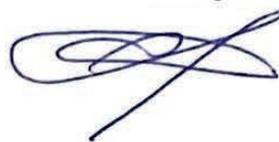


На правах рукописи



Сандлер Даниил Геннадьевич

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

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

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва - 2022

Работа выполнена на кафедре предпринимательства и логистики в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», г. Москва.

- Научный консультант:** доктор экономических наук, профессор
Сагинова Ольга Витальевна
- Официальные оппоненты:** **Абаев Алан Лазаревич**
доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», факультет рекламы и связей с общественностью (Институт Массмедиа и рекламы), декан
- Андреева Елена Леонидовна**
доктор экономических наук, профессор, профессор РАН, ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, центр региональных компаративных исследований, руководитель
- Федотов Александр Васильевич**
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», центра экономики непрерывного образования института прикладных экономических исследований, главный научный сотрудник
- Ведущая организация:** федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет»

Защита диссертации состоится «22» марта 2023 года в 13:00 на заседании диссертационного совета 24.2.372.06 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в научно-информационном библиотечном центре имени академика Л. И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru>

Автореферат разослан « » _____ 202 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета 24.2.372.06

доктор экономических наук, доцент



Лукина Анастасия Владимировна.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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

На уровне нормативных документов Правительства Российской Федерации расширяется состав целей и растут требования к конкурентоспособности вузов, в частности обозначаются четыре сферы целеполагания: подготовка 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 обеспечения экономической устойчивости, что составляет большую трудность для региональных вузов.

Многоцелевой характер деятельности университетов обуславливает фокусирование активности 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 часто не совпадает с релевантной рыночной нишей конкретного вуза. Возникает карго-эффект, когда вузы копируют атрибуты глобальных исследовательских университетов, но не достигают экономического успеха, т. к. изменения не основаны на релевантной экономической модели.

Особенностями современного периода являются 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 комплексный научный подход в литературе пока не представлен. Соответственно актуальным вызовом является поиск комплексного методологического подхода, учитывающего индивидуальность контекста и потенциала конкретного вуза, особенно расположенного в регионе.

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. Нурғалиева, 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. Беверуика, К. Белфилда, П.Ван дер Мира, Г. Гленнерстера, Е. Дель Рея,

Г. Димитриевой, Т.К. Екшикеева, Ц. Зафириной, 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, М. Нэппа, Р. Пинхейро, Г. Псахаропоулса, Дж. Пфедфера, Г. Салансика, Дж. Сапараускаса, Т. Синозика, М. Триппла, 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 помогли работы П. Беннеурос, Н. Бирдсол, И.И. Борисова, А. Браммуэл, 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 конкурентоспособность ВО освещено в исследованиях 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. Матолксыбы, 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. Зафириной, В.П. Игнатъев, А. Ливандовская, Ю.Д. Мишин, С.Ю. Рошин, 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. Роадес, 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. Ключева, 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. Осуществить *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. Осуществить *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 Минобрнауке 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 Минобрнауке России, 208 являются университетами, а из 33 вузов, подведомственных Минпросвещения России, 32 тоже университеты.

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) ООВО, 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 обеспечиваются 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 уровнях. 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 политики; 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 обеспечении конкурентоспособности вуза, оценке 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. В 2015–2022 гг. результаты представлены на 18 международных и 10 российских конференциях, 6 семинарах, 6 форумах и симпозиуме в Барселоне, Екатеринбурге, Москве, Нижнем Тагиле, Перми, Санкт-Петербурге, Самаре, Сочи, Томске, Тюмени.

Внедрение. Разработанные автором методические и практические рекомендации внедрены и используются:

1. Министерством промышленности и науки Свердловской области при 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 гг.

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.

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 партнера», 23.12.2021, в соавт.

Публикации результатов исследования. Положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту, изложены в 55 публикациях общим объемом 251,5 печ. л. (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 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, содержит 26 таблиц, 92 рисунка. Логико-структурная схема диссертационного исследования представлена на рисунке 1.

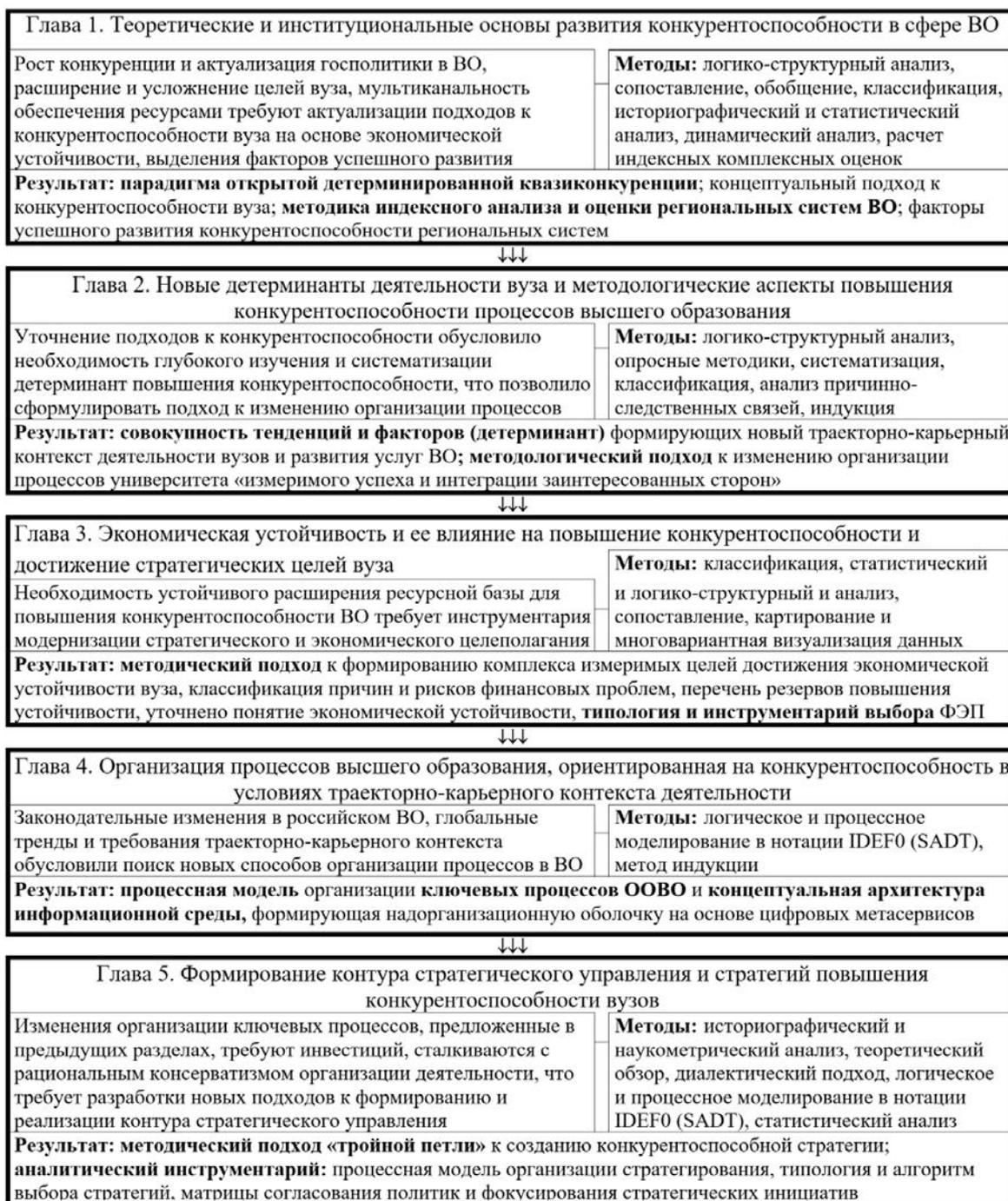


Рисунок 1. Логико-структурная схема исследования

Источник: составлено автором

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Раскрыта российская специфика университетской конкуренции и предложена парадигма открытой детерминированной квазиконкуренции, отражающая переход к принципиальному усложнению условий развития высшего образования в РФ в силу объединения черт двух полярных моделей (централизованного планирования и свободного рынка),

учитывающая рост роли государственных регуляторов, их вовлеченность в деятельность вузов на процессном, проектном и программном уровнях.

Представленная парадигма открытой детерминированной квазиконкуренции отражает систематизацию высокого уровня взаимопроникновения рыночных и государственных регуляторов и включает ключевые закономерности развития условий осуществления ВО, специфические черты российской квазиконкуренции вузов, особенности роста вовлеченности государственных регуляторов и других заинтересованных сторон в их деятельность, обозначает резервы роста ресурсообеспеченности задач повышения конкурентоспособности ВО.

Анализ изменения условий осуществления ВО выявил закономерности этапов их развития и особенности современного периода: переход к управляемой кооперативной конкуренции; рост роли регулирования и приоритетности государственных задач; мультисубъектный характер образовательных отношений (рисунок 2).

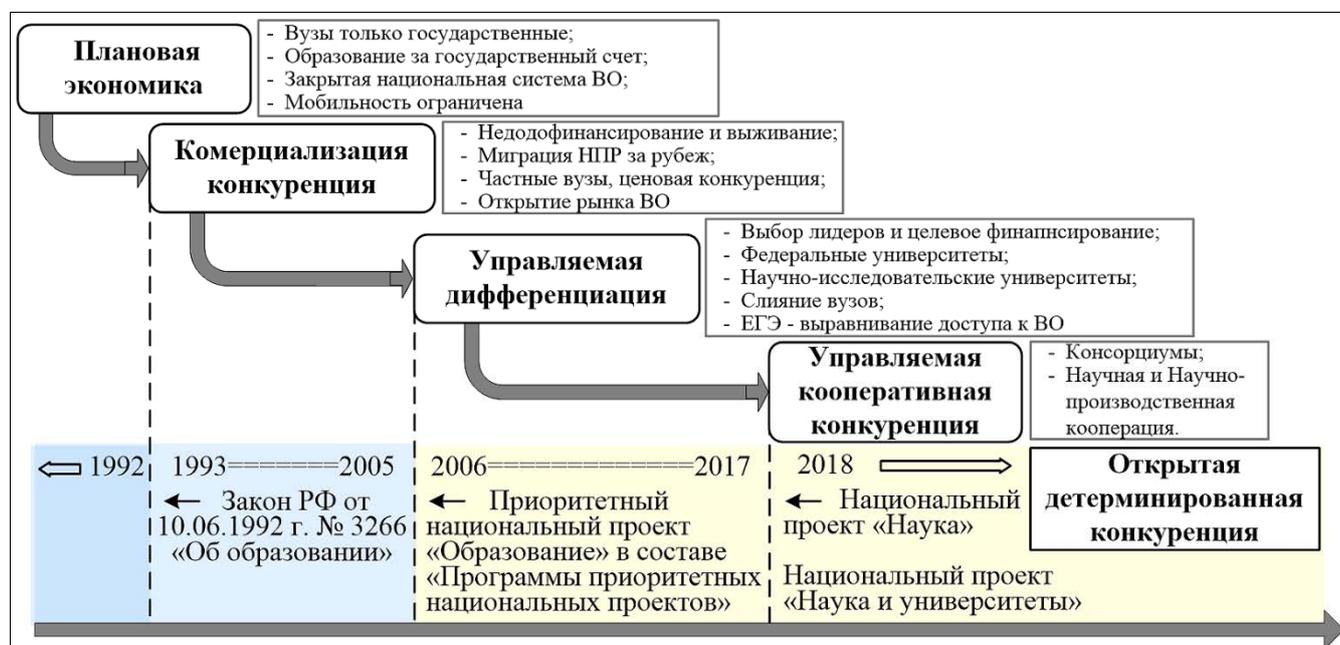


Рисунок 2. Специфика этапов развития среды ВО

Источник: составлено автором

Признание мультисубъектности услуг ВО и возросшей роли стейкхолдеров выявило резервы роста качества образовательных результатов. Трансформация процессов ВО с учетом прямой вовлеченности расширенного перечня заинтересованных сторон формирует мультиканальное обеспечение ресурсами, повышает конкурентоспособность и экономическую устойчивость.

Выявлены особенности современной конкуренции в ВО: кооперативный характер, фокус на ресурсы, рост эффективности, перманентный вывод на рынок новых услуг и инновации в процессах. Раскрыты особые условия конкуренции на российском рынке: определяющая роль государственного финансирования, отсутствие ориентации на прибыль и механизма банкротства и др. Обоснованно применение модели квазиконкуренции для ВО в РФ и раскрыта ее специфика:

использование конкуренции как инструмента повышения эффективности, доминирование государства как учредителя вузов, преобладание государственных вузов, высокое количество бюджетных мест, недорогие места в общежитии, поддержка экспорта, поддержка кооперации, участие в стратегическом планировании вузов. Выявлены дифференцирующие и выравнивающие аспекты роли государственного финансирования, показана неоднозначность влияния конкуренции на финансовую устойчивость вузов.

Российскую среду ВО характеризует переход к усложнению условий деятельности, в т. ч. в силу роста уровня требований и роли государственных регуляторов, углубляющих участие в деятельности вуза за счет прямого участия в проектах, основных процессах деятельности, реализации программ развития и создания единой цифровой инфраструктуры, меняющей процессы ВО. При этом рост вовлеченности федеральных и региональных органов власти часто носит добровольный характер для вузов и реализуется не в виде наращивания административного давления, а в виде дополнительных инвестиций и экспертизы, создания новых возможностей. Вышеизложенное и сформировало потребность в новой модели деятельности и стало основанием для выдвижения парадигмы открытой детерминированной квазиконкуренции. Атрибут «открытость» отражает выход на рынок принципиально новых игроков: крупнейших ИТ-гигантов и цифровых экосистем.

В соответствии с новой парадигмой раскрыта амбивалентная роль государственного финансирования, которое предоставляется на конкурентной основе, но служит и способом дифференциации вузов, и сосредоточения ресурсов. Важной чертой государственного финансирования является его динамический характер, в т. ч. коррекция подходов к распределению средств, что создает риски для отдельных вузов. Правильной стратегией в этих условиях является выработка мер, повышающих экономическую устойчивость, поиск механизмов диверсификации, развитие стратегического потенциала.

Предложенная парадигма меняет роли и отношения вузов, отражает усложнение конкуренции и кооперации, обуславливает новые подходы к конкурентоспособности, усиливает роль партнерств и консорциумов. Использование парадигмы позволяет предотвратить стратегические ошибки одностороннего следования концепции свободного рынка либо упрощенному варианту дирижистской концепции и логике исключительно государственного целеполагания.

2. Разработан концептуальный подход к определению и обеспечению конкурентоспособности вуза, предполагающий высокую индивидуализацию модели деятельности и включение в основу стратегического целеполагания показателей, отражающих интересы различных заинтересованных сторон, в т. ч. индикаторов, ориентирующих на привлечение ресурсов и талантов. Уточнено и дополнено понятие конкурентоспособности за счет акцента на способности вуза фокусироваться на целях, задаваемых учредителем, с учетом требований заинтересованных сторон.

Раскрыт объективный характер высокой индивидуализации моделей

конкурентоспособности вуза (затрудняющий ее объективную формализованную оценку) и предложено включение в состав критериев оценки конкурентоспособности показателей результативности вуза, базирующихся на измерении объема ресурсов, привлекаемых для обеспечения потребностей ключевых внутренних заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и создающих экономическую основу роста качества услуг.

Сформулировано понятие конкурентоспособности, делающее акцент на способности вуза фокусироваться на целях с учетом интересов стейкхолдеров. Определено, что конкурентоспособность вуза (региональной сети, национальной системы) – это способность фокусироваться на стратегических целях и конкурентных преимуществах, развивать компетенции и привлекать ресурсы, необходимые для их достижения в условиях конкурентной среды с учетом интересов ключевых заинтересованных сторон и потребителей (рисунок 3).



Рисунок 3. Конкурентоспособность университета

Источник: составлено автором

Необходимость вовлечения в стратегический диалог внутренних и внешних стейкхолдеров диктует необходимость использования описательных определений, точнее определяющих предмет коммуникации. Для этих целей мы определяем конкурентоспособность вуза как способность выделять целевые сегменты рынка и готовить для них успешных выпускников, реализовывать НИОКР, научно-технологические и социальные проекты, развивая необходимые компетенции, оптимизируя процессы, осуществляя привлечение талантов и ресурсов из различных источников. Эта формулировка является базовой и должна детализироваться и корректироваться в зависимости от решаемых задач. Адаптация описательного определения к ситуации конкретного вуза – первый шаг к пониманию и формулированию механизма его конкурентоспособности.

Анализ теоретических точек зрения на составляющие конкурентоспособности и наиболее признанные модели успешного вуза показывает, что единой модели (универсального набора) не сформулировано и предпосылок к такому единству нет. Однако два универсальных общемировых вектора апроприированы в российском ВО: развитие исследовательской составляющей и технологических компетенций. Два других – глокальность (по С.Марджинсону) и результативность, построенная на многообразии, пока недооценены. Объективное отсутствие единой модели развития вуза повышает значимость процесса стратегирования и делает обязательной разработку специфической целевой модели вуза. Развивая формулировку *механизма конкурентоспособности*, мы определили его как *сфокусированное на достижение индивидуализированной целевой модели вуза создание уникального набора конкурентных преимуществ через управление составляющими и ключевыми факторами его конкурентоспособности*.

Для конструктивного диалога и синхронизации позиций по распределению ресурсов, выделения приоритетов в развитии необходимо учитывать разнообразие взглядов на конкурентоспособность вузов. Нами предложена метафора для отражения многообразия взглядов на то, какая составляющая конкурентоспособности имеет ключевое значение – РРУКИ: репутация, ресурсы, услуги, компетенции и интересы.

Учитывая ограниченность и специфичность показателей рейтингов и программ государственной поддержки, мы предлагаем включить в основу стратегического целеполагания показатели *результативности*, ориентирующие на привлечение ресурсов, создающие основу повышения качества услуг ВО: в текущем периоде – объем поступлений из всех источников на одного студента либо научно-педагогического работника (далее НПР) и их аналоги; в долгосрочном периоде – опережающую динамику этих показателей и уровень заработной платы выпускников. Преимущество предлагаемых критериев в том, что, ориентируя на увеличение объема поступлений, они также соответствуют интересам основных стейкхолдеров, а не только учредителя, содержат в себе экономическую основу качества услуг и долгосрочного развития вуза, формируют экономическую устойчивость, обеспечивают прозрачность деятельности.

3. Развита и адаптирован подход к оценке 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).

Обосновано использование понятия региональной системы высшего образования (далее РСВО) с учетом ее вхождения в надсистему ВО РФ и участия в различных сетевых отношениях, необходимость комплексной многофакторной оценки, учитывающей многообразие механизмов успешного развития и стейкхолдеров. Анализ существующих методик оценки систем ВО выявил

тренды на рост количества показателей, объединяемых в направления, применение нормирования, отказ от весовых коэффициентов и др. Предложена методика оценки РСВО, в которой конкурентоспособность оценивается индексным методом, предусматривающим сопоставление широкого комплекса нормализованных индикаторов (29) с пороговыми значениями и привлечением широкого перечня статистических показателей (49). В основу расширенного круга индикаторов положены цели и показатели, поставленные государством перед ВО; впервые существенно представлены и критерии, влияющие на привлечение средств государственной поддержки и отражающие интересы стейкхолдеров.

Для адаптации подхода с учетом развития государственной политики предложены и апробированы методические принципы: приоритет государственных задач, использование показателей официальной статистики, комплексность состава показателей по заинтересованным сторонам, устойчивость к изменению отчетности, отказ от весовых коэффициентов и рейтингования (рисунок 4).

Уникальность эмпирической базы – в охвате большинства субъектов РФ и в двенадцатилетнем интервале по базовым показателям, шестилетнем по расширенному перечню. Применение индексной (нормализованной) формы расчета комплексных оценок обеспечило определение конкурентоспособности РСВО в целом и по индикативным модулям. Широкий круг показателей и двенадцатилетний временной ряд создают аналитическую основу для сопоставления динамики развития и институциональных изменений в РСВО.

В работе выявлены и эмпирически обоснованы закономерности успешного развития конкурентоспособности региональных систем: комплексность, постоянство, первичность развития исследовательской результативности НИР, необходимость вертикальной и горизонтальной дифференциации вузов.

Необходимость вертикальной дифференциации обоснована в результате анализа структуры и динамики развития РСВО, на базе предложенной индексной методики оценки их конкурентоспособности. Было показано, что *наличие одного или нескольких вузов-лидеров ускоряет динамику развития региональной системы, а структура рынка в виде большого числа сравнительно равных вузов менее конкурентоспособна*. Все лидирующие РСВО имеют на своей территории ведущие вузы, сформировавшиеся при реализации федеральных программ.

Анализ показателей РСВО за 12 лет показал, что устойчивое повышение их конкурентоспособности должно быть основано на *постоянном развитии всех четырех групп факторов*: кадровых, финансово-экономических, материально-инфраструктурных, результативности основной деятельности. Разнонаправленность динамики составляющих – отличительная черта регионов-аутсайдеров. Период пандемии хотя и привел к общему снижению показателей, особенно финансовых, не привел к смене регионов лидеров. Показано, что *влиятельной детерминантой развития РСВО является результативность основной деятельности, но наибольшее значение имеет развитие именно научно-исследовательской результативности*.

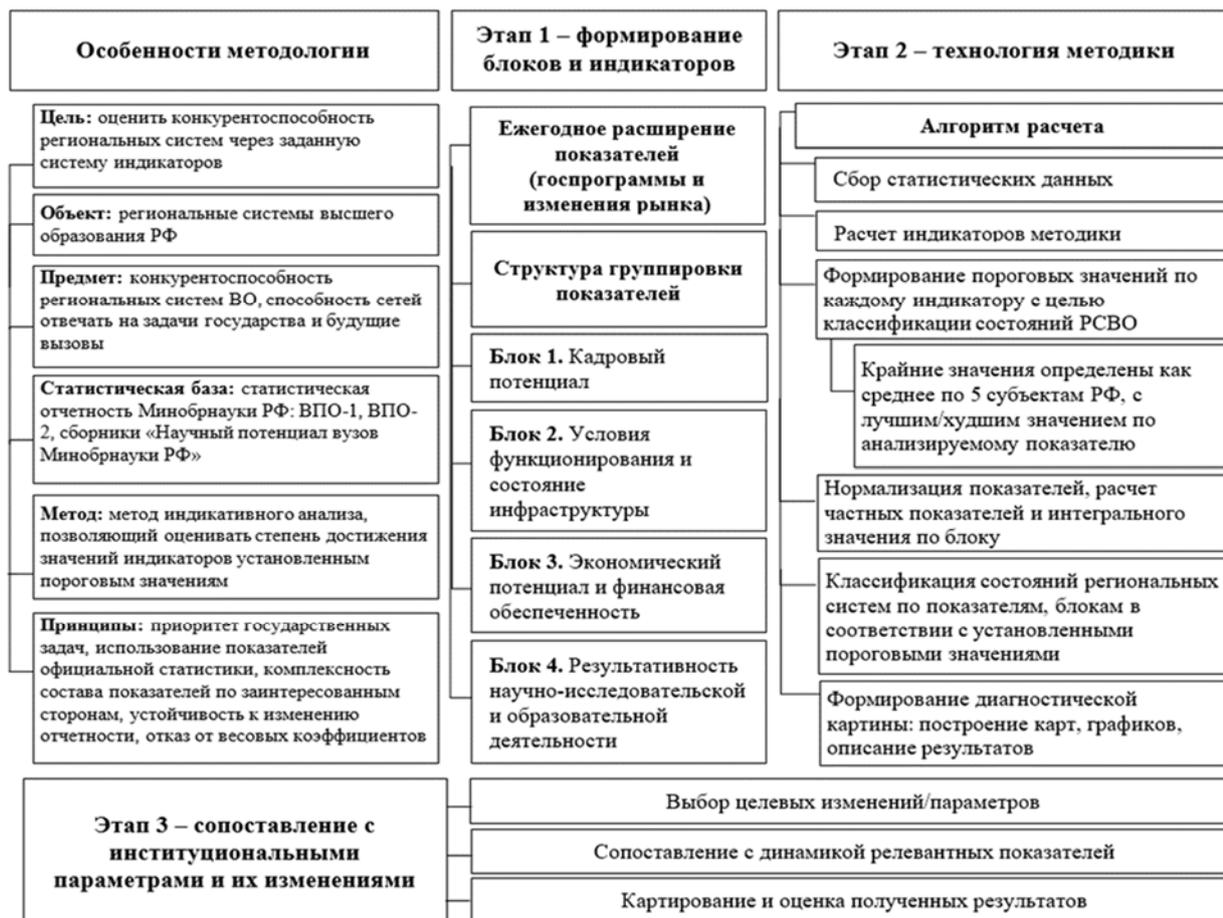


Рисунок 4. Методический подход к оценке конкурентоспособности региональных систем высшего образования

Источник: составлено автором

Анализ индикаторов кадрового потенциала выявил, что на длительном промежутке времени значительное влияние имеют два традиционных показателя: уровень острепенности и доля НПР в общей численности. Последнее особенно важно, так как доля основного персонала одновременно является индикатором экономической устойчивости вуза, что демонстрирует возможность синергетического эффекта в реализации кадровой и экономической политики.

Прибегая к понятиям общей теории систем, мы раскрыли тезис об интеграции вузов в социально-экономическую надсистему региона, в т. ч. включении специальных подпрограмм в стратегии регионов. Показано, что необходимо предусматривать поддержку внутри региональной межвузовской кооперации и дифференциации, комплексность и постоянство развития по всем группам факторов; мероприятия по продвижению вузов региона. Определены бенч-марки, устойчиво демонстрирующие конкурентоспособность, чей опыт пригоден для использования в планировании развития других РСВО.

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 вуза. Для системного изменения организации процессов предложен методологический подход «измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон», направленный на рост конкурентоспособности и качества деятельности.

Анализ нормативной базы, практик вузов, проведенные нами опросы, систематизация данных других исследований позволили выделить *группы факторов и тенденций, детерминирующих изменения в деятельности университетов*. В силу высокого влияния на успех заинтересованных сторон и долговременного характера мы обособили их, используя понятие детерминант. Выделенные детерминанты взаимосвязаны и формируют *новый траекторно-карьерный контекст деятельности вуза*, обуславливающий изменения в процессах оказания услуг ВО.

Значимая детерминанта развития вуза – постоянно присутствующая и обновляющаяся по содержанию *неудовлетворенность заинтересованных сторон* качеством ВО, осложненная трудностями в измерении показателей трудоустройства. В результате действия этой детерминанты возник тренд на рост активности и вовлеченности стейкхолдеров в обеспечение качества деятельности, требующий дифференцированных подходов к взаимодействию с ними (рисунок 5).

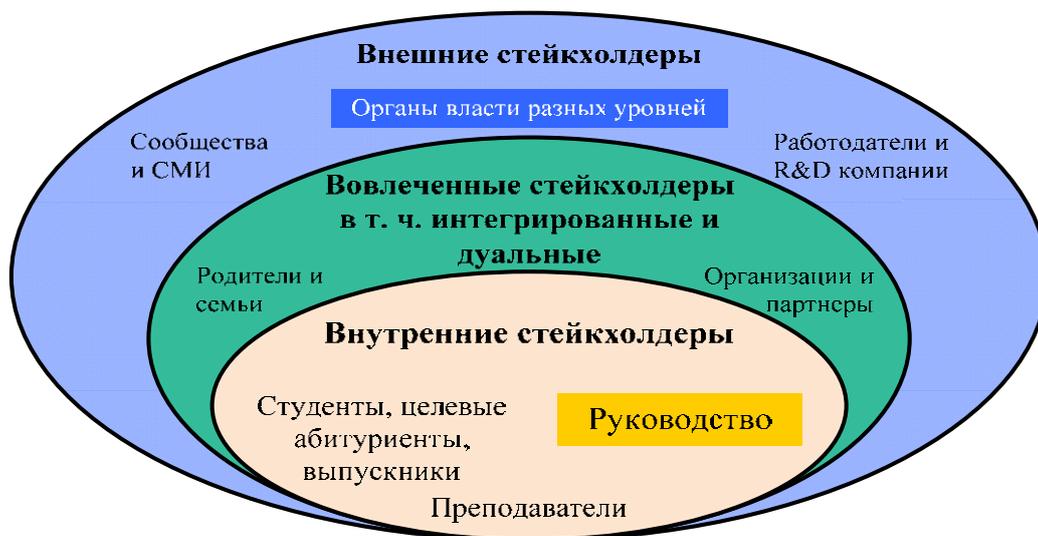


Рисунок 5. Классификация стейкхолдеров вуза с учетом траекторного подхода

Источник: составлено автором

Второй тренд – *рост сложности и индивидуализация траекторий* – формируется пятью группами факторов: разнородность и многообразие факторов успеха образовательных и профессиональных траекторий (карьер); перенос процесса получения профессиональных компетенций из образовательной траектории в профессиональную; слабо реализуемый потенциал магистрантов; наличие устойчивой доли нетрудоустроившихся; слабая роль обучающихся в совершенствовании ВО и недоиспользуемый

потенциал обратной связи.

Исследования показали многообразие факторов успеха обучающихся и действенность различных форм их вхождения в пространство профессиональной деятельности в период обучения. Соответственно, доминирующим аспектом действия детерминант развития ВО становится индивидуализация.

Третий тренд объективирован разрывом между долгосрочным характером эффектов ВО и коротким горизонтом показателей НПП и объединяет тенденции, связанные с ролью академического персонала: специализация профессорско-преподавательского состава (далее ППС), положительная связь дохода ППС с показателями деятельности, преодоление дефицита внимания к немонетарным факторам успеха и профессионального развития. Драйверами изменений становятся поддержка новых вариантов профессиональных карьер, сопровождение изменений ростом оплаты труда.

Анализ вышеизложенных трендов развития ВО позволил сформулировать *новый методологический подход к изменению организации процессов ВО (измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон в процессы ВО)*, направленный на повышение конкурентоспособности и качества услуг вуза, *основанный на взаимозависимости успеха университета, выпускника и академического персонала*, представленный в виде семи элементов: детерминант; комплекса трендов, перспективных тенденций и требований к изменению процессов и системы управления; принципов изменений и трансформации процессов; приоритетных объектов управления; специфических механизмов реализации; обобщенных характеристик перспективной модели; критериев достижения результата в изменениях деятельности (рисунок б).

Особенностью подхода является формулировка *требований к перспективным характеристикам системы процессов* на основе наиболее репрезентативных организационных тенденций, сгруппированных в соответствии с тремя вышеназванными трендами. Каждый тренд изменений базируется *на единых принципах*, но охватывает отдельную сферу деятельности.

Откликом на рост активности стейкхолдеров стало требование о создании механизмов вовлечения наиболее активных из них в ВО. Создаваемые организационно-экономические и технологические инструменты должны реализовываться на основе сформулированного нами принципа четырех «ключей»: *при формировании стратегических инициатив, 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 потребителями его результатов* (получателями эффектов).

Принципом, проектирования изменений в рамках *тренда роста сложности и индивидуализация траекторий*, стал *приоритет будущего успеха выпускников*. Позиционирование успеха выпускника, как основного результата процесса ВО, в сочетании с принципом *долгосрочного взгляда на деятельность*, позволяет согласовать интересы большинства стейкхолдеров. С этими принципами связан и принцип *фокуса на траектории*, т. е. совместное рассмотрение текущей роли, предыдущего опыта, будущих интересов и характеристик.

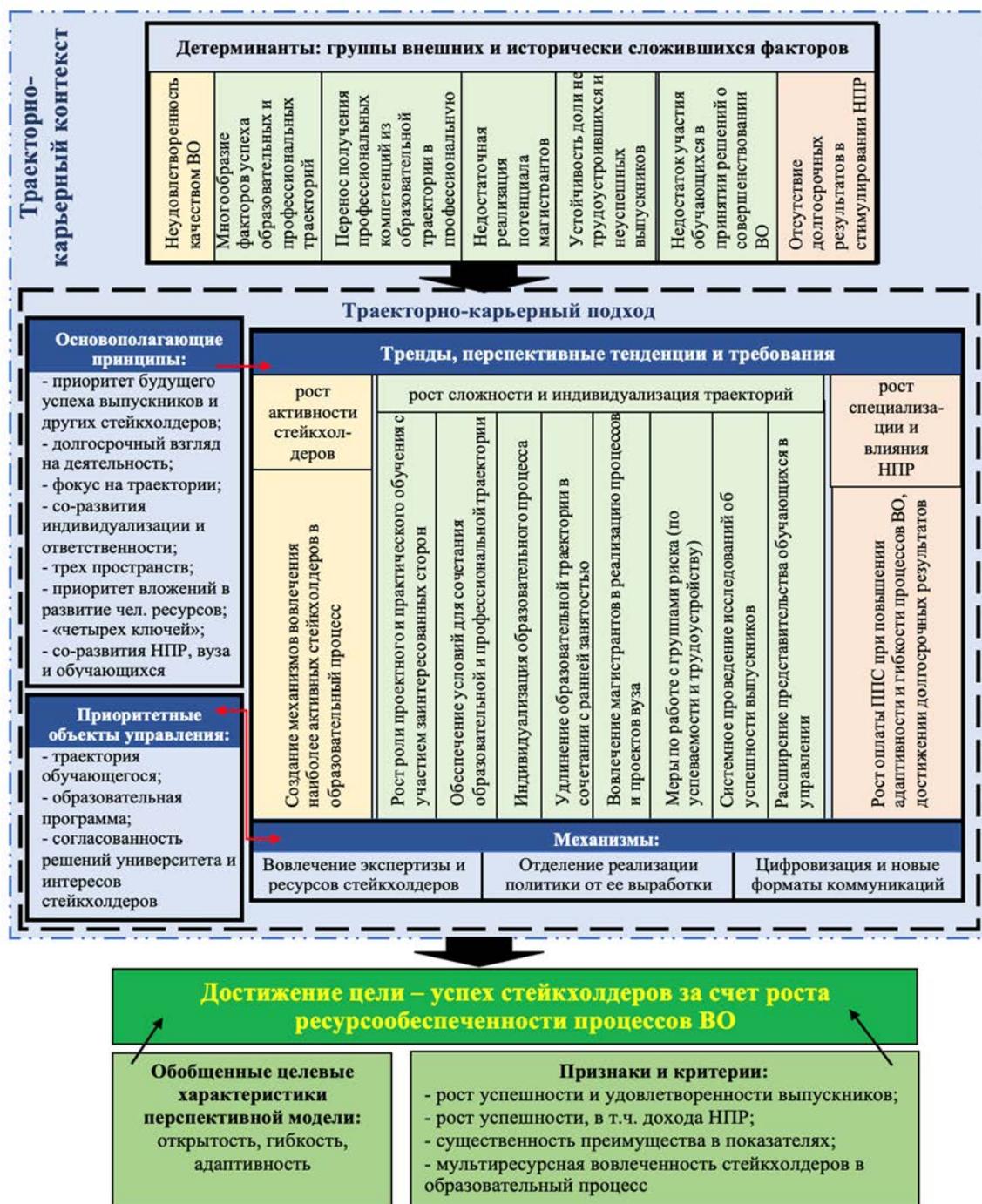


Рисунок 6. Методологический подход измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон в процессы ВО

Источник: составлено автором

Наибольшим потенциалом в рамках вышеназванного тренда обладают следующие требования к целевой модели: рост роли проектного и практического обучения с участием внешних стейкхолдеров; создание условий для сочетания образовательной и профессиональной траектории (сдвиг от предотвращения ранней занятости к созданию возможностей для раннего старта); индивидуализация образовательного процесса; удлинение траектории за счет магистратуры; вовлечение магистрантов в реализацию стратегических задач; принятие мер по работе с группами риска; системное проведение исследований успешности выпускников;

расширение участия обучающихся в управлении (встраивание обратной связи в процессы).

Обобщение факторов успеха обучающихся позволило обосновать необходимость применения принципа *трех пространств*, т. е. выделение при проектировании и оценке процессов ВО трех укрупненных сфер деятельности, в которых формируется успех обучающегося на протяжении всей жизни: образовательного, профессионального и социально-демографического.

В рамках подхода обучающиеся рассматриваются как стейкхолдеры, что ставит их в самостоятельную позицию, наделяя ответственностью за достижение образовательных результатов, подчеркивает необходимость формирования навыков и инструментов поддержки принятия ими решений, что отразилось в принципе *со-развития индивидуализации и ответственности*.

Принцип со-развития академического персонала, вуза и обучающихся фокусирует изменение процессов и системы управления, на создании условий для успешной траектории НПП, предполагает необходимость роста оплаты труда ППС при построении гибких и адаптивных процессов. Отчасти на те же тенденции опирается принцип *приоритета вложений в человеческие ресурсы*.

Механизмы реализации вышеперечисленных требований взаимосвязаны и создают возможность построения адаптивных решений, учитывающих мультисубъектность услуг ВО, и носят универсальный характер: вовлечение экспертизы и ресурсов стейкхолдеров, отделение реализации политики от ее выработки, цифровизация и новые форматы коммуникаций. Методологический подход предполагает повышение *открытости, гибкости и адаптивности системы организации процессов ВО в интересах заинтересованных сторон*, что способствует увеличению объемов вовлекаемых ресурсов.

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.

Анализ нормативной базы выявил наличие пробелов в экономическом целеполагании вузов, усиленных некоммерческим характером их деятельности, но формирование конкурентоспособной стратегии требует наличия среди стратегических целей экономической составляющей. Сопоставление норм, устанавливающих экономические показатели деятельности вузов, выявило неявные установки регулятора: предпочтение отдается показателям доходов либо уровню оплаты труда; наименее представлены показатели, связанные с экономической эффективностью и направленные на снижение затрат.

Генезис контекста и специфики экономической деятельности вуза (нижний порог оплаты труда НПП, зависимость нормативов затрат от оплаты труда в регионе, ограничение маржинального ценообразования) ограничивают

формирование стратегий, базирующихся на экономии на издержках и сдвигают вузы в неценовую конкуренцию, поиск иных вариантов конкурентных стратегий.

Совокупность нормативно-закрепленных показателей результативности, их связь с премированием руководства и размером государственной поддержки формирует целевой тип экономического поведения: *опережающий рост показателей эффективности и экономических показателей*. Данное явление обозначено как *модель открытого опережающего роста*, происходящего за счет новых сфер деятельности или привлечения новых ресурсов.

Понятие экономической устойчивости дополнено с учетом условий открытой детерминированной квазиконкуренции: экономическая устойчивость – это долгосрочная способность обеспечивать (привлекать, использовать, воспроизводить, сохранять) ресурсы, необходимые и достаточные для устойчивого роста целевых показателей и качества услуг, выполнения обязательств в отношении заинтересованных сторон, непрерывной реализации программы развития и своевременных изменений. Другими словами, экономическая устойчивость – это долгосрочная способность вуза реализовывать *открытый, устойчивый, опережающий рост* за счет привлечения достаточного объема ресурсов, в условиях роста требований стейкхолдеров, социально-экономических изменений и кризисов.

Финансовую устойчивость вуза мы определяем как его *способность в трехлетнем периоде покрывать поступлениями растущие затраты, обеспечивать выполнение договорных и репутационных обязательств относительно ключевых заинтересованных сторон, особенно качество образовательных услуг и НИОКТР, финансировать развитие и в условиях нормального режима деятельности, и в условиях кризисов за счет управления поступлениями и выплатами*. Высокая роль финансовой составляющей в экономической устойчивости вуза, обуславливает применение термина «финансово-экономическая политика» (далее ФЭП). Данные дефиниции ориентируют вузы на выполнение обязательств перед стейкхолдерами и цели развития, *определяют взаимосвязь экономической и финансовой устойчивости*.

Анализ влияния различных уровней внешнего и внутреннего управления на экономическую устойчивость вуза и его частей показал, что с учетом многоуровневого характера стейкхолдеров достижение экономической устойчивости требует разделяемого внешними и внутренними стейкхолдерами целеполагания. Поскольку экономическую устойчивость вуза и его отдельных составляющих определяет множество решений в различных точках ответственности, необходим *принцип согласованности и сбалансированности экономических интересов различных уровней ответственности и управления*. Соответственно, *в механизм обеспечения экономической устойчивости* входят: экономически ориентированное стратегическое целеполагание, объективной выбор экономической модели деятельности, выбор и внедрение прозрачной и целостной ФЭП, многоуровневая и децентрализованная система финансово-экономического управления.

Выявлены необходимые черты стратегического управления экономикой вуза: применение многоступенчатого управленческого учета и калькулирования

затрат с использованием нормативов финансового обеспечения государственного задания, выбор в качестве конечного объекта калькулирования стоимости студента, а не образовательной программы, отказ от наделения руководителя программы ответственностью за финансы.

С точки зрения внутренних факторов экономической устойчивости вузов предложен оптимальный подход, когда вопросы себестоимости и стоимости решаются связанным образом, а логика стратегического управления затратами, в т. ч. распределения общеуниверситетских затрат, подчиняется логике формирования цен и выручки. Редуцировано данная тенденция и методическое правило звучит так: *затраты идут за доходами, а себестоимость за ценой*.

Основываясь на принципах согласованности и сбалансированности экономических интересов внешних и внутренних субъектов управления и гармонизации целей качества и экономической устойчивости, предложен методический подход к формированию комплекса измеримых целей достижения экономической устойчивости, позволяющих синхронизировать ее достижение и реализацию стратегических целей университета. Подход включает четыре группы показателей, различающихся по периоду планирования, субъектам ответственности, роли в управлении (рисунок 7).

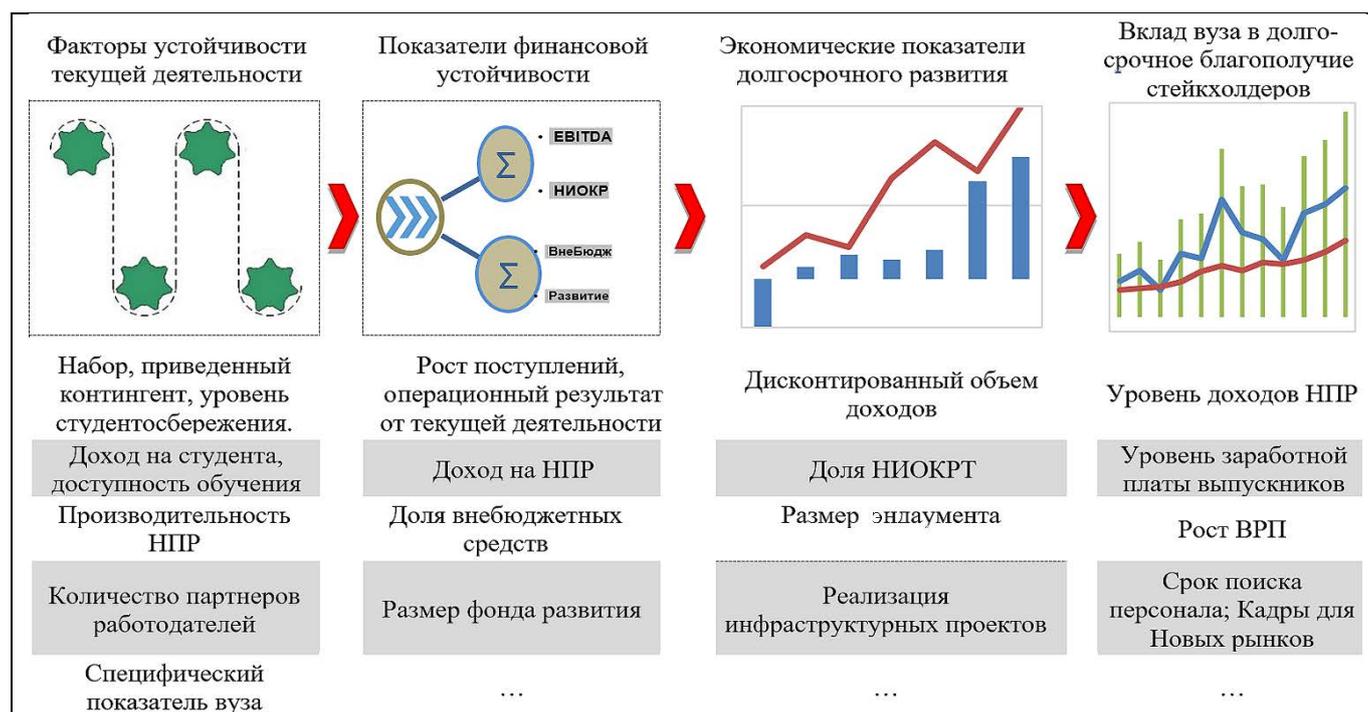


Рисунок 7. Комплексная система измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза

Источник: составлено автором

Предложенный подход позволяет применять инструменты стратегического управления релевантно специфике экономической деятельности вуза, фокусировать деятельность на повышении экономической устойчивости, закладывает в систему целей ориентиры, усиливающие ресурсообеспеченность вуза (реализацию инфраструктурных проектов, рост размера эндаумента, фонда

развития) и отличается тем, что в его основу положены драйверы развития основных направлений деятельности: количество студентов, количество НИР, ведущих исследования, результативность НИР и др. Практичность подхода усилена подбором показателей на основе принципа разумной формализации, т. е. предпочтение отдано показателям, представленным в нормативных документах, в т. ч. индикаторам рейтинга качества финансового менеджмента. Ряд показателей впервые вовлекаются в систему целеполагания, так в качестве среднесрочных целевых показателей вуза предложено использовать операционный результат от текущей деятельности, доход на одного студента и ряд других.

Впервые как долгосрочные цели экономического развития предлагается принять вклад вуза в экономическое благополучие стейкхолдеров и *отразить в долгосрочных индикаторах интересы всех групп заинтересованных сторон*. Нами предложены базовые долгосрочные параметры (должны подкрепляться показателями, зависящими от особенностей миссии вуза): *экономический успех НИР и выпускников, экономическое развитие региона, партнеров*.

На материале проекта по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности организаций, подведомственных Минобрнауки РФ, организационно-методическое руководство которым мы осуществляли, выявлены основные причины финансовых проблем (рисунок 8), риски потери экономической устойчивости и резервы ее повышения как основы роста конкурентоспособности.



Рисунок 8. Иерархия причин финансовых проблем

Источник: составлено автором

Анализ распределения причин финансовых проблем, показал, что большинство частных событий хоть и вызваны операционными рисками, носят системный характер, а способом предотвращения их возникновения и/или устранения последствий в среднесрочном периоде является принятие и внедрение непротиворечивой ФЭП, а в долгосрочном – стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности университета.

Фиксируя объективный выбор ФЭП как стратегический резерв и базовый

механизм повышения экономической устойчивости, мы предлагаем четыре варианта ФЭП, способствующих реализации программы вуза: рост новых доходов и кооперация, сокращение удельных затрат и рост стоимости, изменение экономической модели, экономия за счет традиций и минимизации изменений. Для повышения точности выбора ФЭП предложена аналитическая матрица в координатах «скорость экономических изменений»/«административное давление» (рисунок 9).

Скорость экономических изменений	Высокая скорость: в горизонте 1–2 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	<p>Сокращение удельных затрат и рост стоимости</p> <p><i>Культура принуждения к выполнению решений руководства</i></p> <p>Экономические критерии в числе главных</p>	<p>Трансформация экономической модели</p> <p><i>Культура лидерства и вовлечения в программу преобразований</i></p> <p>Текущие экономические критерии уступают стратегической эффективности</p>
Низкое: нет непопулярных решений сверху	<p>Рост кооперации и новых доходов – за счет новых услуг и рынков</p> <p><i>Культура признания достижений, поддержка инициативы</i></p> <p>Экономические критерии выступают ориентирами для поддержки инициатив</p>	<p>Экономия за счет традиций и минимизации изменений</p> <p><i>Культура множественного согласования решений лидерами мнений на разных уровнях иерархии</i></p> <p>Экономические критерии слабо влияют на решения руководства и дискуссию</p>

Рисунок 9. Типология финансово-экономических политик

Источник: составлено автором

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.

Систематизированы тренды и управляющие ограничения, определяющие модель организации процессов ВО, в т. ч. *логика изменений нормативных требований* за 20 лет, выделены наиболее значимые: приоритетность и доступность качественного образования; контроль условий реализации и результатов образовательных программ (далее ОП) при вариативности содержания; возможности сетевой формы; непрерывность; цифровая трансформация науки и образования; рост экономической самостоятельности, уравновешенный мониторингом; конкурентность государственного финансирования; информационная открытость; вовлечение в управление обучающихся, родителей, работников; привлечение работодателей к проектированию ОП; регламентация

программ развития; риск-ориентированный подход в надзоре.

Выделены и обобщены глобальные долгосрочные *организационные* тренды, определяющие совершенствование процессов: организационная модернизация, коммерциализация, организационный рост и территориальная экспансия, горизонтальная дифференциация и вертикальная стратификация, массивификация, глобализация и движение WCU, дифференцирующая роль исследований, рост многообразия, распространение подходов сервисной экономики, развитие глобальных образовательных мегасистем и т. д.

Обоснован выбор цели функционирования перспективной модели процессов ВО – подготовка успешных выпускников, позволяющий максимизировать выгоду стейкхолдеров в соответствии с методологическим подходом измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон. Прирост количества успешных выпускников выступает драйвером конкурентоспособности вуза в долгосрочном периоде в силу пересечения в этой точке интересов нескольких групп: обучающихся и их семей, работодателей, органов власти федерального и регионального уровня. Поскольку данная цель не охватывает все интересы, мы дополнили ее двумя другими: достижением преимущества вуза и ростом успешности ППС, в т. ч. уровня оплаты труда, т. к. пока в процессах ВО успех выпускника и ППС сопряжены недостаточно.

На основе анализа управляющих воздействий, методологического подхода измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон в процессы ВО и методического подхода к формированию измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза, используя методологию процессного моделирования SADT, мы сформировали границы и модель верхнего уровня организации ключевых процессов вуза. В модели отражены *образовательные и профессиональные траектории, выделен процесс сопровождения профессиональных траекторий обучающихся*, построены взаимосвязи. На верхнем уровне диаграммы видны особенности модели: интегрированность образовательных, индустриальных и академических партнеров как части инфраструктуры процессов, наличие института исследований образования, состав результатов (рисунок 10).

Особенностью модели является состав выделяемых подпроцессов, в частности, выделен подпроцесс сопровождения профессиональных траекторий и дополнительного образования, на который отчасти переносится ответственность за достаточность набора образовательных результатов, востребованных экономикой компетенций. Пока в вузах масштаб этого процесса несоизмерим с процессами собственно ВО, но решение носит долгосрочный характер. В части основного подпроцесса (реализации траекторий ВО), учитывая ограниченную эффективность прогнозирования онтологии профессиональных компетенций на период срока обучения, предлагается внедрение практики частичной модификации (адаптации) ОП и траектории обучающегося (в т. ч. за счет ДО и ДПО) не менее, чем за год до выпуска.

Выделение в отдельный подпроцесс распределения текущего финансирования и инвестиций продиктовано задачами непрерывной поддержки развития, экономической устойчивости, гибкости процесса формирования финансового обеспечения, в т. ч. в части работы с кредиторской задолженностью,

условиями договоров, прогнозом поступлений и выплат. Опираясь на специфику поведения затрат университета, показана объективность такого решения.

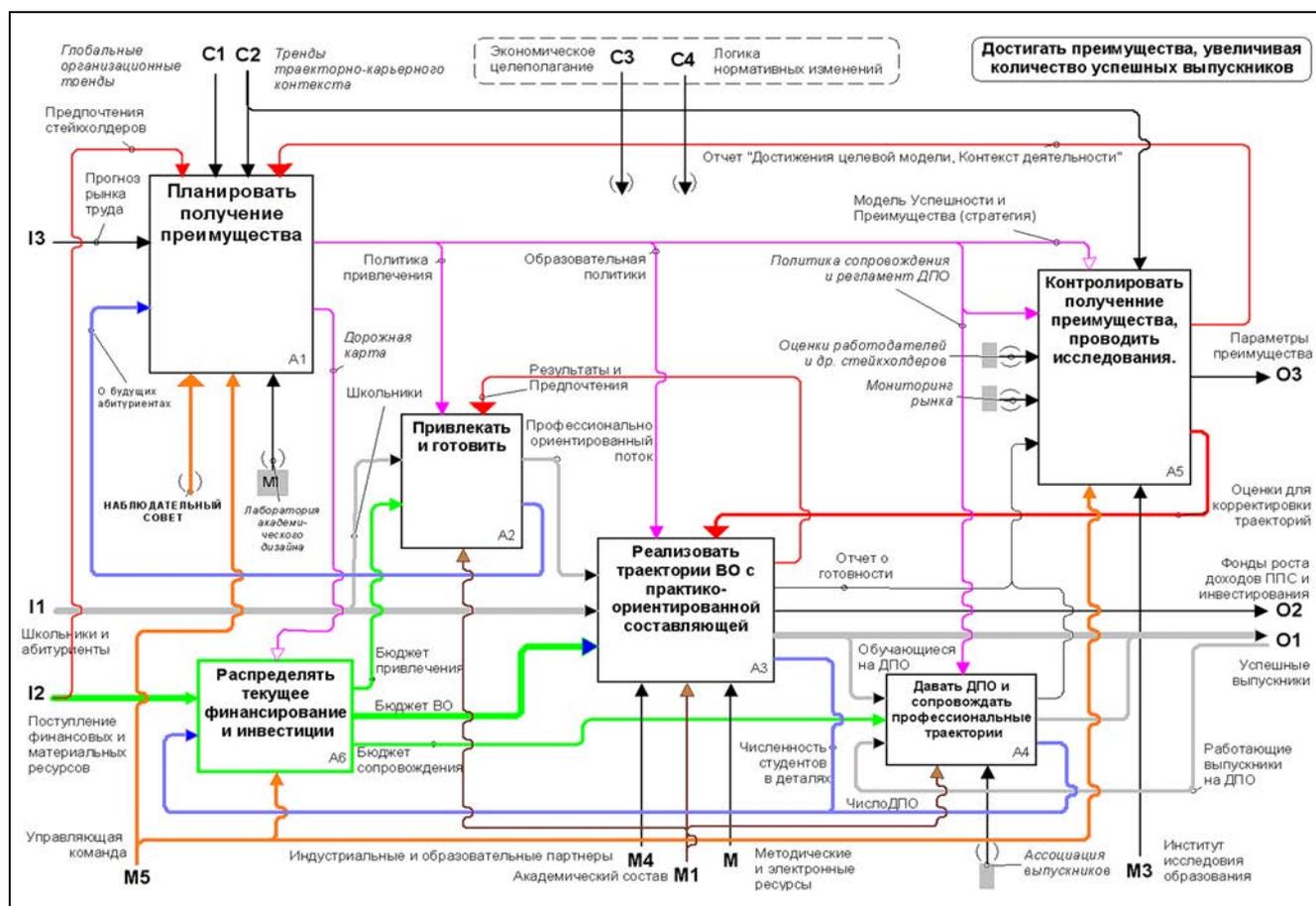


Рисунок 10. Диаграмма верхнего уровня модели организации ключевых процессов университета

Источник: составлено автором

Выделение управленческих подпроцессов (планирование преимущества и мониторинг; контроль достижения преимущества и проведение исследований) основано на трендах управляющих воздействий, но пока их формирование отстает даже от требований регулятора, ограничивающегося растущим заказом на отчетность и планы. Особенностью модели является разделение этих подпроцессов, в т. ч. по профилю лиц, принимающих решения. Существующее объединение роли лидера-руководителя, формирующего стратегию, и роли лица, подписывающего десятки отчетов, создает конфликт интересов и персональные риски, в будущем эти роли д. б. разделены.

Моделирование показало, что необходим объем организационных изменений, превосходящий готовность вузов к их реализации, в т. ч. по объективным причинам, т. к. приемлемый уровень удельных издержек в процессах ВО сложился благодаря их неизменности на протяжении многих лет. Для решения этой проблемы предложено опереться на выборочное создание структур-гринфилдов и формирование надорганизационной оболочки на основе информационных сервисов, структурированных для интеграции вовлеченных стейкхолдеров и реализацию новых процессов преимущественно в цифровом

пространстве в проектном и матричном режимах с опорой на существующие оргструктуры (рисунок 11).

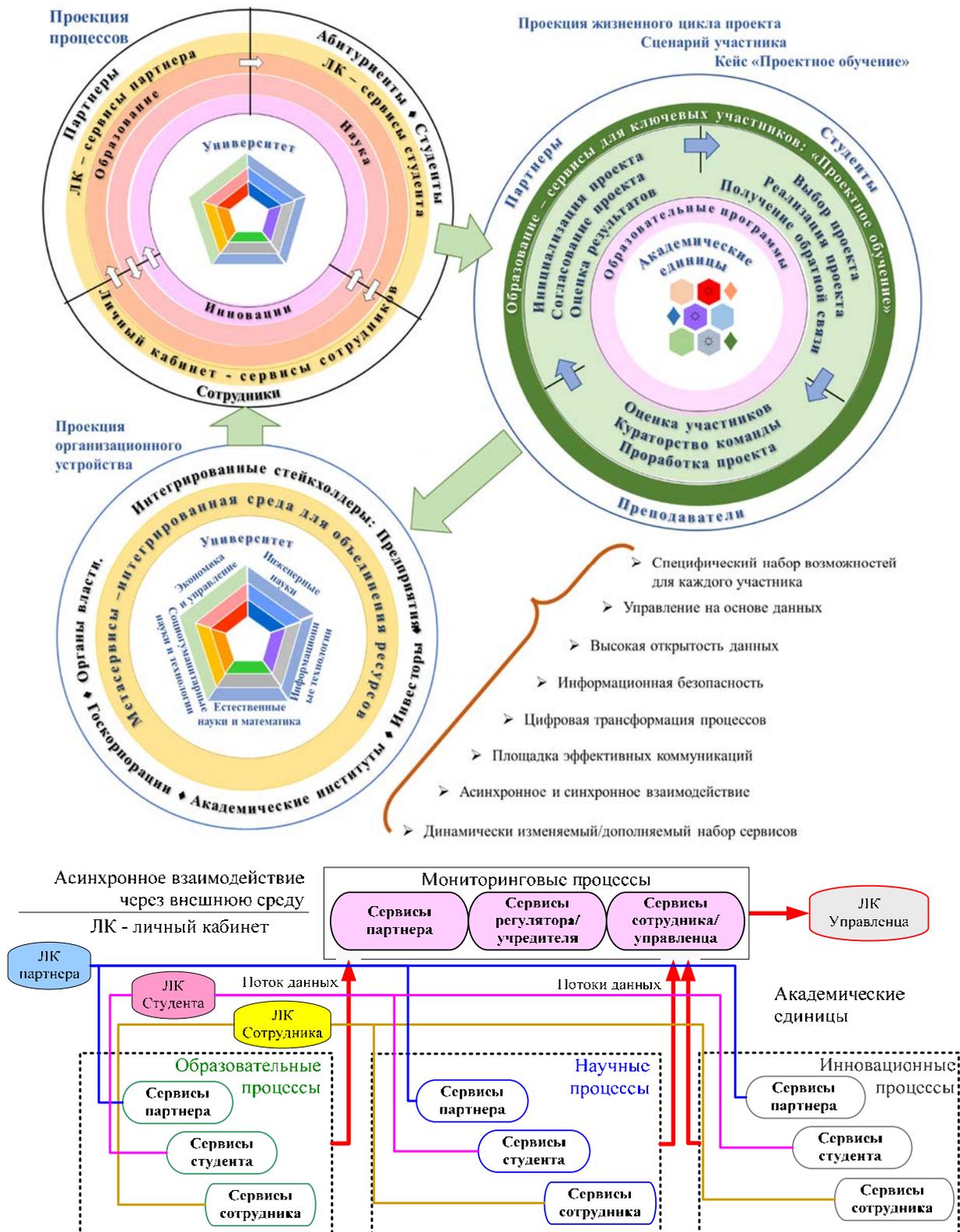


Рисунок 11. Концептуальная архитектура информационной среды

Источник: составлено автором

Анализ практики ведущих вузов, особенно в период пандемии, показал

возможность реализации первого этапа в режиме использования действующих в вузах организационных механизмов. Однако достижение перспективной целевой модели в обозримые сроки невозможно без цифровой трансформации организации основных процессов на основе создания надорганизационной оболочки в соответствии с разработанной нами концептуальной архитектурой информационной среды.

Предложенная архитектура предполагает выделение трех основных метасервисов, оформленных в систему личных кабинетов: партнеров, сотрудников и обучающихся. В последнем случае реализуется траекторный подход, предполагающий смену статуса от абитуриента и до выпускника.

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.

Подвергнув историографическому, наукометрическому и содержательному анализу публикации, посвященные стратегическому управлению в российском ВО, мы выявили четыре этапа отражения данной темы в публикациях и *основные противоречия стратегического управления в вузе*, сдерживающие эффективность формирования конкурентоспособной стратегии: высокий темп внешних изменений наталкивается на рациональный консерватизм внутренней среды, универсализированная целевая модель вуза в системе показателей государственных программ ограничивает стратегический маневр ООВО и ряд других (рисунок 12). Обнаружено, что и на практике, и в работах, посвященных формированию конкурентоспособных стратегий вузов, не проработано включение в стратегию вопросов качества и параметров услуг.

Для подготовки университета к реализации стратегических целей нами предложен новый методический подход «тройной петли», направленный на разрешение вышеуказанных противоречий, особенно противоречия между необходимостью радикальных изменений и объективным консерватизмом вузовской среды в части организации основных процессов. Подход включает в себя проведение стратегических экспериментов, облегчающих принятие нестандартных и инновационных решений и соответственно повышающих устойчивость динамики изменений и диверсифицирующих риски стратегических ошибок.

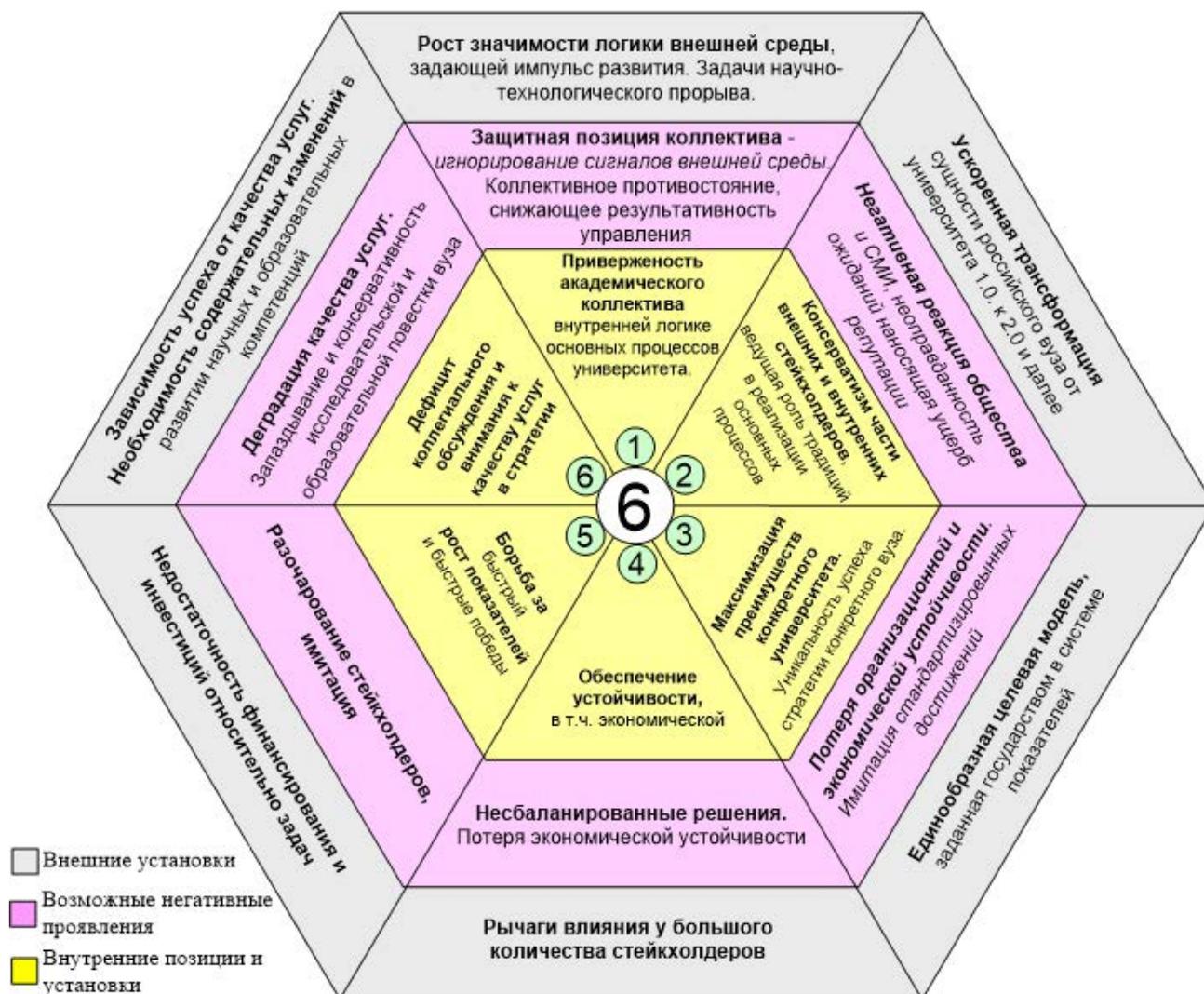
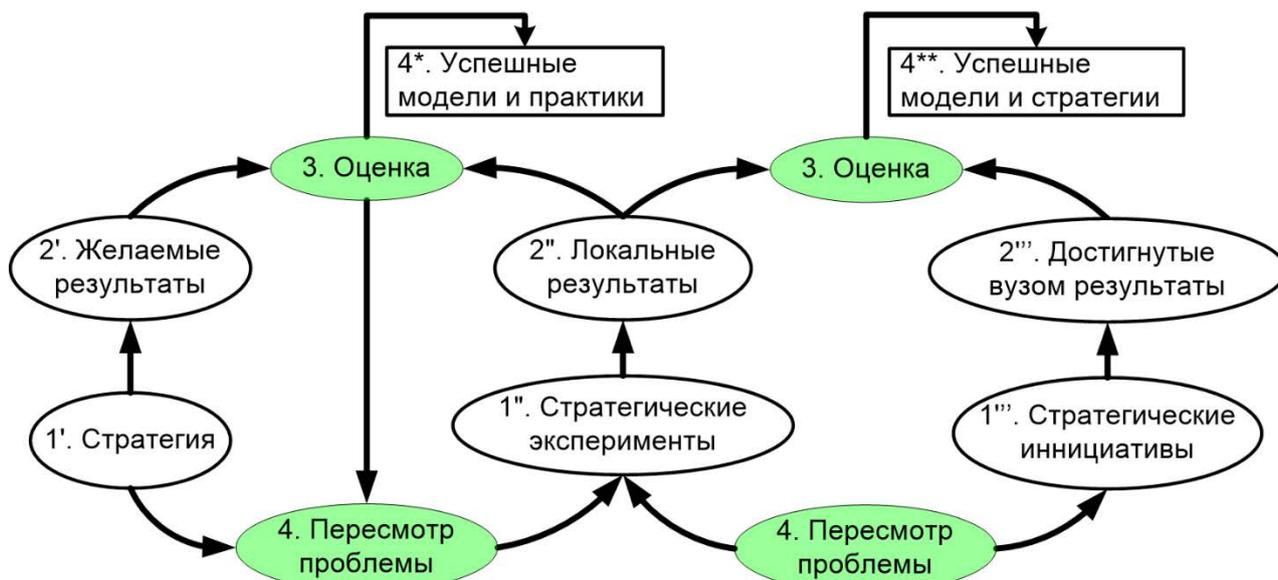


Рисунок 12. Шесть основных противоречий университетского стратегирования

Источник: составлено автором

Дополняют методический подход «тройной петли» разработанные на основе изучения специальной литературы, посвященной причинно-следственным связям в контуре стратегического управления, анализа вузовской специфики и действующих практик *методические решения*: вовлечение стратегических партнеров и независимых экспертов на стадии подготовки вуза к разработке стратегии; выработка экономических параметров по университету в целом и по важнейшим проектам уже на этапе целеполагания; распределенность во времени и по организационной структуре активностей стратегического контроллинга; усиление функции лидерства за счет стратегических партнеров и интегрированных стейкхолдеров, разделение во времени процедур подведения итогов реализации предыдущей стратегии и анализа достигнутого потенциала, ряд других.

Предложенный подход «тройной петли» создает возможность апробировать экономическую состоятельность новых моделей до тиражирования, что повышает экономическую устойчивость ООВО при трансформациях (рисунок 13).



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 13. Контур стратегического управления для академических организаций на основе модели «тройной петли»

Источник: составлено автором

Данный методический подход реализуется в предлагаемой далее модели контура стратегического управления в функциональном блоке «готовить к реализации стратегии».

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 политики; матрица оценки ресурсоемкости достижения показателей.

Сопоставительный анализ нормативных документов, регулирующих подготовку программ развития, выявил области роста сложности управления: детальность многомерного планирования на десятилетний срок, многообразие отчетной информации, рост количества заинтересованных сторон, обладающих рычагами управления, высокая планка результатов на национальном и международном уровне, ориентация на несколько национальных проектов и ряд других, требующих изменений в процессах формирования стратегии вуза.

Определены перспективы развития вышеназванных процессов и

соответствующих инструментов, детерминированных регулятором: выработка компетенций и инструментов управления долгосрочными проектами научно-технологического развития; интеграция в консорциумы; развитие аналитической функции, интегрирующей на информационно-управленческом уровне процессы, проекты и политики вуза (в т. ч. создание цифровой модели вуза); внедрение процедур согласования политик; реализация модели «глокальности».

На основе систематизации механизмов разрешения противоречий стратегического управления, обобщения требований регулятора и накопленного практического опыта предложена новая модель (рисунок 14) организации процессов формирования стратегий повышения конкурентоспособности, в т. ч. сочетающих достижение целей, заданных в рамках государственных программ, экономическую устойчивость, качество услуг ВО.

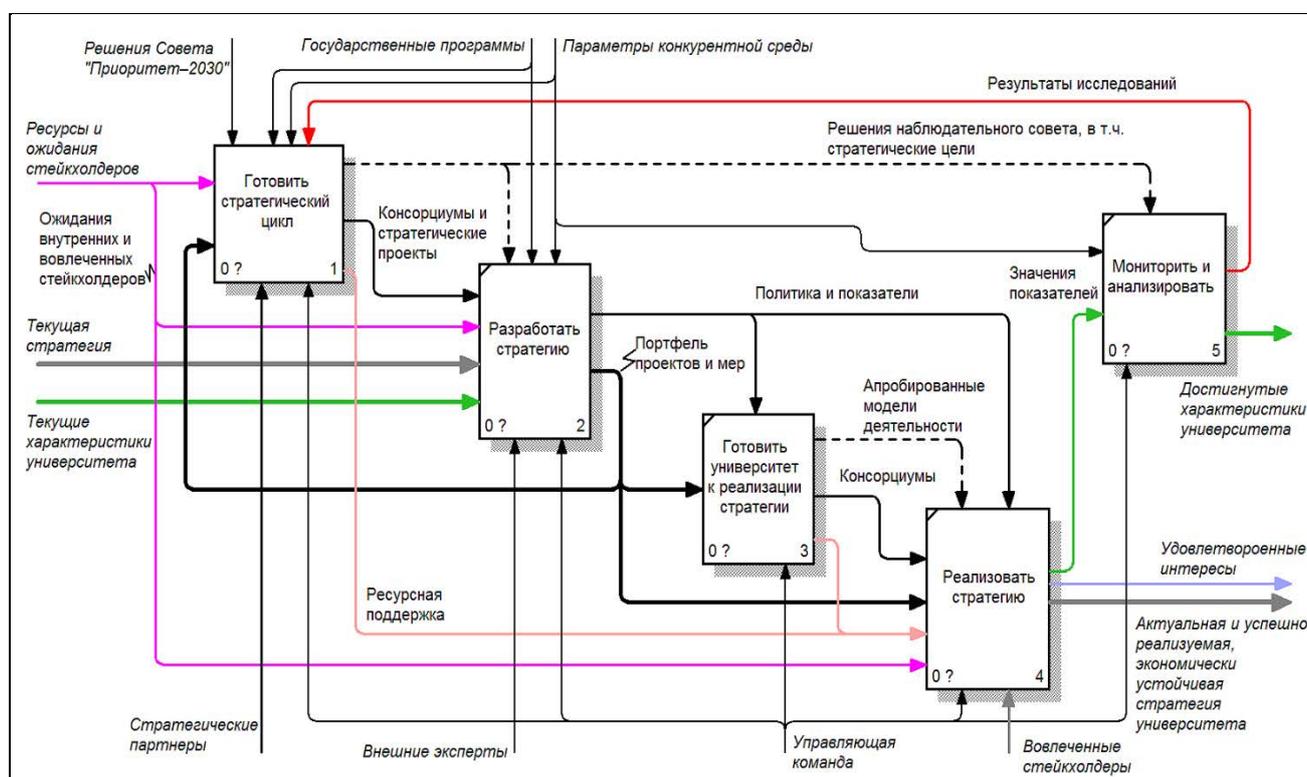


Рисунок 14. Модель организации контура стратегического управления

Источник: составлено автором

В рамках модели впервые ключевые стейкхолдеры и коллегиальные органы управления, ранее относившиеся ко внешнему контуру, включены в него непосредственно. Это возможно за счет выделения на верхнем уровне двух подпроцессов: подготовки ближайшего окружения и вуза к стратегическому циклу и подготовки вуза к реализации стратегии. Рост качества услуг ВО в модели происходит за счет вовлечения заинтересованных сторон (в т. ч. для прямого участия в формировании качества услуг и образовательных результатов) и наращивания ими ресурсной поддержки.

Выделение подпроцессов подготовки определило точки формирования сущностей, детерминированных регулятором: стратегических проектов и консорциумов. Определены ключевые механизмы подпроцесса «готовить вуз к

реализации стратегии»: апробация форматов деятельности по методу «тройной петли» (проектное обучение, кооперационные проекты, информационные сервисы); разработка инструментов мотивации заинтересованных сторон (эффективный контракт, карьерные траектории, система коммуникаций и совместных проектов, стандарты информационной открытости).

На основе анализа нормативной базы и опыта методического сопровождения разработки программ вузов нами предложена типология стратегий университета на основе двух параметров: фокуса миссии (исследовательский, отраслевой, территориальный); уровня конкурентоспособности и развития, проявляющегося в уровне показателей. Показано, что чем выше достигнутый уровень конкурентоспособности, тем выше динамика показателей вуза и его готовность к изменениям в деятельности.

С целью апробации типологии стратегий вузов нами проведено эмпирическое обследование 187 ООВО, допущенных к отбору в «Приоритет-2030». Сопоставительному анализу подвергнуты программы развития, стратегические проекты и показатели вузов. Преобладающий фокус миссии определялся на основе анализа целей, задач и содержания стратегических проектов. В результате вузы распределились по типам стратегии в координатах характер миссии и уровень конкурентоспособности и развития (рисунок 15).

Характеристика миссии	Уровень конкурентоспособности и развития		
	Низкий	Средний	Высокий
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 %)
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 %)
	Нижне 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 15. Типология стратегий в координатах характер миссии и уровень конкурентоспособности и развития

Источник: составлено автором

Девять типовых стратегий в реальности могут быть представлены их сочетанием либо стратегией перехода в другой квадрант, такая стратегия, как правило, является трансформационной. Для трансформационных стратегий, в среднесрочной перспективе более релевантны варианты горизонтального движения, т. е. повышение уровня развития в рамках текущей миссии, но в длительном периоде может рассматриваться расширение миссии.

Именно для трансформационных стратегий повышения конкурентоспособности актуален объективный выбор экономической модели,

обеспечивающей устойчивость деятельности. В качестве аналитической основы для выбора нами предложено использование типологии экономической модели вузов, сформированной на основе кластерного анализа: исследовательский с высокооплачиваемым персоналом, исследовательский с умеренной оплатой труда, обучающий, обучающий с исследовательской составляющей.

Эмпирический анализ выявил доминирующие варианты сочетания уровня конкурентоспособности и характера экономической модели (таблица 1).

Таблица 1 – 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, %
Высокий	8,56	61,54	2,67	38,46	5,88	19,30	7,49	15,38
Средний	4,28	30,77	3,74	53,85	10,70	35,09	13,37	27,47
Низкий	1,07	7,69	0,53	7,69	13,90	45,61	27,81	57,14

Предложенный алгоритм выбора стратегий вузов опирается на следующие эмпирические закономерности:

1. Вузы с низкой долей доходов от НИОКР (обучающие и обучающие с исследовательской составляющей) тяготеют к квадрантам с низким уровнем конкурентоспособности. Исследовательские вузы представлены в квадрантах средней и высокой конкурентоспособности. Это еще раз показывает *приоритет опережающего развития исследований* для стратегий повышения конкурентоспособности, особенно для обучающихся вузов.

2. Наблюдается «диагональное» распределение: обучающие вузы с низкой долей НИОКР и низкими заработными платами чаще имеют низкую конкурентоспособность, при росте заработных плат вузы усиливают преимущество, перемещаясь в средний уровень. Затем растет доля НИОКР, что закрепляет исследовательские вузы с умеренными заработными платами в среднем уровне. Далее повышается уровень человеческого потенциала и заработная плата, что приводит к лидерству, т. е. модель обучающего вуза менее конкурентоспособна, но остается возможным вариантом даже для отраслевого лидерства, хотя позиция стратегически неустойчива.

Для вузов, планирующих повысить уровень конкурентоспособности, возможен выбор корректировки экономической модели из двух вариантов: развитие исследований в отдельных точках роста без существенного

наращивания уровня сотрудников (квалификации и вовлеченности в исследования), либо общее повышение уровня ППС и оплаты их труда.

В логике «от миссии к экономической модели» предложен *алгоритм выбора стратегий*, учитывающий перспективы экономической устойчивости вуза, включающий пять этапов:

I. Выбор фокуса миссии (исследовательский, отраслевой, территориальный) с учетом позиций внешних и внутренних заинтересованных сторон и аналитической оценки альтернативных стратегий.

II. Определение типа сложившегося потенциала текущей экономической модели деятельности из четырех вариантов (таблица 1).

III. Оценку уровня конкурентоспособности (текущей и целевой) с учетом показателей «Приоритет–2030», используя многопараметрическую модель прогноза деятельности, отражающую специфику конкретного вуза.

IV. Выбор варианта стратегии на долгосрочный и среднесрочный период с учетом предложенной типологии (рисунок 15).

V. Оценку возможностей и необходимости (с учетом анализа внутренней среды и факторов успеха) корректировки экономической модели в соответствии с предложенной нами типологией и выбор ФЭП в соответствии с предложенной нами матрицей согласования политик (рисунок 16).

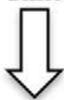
Структурированность	Структурированный процесс стратегического планирования	Неструктурированный процесс стратегического планирования	
Направление планирования	<p>Сверху вниз</p> 	<p>Управление знаниями и стратегией независимы</p> <p>Rational planning approach</p> <p>Факторы успеха и стратегические взаимосвязи 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>Управление знаниями следует за управлением стратегией – неявно</p> <p>Guided learning approach</p> <p>Факторы успеха и стратегические взаимосвязи неявны, 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>
	<p>Снизу вверх</p> 	<p>articulation & externalization = 2</p> <p>Формулировка и фиксация</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 16. Матрица согласования политики организации стратегического управления, управления знаниями и ФЭП

Источник: составлено автором

Рост количества политик, попадающих в пространство внешнего мониторинга и оценки, делает необходимым создание инструментария синхронизации политик вуза. Нами предложено решать данную задачу с помощью трех инструментов: системы прогнозирования параметров вуза,

анализа опыта реализации пилотных проектов на соответствие политикам, целенаправленного развития системы коллегиальных органов.

Исходя из тесной связи стратегического управления ООВО с управлением знаниями, предложен инструментарий, позволяющий согласованно осуществить выбор альтернативных вариантов политик сразу *по трем направлениям*: стратегического управления, управления знаниями и ФЭП.

ФЭП вузов-претендентов на специальную часть гранта необходимо строить на основе «роста кооперации и новых доходов», дополняя ее совершенствованием процессов. Большой выбор ФЭП доступен ограничившим планы средним уровнем: «сокращение удельных затрат и рост стоимости», «экономия за счет консерватизма», «рост кооперации и новых доходов».

Для распределения ресурсов между стратегическими направлениями и приоритизации областей изменений предложен аналитический инструментарий, подлежащий применению на стадии «готовить стратегический цикл» и на стадии «разработать стратегию», позволяющий визуализировать результаты стратегического анализа в координатах: процессы, ресурсы, приоритет, показатели, заинтересованность стейкхолдеров и др. (таблица 2).

Таблица 2 – 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																

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. Для апробации авторского инструментария матрица была применена при разработке стратегических мероприятий программы «Приоритет–2030» в УрФУ.

Предложенный подход, позволил учесть новации регулятора и

выявленные противоречия университетского стратегирования, а с учетом предложенного аналитического инструментария позволяет формировать успешные стратегии, основанные на экономически устойчивой модели деятельности.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило решить значимую для российских ООВО проблему формирования стратегии повышения конкурентоспособности, сочетая выполнение ресурсоемких задач опережающего развития и достижение роста целевых показателей с экономически устойчивой моделью деятельности.

Предложены парадигма открытой детерминированной конкуренции в российском ВО, отражающая усложнение условий и задач его развития, концептуальный подход к определению и обеспечению конкурентоспособности вуза и методологический подход, направленный на повышение качества его деятельности и конкурентоспособности, концептуальная архитектура информационной среды.

Представлены авторские модели организации контура стратегического управления и верхнего уровня организации ключевых процессов университета; методики и инструменты, позволяющие анализировать и оценивать РСВО, формировать комплексную систему целей развития экономической устойчивости, выбирать финансово-экономическую политику и стратегию вуза, типологию ФЭП, стратегию, фокусирующую программу развития вуза на приоритетных задачах и объективном выборе модели экономической деятельности, оценивать ресурсоемкость достижения показателей и согласовывать политики; методические решения определения бенч-марков региональных систем, требований к перспективным характеристикам системы процессов ВО и направления их изменений, резервов повышения экономической устойчивости вуза и синхронизации стратегических целей.

Авторские разработки вносят вклад в развитие теоретико-методологических основ развития конкуренции, определения и обеспечения конкурентоспособности российского ВО и экономической устойчивости вузов.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Монографии

1. *Сандлер, Д. Г.* Конкурентоспособность и экономическая устойчивость в стратегии российских вузов : монография / Д. Г. Сандлер. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 222 с. – ISBN 978-5-7996-3290-8. – 17,90 печ. л.

2. *Сандлер, Д. Г.* Мониторинг, анализ и повышение финансовой устойчивости вуза: обзор лучших практик : монография / Г. А. Агарков, И. А. Агеева, Е. В. Анохова, Д. Г. Сандлер [и др.]. – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова,

2021. – 204 с. – ISBN 978-5-7307-1752-7. – 12,50 печ. л. – 0,39 авт. печ. л.

3. *Сандлер, Д. Г.* Методы и инструменты повышения финансовой устойчивости научных организаций : монография / Г. А. Агарков, Е. В. Анохова, В. И. Баженова, О. А. Гришина, И. А. Калинина, Д. Г. Сандлер [и др.]. – Москва : РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2021. – 152 с. – ISBN 978-5-7307-1641-4. – 9,50 печ. л. – 0,53 авт. печ. л.

4. *Сандлер, Д. Г.* Профессионалы в конкуренции за будущее. Опережающее обучение для лидерства в цифровой индустрии : монография / Л. Д. Гительман, А. П. Исаев, Д. Г. Сандлер [и др.]. – Москва : СОЛОН-Пресс, 2021. – 304 с. – ISBN 978-5-91359-449-5. – 19,0 печ. л. – 1,87 авт. печ. л.

5. *Сандлер, Д. Г.* Российское высшее образование: уроки пандемии и меры по развитию системы : монография / М. О. Абрамова, М. А. Акоев, Д. Г. Сандлер [и др.]. – Томск : Изд-во Том. гос. ун-та, 2020. – 200 с. – Гл. 6, 9. – С. 69–77, 97–104. – ISBN 978-5-94621-967-9. – 17,5 печ. л. – 0,20 авт. печ. л.

6. *Сандлер, Д. Г.* Успешность выпускников и уровень оплаты труда преподавателей как факторы конкурентоспособности университетов Уральского региона : монография / Г. А. Агарков, Д. Г. Сандлер, А. Д. Сущенко [и др.]. ; [под ред. Д. Г. Сандлер]. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 214 с. – ISBN 978-5-7996-3128-4. – 17,30 печ. л. – 6,52 авт. печ. л.

7. *Сандлер, Д. Г.* Отдельные аспекты развития российских университетов: региональная специфика, рейтинги, формирование образовательных траекторий : монография / Г. А. Агарков, В. А. Кокшаров, Д. Г. Сандлер [и др.]. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 172 с. – Гл. 2, 4. – С. 31–91, 116–128. – ISBN 978-5-7996-2262-6. – 13,9 печ. л. – 4,62 авт. печ. л.

8. *Сандлер, Д. Г.* Методика диагностики состояния системы высшего образования : монография / Д. Г. Сандлер, Г. А. Агарков, И. А. Гурбан [и др.]. – Екатеринбург : УрФУ, 2015. – 70 с. – ISBN 978-5-321-02449-2. – 4,10 печ. л. – 0,82 авт. печ. л.

9. Конкурентоспособность социально-экономических систем: вызовы нового времени : монография / В. В. Криворотов, С. Е. Ерыпалов, Д. Г. Сандлер [и др.]. – Москва : Экономика, 2014. – 466 с. – Раздел 3.2–3.4. – С. 87–123. – ISBN 978-5-282-03390-8. – 29,10 печ. л. – 0,60 авт. печ. л.

10. *Сандлер, Д. Г.* Проблемы устойчивого развития социально-экономических систем : монография / В. В. Криворотов, А. В. Калина, Д. Г. Сандлер [и др.]. – Москва : Экономика, 2012. – 556 с. – Раздел 3.2–3.4. – С. 20–36. – ISBN 978-5-282-03248-2. – 50,3 печ. л. – 0,53 авт. печ. л.

Публикации в рецензируемых научных изданиях:

11. *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 : электронный // Journal of Applied Economic Research. – 2022. – № 1. – С. 130–151. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48246607> (дата обращения: 05.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей. – 1,66 печ. л.

12. *Сандлер, Д. Г.* Успешность профессорско-преподавательского

состава как фактор повышения конкурентоспособности вуза / Д. Г. Сандлер. – Текст : непосредственный // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – № 1. – С. 57–64. – 0,93 печ. л.

13. Сандлер, Д. Г. Экономическая устойчивость в контуре стратегического управления вузом / Д. Г. Сандлер // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2022. – № 1(54). – С. 38–44. – 0,81 печ. л.

14. Сандлер, Д. Г. Особенности развития сферы услуг высшего образования: парадигма открытой детерминированной конкуренции / Д. Г. Сандлер // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». – 2022. – № 3. – С. 171–176. – 0,63 печ. л.

15. Сандлер, Д. Г. Обеспечение конкурентоспособности вуза за счет совершенствования организации и управления процессами верхнего уровня / Д. Г. Сандлер // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 2. – С. 237–243. – 0,81 печ. л.

16. Сандлер, Д. Г. Анализ состояния региональных систем высшего образования / Д. Г. Сандлер // Социум и власть. – 2021. – № 4 (90). – С. 20–36. – 1,49 печ. л.

17. Сандлер, Д. Г. Повышение востребованности выпускников университетов в экономике региона – траекторно-карьерный контекст / Д. Г. Сандлер // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 5(161). – С. 157–167. – 0,91 печ. л.

18. Сандлер, Д. Г. Стратегическое управление в вузе: современный взгляд российских авторов / Д. Л. Островкин, Д. Г. Сандлер // Альманах «Крым». – 2021. – № 28. – С. 69–87. – 1,19 печ. л. – 0,60 авт. печ. л.

19. Сандлер, Д. Г. Конкуренция между вузами: концептуальный анализ / Е. Е. Судакова, Д. Г. Сандлер, Т. В. Тарасьева // Университетское управление: практика и анализ. – 2020. – Т. 24, № 4. – С. 58–74. – 1,98 печ. л. – 0,66 авт. печ. л.

20. Сандлер, Д. Г. Реализация программ развития вузов на основе проектного управления / Д. Г. Сандлер, Д. Л. Островкин // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и Право». – 2020. – № 12–2. – С. 38–45. – 0,84 печ. л. – 0,42 авт. печ. л.

21. Сандлер, Д. Г. Мониторинг контингента абитуриентов как инструмент оценки экономической устойчивости университета / Д. Г. Сандлер, А. Д. Сущенко // Общество: политика, экономика, право. – 2020. – № 11(88). – С. 47–51. – 0,58 печ. л. – 0,29 авт. печ. л.

22. Сандлер, Д. Г. Повышение глобальной конкурентоспособности и развитие практик взаимодействия с индустрией / Д. Г. Сандлер, И. А. Евсюкова, С. С. Боганцева, А. В. Стерхов // Экономика в промышленности. – 2020. – 13(4). – С. 511–530. – 2,50 печ. л. – 0,63 авт. печ. л.

23. Сандлер, Д. Г. Построение экономически эффективной системы целевых показателей развития исследовательской деятельности университета с учетом корреляционных зависимостей / Д. Г. Сандлер, Д. А. Гладырев // Статистика и экономика. – 2020. – Т. 17, № 4. – С. 71–84. – 0,81 печ. л. – 0,41 авт. печ. л.

24. Сандлер, Д. Г. Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы / Д. Г. Сандлер, Д. Л. Островкин – Текст : электронный // Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник. – 2020. – Т. 3, № 3. – С. 35–46. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43001864> (дата обращения: 05.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей. – 1,31 печ. л. – 0,66 авт. печ. л.

25. Сандлер, Д. Г. Формирование инструментов проектного управления в системе высшего образования / Д. Г. Сандлер, Д. Л. Островкин // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2020. – № 1 (46). – С. 24–34. – 1,28 печ. л. – 0,64 авт. печ. л.

26. Сандлер, Д. Г. 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.] // Экономика в промышленности. – 2019. – Т. 12, № 3. – С. 341–355. – 1,63 печ. л. – 0,27 авт. печ. л.

27. Сандлер, Д. Г. Трудоустройство выпускников и его связь с качеством высшего образования / Д. Г. Сандлер, А. Д. Сущенко, П. Д. Кузнецов, Т. Е. Печенкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 3. – С. 73–85. – 1,51 печ. л. – 0,38 авт. печ. л.

28. Сандлер, Д. Г. Типология институтов генерации научных знаний университетами / Е. В. Попов, Д. Г. Сандлер, Н. Г. Попова [и др.] // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 6. – С. 28–40. – 1,51 печ. л. – 0,30 авт. печ. л.

29. Сандлер, Д. Г. Как студенты вовлечены в механизмы «обратной связи»: системная практика исследований в УрФУ / А. Д. Сущенко, Д. Г. Сандлер // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 2 (6). – С. 176–191. – 1,86 печ. л. – 0,93 авт. печ. л.

30. Сандлер, Д. Г. Особенности модели «народного» эндаумента на примере Уральского федерального университета / Д. Г. Сандлер, А. Д. Преснякова, Д. А. Мельник [и др.] // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 104(4). – С. 134–149. – 1,86 печ. л. – 0,37 авт. печ. л.

31. Сандлер, Д. Г. Финансовая модель деятельности основных академических подразделений университета / Д. Г. Сандлер, В. А. Копысов // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 104(4). – С. 28–39. – 1,40 печ. л. – 0,70 авт. печ. л.

32. Сандлер, Д. Г. Интеграция многообразия на основе ценностей развития / Д. Г. Сандлер, А. Д. Зорина // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 102 (2). – С. 35–50. – 1,86 печ. л. – 0,93 авт. печ. л.

33. Сандлер, Д. Г. Оценка стоимости улучшения рейтинга вуза / Ю. Б. Ключев, Д. Г. Сандлер // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 3 (97). – С. 21–36. – 1,86 печ. л. – 0,93 авт. печ. л.

34. Сандлер, Д. Г. Технологическая платформа как инструмент преобразований научно-образовательной деятельности в университете / Л. Д. Гительман, Д. Г. Сандлер, М. В. Кожевников, В. С. Третьяков // Университетское

управление: практика и анализ. – 2015. – № 4 (98). – С. 31–42. – 1,40 печ. л. – 0,35 авт. печ. л.

35. Сандлер, Д. Г. Анализ стратегических целей развития вуза / Ю. Б. Ключев, Д. Г. Сандлер // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 1 (89). – С. 6–17. – 1,40 печ. л. – 0,70 авт. печ. л.

36. Сандлер, Д. Г. Ценности развития как основа интеграции университетов / Д. Г. Сандлер // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4 (86). – С. 7–11. – 0,58 печ. л.

37. Сандлер, Д. Г. Образовательное кредитование: проблемы и перспективы / Д. Г. Сандлер, Г. А. Агарков // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 6 (82). – С. 14–19. – 0,43 печ. л. – 0,22 авт. печ. л.

Публикации в изданиях, индексируемых в Scopus / Web of Science

38. Sandler, D. G. Factors of research groups' productivity: The case of the Ural Federal University / D. G. Sandler, D. A. Gladyshev, D. M. Kochetkov, A. D. Zorina. – DOI 10.15826/recon.2022.8.2.012 – Text : electronic // R-economy. – 2022. – 8(2). – P. 148–160. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49274420> (дата обращения: 05.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей. – 1,14 печ. л. – 0,29 авт. печ. л.

39. Сандлер, Д. Г. Динамическая модель прогнозирования научной миграции в регионе / А. Е. Судакова, А. А. Тарасьев, Д. Г. Сандлер. – DOI 10.17059/ekon.reg.2021-4-11 // Экономика региона. – 2021. – Т. 17(4). – С. 1196–1209. – 1,75 печ. л. – 0,58 авт. печ. л.

40. Сандлер, Д. Г. Не только опыт вторичной занятости в вузе: роль высшего образования в снижении прекаризации занятости молодых специалистов / А. Д. Сущенко, А. А. Тарасьев, Д. Г. Сандлер. – DOI 10.32744/pse.2021.5.37. – Текст : электронный // Перспективы науки и образования. – 2021. – № 5 (53). – С. 544–559. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47146611> (дата обращения: 05.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей. – 1,41 печ. л. – 0,47 авт. печ. л.

41. Сандлер, Д. Г. Год после вспышки COVID-19: восприятие потенциальными студентами качества высшего образования в контексте цифровизации и смешанного обучения / Г. А. Агарков, Д. Г. Сандлер, А. Д. Сущенко. – DOI 10.15507/1991-9468.105.025.202104.646-660 // Интеграция образования. – 2021. – Т. 25, № 4. – С. 646–660. – 1,31 печ. л. – 0,38 авт. печ. л.

42. Сандлер, Д. Г. Приоритеты в современной организации университетской науки в свете теории принципала-агента / Д. Г. Сандлер, В. А. Кокшаров, В. В. Кружаев, А. П. Багирова. – DOI 10.31992/0869-3617-2021-30-4-22-35 // Высшее образование в России. – 2021. – № 4. – С. 22–35. – 1,19 печ. л. – 0,30 авт. печ. л.

43. Сандлер, Д. Г. Пандемия как вызов развитию сети вузов в России: дифференциация или кооперация? / В. А. Кокшаров, Д. Г. Сандлер, П. Д. Кузнецов [и др.]. – DOI 10.17323/1814-9545-2021-1-52-73 // Вопросы образования. – 2021. – № 1. – С. 52–73. – 1,55 печ. л. – 0,31 авт. печ. л.

44. 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 // Экономика региона. – 2020. – Т. 16, № 4. – С. 1087–1103. – 1,83 печ. л. – 0,61 авт. печ. л.

45. *Sandler, D.* Analysis of the relations between scientometric and economic indicators of Russian universities' performance / D. Sandler, D. Gladyshev. – DOI 10.3846/bme.2020.12955. – Text : electronic // Business, Management and Education : Vilnius Tech Journals. – 2020. – Vol. 18(2). – P. 331–343. – URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BMEE/article/view/12955> (date of access: 05.10.2022). – 0,97 печ. л. – 0,49 авт. печ. л.

46. *Сандлер, Д. Г.* Система поддержки принятия управленческих решений в университете на примере группы процессов «Наука и инновации» / М. А. Гаранин, Д. Г. Сандлер. – DOI 10.32744/pse.2020.3.38. – Текст : электронный // Перспективы науки и образования. – 2020. – № 3 (45). – С. 527–543. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43776081> (дата обращения: 05.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистрированных пользователей. – 1,04 печ. л. – 0,52 авт. печ. л.

47. *Сандлер, Д. Г.* 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 : электронный // Перспективы науки и образования. – 2019. – № 6 (42). – С. 456–472. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41652662> (дата обращения: 05.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистрированных пользователей. – 1,44 печ. л. – 0,48 авт. печ. л.

48. *Сандлер, Д. Г.* 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 // Образование и наука. – Т. 21, № 10. – С. 116–142. – 2,36 печ. л. – 0,79 авт. печ. л.

49. *Сандлер, Д. Г.* 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 // Экономика региона. – 2018. – Т. 14, № 4. – С. 1312–1326. – 1,88 печ. л. – 0,63 авт. печ. л.

50. *Sandler, D.* University-to-School Environmental Projects for Sustainable Development: A Case of Ural Federal University / D. Sandler, M. Volkova, D. Kochetkov. – DOI 10.1088/1755-1315/177/1/012034. – Text : electronic // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 3rd International Conference on Sustainable (ICSC 2018). – Moscow. Russian Federation. – 2018. – Vol. 177. – Iss. 1. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35727792> (date of access: 05.10.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистрированных пользователей. – 0,78 печ. л. – 0,26 авт. печ. л.

51. *Sandler, D. G.* Complex Systems Management Competency For Technology Modernization / L. D. Gitelman, D. G. Sandler, T. B. Gavrilova, M. V. Kozhevnikov. – DOI 10.2495/DNE-V12-N4-525-537 // International Journal of Design and Nature and Ecodynamics. – 2017. – Vol. 12. – Iss. 4 – P. 525–537. – 1,02 печ. л. – 0,25 авт. печ. л.

52. Сандлер, Д. Г. Экономические мотивации выбора магистрантами образовательных, научных и профессиональных траекторий / Д. Г. Сандлер, А. Д. Сущенко. – DOI 10.17059/2016-2-19 // Экономика региона. – 2016. – Т. 12, № 2. – С. 547–559. – 1,63 печ. л. – 0,82 авт. печ.л.

53. Sandler, D. G. University Technology Platform of Anticipatory Learning / L. D. Gitelman, D. G. Sandler, M. V. Kozehvnikov. – DOI 10.17059/2016-1-20 // Economy of Region. – 2016. – № 1. – P. 257–266. – 1,25 печ. л. – 0,42 авт. печ.л.

54. Сандлер, Д. Г. Индустриальные парки в России: концептуальная проработка проектов / Д. Г. Сандлер, П. Д. Кузнецов. – DOI 10.17059/2015-1-7 // Экономика региона. – 2015. – № 1(41). – С. 76–88. – 1,63 печ. л. – 0,82 авт. печ. л.

55. Сандлер, Д. Г. Научно-исследовательский потенциал российских вузов / В. А. Кокшаров, Д. Г. Сандлер, С. М. Кадочников, Д. Е. Толмачев. – DOI 10.17059/2012-3-2 // Экономика региона. – 2012. – № 3. – С. 33–46. – 1,25 печ. л. – 0,31 авт. печ. л.