГУ неиспользуемых объектов
Изолированность процессов друг от друга и от нужд стейкхолдеров	Проведение реорганизации структурных подразделений учреждения	Исполнено	Существенный. Реорганизованы структурные подразделения (кафедры, институты, факультеты), апробирован механизм бланк-заказов структурным подразделениям (кафедрам, институтам, факультетам).
	Повышение уровня производительности труда ППС	Не исполнено	Умеренный. Разработана и внедрена система критериев, по результативности труда ППС и определяющих надбавки к их окладу в рамках эффективного контракта.
Отсутствие сбалансированной стратегии развития, учитывающей интересы стейкхолдеров	Актуализация и оптимизация учебных планов ОПОП	Исполнено	Существенный. Проведена актуализация и оптимизация учебных планов ОПОП, в результате которой общий объем академических часов учебной нагрузки снизился в сравнении с 2019 г. на 24,4 тыс.
	Оптимизация штатной численности основного персонала (шт. ед.) и ФОТ основного	Исполнено	Существенный. Снижена численность основного персонала на 11,2 шт. ед, обеспечена общая экономия ФОТ на сумму 13,9 млн р.

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
	персонала (тыс. р.)		
	Оптимизация штатной численности неосновного персонала (шт. ед.) и ФОТ неосновного персонала (тыс. р.)	Исполнено	Существенный. Снижена численность неосновного персонала на 17,4 шт. ед, обеспечена общая экономия ФОТ на сумму 13,9 млн р.
	Выполнение нормативного значения показателя по отношению средней заработной платы ППС и НС к среднемесячной заработной плате по региону	Исполнено	Существенный. Достигнуто выполнение нормативного значения показателя по отношению средней заработной платы ППС и НС к среднемесячной заработной плате по региону (200 % и 231 %, соответственно).
	Снижение уровня кредиторской задолженности, обеспечение отсутствия проблемного долга у учреждения.	Исполнено	Существенный. По итогам отчетного периода существенно (на 72,5 млн р.) снижен объем кредиторской задолженности, а также обеспечено нулевое значение проблемного долга на конец отчетного периода.
КФУ			
Принятие крупных необеспеченных финансовыми обязательствами	Снижение вероятности кассового разрыва, эффективное планирование ФХД	Исполнено	Существенный. Вероятность наступления кассового разрыва на 01.01.2021 была полностью ликвидирована, кредитные средства КФУ в 2020 году не привлекались.
	Решение ситуации с заимствованием из средств субсидии Программы развития в размере 380 млн р.	Не исполнено	Косвенный. Решение по ситуации с заимствованием не принято, ситуация на контроле Минобрнауки России
Планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов	Численность студентов ВО (приведенный контингент)	Не исполнено	Косвенный. Факт – 18381,0 чел. (план – 19194,0 человек)
	Численность студентов СПО (приведенный контингент)	Не исполнено	Косвенный. Факт – 4 662,0 человек (план – 4962,0 человек)
	Численность студентов, обучающихся по образовательным программам ВО в расчете на одного работника ППС	Не исполнено	Косвенный. В течение 2020 года КФУ активно проводил мероприятия по оптимизации численности персонала. За год было сокращено 235,85 ставок, из которых 76,25 ставок или 32,33 % – по должностям ППС. При этом среднесписочная численность работников КФУ уменьшилась за прошедший год на

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
			199,2 человек. Факт – 10,4 человек (план – 10,6 человек)
	Численность обучающихся в расчете на 1 педагогического работника (включая мастеров производственного обучения) (включая образовательные организации НПО)	Не исполнено	Косвенный. Факт – 15,4 человек (план – 16,2 человек)
Избыточный имущественный комплекс	Увеличение объема средств от управления имущественным комплексом	Не исполнено	Умеренный. Подготовлены пакеты документов для прохождения процедуры согласования с Минобрнауки России
	Оптимизация имущественного комплекса путем списания аварийных объектов недвижимости и отказа от права оперативного управления в отношении неиспользуемых в уставной деятельности объектов недвижимости	Не исполнено	Умеренный. Подготовлен пакет документов по списанию аварийного общежития № 4 в с. Маленькое, ул. Студенческая, 9. Подготовлены пакеты документов, необходимые для списания еще 5 объектов капитального строительства, находящихся в аварийном состоянии, по которым получены заключения по результатам комплексного обследования технического состояния конструкций здания.
Изолированность процессов друг от друга и от нужд стейкхолдеров	Проведение стажировки для финансовых служб и руководителей в вузе-кураторе	Не исполнено	Косвенный. Учреждение отказалось от проведения стажировки на базе вуза-куратора в силу высокой текущей загруженности
	Высвобождение работников в филиалах, снижение численности административно-управленческого персонала	Не исполнено	Косвенный. Планируется сокращение во втором полугодии 2021 г. 8 ставок АУП в филиалах вуза
	Снижение числа руководителей подразделений. Упразднение излишних ступеней в организационной структуре	Не исполнено	Косвенный. Планируется сокращение на 1,42 % доли неосновного персонала в общей численности за счет уменьшения числа подразделений.
Отсутствие экономической оценки	Обеспечение дифференциации оплаты труда	Исполнено	Умеренный. Факт – 43,5 % (план – 44,2 %)

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
принимаемых решений	основного и прочего персонала, оптимизация расходов на административно-управленческий и вспомогательный персонал с учетом предельной доли расходов на оплату их труда в фонде оплаты труда учреждения – не более 40 %		
	Решение ситуации с финансовым заимствованием (фактически нецелевое использование) из средств субсидии Программы развития в размере 380 млн р.	Не исполнено	Косвенный. Решение по ситуации с заимствованием не принято, ситуация на контроле Минобрнауки России
Неграмотность либо пассивность работников финансовых служб и руководителей	Доля работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников	Исполнено	Существенный. В течение 2020 года КФУ активно проводил мероприятия по оптимизации численности персонала. За год было сокращено 235,85 ставок, из которых 76,25 ставок или 32,33% – по должностям ППС. При этом среднесписочная численность работников КФУ уменьшилась за прошедший год на 199,2 человек. Факт – 59,5 % (план – 60,5 %)
	Проведение стажировки для работников финансовых служб и руководителей учреждения на базе вуза-куратора	Не исполнено	Косвенный. Учреждение отказалось от проведения стажировки на базе вуза-куратора в силу высокой текущей загруженности
Отсутствие сбалансированной стратегии развития, учитывающей интересы стейкхолдеров	Отношение среднемесячной заработной платы профессорско-преподавательского состава к средней заработной плате по региону	Исполнено	Существенный. Фактический результат – 205,3 %

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
	Численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, в расчете на одного ППС	Не исполнено	Косвенный. В течение 2020 г. КФУ активно проводил мероприятия по оптимизации численности персонала. За год было сокращено 235,85 ставок, из которых 76,25 ставок или 32,33 % – по должностям ППС. При этом среднесписочная численность КФУ уменьшилась за прошедший год на 199,2 человек. Факт – 10,4 человек (план – 10,6 человек)
	Численность обучающихся в расчете на 1 ППС (включая мастеров производственного обучения) (включая ОО НПО)	Не исполнено	Косвенный. Факт – 15,4 человек (план – 16,2 человек)
	Доля работников АУП и ВПО в общей численности работников	Исполнено	Существенный. 59,5 % (план – 60,5 %)
	Обеспечение дифференциации оплаты труда ННР и прочего персонала, оптимизация расходов на АУП и ВПО с учетом доли расходов на ОТ в ФОТ– не более 40 %	Исполнено	Существенный. Факт – 43,5 % (план – 44,2 %)
	Решение ситуации с финансовым заимствованием (фактически нецелевое использование) из средств субсидии Программы развития в размере 380 млн р.	Не исполнено	Косвенный. Решение по ситуации с заимствованием не принято, ситуация на контроле Минобрнауки России
	Отсутствие на 01.01.2021 просроченной кредиторской задолженности	Исполнено	Существенный. На 01.01.2021 у учреждения нет просроченной кредиторской задолженности
Игнорирование особенностей	Оптимизация численности ППС, сокращение числа	Не исполнено	Умеренный. Мероприятие в процессе исполнения, фактический срок исполнения – сентябрь-октябрь

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
тей календаря работы учреждения	кафедр, выполнение показателя «количество студентов на одного преподавателя»		2021 г.
	Исследование новых рынков на предмет привлечения иностранных студентов с формированием способов и методов привлечения иностранных студентов. Заключение соглашений о сотрудничестве между КФУ и компаниями по набору иностранных граждан	Не исполнено	Умеренный. Мероприятие в процессе исполнения, фактический срок исполнения – сентябрь-октябрь 2021 г.
ИвГУ			
Принятие крупных необеспеченных финансами обязательств	Снижение уровня просроченной кредиторской задолженности, эффективное и рациональное планирование ФХД	Исполнено	Существенный. По состоянию на 01.01.2021 у учреждения нет просроченной кредиторской задолженности, фактически её удалось снизить на 67,9 млн р. с момента входа учреждения в Программу.
Планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов	Привлечение одаренной молодежи на основные образовательные программы бакалавриата и магистратуры	Исполнено	Существенный. Создана система рекрутинга (Гид абитуриента: https://abitur.ivanovo.ac.ru/), выход на новые рынки абитуриентов, проведены муниципальные и региональные олимпиады по общеобразовательным дисциплинам, конкурсы для талантов. Повышен средний балл ЕГЭ поступающих на ООП с 65,8 в 2019 до 67,8 в 2020.
	Реализация мер по сохранению контингента обучающихся (предоставление рассрочек по оплате образовательных услуг)	Исполнено	Существенный. Сохранение контингента обучающихся на платной основе (процент отчисленных менее 10 %)
Избыточный имущественный комплекс	Перераспределение учебных и вспомогательных помещений	Исполнено	Существенный. Выведение из эксплуатации учебных корпусов №№ 4, 9. Экономия составила 1321,59 тыс. р.
	Передача в	Исполнено	Существенный. Снижение расходов

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
	<p>безвозмездное пользование Учебного корпуса № 7 (1230,7 м²), склада (158,3 м²). Ивановская область, г. Иваново, ул. Ермака, д.7А. МБУ «Детская музыкальная школа № 6 города Иваново» для передачи в муниципальную собственность г.Иваново зданий и участка с КН 37:24:020132:6, (1413,00 м²)</p>		<p>на содержание имущества. Передача в безвозмездное пользование объекта. Экономия бюджетных средств в период с 01.09.2020 по 01.01.2021 составила 60,74 тыс. р.</p>
	<p>Передача в безвозмездное пользование Учебного корпуса № 5 (781,2 м²), Ивановская область, г. Шуя, ул. Советская, д.29 МБУ «Управление благоустройства городского округа Шуя», для последующей передачи в муниципальную собственность г.Шуя здания и земельного участка с КН 37:28:030132:7 (1243,00 м²)</p>	<p>Не исполнено</p>	<p>Умеренный. По состоянию на 30.12.2020 информация о согласовании из Минобрнауки России в ИвГУ не поступала.</p>
	<p>Передача в безвозмездное пользование Учебного корпуса (1186 м²), Ивановская область, г. Шуя, ул. Чехова, д.1, МБУ «Управление благоустройства городского округа Шуя», для передачи в собственность г.Шуя здания и земельного участка с КН 37:28:030207:49, (2298 м²)</p>	<p>Не исполнено</p>	<p>Умеренный. По состоянию на 30.12.2020 информация о согласовании из Минобрнауки России в ИвГУ не поступала</p>
	<p>Отказ от административного</p>	<p>Исполнено</p>	<p>Существенный. Экономия бюджетных средств на оплату</p>

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
	здания (648,5 м ²), Ивановская область, г.Иваново, ул. Крутицкая, д.33, для перезакрепления объекта и земельного участка с КН 37:24:0101033:10		земельного налога и налога на имущество составила 813,92 тыс. р. в год. Регистрация прекращения права оперативного управления и постоянного (бессрочного) пользования.
	Отказ от прав на недвижимое имущество Дом компьютерной техники назначение (1153 м ²), Ивановская область, ул. Академика Мальцева, д.34, для перезакрепления иной организации для использования под федеральные нужды	Не исполнено	Умеренный. Перезакрепление объекта недвижимого имущества за иной организацией под федеральные нужды (Филиал ФГУП «Главный центр специальной связи» Управление специальной связи по Ивановской области). На 30.12.2020, согласно данным из ИАС Мониторинг в модуле «Отказ от имущества» статус «На рассмотрении».
	Отказ от прав на недвижимость Учебный корпус № 3 с земельным участком, для прекращения прав в пользу казны Российской Федерации: Ивановская область, г. Шуя, ул. Советская, д. 42.	Не исполнено	Умеренный. По состоянию на 30.12.2020, согласно данным из ИАС Мониторинг в модуле «Отказ от имущества», данный комплект документов находится в статусе «На рассмотрении».
	Консервация недвижимости с 01.09.2020 – Учебный корпус № 4 (3 010,7 м ²): Ивановская область, г. Иваново, пр.Ленина, д.136 для отказа от здания	Исполнено	Существенный. Снижение расходов на содержание имущества. Экономия бюджетных средств в период с 01.09.2020 по 01.01.2021 составила 538,0 тыс. р.
	Консервация объекта с 01.09.2020 – Учебный корпус (3077,1 м ²): г. Иваново, ул. Минская, д. 5, для отказа от здания и участка	Исполнено	Существенный. Снижение расходов на содержание имущества. Экономия бюджетных средств в период с 01.09.2020 по 01.01.2021 составила 442,4 тыс. р.

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
	Консервация объектов с 01.09.2020 – Спортивно-оздоровительный лагерь «Рубское озеро» (17243,3 м ²) Ивановская область, Тейковский район, южный берег Рубского озера, СО лагерь ИвГУ. Принятие решения на Ученом совете	Исполнено	Существенный. Консервация объектов недвижимого имущества с 01.09.2020 – Спортивно-оздоровительный лагерь «Рубское озеро». Решение ученого совета ИвГУ об отказе от оперативного управления данного объекта.
	Консервация объекта с 01.09.2020 – Часть учебного, жилого строения (литера А, А1, А2). Ивановская область, г. Иваново, пер. Посадский, д.8, для отказа от прав на здание	Исполнено	Существенный. Экономия бюджетных средств в период с 01.09.2020 по 01.01.2021 составила 196,8 тыс. р.
	Уменьшение кадастровой стоимости земельного участка по адресу: г. Иваново ул. Первых Маевок д. 57.	Исполнено	Существенный. В ноябре 2020 г. получено уведомление о внесении изменений вида разрешенного использования по Ботаническому саду (Изменен коэффициент для расчета земельного налога с 1,5% на коэффициент 0,1%).
	Сдача в аренду профилактория (6379,70 м ²), Ивановская область, г. Иваново, ул. Тимирязева, д. 23, часть 1 и 2 эт. (1295 м ²) Планируется переоборудовать помещения на 2 эт. (628 м ²) в жилые, что увеличит места для заселения. По помещениям на 1 эт. (667 м ²) – будет проработана передача в аренду	Не исполнено	Умеренный. Часть нежилых помещений на 2 этаже общей площадью 628 м ² переоборудована в жилые, что привело к увеличению мест для проживания (выполнено к 31.08.2020). В отношении остальных помещений на 1 этаже общей площадью 667 м ² прорабатывается вопрос о возможности передачи в аренду.
Изолированность процессов друг от	Сокращение числа учебных подразделений (кафедр, факультетов, институтов)	Исполнено	Умеренный. Пересмотрена структура образовательной организации. С 1 сентября 2020 г. функционируют 24 кафедры, 4

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
друга и от нужд стейкхолдеров			института, 1 факультет
	Проведение реструктуризации обеспечивающих подразделений. Оптимизация ФОТ неосновного персонала.	Исполнено	Существенный. Проведена реструктуризация обеспечивающих подразделений. Сокращено 163,6 человек неосновного персонала. Намечен план дальнейшей оптимизации. Сокращен ФОТ неосновного персонала на 25 млн р.
Неграмотность /пассивность финансовых служб и руководителей	Повышение квалификации АУП в целях формирования эффективной модели хозяйствования	Исполнено	Существенный. Реализовано повышение квалификации АУП в целях формирования эффективной модели хозяйствования
Отсутствие сбалансированной стратегии развития, учитывающей интересы стейкхолдеров	Рост производительности труда ППС ростом учебной нагрузки до допустимых значений	Исполнено	Существенный. Проанализирована предельная и фактическая нагрузка ППС
	Приведение численности ППС к нормативу (1:12)	Исполнено	Существенный. Фактически показатель составил 1:12,3.
	Сохранение стоимости ВО на уровне 2019/2020 для сохранения контингента	Исполнено	Существенный. Стоимость обучения на ОП 2020/2021 уч. г. сохранена на уровне 2019/2020 уч. г.
	Заключение соглашений о сотрудничестве с ведущими отраслевыми предприятиями (МТС, Росстат, Сбербанк, Мегафон, Involta).	Исполнено	Существенный. Заключены 3 договора о сотрудничестве, включающие план мероприятий на 2021 год (Ивановостат, Почта России, Involta). Соглашение с «Креативная лаборатория «Территория дизайна»». Организация проектного офиса для студентов
	Заключение соглашений о сотрудничестве с предприятиями, ООО, научными организациями, органами власти	Не исполнено	Косвенный. В связи с невозможностью очного оперативного общения вопросы согласования вопросов сотрудничества и взаимодействия задерживаются
Игнорирование особенностей календаря работы	Разработка дистанционных форм работы с обучающимися, с обеспечением	Исполнено	Существенный. Сокращение нагрузки ППС за счет реализации ОП в смешанном формате, запоточены общеобразовательные дисциплины

Причина финансовой проблемы	Мероприятие, реализованное учреждением	Факт исполнения мероприятия	Эффект от мероприятия
учреждения	методическими рекомендациями		
	Приведение численности ППС к нормативу (1:12)	Исполнено	Существенный. Фактически показатель составил 1:12,3.

Приложение Я
(обязательное)

Причины финансовых проблем и количество успешно реализованных мероприятий с учетом уровня эффекта

Таблица Я.1 – Причины финансовых проблем и количество успешно реализованных мероприятий с учетом уровня эффекта

Причина финансовых проблем	Количество мероприятий	Эффект от мероприятий		
		существенный	умеренный	косвенный
Избыточный имущественный комплекс	23	12	9	2
Отсутствие сбалансированной стратегии развития, учитывающей интересы стейкхолдеров	17	13	1	3
Планирование в отрыве от оценки рынка и численности студентов	13	7	2	4
Изолированность процессов друг от друга и от нужд стейкхолдеров	10	5	2	3
Игнорирование особенностей календаря работы учреждения	7	5	2	-
Неграмотность либо пассивность работников финансовых служб и руководителей	3	2	-	1
Принятие крупных необеспеченных финансами обязательств	3	2	-	1
Отсутствие экономической оценки принимаемых решений	2	-	1	1

Приложение 1

(обязательное)

Анализ результативности мероприятий направленных на выполнение стратегических показателей

Таблица 1.1 – Анализ результативности мероприятий направленных на выполнение стратегических показателей

Учреждение	Результат мероприятий	Наименование стратегического показателя	2019 г. факт	2020 г. факт	Отклонение факта 2020 г. от факта 2019 г. (+, -)
СКГА	Штатная численность неосновного персонала оптимизирована на 22,5 шт. ед.; в результате отказа от непрофильной деятельности в 2021 г. ожидается снижение расходов на 3,7 млн. р. и оптимизация неосновного персонала на 21,5 шт. ед.	Доля численности неосновного персонала в общей численности работников, %	59,40	53,00	-6,20
	Штатная численность неосновного персонала оптимизирована на 22,5 шт. ед.; в результате отказа от непрофильной деятельности в 2021 г. ожидается снижение расходов на 3,7 млн. р. и оптимизация неосновного персонала на 21,5 шт. ед.	Доля ФОТ неосновного персонала в общем объеме выплат на ФОТ, %	40,80	39,10	-1,70
	Штатная численность основного персонала оптимизирована на 8,34 ставки, споточены лекции (до 150 человек) по 7 дисциплинам; реализованы меры по студентосбережению, в т. ч. предоставлена отсрочка по оплате образовательных услуг до 01.09.2020 50 студентам. Дополнительное привлечение 110	Численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в расчете на 1 работника ППС, чел	12,20	12,37	0,17

Учреждение	Результат мероприятий	Наименование стратегического показателя	2019 г. факт	2020 г. факт	Отклонение факта 2020 г. от факта 2019 г. (+, -)
	абитуриентов предоставлением скидок				
СВГУ	Разработана и внедрена система критериев, характеризующих производительность и результативность труда ППС и определяющих надбавки к их окладу в рамках эффективного контракта; проведена актуализация и оптимизация учебных планов ОПОП, в результате которой общий объем академических часов учебной нагрузки снизился в сравнении с 2019 г. на 24,4 тыс.; снижена численность основного персонала на 11,2 шт. ед, обеспечена общая экономия ФОТ на сумму 13,9 млн р.	Отношение средней заработной платы ППС к среднемесячной заработной плате по региону, %	196,20	200,15	+3,95
	Снижена численность неосновного персонала на 17,4 шт. ед, обеспечена общая экономия ФОТ на сумму 13,9 млн р.	Доля численности неосновного персонала в общей численности работников, %	50,40	48,80	-1,60
	Снижена численность неосновного персонала на 17,4 шт. ед, обеспечена общая экономия ФОТ на сумму 13,9 млн р.	Доля ФОТ неосновного персонала в общем объеме выплат на ФОТ, %	27,00	29,65	+2,65
	Снижена численность основного персонала на 11,2 шт. ед, обеспечена общая экономия ФОТ на сумму 13,9 млн р.	Численность студентов, обучающихся по ОП ВО в расчете на 1 ППС, чел *	9,70	12,00	+2,30
КФУ	За 2020 год было сокращено 235,85 ставок, из которых 76,25 ставок или 32,33 % – по	Отношение средней заработной платы ППС к	199,50	205,30	+5,80

Учреждение	Результат мероприятий	Наименование стратегического показателя	2019 г. факт	2020 г. факт	Отклонение факта 2020 г. от факта 2019 г. (+, -)
	должностям ППС. При этом среднесписочная численность работников уменьшилась на 199,2 человек	среднемесячной заработной плате по региону, %			
		Численность студентов, обучающихся по ОП ВО в расчете на 1 ППС, чел	9,70	10,40	+0,70
ИвГУ	Проведена реструктуризация обеспечивающих подразделений. Сокращено 163,6 человек неосновного персонала. Намечен план дальнейшей оптимизации. Сокращен ФОТ неосновного персонала на 25 млн р.	Доля численности неосновного персонала в общей численности работников, %	64,10	53,99	-10,11
	Проведена реструктуризация обеспечивающих подразделений. Сокращено 163,6 человек неосновного персонала. Намечен план дальнейшей оптимизации. Сокращен ФОТ неосновного персонала на 25 млн р.	Доля ФОТ неосновного персонала в общем объеме выплат на ФОТ, %	36,48	44,50	-8,02
	Сохранение контингента обучающихся на платной основе (процент отчисленных менее 10%)	Численность студентов, обучающихся по ОП ВО в расчете на 1 ППС, чел	11,80	12,30	+0,50

Приложение 2
(обязательное)

Концептуальная архитектура информационной среды университета

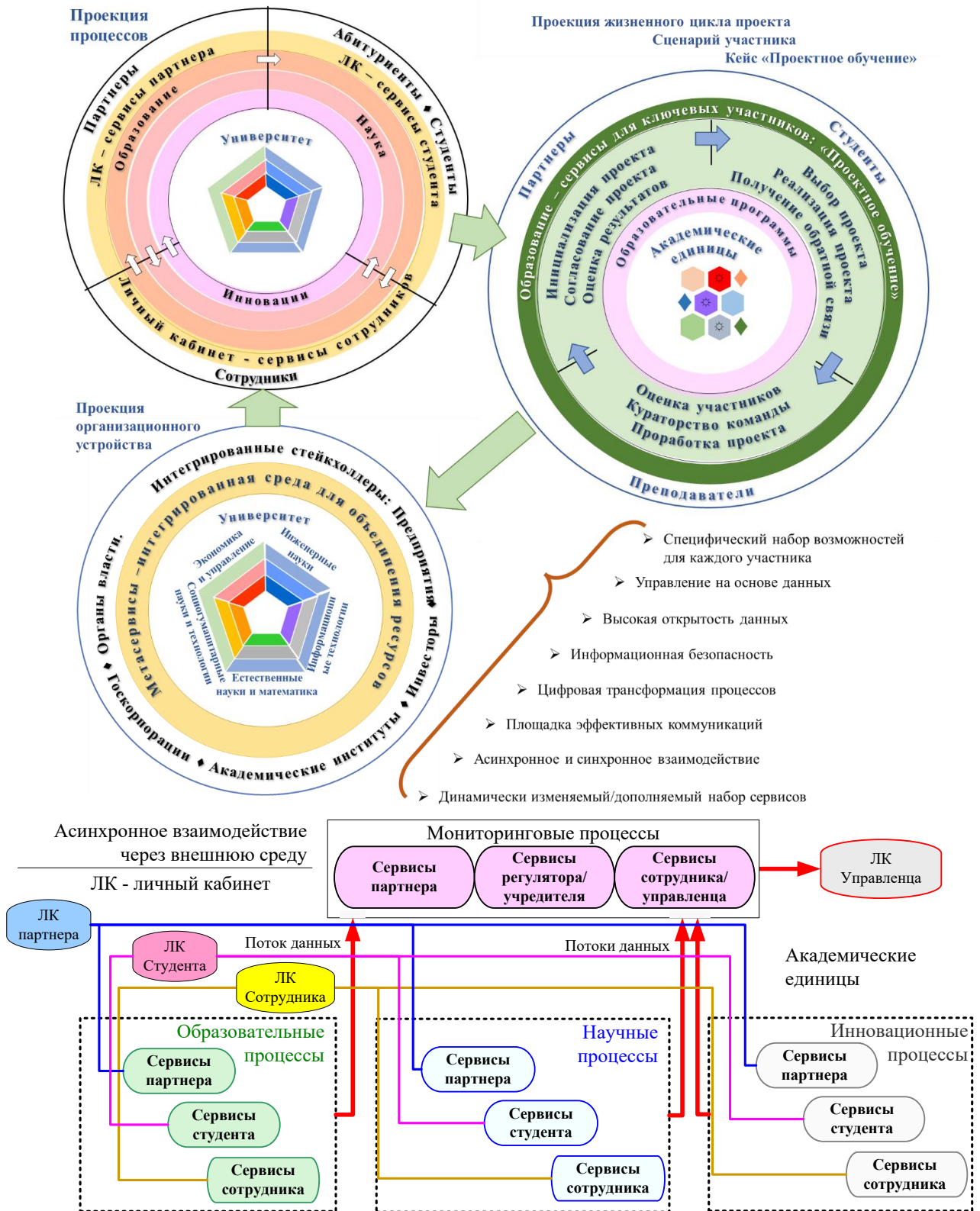


Рисунок 2.1 – Концептуальная архитектура информационной среды

Источник: составлено автором

Приложение 3

(обязательное)

Логика изменений и специфика российских нормативных требований к процессам ВО

Таблица 3.1 – Логика изменений и специфика российских нормативных требований к процессам ВО

Нормативны акты	Ключевые для исследования характеристики
1992 – 2000 годы – «диверсификация высшего образования»	
<p>Закон Российской Федерации «Об образовании» № 3266-1</p>	<p>Устанавливаются государственные образовательные стандарты, выступающие детерминантой оценивания уровня образования и квалификации выпускников, не реже одного раза в 10 лет разрабатываемые и уточняющиеся на конкурсной основе (статья 7) [35]</p> <p>Определяется цель высшего профессионального образования – подготовка и переподготовка специалистов соответствующего уровня, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования (статья 24) [35]</p> <p>В систему образования в данный период включены системы преемственных образовательных программ и стандартов, сети, реализующих их образовательных учреждений, и системы органов управления (статья 8) [35]</p> <p>В содержание образования (статья 14) не включено «формирование духовно-нравственной личности» [8] – этот абзац будет введен 309-ФЗ в декабре 2007г</p>
<p>Постановление Совета министров – Правительства Российской Федерации от 10.08.1993 «Об утверждении порядка разработки, утверждения и введения в действие государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования» (с изменениями на 27 декабря 1994)</p>	<p>ГОС ВПО утверждается Правительством Российской Федерации – в части общих требований к структуре и образовательным программам, условиям их реализации, нормативам учебной нагрузки обучающихся и ее максимальному объему; и федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим управление высшим образованием по согласованию с Министерствами, ведомствами и другими центральными органами федеральной исполнительной власти, в ведении которых имеются высшие учебные заведения, – в части государственных требований к минимуму содержания, уровню подготовки выпускников по конкретным направлениям (специальностям) высшего профессионального образования, к образцам документов о высшем профессиональном образовании, перечня направлений (специальностей), правил государственного контроля за соблюдением стандарта» [55].</p>
<p>Федеральный закон Российской Федерации от 22.08.1996 «О высшем и послевузовском</p>	<p>Способствовал становлению и развитию конкуренции</p>

Нормативны акты	Ключевые для исследования характеристики
профессиональном образовании»	
2000 – 2011 годы институциональные и структурные трансформации	
Закон Российской Федерации «Об образовании» № 3266-1	Установление федеральных государственных образовательных стандартов, обеспечивающих единство образовательного пространства Российской Федерации и преемственность основных образовательных программ, включающих в себя требования к структуре, условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и результатам освоения (статья 11) [35]
Постановление Правительства Российской Федерации № 676 «Об университетских комплексах» с изменениями и дополнениями от 01.02.2005	Формирование на базе университетов и академий университетских комплексов [37]
Федеральный закон от 22.08.2004 № 122-ФЗ (в редакции федерального закона от 29.12.2004 № 199-ФЗ)	В статью 1 Закона Российской Федерации «Об образовании» вносится изменение в части организационной основы государственной политики в области образования – ей становится Федеральная целевая программа развития образования, разрабатываемая уже не на конкурсной основе, а Правительством Российской Федерации
Рекомендация «Национального аккредитационного агентства в сфере образования» № 3-2007	Использование при формировании вузовских систем менеджмента качества «Стандартов и рекомендаций для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве ENQA», построенных на принципах участия внешних и внутренних стейкхолдеров в управлении образовательным процессом и самостоятельности вузов в определении содержания образования и, в том числе, ответственности за его качество [411]
Указ Президента Российской Федерации № 716 «О федеральных университетах»	Модернизация высшего профессионального образования, основанного на «интеграции науки, образования и производства» [26, 33]
Указ Президента Российской Федерации № 1448 «О реализации пилотного проекта по созданию национальных исследовательских университетов»	
Постановление Правительства Российской Федерации № 61 (с изменениями и дополнениями в 2012 – 2015 годах)	Утверждена «Федеральная целевая программа развития образования на 2011 – 2015 годы», целью которой стало «обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного

Нормативны акты	Ключевые для исследования характеристики
	социально ориентированного развития Российской Федерации» [31]
Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»	Изменение степени экономической самостоятельности вузов и оценки эффективности их деятельности
Федеральный закон от 24.07.2009 № 213-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования».	
2012 – конец 2019 годы «активное регулирование государством системы ВО, включая механизмы финансирования»	
Федеральный закон № 273 от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации»	ФГОС и федеральные государственные требования обеспечивают кроме заявленных в предыдущем нормативном акте единства образовательного пространства Российской Федерации и преемственности образовательных программ, «вариативность содержания образовательных программ, возможность формирования образовательных программ различного уровня сложности и направленности с учетом образовательных потребностей и способностей обучающихся, а также государственные гарантии уровня и качества образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации основных образовательных программ и результатам их освоения» [35]
	Отменена норма по срокам утверждения ФГОС и впервые указано, что при разработке федеральных государственных стандартов профессионального

Нормативны акты	Ключевые для исследования характеристики
	<p>образования учитываются положения соответствующих профессиональных стандартов [35] – данная норма утратила силу с 01.09.2021 г. в соответствии с Федеральным законом 144-ФЗ.</p> <p>Существенная детализация системы образования через описание ее элементов (в нее были включены федеральные государственные стандарты и федеральные государственные требования, педагогические работники, обучающиеся и родители (законные представители) несовершеннолетних, органы местного самоуправления, организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования) [35] – данный пункт также был изменен с 01.09.2021 года.</p> <p>Цель высшего образования раскрывает содержание потребностей личности – в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии, добавлено расширение научно-педагогической квалификации (статья 69) [35].</p> <p>Закрепляет условия для непрерывного образования в соответствии с потребностями личности и адаптивности системы. Появляется норма о проведении педагогической экспертизы в отношении проектов нормативно-правовых актов (статья 94) и образовательном кредитовании (статья 104) [35]</p> <p>Возможность сетевой формы реализации образовательных программ в статье 15, измененной и более детализированной с 01.07.2020г. [35]</p>
<p>Распоряжение Правительства от 30.12.2012 года № 2620-р</p>	<p>Утвержден план мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», предусматривающая ежегодный мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций [45].</p>
<p>Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22.11.2012 № 2148-р</p>	<p>Утверждена государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы [39]</p>
<p>Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 295</p>	<p>Утверждена государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы, среди ожидаемых результатов которой «повышение эффективности использования бюджетных средств и обеспечение финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений за счет новых принципов финансирования, увеличение количества российских вузов, входящих в мировые рейтинги, создание условий для возможности получения образования на протяжении всей жизни, развитие государственно-частного партнерства при оказании образовательных услуг и пр.» [38]</p>

Нормативны акты	Ключевые для исследования характеристики
Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 года № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»	Предусматривает «переход к нормативно-подушевому финансированию образовательных программ ВПО и увеличение объемов финансирования ведущих вузов» [17]
Постановление Правительства Российской Федерации № 497 «О федеральной целевой программе развития образования на 2016 – 2020 годы»	Формирование условий для развития доступного качественного национального образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации [32]
Национальный проект «Образование»	Обеспечение конкурентоспособности российского образования
Национальный проект «Наука»	
Послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации от 20.02.2019	Начало работ по реализации «регуляторной гильотины»
Конец 2019 – 2020 – по настоящее время	
Федеральный закон № 273 от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации»	Изменения в редакциях статей 2, 20, 26, 27, 97. Следует отметить отдельное внимание к экспериментальной и инновационной деятельности в сфере образования (статья 20), измененный с 06.08.2019 пункт 4 данной статьи предусматривает порядок формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования. Части 2 и 3 статьи 27 увеличивали пул свобод образовательных организаций в части структуры , вместе с тем пункт 3, дающий университетам право создавать кафедры и иные структурные подразделения на базе иных организаций утратил силу с 01.07.2020.
Постановление Правительства Российской Федерации от 10.12.2021 № 2249	Утверждены «Правила предоставления грантов в форме субсидий из федерального бюджета образовательным организациям высшего образования на реализацию мероприятий, направленных на поддержку студенческих научных сообществ» [57]
Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2021 № 2547	Утверждены «Требования к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования», включающей в том числе «ключевые результаты, ориентированные на развитие ВО, науки, технологий на региональном, национальном и международном уровнях, мероприятия по участию вуза в социально-экономическом развитии субъекта Российской Федерации и цифровой трансформации процессов, Политику ОУ по основным направлениям ее деятельности и критерии оценки эффективности реализации программы» [61]

Нормативны акты	Ключевые для исследования характеристики
Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.12.2021 № 3759-р	Утверждено Стратегическое направление в области цифровой трансформации науки и высшего образования, реализация которого ориентирована на внедрение «облачных технологий, искусственного интеллекта, больших данных, интернета вещей и распределенного реестра с целью достижения высокого уровня «цифровой зрелости» образовательными организациями высшего образования, научными организациями и ответственным отраслевым федеральным органом исполнительной власти Российской Федерации» [60].
Приказ Минобрнауки России от 06.04.2021 № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»	Включающий в структуру образовательной программы рабочую программу воспитания и план воспитательной работы, возможность одновременного получения нескольких квалификаций и контактной работы с применением электронного обучения и ДОТ [52]
Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 июля 2021 г. № 606	Регулируют порядок перевода обучающихся
Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 июля 2021 г. № 607	
Федеральный закон от 11.06.2021 № 170-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации»,	
Постановление Правительства Российской Федерации от 25.12.2021 № 2470 «О внесении изменений в Положение о Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки»	
Постановление Правительства Российской Федерации от 07.07.2021 № 135	
распоряжения Правительства Российской Федерации № 3303-р	Министерство науки и образования Российской Федерации уполномочено утверждать аккредитационные показатели по образовательным программам высшего образования

Нормативны акты	Ключевые для исследования характеристики
Приказ Рособрнадзора № 906	Утверждены перечни документов и материалов, необходимых для проведения аккредитационной экспертизы
Приказ Рособрнадзора от 04.10.2021 № 1336	Утвержден перечень индикаторов риска нарушения обязательных требований, используемых при осуществлении федерального государственного контроля (надзора) в сфере образования применяемых для принятия решений о проведении внепланового контрольного мероприятия и его вида

Приложение 4

(обязательное)

Аналитический обзор подходов к развитию инструментов университетского стратегического управления

Таблица 4.1 – Основные инструменты и авторские подходы

<i>Ключевые работы, идеи и авторы</i>
Сложившееся понимание к началу периода (до 90-х годов XX века)
<p>«Основополагающие для рассматриваемого периода концепции и инструменты стратегического управления можно отнести еще к 1970-1980-м гг» [385]. Анализ текстов публикаций показывает, что зарубежные концепции, особенно 70-х – 80-х гг прошлого столетия оказали значительное влияние на современные работы по стратегическому управлению. В частности, при обсуждении характера стратегий, часто цитируются работы таких авторов как М.Porter (1980) [579]. В части осознания управленческих инструментов стратегического управления, большую роль сыграли работы Генри Минцберга в т. ч. для сокращения разрыва в понимании сущности стратегического управления в корпорациях и других типах организаций [568].</p> <p>С одной стороны, работы классиков в этом периоде характерны тем, что исследователи отмечают наличие у университетов некоммерческих целей и установок, соответственно и необходимость в особых управленческих инструментах, в частности работ с внешними заинтересованными сторонами, вплоть до элементов «внешнего управления» организацией J Pfeffer, GR. Salancik (1978) [577]. С другой стороны, показательна влиятельная работа Б.Кларка [506], которая была опубликована чуть позднее и до сих пор не утратила своей значимости, обосновавшая применение предпринимательского образа мышления к деятельности университета.</p>
Контекст и факторы формирующие процессы стратегирования
<p>Э.Морган и Е.А.Князев убеждены, что помимо общемировых проблем, на российские вузы влияют культурный и политический контекст. К составляющим культурного контекста авторами в числе прочих отнесены тормозящие организационные изменения регламентирующие нормы и способы контроля университета вышестоящими органами – необходимость прохождения государственной аккредитации, нормы соотношения преподавателей и студентов и так далее. Существенная социальная ориентация университетской среды в России подкрепляет «категорическое неприятие сокращения персонала», что соответственно «формирует и провоцирует те или иные адаптационные стратегии» [299, с. 17]. Управленцы в вузах «живут в ожидании приоритетных мер в отношении образования от политического руководства страны» [299; 385].</p>
<p>Э.Морган и Е.А.Князев подчеркивают, что указанные факторы оказывают существенное влияние на формирование стратегий управления вузами. Кроме того, авторами впервые были описаны факторы, влияющие на стратегическое управления университетом в России.</p> <p>Необходимости преемственности практик перспективного планирования посвящены работы В.Н.Васильева, А.К.Клюева, Е.А.Князева, В.М.Филиппова и др.</p> <p>Т.Л.Клячко системно проработаны основания и этапы разработки организационно-финансовых схем, направленных на адаптацию вузов России к снижению уровня бюджетного ассигнования. Адаптационные стратегии, предложенные авторским коллективом монографии: «стагнация», «консервативная», «финансовое благополучие», «максимальное качество», «диверсификация», «глобализация» и «комбинированная» [415].</p> <p>Основополагающим представляется исследование Е.А.Князева [232], убедительно показывающего, что основные различия в процессах стратегирования вузов заключены на этапе разработки стратегии. Е.А.Князев провел логический анализ теоретического базиса по</p>

Ключевые работы, идеи и авторы

тематике стратегического управления университетом, а также компоративистский анализ процессов стратегирования в отечественных и зарубежных образовательных учреждениях. Автор описывает личную практику взаимодействия с 30-35 российскими и 20-25 западно-европейскими и американскими вузами. Основные различия, выявленные в результате исследования, заключены на этапе разработки стратегии.

А.К.Клюев и А.Е.Балабанов [104] справедливо отмечают акцентирование внимания вузов на внутренних процессах при низком уровне включенности в процессы выявления потребностей рынка. Исследователи убеждены, что необходимо расширение участников стратегирования за счет включения коммуникаторов, выражающих интересы и учитывающих потребности и приоритеты граждан и работодателей, представителей от работодателей и граждан (родителей, студентов и абитуриентов), аналитиков, экспертов и независимых консультантов, участвующих в реализации проектов, планов и программ [104; с. 19, 413].

Формулировка основных принципов и ключевых этапов планирования деятельности университетов и контроля ее результатов на основе ключевых показателей эффективности нашла отражение в исследованиях Ю.И.Реутова, В.С.Грызлова, Н.П.Макаркина, Г.И.Лазарева и др.

Накопление и осмысление практик

Коллектив авторов под руководством В.М.Филиппова доказывает, что при становлении так называемого «общества знаний» и под влиянием развивающихся в сфере ВО рыночных отношений функции и задачи образовательных учреждений изменяются, что приводит к появлению их новых типов: от предпринимательских и проектно-ориентированных до сетевых и виртуальных; фиксируются концепции и подходы, фокус которых смещен с достижения плановых показателей на принципы стратегического управления и включающие в себя разработку миссии, видения, стратегии, политики и программ развития вуза: раскрыто сущностное содержание аспектов управления различными видами деятельности вуза, включая организационную, образовательную, исследовательскую и финансово-хозяйственную деятельность, а также вопросы экспорта образовательных услуг [441].

Разработкой проблематики стратегирования в сфере высшего образования активно занялся топ-менеджмент вузов, так авторами публикаций стали А.И.Владимиров, Г.И.Лазарев, С.Д.Резник. На практическом материале программ развития ФГБОУ ВО «ВГУЭС» Г.И.Лазаревым [262; 263] проанализированы процессы формирования систем управления, релевантных вызовам внешней среды; определены существенные для разработки и реализации стратегии ООВО факторы [385].

Логика разработки концепции развития инновационного университета опубликована представителями руководства ННГУ им. Н.И.Лобачевского [461], ставшая методологической рамкой для участия университета в «Проект»5-100».

Методическое обеспечение руководством университетом впервые предложено С.Д.Резником [349], названное им «Методический комплекс ректора высшего учебного заведения». Целью данного комплекса является обеспечение высокого качества менеджмента, эффективному взаимодействию и взаимопониманию участников образовательного процесса

Д.К.Нургалиевым и соавторами сделан вывод о том, что переход к двухуровневой образовательной системе «4+2» или «бакалавриат-магистратура» должен привести практически неминуемо к трансформации и перераспределению функций кафедр, пересмотру решаемых ими задач. Результатом трансформации должно стать формирование преимущественно горизонтальных связей между организационными единицами, академическими подразделениями вместо стратегии преобладающего администрирования [308].

Н.Л.Титова [415] провела анализ тенденций и закономерностей стратегического развития вузов России в период с 1999 г. по 2005 г. Используя в качестве эмпирической базы опыт 20 университетов различной профильности и регионов.

Ключевые работы, идеи и авторы

Представленные результаты являются подспорьем для руководства образовательных учреждений не только в понимании происходящих в российской сфере высшего образования процессов, но и в проведении корректирующих изменений стратегии развития своего вуза.

Авторский коллектив Владивостокского государственного университета экономики и сервиса в своей монографии опубликовал выводы, полученные обобщением шестилетнего опыта стратегического менеджмента, включая аспекты формирования ключевых компетенций работников вуза, основные принципы и методические предложения по оплате труда и материальному стимулированию, основанные на авторской рейтинговой системе [437].

Неоднозначность роли традиций и научных школ

Важность приверженности единым ценностям академического совершенства в функционировании университета в сочетании с индивидуальностью стратегии представлены в фундаментальных работах Салми Дж. и Альтбаха Ф. [382,172]. В указанных исследованиях развивается дискуссионная идея о том, что на текущем этапе эволюции университетского сообщества, роль традиций и сложившихся исторически концепций конкретных национальных систем и отдельных вузов снижается. Напротив, строгое следование традициям и даже высокие стандарты оценки, по мнению авторов, зачастую является сдерживающим явлением при внедрении новаций. Показательно что, в предисловии к русскому изданию явно высказывается мысль: «научные школы становятся не только колыбелью научных кадров, но и главным источником инбридинга (внутривидового размножения, приводящего к деградации)» [382, 385]. Особая ценность данных исследований заключается, не только в проведении анализа, но и логически стройном представлении 11 кейсов формирования многообразных траекторий стратегического развития ведущих мировых университетов, а ценность полученных результатов заключается также в том, что они удерживают от копирования, но позволяют сформировать собственное представление о сложных трансформационных процессах, которые проходят в ООВО, имеющие амбиции стать университетами мирового класса.

Важную потребность общества и отдельных групп заинтересованных сторон понимать организационную подоплеку принимаемых в университетах решений удовлетворяет работа Розовски Г, которая в увлекательном, но содержательном стиле представляет путеводитель, с помощью которого «студенты смогут разобраться в том, что представляет собой жизнь профессора, и наоборот; студенты, и преподаватели больше узнают об администрации и ее деятельности; прочее население и пресса проявят больше внимания к нуждам и заботам академических кругов» [356, 385].

Корректировка и фокусировка моделей

Модель деятельности исследовательского университета государственного типа предложена в новаторском манифесте М. Кроу и У.Дэбраса, ценность которой в ее растущей актуальности и эмпирическом характере именно для России, а явление вскрывается на примере крупного университета (ASU), выполняющую миссию массового технического образования [174]. В чем-то работа и модель перекликается с идеей глокальности Марджинсона, т.к. создает рамку для выработки уникальной идентичности и создания на основе новой организации управленческой и образовательной деятельности образовательных программ, услуг и продуктов, способствующих качественным изменениям в жизни регионов и экономической устойчивости стран, в которых расположены соответствующие университеты [385].

Инвариантной к периодам и взглядам экспертов детерминантой успеха утверждается развитие «кадрового ресурса», т.е. интеллектуального и научного потенциала вуза: «Современный масштаб Плехановского университета постоянно требует сосредоточенности прежде всего на содержательной составляющей стратегии развития, а именно на вопросах воспроизводства интеллектуального и научного потенциала, который является основой для стратегической деятельности любого вуза» [365, с. 7].

Относительно перспективной темой становится комплексное и устойчивое развитие, стратегия зеленого университета как основа обеспечения конкурентоспособности [254].

Ключевые работы, идеи и авторы

Импульс к развитию представлений об университете дали работы предложившие в качестве развития теоретического базиса стратегирования концепцию «индивидуализированной корпорации», основанную на утверждении, что мощным «двигателем» научно-образовательной и предпринимательской деятельности являются личная и корпоративная инициативы [529]. Основной целью авторов концепции является изучение механизмов трансформации бюрократии «индивидуализированной корпорации».

А.О.Грудзинский одним из первых замечает, что неизбежностью является трансформация современных университетов в «адаптивную профессиональную предпринимательскую организацию», в связи с чем необходимым инструментом стратегирования и развития выступает миссия содержащая исследовательский и инновационный компоненты, задающая коллективу соответствующие приоритеты [158]. Подчеркнем, системность характера выводов эксперта, полученных в процессе планирования, внедрения, анализа и обобщения в Нижегородском государственном университете в виде организационных инноваций [385].

Приложение 5

(обязательное)

Историографический анализ отражения университетского стратегического управления в публикациях российских исследователей

Таблица 5.1 – Историографический анализ отражения университетского стратегического управления в публикациях российских исследователей

Период	Характеристика фокуса исследований	Авторы наиболее цитируемых публикаций
«Теоретический» 1990-е – начало 2000-х гг	Публикаций мало, но носят основополагающий характер и высоко цитируются. Фокус на понятиях, общетеоретическом анализе, первичной постановке проблем, изучаются зарубежные источники, месте российского ВО в мировой системе. Состояние, перспективы стратуправления в российских ООВО.	А.Е.Балобанов, И.И.Борисов, В.Н.Васильев, А.В.Воронин, Я.Ш.Евдокимова, А.К.Клюев, Т.Л.Клячко, Е.А.Князев, С.М.Корунов, Э.Морган, И.Е.Рисин, Ю.И.Трещевский и др.
«Накопления и осмысления практик» Начало 2000-х – 2009 г.	Накопление практик и анализ кейсов вузовского стратегирования. Работы данного периода посвящены освещению новых инструментов и принципов управления, их анализу и оценке результатов внедрения в тех или иных вузах Российской Федерации. Рассматриваются механизмы внедрения стратегического управления в деятельность вузов, и результативность в условиях рынка.	Б.Л.Агранович, Д.Г.Арсеньев, А.О.Груздинский, В.С.Грызлов, Е.А.Князев, Г.И.Лазарев, Н.П.Макаркин, Г.И.Мальцева, Ю.И.Реутов, О.В.Сагинова, А.А.Стариков, О.Б.Томилин, В.М.Филиппов и др.
«Создание и фиксация моделей» 2009 – по 2013 г.	Анализ опыта преобразований ООВО и практики внедрения новых управленческих инструментов. Теоретическое описание новых моделей управления, поиск моделей изменений, критикуются консервативные подходы. Механизмы наращивания образовательного, научного и экономического потенциала, в т. ч. перспективы прорыва российских ООВО в ряды ведущих мировых.	А.И.Владимиров, А.О.Груздинский, А.В.Замятин, В.В.Крюков, Г.И.Лазарев, Д.К.Нургалиев, С.Д.Резник, И.В.Сазонова, Н.В.Свиридова, Н.Л.Титова, В.Г.Халин, Е.В.Чупрунов, А.И.Чучалин и др.
«Корректировка и фокусировка моделей», в т. ч. Глобализация, обновление представлений и обобщение опыта использования моделей	Включение российских университетов в глобальную конкуренцию, продвижение в международных рейтингах. Организационная трансформация университетов. Выработка и реализация программ развития, новые инструменты управления, стратегические инициативы и проекты. Развитие новых образовательных технологий, цифровая образовательная	И.В.Аржанова, Т.А.Балмасова, С.А.Беляков, Е.В.Вашурина, Т.М.Дадаева, С.С.Донецкая, Я.Ш.Евдокимова, В.С.Ефимов, О.В.Зиневич, Р.И.Зинурова, Г.А.Краснова, Т.Л.Клячко, Я.И.Кузьминов, О.А.Кушнева, Г.А.Ключарев, А.В.Лаптева, М.А.Лисюткин, Л.С.Мазелис, В.А.Мау

Период	Характеристика фокуса исследований	Авторы наиболее цитируемых публикаций
предыдущего этапа с 2014 г. по 2020 г.	среда. ООВО как драйверы развития регионов	А.В.Меренков, А.В.Неверов, М.Н.Овчинников, Е.В.Огурцова, О.В.Перфильева, Д.Г.Родионов, К.С.Солодухин, Г.В.Суровицкая, А.Р.Тузиков, И.М.Фадеева, А.А.Фирсова, И.Д.Фрумин, В.С.Шаврин, Е.В.Ялунер и др.
<p>Примечания</p> <p>1 составлено автором по [385, 103, 104, 111, 118, 130, 134, 136, 158, 161, 164, 170, 180, 195, 196, 202, 221, 226, 227, 228, 230, 231, 232, 344, 257, 262, 263, 275, 278, 280, 281, 286, 299, 308, 312, 349, 353, 355, 394, 413, 415, 416, 422, 432, 440, 455, 461, 462]</p> <p>2 Работы с участием автора по названным тематикам опущены</p>		

Приложение 6
(обязательное)

Шесть основных противоречий университетского стратегирования



Рисунок 6.1 – Шесть основных противоречий университетского стратегирования

Источник: составлено автором)

Приложение 7

(обязательное)

Методические решения нивелирования ограничений организации контура стратегического управления

Таблица 7.1 – Методические решения нивелирования ограничений организации контура стратегического управления

Ограничения	Методические решения	Этапы (рациональное планирование)	Инструменты
Отсутствие экономической модели	Формирование основных экономических параметров по вузу в целом и по важнейшим проектам	Определение цели	Блок-схема выработки устойчивой экономической модели
Сложность формирования конструктивного, развивающего вуз лидерства	Ориентация на опыт потребителей и вовлечение стейкхолдеров в процессы университета на каждой стадии цикла		Схема взаимодействия с вовлеченными стейкхолдерами
Необъективность внутренних экспертов	Институционально закрепленная соревновательность, и организация эффективной экспертизы проектных инициатив и проектов, в т. ч. с привлечением сторонних экспертов	Анализ и прогноз	Организация независимой экспертизы проектных инициатив и проектов Стратегический контроллинг распределенный по времени и организационной структуре
Отсутствие содержательного диалога с академическим сообществом при разработке программ развития			
Отсутствие взаимосвязи стратегического и финансового планирования	Подбор бенчмарков и анализ возможного вклада в развитие регионов	Формулирование стратегии	Блок-схема связи разработки стратегического и финансового планов
Скорость трансформации российских вузов, реализующих долгосрочные программы развития	Сочетание подходов карт сбалансированных целей и эмергентного		Сочетание политик в областях управления знаниями, управленческой, экономической [и др.]
Риск стратегических ошибок, консерватизм академического сообщества, использование языка и понятий не	Применение стратегических и/или организационных экспериментов, направленных на формирование успешной практики и/или новой		Модель тройной петли

Ограничения	Методические решения	Этапы (рациональное планирование)	Инструменты
релевантных ментальности основного персонала	модели деятельности в отдельном коллективе или стратегическом проекте		
Снижение эффективности этапа реализации стратегии	Полная реализация подготовительного этапа	Реализация стратегии	Включение в цикл стратегического планирования подготовительных этапов: подготовка вуза к разработке стратегии и подготовка вуза к реализации стратегии
Слабая дисциплина реализации планов	Соревновательность, дополнительные полномочия, подкрепленные экономической автономностью		Стратегический контроллинг распределенный по времени и организационной структуре
Рост ресурсоемкости внешнего и внутреннего мониторинга	Организационно-технологическое решение класса Business Intelligence		

Приложение 8 (справочное)

Перечень документов, регламентирующих запуск программы «Приоритет-2030»

В перечень документов, включены также некоторые проекты документов, так как проводился выборочный сопоставительный анализ проектов и окончательных версий.

1. О Совете по поддержке программ развития образовательных организаций Высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»: постановление Правительства Российской Федерации от 13.05.2021 № 730 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105220004>. Дата публикации: 22.05.2021.

2. О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»: постановление Правительства Российской Федерации от 13.05.2021 № 729 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105210040?index=0&rangeSize=1>. Дата публикации: 21.05.2021.

3. Об утверждении перечня специальностей и направлений подготовки высшего образования, учитываемых при определении соответствия образовательных организаций Высшего образования второй группе критериев для участия в отборе образовательных организаций Высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций Высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»: приказ Минобрнауки России от 31.05.2021 № 429 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106210027>. Дата публикации 21.06.2021.

4. Об утверждении порядка расчета итогового балла по результатам оценки программы (проекта программы) развития образовательной организации высшего образования и отчетов о реализации программы развития образовательной организации высшего образования комиссией Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по проведению отбора образовательных организаций Высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»: приказ Минобрнауки России от 31.05.2021 № 431 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106210028>. Дата публикации: 21.06.2021.

5. Об утверждении перечня целевых показателей эффективности реализации программ развития образовательных организаций Высшего образования, которым предоставляется поддержка в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»,

и методики их расчета : приказ Минобрнауки России от 31.05.2021 № 432 (зарегистрирован 22.06.2021) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106230024?index=0&rangeSize=1>. Дата публикации: 23.06.2021.

6. Об утверждении методик расчета значений показателей, включенных в первую и вторую группы критериев допуска к отбору образовательных организаций Высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций Высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030», и показателей, необходимых для достижения результата предоставления гранта в форме субсидий из федерального бюджета образовательным организациям высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» : приказ Минобрнауки России от 31.05.2021 № 433 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106220013>. Дата публикации: 22.06.2021.

7. Об утверждении порядка экспертной оценки программ (проектов программ) развития образовательных организаций Высшего образования, представленных в составе пакетов документов на участие в отборе образовательных организаций Высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», и допущенных к участию в отборе : приказ Минобрнауки России от 02.06.2021 № 441 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107020075>. Дата публикации: 02.07.2021.

8. 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 Минобрнауки России Фальковым В.Н. 24.06.2021 : согласовано Директором Департамента координации деятельности организаций высшего образования Минобрнауки Трухановской Н.С. 24.06.2021] // Минобрнауки России : официальный сайт. – URL: https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT_ID=35799. Дата публикации: 24.06.2021.

9. О комиссии Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по проведению отбора образовательных организаций Высшего образования в целях участия в программе «Приоритет 2030» и о подкомиссии для проведения отбора среди образовательных организаций Высшего образования творческой направленности в целях участия в программе «Приоритет 2030» : приказ Минобрнауки России от 27.07.2021 № 674 // Минобрнауки России : официальный сайт. – URL: <https://priority2030.ru/upload/medialibrary/796/afwi8ql5uiiaqjinrv>

9qxwplbw9zr15i/27.07.2021_674_Falkov_V.N._Falkov_V.N..pdf. Дата публикации: 27.07.2021.

10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.09.2022 № 2690-р // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109290008>. Дата публикации: 29.09.2021.

11. Об утверждении методик расчета значений показателей, включенных в первую и вторую группы критериев для участия в отборе образовательных организаций Высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», и показателей, необходимых для достижения результата предоставления гранта в форме субсидий из федерального бюджета образовательным организациям высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» : проект приказа Минобрнауки России // Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. – URL: <https://regulation.gov.ru/projects#npa=116213>. Дата создания: 22.05.2021.

Приложение 9

(обязательное)

Форма планирования проектов по мероприятиям приоритет «Приоритет-2030»

Таблица 9.1 – Форма планирования проектов по мероприятиям «Приоритет-2030»

Мероприятия		В штуках				
		2021	2022	...	2029	2030
подготовка кадров для приоритетных направлений научно-технологического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и социальной сферы	БЧ					
	БЧ и СЧ					
развитие и реализация прорывных НИР, в т. ч. получение по итогам прикладных научных исследований и экспериментальных разработок РИД, охраняемых в соответствии с ГК Российской Федерации	БЧ					
	БЧ и СЧ					
внедрение в экономику и социальную сферу высоких технологий, коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности и трансфер технологий, а также создание студенческих технопарков и бизнес-инкубаторов	БЧ					
	БЧ и СЧ					
обновление, разработка и внедрение новых образовательных программ ВО и дополнительных профессиональных программ в интересах научно-технологического развития Российской Федерации, субъектов, отраслей экономики и социальной сферы	БЧ					
	БЧ и СЧ					
реализация ОП ВО в сетевой форме, реализация творческих и социально-гуманитарных проектов с участием университетов, научных и других организаций реального сектора экономики и социальной сферы	БЧ					
	БЧ и СЧ					
развитие материально-технических условий осуществления образовательной, научной, творческой, социально-гуманитарной деятельности университетов, включая обновление приборной базы	БЧ					
	БЧ и СЧ					
развитие кадрового потенциала системы ВО, сектора исследований и разработок посредством обеспечения воспроизводства управленческих и научно-педагогических кадров, привлечение в университеты ведущих ученых и специалистов-практиков	БЧ					
	БЧ и СЧ					
	БЧ и СЧ					
	БЧ					

В штуках

Мероприятия		2021	2022	...	2029	2030
реализация программ внутрироссийской и международной академической мобильности НПП и обучающихся, в т. ч. в целях проведения совместных научных	БЧ и СЧ					
реализация мер по совершенствованию научно-исследовательской деятельности в магистратуре, аспирантуре и докторантуре	БЧ					
	БЧ и СЧ					
продвижение образовательных программ и результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	БЧ					
	БЧ и СЧ					
привлечение иностранных граждан для обучения в университетах и содействие трудоустройству лучших из них в Российской Федерации	БЧ					
	БЧ и СЧ					
содействие трудоустройству выпускников университетов в секторе исследований и разработок и высокотехнологичных отраслях экономики	БЧ					
	БЧ и СЧ					
объединение с университетами и (или) научными организациями независимо от их ведомственной принадлежности	БЧ					
	БЧ и СЧ					
цифровая трансформация университетов и научных организаций	БЧ					
	БЧ и СЧ					
вовлечение обучающихся в научно-исследовательские и опытно-конструкторские и (или) инновационные работы и (или) социально ориентированные проекты, а также осуществление поддержки обучающихся	БЧ					
	БЧ и СЧ					
реализация новых творческих, социально-гуманитарных проектов	БЧ					
	БЧ и СЧ					
тиражирование лучших практик университета в других вузах, не являющихся участниками программы «Приоритет-2030»	БЧ					
	БЧ и СЧ					
реализация мер по поддержке молодых НПП	БЧ					
	БЧ и СЧ					
Примечание – составляется по каждому из стратегических проектов БЧ – базовая часть гранта СЧ – специальная часть гранта						

Приложение 10**(справочное)****Целевые показатели эффективности «Приоритет-2030»****Для вузов, получающих базовую часть гранта:**

- P1(б). Объем НИОКР в расчете на 1 НПР;
- P2(б). Доля работников в возрасте до 30 лет в общей численности ППС;
- P3(б). Доля обучающихся по ОП бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения, получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по ОП бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения;
- P4(б). Доходы университета из средств приносящей доход деятельности в расчете на 1 НПР;
- P5(б). Количество обучающихся по ОП СПО и(или) ОП ВО, получение проф.компетенций по которым связано с формированием цифровых навыков использования и освоения цифровых технологий, в том числе по ОП, разработанным с учетом рекомендуемых опорным образовательным центром по направлениям ЦЭ к тиражированию ООП с цифровой составляющей (очная форма);
- P6(б). Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств вуза на 1 НПР.

Для вузов, получающих специальную часть гранта по исследовательской траектории:

- P1(c1). Количество публикаций в научных изданиях I и II квартилей, а также научных изданиях, включенных в индексы A&HCI и VKCI-SSH, индексируемых в базе WoS в расчете на 1 НПР;
- P2(c1). Количество публикаций, индексируемых в базе данных Scopus и отнесенных к I и II квартилям SNIP, в расчете на 1 НПР;
- P3(c1). Количество высокоцитируемых публикаций типов «Article» и «Review», индексируемых в базе данных WoS, за последние полных 5 лет, в расчете на 1 НПР;
- P4(c1). Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности исследователей;
- P5(c1). Объем средств, поступивших от выполнения научно-исследовательских работ (без учета средств, выделенных в рамках гос. задания), в расчете на 1 НПР;
- P6(c1). Объем доходов от распоряжения исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности (по лицензионному договору (соглашению), договору об

отчуждении исключительного права), в расчете на 1 НПР;

- P7(c1). Доля обучающихся по программам магистратуры, в аспирантуре, программ ординатуры, ассистентуры-стажировки в общей численности обучающихся по ОП ВО по очной форме обучения;

- P8(c1). Доля иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по программам магистратуры, программам ПНПК в аспирантуре, программ ординатуры, ассистентуры-стажировки по очной форме обучения;

Для вузов, получающих специальную часть гранта по территориально-отраслевой траектории:

- P1(c2). Количество индексируемых в WoS публикаций за последние 3 полных года, на 1 НПР;

- P2(c2). Кол-во индексируемых в Scopus публикаций «Article» и «Review» за 3 года, на 1 НПР;

- P3(c2). Объем доходов от реализации ДПО и основных программ профессионального обучения на 1 НПР;

- P4(c2). Объем средств, поступивших от выполнения НИОКР и оказания научно-технических услуг по договорам с организациями реального сектора экономики и за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации и местных бюджетов, в расчете на 1 НПР;

- P5(c2). Доля обучающихся по ОП ВО по договорам о целевом обучении в общей численности обучающихся по ОП ВО;

- P6(c2). Доля обучающихся по ОП ВО, прибывших из других субъектов Российской Федерации;

- P7(c2). Доля иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по ОП ВО в общей численности обучающихся по ОП ВО;

- P8(c2). Объем доходов от распоряжения исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности (по лицензионному договору, договору об отчуждении исключительного права), на 1 НПР.

Источник: составлено по [44]

Приложение 11

(справочное)

Данные вузов, допущенных к отбору в «Приоритет-2030»

Таблица 11.1 – Данные вузов, допущенных к отбору в «Приоритет-2030»

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
НИУ ВШЭ	СЧ	И	21,30	257,42	исследовательское лидерство	И(ВП)
МГТУ им. Н.Э.Баумана	СЧ	И	23,70	202,28	исследовательское лидерство	И(уОТ)
МФТИ	СЧ	И	42,00	235,22	исследовательское лидерство	И(ВП)
НИЯУ «МИФИ»	СЧ	И	33,20	256,96	исследовательское лидерство	И(ВП)
ННГУ им. Н.И.Лобачевского	СЧ	И	29,90	246,74	исследовательское лидерство	И(ВП)
НИТУ «МИСиС»	СЧ	И	27,50	222,06	исследовательское лидерство	И(ВП)
Новосибирский государственный университет	СЧ	И	20,40	309,11	исследовательское лидерство	И(ВП)
СПбПУ им. Петра Великого	СЧ	И	19,40	230,93	исследовательское лидерство	И(ВП)
Сеченовский Университет	СЧ	И	5,10	211,16	исследовательское лидерство	Об
ТомГУ	СЧ	И	30,80	269,56	исследовательское лидерство	И(ВП)
ТПУ	СЧ	И	27,30	224,91	исследовательское лидерство	И(ВП)
Университет ИТМО	СЧ	И	36,10	317,74	исследовательское лидерство	И(ВП)
УрФУ	СЧ	И	20,70	237,64	исследовательское лидерство	И(ВП)
РНИМУ им. Н.И.Пирогова Минздрава России	СЧ	И	11,10	201,07	исследовательское лидерство	Об

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
РГАУ-МСХА имени К.А.Тимирязева	СЧ	И	8,60	246,05	исследовательское лидерство	Об(И)
ЮУрГУ	СЧ	И	13,30	208,81	исследовательское лидерство	Об
ЮФУ	СЧ	И	29,00	222,23	исследовательское лидерство	И(ВП)
Горный университет	СЧ	И	27,40	258,57	исследовательское лидерство	И(ВП)
БФУ им. И.Канта	СЧ	Т	13,30	237,05	территориальное лидерство	Об(И)
БГМУ Министерства здравоохранения Российской Федерации	СЧ	О	3,40	279,09	отраслевое лидерство	Об(И)
БашГУ	СЧ	О	8,30	212,31	отраслевое лидерство	Об
НИУ БелГУ	СЧ	Т	22,10	200,94	территориальное лидерство	И(уОТ)
ДФУ	СЧ	О	5,30	202,42	отраслевое лидерство	Об
КФУ	СЧ	О	18,00	258,07	отраслевое лидерство	И(ВП)
КФУ им. В.И.Вернадского	СЧ	О	8,00	207,74	отраслевое лидерство	Об
МГИМО МИД России	СЧ	О	5,00	207,98	отраслевое лидерство	Об
МАИ	СЧ	О	19,50	211,27	отраслевое лидерство	И(уОТ)
НГТУ	СЧ	О	12,70	222,52	отраслевое лидерство	Об(И)
ОмГТУ	СЧ	О	6,70	253,17	отраслевое лидерство	Об(И)
РАНХиГС при Президенте Российской Федерации	СЧ	О	12,90	225,92	отраслевое лидерство	Об(И)

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
РХТУ им. Д.И.Менделеева	СЧ	О	21,70	204,99	отраслевое лидерство	И(уОТ)
СПбГМТУ	СЧ	О	42,50	209,67	отраслевое лидерство	И(уОТ)
СевГУ	СЧ	О	5,40	210,27	отраслевое лидерство	Об
СибФУ	СЧ	Т	9,30	206,88	территориальное лидерство	Об
СПбГЭТУ «ЛЭТИ»	СЧ	О	13,50	211,94	отраслевое лидерство	Об
ТУСУР	СЧ	О	27,10	273,18	отраслевое лидерство	И(ВП)
ТюмГУ	СЧ	Т	15,40	245,42	территориальное лидерство	Об(И)
УГНТУ	СЧ	О	10,10	219,01	отраслевое лидерство	Об(И)
РУТ (МИИТ)	СЧ	О	10,60	238,28	отраслевое лидерство	Об(И)
НГТУ им. Р.Е.Алексеева	СЧ	О	26,50	263,77	отраслевое лидерство	И(ВП)
ПИМУ Минздрава России	СЧ	О	6,50	206,80	отраслевое лидерство	Об
ФГБОУ ВО «ИРНТУ»	СЧ	О	7,30	210,11	отраслевое лидерство	Об
Кубанский ГАУ	СЧ	О	6,20	209,42	отраслевое лидерство	Об
ФГБОУ ВО СамГМУ Минздрава России	СЧ	О	6,10	269,27	отраслевое лидерство	Об(И)
СибГМУ Минздрава России	СЧ	О	3,70	214,50	отраслевое лидерство	Об
Ставропольский ГАУ	СЧ	О	8,00	215,98	отраслевое лидерство	Об(И)

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
Адыгейский государственный университет	БЧ	О	5,70	217,43	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
Алтайский государственный университет	БЧ	Т	11,20	228,13	партнер в региональном развитии	Об(И)
Астраханский государственный университет	БЧ	Т	1,70	196,47	партнер в региональном развитии	Об
БГТУ им. В.Г.Шухова	БЧ	Т	17,30	200,02	партнер в региональном развитии	И(уОТ)
Военно-Медицинская академия имени С.М.Кирова	БЧ	О	Данные не раскрываются	Данные не раскрываются	НОЦ отраслевых компетенций	Об
ВолГТУ	БЧ	О	24,30	222,57	НОЦ отраслевых компетенций	И(ВП)
Вятский государственный университет	БЧ	О	5,40	219,12	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
ДГТУ	БЧ	Т	5,40	213,18	партнер в региональном развитии	Об
КБГУ им. Х.М.Бербекова	БЧ	О	5,00	235,29	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
КНИТУ-КАИ им. А.Н.Туполева	БЧ	О	23,30	261,33	НОЦ отраслевых компетенций	И(ВП)
Кемеровский государственный университет	БЧ	Т	14,20	225,02	партнер в региональном развитии	Об(И)
МГПУ	БЧ	О	3,50	211,52	НОЦ отраслевых компетенций	Об
Московский политех	БЧ	О	4,80	198,10	НОЦ отраслевых компетенций	Об
НИ МГУ им. Н.П.Огарева	БЧ	Т	9,50	218,72	партнер в региональном развитии	Об(И)
НИУ МИЭТ	БЧ	О	37,00	216,53	НОЦ отраслевых компетенций	И(ВП)

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
НИУ МЭИ	БЧ	О	21,40	229,56	НОЦ отраслевых компетенций	И(ВП)
НовГУ им. Ярослава Мудрого	БЧ	Т	8,70	217,68	партнер в региональном развитии	Об(И)
ОГУ	БЧ	Т	5,90	207,4	партнер в региональном развитии	Об
ОГУ имени И.С.Тургенева	БЧ	Т	5,20	198,39	партнер в региональном развитии	Об
ПГНИУ	БЧ	О	18,00	208,09	НОЦ отраслевых компетенций	И(уОТ)
ПсковГУ	БЧ	О	5,90	199,74	НОЦ отраслевых компетенций	Об
НИУ РГУ нефти и газа им. И.М.Губкина	БЧ	И	14,40	228,93	центр исследовательских и R&D компетенций	Об(И)
Российский университет дружбы народов	БЧ	И	8,10	242,12	центр исследовательских и R&D компетенций	Об(И)
РТУ МИРЭА	БЧ	О	7,10	211,49	НОЦ отраслевых компетенций	Об
Самарский университет	БЧ	О	16,10	256,65	НОЦ отраслевых компетенций	И(ВП)
ГУАП	БЧ	О	5,20	209,46	НОЦ отраслевых компетенций	Об
НИУ СГУ им. Н.Г.Чернышевского	БЧ	И	18,20	206,04	центр исследовательских и R&D компетенций	И(уОТ)
СВФУ	БЧ	Т	6,30	202,36	партнер в региональном развитии	Об
СКФУ	БЧ	Т	9,70	207,99	партнер в региональном развитии	Об
СибГУ им. М.Ф.Решетнева	БЧ	О	7,20	197,40	НОЦ отраслевых компетенций	Об

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
ТГУ	БЧ	Т	7,00	225,80	партнер в региональном развитии	Об(И)
УлГУ	БЧ	Т	13,60	226,88	партнер в региональном развитии	Об(И)
МГЮА им. О.Е.Кутафина	БЧ	О	5,90	251,77	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
СПбГУПТД	БЧ	О	9,20	220,26	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
УГГУ	БЧ	О	6,80	204,59	НОЦ отраслевых компетенций	Об
ПНИПУ	БЧ	О	37,80	368,54	НОЦ отраслевых компетенций	И(ВП)
КГЭУ	БЧ	О	12,50	260,82	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
КНИТУ	БЧ	О	23,20	286,70	НОЦ отраслевых компетенций	И(ВП)
МГТУ «СТАНКИН»	БЧ	О	19,10	284,29	НОЦ отраслевых компетенций	И(ВП)
НИУ МГСУ	БЧ	О	18,10	205,30	НОЦ отраслевых компетенций	И(уОТ)
Чеченский государственный университет имени А.А.Кадырова	БЧ	О	5,00	256,26	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
МарГУ	БЧ	О	5,10	213,90	НОЦ отраслевых компетенций	Об
РЭУ им. Г.В.Плеханова	БЧ	Т	4,60	205,12	партнер в региональном развитии	Об
ТГУ им. Г.Р.Державина	БЧ	Т	11,00	216,54	партнер в региональном развитии	Об(И)
ТОГУ	БЧ	Т	9,00	202,04	партнер в региональном развитии	Об
УдГУ	БЧ	Т	7,80	213,39	партнер в региональном развитии	Об

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
МГМСУ им. А.И.Евдокимова Минздрава России	БЧ	О	22,60	205,62	НОЦ отраслевых компетенций	И(уОТ)
ПГУПС Императора Александра I	БЧ	О	17,30	184,97	НОЦ отраслевых компетенций	И(уОТ)
ПСПбГМУ им. И.П.Павлова Минздрава России	БЧ	О	3,20	193,84	НОЦ отраслевых компетенций	Об
Саратовский ГАУ	БЧ	О	13,20	221,46	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
СГМУ Минздрава России	БЧ	О	1,00	213,57	НОЦ отраслевых компетенций	Об
Тюменский ГМУ Минздрава России	БЧ	О	6,80	212,27	НОЦ отраслевых компетенций	Об
ЮЗГУ	БЧ	О	9,70	217,79	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
ЮРГПУ(НПИ)	БЧ	О	10,00	262,82	НОЦ отраслевых компетенций	Об(И)
ЯрГУ	БЧ	Т	13,00	227,21	партнер в региональном развитии	Об(И)
Амурский государственный университет	К	О	6,30	200,18	инициатор новых отраслевых проектов	Об
КубГМУ	К	О	2,90	337,92	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
МГИИГАиК	К	О	8,00	213,30	инициатор новых отраслевых проектов	Об
МГУПП	К	Т	13,80	230,01	инициатор проектов в интересах территории	Об(И)

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
МПУ	К	О	3,50	211,52	инициатор новых отраслевых проектов	Об
Сургутский государственный университет	К	О	3,60	198,25	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ТГАСУ	К	О	5,20	205,26	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ТГПУ им. Л.Н.Толстого	К	О	5,70	216,72	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
ТулГУ	К	И	3,60	305,68	поддержка инициативных проектов и активностей ППС	Об(И)
КалмГУ им. Б.Б.Городовикова	К	Т	2,30	198,28	инициатор проектов в интересах территории	Об
ЗабГУ	К	Т	1,70	198,09	инициатор проектов в интересах территории	Об
Казанский ГМУ Минздрава России	К	О	4,50	226,33	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
МГППУ	К	О	2,60	214,77	инициатор новых отраслевых проектов	Об
СГМУ (г.Архангельск) Минздрава России	К	О	2,70	199,82	инициатор новых отраслевых проектов	Об
УГМУ Минздрава России	К	О	4,10	209,59	инициатор новых отраслевых проектов	Об
Академия русского балета имени А.Я.Вагановой	К	О	0,40	213,56	НОЦ отраслевых компетенций	Об
ВГИК им. С.А.Герасимова	К	О	2,00	198,50	НОЦ отраслевых компетенций	Об

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
РАМ им. Гнесиных	К	О	0,00	138,19	НОЦ отраслевых компетенций	Об
ГИТИС	К	О	9,50	208,97	НОЦ отраслевых компетенций	Об
Театральный институт имени Бориса Щукина	К	О	16,40	162,06	НОЦ отраслевых компетенций	И(уОТ)
КГТУ	К	Т	4,64	197,85	инициатор проектов в интересах территории	Об
ИрГУПС	К	О	6,22	198,16	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ИрГУ	К	Т	13,30	228,58	инициатор проектов для территории	Об(И)
СамГТУ	К	О	10,64	251,06	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
СГТУ им Ю.А.Гагарина	К	О	5,19	209,02	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ВГМА им Бурденко	К	О	5,01	273,64	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
СПбГАСУ	К	О	5,83	234,35	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
СГИК	К	О	5,52	114,77	инициатор новых отраслевых проектов	Об
СПбГПМУ Минздрава России	К	О	6,60	202,22	инициатор новых отраслевых проектов	Об
СГУПС	К	О	21,64	212,72	инициатор новых отраслевых проектов	И(уОТ)
РязГМУ им Павлова	К	О	5,51	214,96	инициатор новых отраслевых проектов	Об

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
ГМПИ им Ипполитова-Иванова	К	О	0,00	186,55	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ОмГУ им. Ф.М.Достоевского	К	Т	3,93	205,41	инициатор проектов в интересах территории	Об
Высшая школа народных искусств (академия)	К	О	5,59	208,09	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ТИУ	К	О	5,00	204,46	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ЧелГУ	К	О	3,67	271,95	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
УрГУПС	К	О	4,83	204,72	инициатор новых отраслевых проектов	Об
МАДИ	К	О	7,25	199,04	инициатор новых отраслевых проектов	Об
МФЮА	К	О	7,05	228,46	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
КубГТУ	К	О	5,51	201,47	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ТГТУ	К	О	15,92	222,36	инициатор новых отраслевых проектов	И(ВП)
КубГУ	К	Т	2,71	233,70	инициатор проектов в интересах территории	Об(И)
НГПУ им К.Минина	К	О	11,18	257,33	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
РГПУ им А.И.Герцена	К	О	5,15	197,43	инициатор новых отраслевых проектов	Об

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
СПГХПА им. Штиглица	К	О	1,88	214,48	инициатор новых отраслевых проектов	Об
КазГИК	К	О	10,29	165,20	инициатор новых отраслевых проектов	Об
НГАУ	К	О	7,81	218,83	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
МГТУ им Г.И.Носова	К	О	7,53	213,55	инициатор новых отраслевых проектов	Об
МГОУ	К	Т	13,21	210,00	инициатор проектов в интересах территории	Об
КрасГМУ им В.Ф.Войно-Ясенецкого	К	О	5,33	214,85	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ДГУ	К	О	9,23	213,05	инициатор новых отраслевых проектов	Об
МГХПА им. С.Г.Строганова	К	О	2,81	226,54	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
РГИСИ	К	О	0,88	164,21	инициатор новых отраслевых проектов	Об
Финуниверситет при Правительстве Российской Федерации	К	О	8,54	203,71	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ЮУГМУ	К	О	1,06	211,99	инициатор новых отраслевых проектов	Об
СГМУ им. В.И.Разумовского	К	О	1,01	213,57	инициатор новых отраслевых проектов	Об

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
ОрГМУ	К	О	3,48	225,68	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
Волгатех (ПГТУ)	К	О	5,46	208,78	инициатор новых отраслевых проектов	Об
КГИК	К	О	5,06	204,83	инициатор новых отраслевых проектов	Об
СПБКГ им. Н.А.Римского-Корсакова	К	О	1,78	176,47	инициатор новых отраслевых проектов	Об
РГГУ	К	О	5,85	200,15	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ВолГУ	К	Т	8,52	234,30	инициатор проектов в интересах территории	Об(И)
НГУАДИ	К	О	6,23	227,75	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
СПБГЭУ	К	О	3,41	241,72	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
МАРХИ	К	О	5,77	209,40	инициатор новых отраслевых проектов	Об
САФУ	К	Т	5,95	202,56	инициатор проектов в интересах территории	Об
ВлГУ	К	О	5,63	216,60	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
ЧувГУ	К	Т	8,16	263,41	инициатор проектов в интересах территории	Об(И)

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
НГПУ	К	О	7,12	210,83	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ВГТУ	К	О	5,27	227,89	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
ГУУ	К	О	2,45	204,04	инициатор новых отраслевых проектов	Об
КГУ	К	Т	5,00	199,98	инициатор проектов в интересах территории	Об
ОГИК	К	О	8,95	138,17	инициатор новых отраслевых проектов	Об
ПетрГУ	К	Т	10,83	212,21	инициатор проектов в интересах территории	Об
ВоГУ	К	Т	5,38	208,96	инициатор проектов в интересах территории	Об
ТвГУ	К	Т	5,98	209,28	инициатор проектов в интересах территории	Об
МГУТУ им. К.Г.Разумовского	К	О	7,37	206,52	инициатор новых отраслевых проектов	Об
УрГЮУ	К	О	6,77	209,67	инициатор новых отраслевых проектов	Об
КузГТУ	К	О	13,17	210,86	инициатор новых отраслевых проектов	Об
БГТУ ВОЕНМЕХ	К	О	20,30	225,64	инициатор новых отраслевых проектов	И(ВП)

Вуз	Позиция в Приоритет-2030	Тип проектов	Доля доходов от НИОКР в ОД(в), %	З/п ППС в 2020 г., % от средней по региону	Типология стратегии вуза	Характер экономики
КГК им. Н.Г.Жиганова	К	О	14,76	224,49	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
УрГАХУ	К	О	2,38	221,57	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
ВГУ (Воронеж)	К	Т	7,57	213,67	инициатор проектов в интересах территории	Об
МФПУ «Синергия»	К	О	11,26	222,77	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
СПбГТИ (ТУ)	К	О	9,07	223,12	инициатор новых отраслевых проектов	Об(И)
АГИКИ	К	О	1,77	195,86	инициатор новых отраслевых проектов	Об

Примечание – применены следующие обозначения:

ОД(в) – общие доходы вуза

И – исследовательские

О – отраслевые

Т – территориальные

СЧ – специальная часть

БЧ – базовая часть

К – кандидат или не вошел

И(ВП) – исследовательский вуз с высокооплачиваемым персоналом

Об – обучающий вуз

Об(И) – обучающий вуз с исследовательской составляющей

И(уОТ) – исследовательский вуз с умеренной оплатой труда

Приложение 12

(справочное)

Критерии участия университетов в «Приоритет-2030»

Таблица 12.1 – Критерии участия университетов в «Приоритет-2030»

Первая группа критериев – основная	Вторая группа критериев	Третья группа критериев	Четвертая группа критериев
<p>- численность обучающихся по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения – не менее 4 000 человек;</p> <p>- совокупный объем доходов из всех источников – не менее 1 000 млн рублей;</p> <p>- удельный вес доходов от НИОКР в общем объеме доходов – не менее 5%.</p>	<p>- доля студентов, зачисленных на первый курс на обучение по специальностям и направлениям подготовки высшего образования творческой направленности в общем количестве первокурсников – не менее 60%;</p> <p>- наличие письма за подписью руководителя организации, осуществляющей функции и полномочия учредителя университета, о рекомендации к участию в отборе с обоснованием наличия потенциала университета, необходимого для участия в программе «Приоритет-2030»</p>	<p>- соответствие двум из трех критериев первой группы допуска к отбору;</p> <p>- обязательство университета по достижению соответствия первой группе критериев не позднее 2023 года;</p> <p>- наличие обязательства органа власти региона, на территории которого расположен университет, и (или) профильного ФОИВа, и (или) профильной системообразующей организации осуществлять дополнительную финансовую поддержку реализации программы развития университета в объеме не менее 100 млн рублей в год</p>	<p>- соответствие двум из трех критериев первой группы допуска к отбору;</p> <p>- решение университета об инициировании процедуры реорганизации в форме слияния или присоединения с другими университетами и (или) научными организациями;</p> <p>- обязательство университета о завершении реорганизационных процедур и достижению соответствия первой группе критериев допуска к отбору не позднее 2023 года.</p>
Примечание – составлено автором по [72]			

Приложение 13

(обязательное)

Матрица сопоставления ООВО по типам стратегии и экономической модели

Таблица 13.1 – Матрица сопоставления ООВО по типам стратегии и экономической модели

Тип стратегии	ИТОГО (с)	Экономическая модель											
		И(ВП)			И(уОТ)			Об(И)			Об		
		К, шт.	Д(с), %	Д(м), %	К, шт.	Д(с), %	Д(м), %	К, шт.	Д(с), %	Д(м), %	К, шт.	Д(с), %	Д(м), %
Исследовательское лидерство	18	13	72,2	50,0	1	5,6	7,7	1	5,6	1,8	3	16,7	3,3
Территориальное лидерство	4	0	0,0	0,0	1	25,0	7,7	2	50,0	3,5	1	25,0	1,1
Отраслевое лидерство	24	3	12,5	11,5	3	12,5	23,1	8	33,3	14,0	10	41,7	11,0
ИТОГО вузов с высоким уровнем конкурентоспособности	46	16	34,8	61,5	5	10,9	38,5	11	23,9	19,3	14	30,4	15,4
Центр исследовательских и R&D компетенций	3	0	0,0	0,0	1	33,3	7,7	2	66,7	3,5	0	0,0	0,0
Партнер в региональном развитии	18	0	0,0	0,0	1	5,6	7,7	8	44,4	14,0	9	50,0	9,9
НОЦ отраслевых компетенций	39	8	20,5	30,8	5	12,8	38,5	10	25,6	17,5	16	41,0	17,6
ИТОГО вузов со средним уровнем конкурентоспособности	60	8	13,3	30,8	7	11,7	53,9	20	33,3	35,1	25	41,7	27,5
Поддержка инициативных проектов и индивидуальных активностей ППС	1	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	1	100,0	1,8	0	0,0	0,0
Инициатор проектов в интересах	16	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	5	31,3	8,8	11	68,8	12,1

Тип стратегии	ИТОГО (с)	Экономическая модель											
		И(ВП)			И(уОТ)			Об(И)			Об		
		К, шт.	Д(с), %	Д(м), %	К, шт.	Д(с), %	Д(м), %	К, шт.	Д(с), %	Д(м), %	К, шт.	Д(с), %	Д(м), %
территории													
Инициатор новых отраслевых проектов	64	2	3,1	7,7	1	1,6	7,69	20	31,3	35,1	41	64,1	45,1
ИТОГО вузов с низким уровнем конкурентоспособности	81	2	2,5	7,7	1	1,2	7,69	26	32,1	45,6	52	64,2	57,1
ИТОГО вузов по экономической модели, кол-во вузов		26	–	–	13	–	–	57	–	–	91	–	–
Распределение вузов по миссии													
Исследовательская миссия – 22 вуза		13	59,0	50,0	2	9,0	15,0	4	18,0	7,0	3	14,0	3,0
Территориальная миссия – 38 вузов		0	0,0	0,0	2	5,0	15,0	15	40,0	26,0	21	55,0	23,0
Отраслевая миссия – 127 вузов		13	10,0	50,0	9	7,0	70,0	38	30,0	67,0	67	53,0	74,0
Примечание – применены следующие обозначения: И(ВП) – исследовательский вуз с высокооплачиваемым персоналом Об – обучающий вуз Об(И) – обучающий вуз с исследовательской составляющей И(уОТ) – исследовательский вуз с умеренной оплатой труда К – количество вузов Д(с) – доля от общего по стратегии Д(м) – доля от общего по модели ИТОГО(с) – итого вузов по типу стратегии													

Приложение 14

(обязательное)

Вызовы социально-экономической динамики, на примере программы развития ЮФУ

Таблица 14.1 – Вызовы социально-экономической динамики, на примере ЮФУ

Вызов	Механизм ответа (управляемые факторы)
Запрос общества и индустрий на ускорение результативных исследований, способных помочь в преодолении глобальных вызовов и технологических барьеров	Повышение результативности фундаментальных исследований Развитие кадрового потенциала в области научных исследований и разработок Развитие инфраструктуры исследований
Создание и развитие – альтернативных форм донесения образовательного контента, в первую очередь через онлайн; изменение образовательных запросов и «портрета студента» (рост среднего возраста; наличие опыта работы)	Внедрение модели research based learning Поддержка обучающихся в исследовательских проектах
Сокращение господдержки вузов; запрос общества и индустрий на ускорение исследований, способных помочь в преодолении глобальных вызовов и технологических барьеров	Разработка механизмов формирования проектных команд под задачи заказчика Развитие инфраструктуры НИОКР Изменение методов работы центра трансфера технологий Развитие культуры технологического предпринимательства
Демографический кризис в Российской Федерации; рост среднего возраста и рост конкуренции за таланты (студентов и НПП)	Разработка и реализация образовательных программ-лидеров мирового уровня
Устоявшиеся модели организации и управления образованием, исследований, трансфера технологий требуют пересмотра	Формирование системы принятия решений на основе данных Внедрение инструментария открытых данных
Примечание – использованы данные Южного федерального университета [65]	

Приложение 15

(обязательное)

Матрица показателей УрФУ и референтных вузов

Таблица 15.1 – Матрица показателей УрФУ и референтных вузов

Показатель	УрФУ (2020)	УрФУ (2030)	Референтные вузы				
			1	2	3	4	5
Численность студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры очной формы обучения, человек	28815,00	35800,00	22973,00	34372,00	29993,00	22349,00	35754,00
Численность студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры (приведенный контингент), человек	29502,00	36654,00	31873,00	37484,00	17745,00	23340,00	45827,00
Количество публикации WoS за отчетный год, ед.	3199,00	4290,00	4759,00	16334,00	7951,00	6010,00	9847,00
Доля публикаций WoS Q1 и Q2, %	55,60	70,00	80,10	80,10	81,20	76,50	80,70
Количество публикаций, входящих в 1 % самых цитируемых (Highly Cited Papers), за последние пять лет, проиндексированных в Web of Science Core Collection, ед.	66,00	200,00	539,00	1467,00	373,00	342,00	364,00
Доля обучающихся по программам магистратуры и аспирантуры в общей численности обучающихся	18,80	30,00	23,30	28,20	16,40	13,41	31,80
Доходы вуза из всех источников, млн р.	10590,00	16800,00	10813,00	24336,00	10920,00	16225,00	33629,00

Показатель	УрФУ (2020)	УрФУ (2030)	Референтные вузы				
			1	2	3	4	5
Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах ООВО, %	20,74	22,62	19,43	21,33	18,04	23,74	20,63
Общий объем поступлений от НИОКР, млн р.	2196,00	2801,00	2101,00	5191,00	1970,00	3852,00	6938,00
Объем НИОКР в расчете на 1 НПП, тыс. р.	655,00	919,00	1194,00	1753,00	637,00	1683,00	726,00
Доля внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок, %	52,00	66,70	63,00	44,80	24,50	34,49	59,40
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ по очной форме бакалавриата и специалитета за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации	78,60	80,00	82,30	96,10	80,70	84,11	96,10
Доля иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	13,96	20,00	18,27	11,78	19,96	5,50	12,25
Общая численность аспирантов, интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, человек	1118,00	1700,00	968,00	1093,00	1439,00	880,00	4076,00
Общая численность иностранных аспирантов, интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, человек	190,00	317,00	127,00	138,00	235,00	113,00	420,00

Показатель	УрФУ (2020)	УрФУ (2030)	Референтные вузы				
			1	2	3	4	5
Численность аспирантов, ординаторов, ассистентов-стажеров ООВО на 100 студентов (приведенного контингента), человек	3,79	4,64	4,07	3,16	4,69	3,94	11,29
Число публикаций ООВО, индексируемых в Web of Science Core Collection, в расчете на 100 НПР, ед.	80,10	115,00	71,90	88,90	64,00	39,72	88,20
Доходы ООВО из всех источников на 1 НПР, млн р.	3,70	6,40	6,10	8,90	3,70	7,80	4,00
Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет, %	25,90	40,00	29,70	39,50	36,70	25,30	22,10
Удельный вес численности иностранных граждан в общей численности НПР, %	4,96	6,80	9,96	5,97	3,29	0,49	0,40
Отношение средней заработной платы НПР в ООВО (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона, %	246,50	280,00	235,30	271,50	259,20	202,10	184,80
<p>Примечания</p> <p>1 – Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого</p> <p>2 – НИУ Высшая школа экономики</p> <p>3 – Казанский (Приволжский) федеральный университет</p> <p>4 – Московский государственный технический университет имени Н.Э.Баумана (НИУ)</p> <p>5 – Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова</p>							

Приложение 16

(обязательное)

Оценка взаимосвязи политик, процессов и показателей

Приведены таблицы выявления взаимосвязи стратегических проектов с вузовскими процессами: политика, базовые гранты, исследовательские гранты. Указывается характер влияния стратегического проекта на каждый целевой показатель эффективности.

Таблица 16.1 – Взаимосвязь стратегических проектов с политиками вуза

Политика университета	Стратегические проекты		
	1	2	3
1. Образовательная политика			
В т. ч., обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в т. ч. студентов ИТ специальностей			
2. Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок			
3. Молодежная политика			
4. Управления человеческим капиталом			
5. Кампусная и инфраструктурная политика			
6. Система управления университетом			
7. Финансовая модель университета			
8. Политика цифровой трансформации			
9. Политика в области открытых данных			
10. Дополнительные направления развития			
Примечание – если стратегический проект охватывает соответствующую политику – в строке проставляется отметка «+»			

Таблица 16.2 – Влияние стратегического проекта на целевые показатели базового гранта

Показатель	Стратегические проекты		
	1	2	3
Показатель реализации: Число обучившихся по ДПП, в т.ч онлайн-курсы			
P1 (б). Объем НИОКР в расчете на одного НПР			
P2(б). Доля лиц в возрасте до 39 лет в численности ППС			
P3(б). Доля обучающихся по ОП бакалавриата, специалитета, магистратуры			

Показатель	Стратегические проекты		
	1	2	3
по очной форме, получивших бесплатно дополнительную квалификацию , в общей численности очно обучающихся			
P4(б). Доходы от приносящей доход деятельности на одного НПП			
P5(б). Кол-во обучающихся по ОП СПО и ОП ВО, получение проф компетенций по к-рым связано с формированием цифровых навыков использования новых цифровых технологий, в том числе по ОП, разработанным с учетом рекомендуемых опорным образовательным центром по направлениям цифровой экономики к тиражированию ООП с цифровой составляющей			
P6(б). Объем затрат на НИОКР из собственных средств вуз на 1 НПП			
Примечание – если стратегический проект охватывает соответствующий грант – в строке проставляется отметка «+»			

Таблица 16.3 – Влияние стратегического проекта на показатели исследовательского гранта

Показатель	Стратегические проекты		
	1	2	3
P1(c1). Кол-во публикаций I и II квартилей, а также, вкл-х в индексы Arts and Humanities Cit. Index (A&HCI) и Book Citation Index – Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH), индексируемых в Web of Science Core Collection, на 1 НПП			
P2(c1). Кол-во публикаций, индексируемых в БД Scopus и отнесенных к I и II квартилям SNIP, в расчете на 1 НПП			
P3(c1). Кол-во высокоцитируемых публикаций типов «Article» и «Review», индексируемых в Web of Science Core Collection, за последние пять лет, на 1 НПП			
P4(c1). Доля исследователей до 39 лет в численности исследователей			
P5(c1). Объем средств, поступивших от выполнения НИОКР (без учета средств, в рамках госзадания), на одного НПП			
P6(c1). Объем доходов от распоряжения исключительными правами на РИД (по лицензионному договору, д-ру об отчуждении искл.права), на 1 НПП			
P7(c1). Доля обучающихся в магистратуре, аспирантуре, ординатуре, по очной форме в общей численности очно обучающихся ВО			
P8(c1). Доля иностранных граждан, обучающихся по программам магистратуры, аспирантуре, ординатуры, по очной форме обучения			
Примечание – если стратегический проект охватывает соответствующий грант – в строке проставляется отметка «+»			

Приложение 17

(справочное)

Матрица оценки ресурсоемкости ключевых процессов УрФУ

Таблица 17.1 – Матрица оценки ресурсоемкости ключевых процессов УрФУ

Ключевой процесс	Ресурсы															
	Репутационные				Финансовые				Материальные				Кадровые			
	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин.устойчивость	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин.устойчивость	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин.устойчивость	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин.устойчивость
Образовательный процесс																
образовательные услуги бакалавриата	–				P3(б), P5(б)				–				P3(б), P5(б)			
					–	+0	Кр	+					–	+	Кр	+
образовательные услуги магистратуры	P7(с1), P8(с1)				P3(б), P5(б), P7(с1)				P5(б), P7(с1), P8(с1)				P3(б), P5(б), P7(с1), P8(с1)			
	2	+	Ср	–	–	+	Дл	–	–	–	Ср	–	–	0	Дл	–
образовательные услуги аспирантуры	P7(с1), P8(с1)				P7(с1)				P7(с1), P8(с1)				P7(с1), P8(с1)			
	3	+	Дл	–	–	+	Дл	–		–	Ср	–	–	–	Дл	–
образовательные услуги ДПО	–				–				–				P3(б)			
													–	–	Кр	–
научно-исследовательский процесс	P4(б), P1(с1), P2(с2), P3(с3)				–				P4(б), P1(с1), P2(с2), P3(с3)				P4(б), P1(с1), P2(с2), P3(с3)			
	1	+	Дл	+					–	+	Ср	+	–	+	Кр	+
внедрение инноваций и коммерциализация разработок	P1(б), P5(с1), P6(с1)				P1(б), P6(б)				P1(б), P5(с1), P6(с1)				P1(б), P5(с1), P6(с1)			
	–	+	Кр	0	–	+	Дл	0	–	+	Дл	0	–	+	Дл	0
процесс работы молодежью	P2(б), P4(с1)				–				P2(б), P4(с1)				P2(б), P4(с1)			
	5	+	Нет	–					–	–	Нет	–	–	+	Нет	–

Ключевой процесс	Ресурсы															
	Репутационные				Финансовые				Материальные				Кадровые			
	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин.устойчивость	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин.устойчивость	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин.устойчивость	Приоритет	Заинтересованность	Период до окупаемости	Влияние на фин.устойчивость
Образовательный процесс																
управление человеческим капиталом	P2(б), P4(с1)				–				P2(б), P4(с1)				P2(б), P4(с1)			
	4	+	Дл	–					–	–	Ср	–	–	+	Кр	–
модернизация кампусов и инфраструктуры	–				P5(б), P6(б)				P5(б)				–			
					–	–	Дл	0	–	+	Дл	0				
система управления университетом	–				–				–				P2(б)			
													–	+	Кр	0
устойчивости финансовой модели вуза	P6(с1)				–				–				P4(б), P6(б), P5(с1), P6(с1)			
	6	+	Кр	+									–	+	Ср	+
цифровая трансформация	P4(б)				P4(б)				P4(б)				P4(б)			
	–	+	Кр	+	–	+	Дл	0	–	+	Дл	0	–	+	Дл	–
<p>Примечание – примененная шкала по полю «Период доокупаемости»: долгосрочный (Дл) – от 7 лет и выше среднесрочный (Ср) – от 3 до 7 лет краткосрочный (Кр) – от 1 до 3 лет</p>																