

УДК 338.46:378.4

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В
УСЛОВИЯХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

ГИБАДУЛЛИН А.А.,

преподаватель,

ФГБОУ ВО «Нижневартковский государственный университет»,

Нижневартовск, Россия

Аннотация

В статье подробно исследуются теоретико-методологические и прикладные аспекты стратегического планирования в системе высшего образования как ключевого инструмента адаптации современных вузов к затяжным геополитическим и макроэкономическим вызовам. Автором детально проанализированы существующие подходы к формированию ценностной корпоративной философии университетов и управлению их долгосрочным устойчивым развитием. Особое внимание уделено специфике функционирования и выживания региональных вузов, а также факторам, определяющим их позиции на внутреннем и международном рынках образовательных услуг в постпандемический период. На основе обобщения опыта и анализа практик ряда субъектов Российской Федерации предложены развернутые рекомендации по модернизации методического инструментария долгосрочного планирования, направленные на форсированное усиление академического лидерства, диверсификацию бюджетов и повышение общей конкурентоспособности образовательных организаций.

Ключевые слова: стратегическое планирование, конкурентоспособность вуза, высшее образование, корпоративная философия, управление развитием, региональный университет, экономика образования.

**STRATEGIC PLANNING AS A FACTOR OF INCREASING THE
COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN
CONDITIONS OF MACROECONOMIC UNCERTAINTY**

GIBADULLIN A.A.,

Lecturer,

Nizhnevartovsk State University,

Nizhnevartovsk, Russia

Abstract

The article explores in detail the theoretical, methodological, and applied aspects of strategic planning in the higher education system as a key instrument for adapting modern universities to prolonged geopolitical and macroeconomic challenges. The author provides a detailed analysis of existing approaches to forming a value-based corporate philosophy of universities and managing their long-term sustainable development. Particular attention is paid to the specifics of functioning and survival of regional universities, as well as factors determining their positions in the domestic and international markets of educational services in the post-pandemic period. Based on a comprehensive review of experiences and an in-depth analysis of practices from a number of regions of the Russian Federation, extensive recommendations are proposed for modernizing the methodological tools of long-term planning aimed at the accelerated strengthening of academic leadership, budget diversification, and increasing the overall competitiveness of educational organizations.

Keywords: strategic planning, university competitiveness, higher education, corporate philosophy, development management, regional university, economics of education.

На современном этапе исторического и экономического развития национальная система высшего образования в Российской Федерации столкнулась с необходимостью преодоления глубоких институциональных и

структурных трансформаций. Официальный выход государства из Болонской системы ознаменовал собой сдвиг в образовательной парадигме, выдвинув на первый план задачу оперативного поиска, теоретического обоснования и практического внедрения суверенных моделей развития высшей школы. Новые модели призваны не копировать международные стандарты, а гибко и проактивно реагировать на стремительно меняющиеся запросы внутреннего рынка труда, обеспечивая технологический, промышленный и кадровый суверенитет страны в стратегически важных отраслях экономики.

Функционирование академического сектора в условиях перманентной макроэкономической неопределенности и затяжной геополитической напряженности приводит к тому, что традиционные, классические методы индикативного и долгосрочного планирования утрачивают свою былую адаптивность, превращаясь в статичные бюрократические регламенты. Для сохранения устойчивых позиций на рынке образовательных услуг и удержания статуса научно-исследовательских центров вузам необходим принципиально новый методический инструментарий стратегирования. Этот инструментарий призван гармонично сочетать фундаментальные принципы классического менеджмента с элементами гибкого проектно-ориентированного управления, сценарного моделирования и риск-менеджмента.

Теоретический фундамент долгосрочного планирования и управления в высших учебных заведениях заложен в трудах таких исследователей, как Е. В. Бодрова, О. А. Демко и Т. Чернышкина [1][4][11]. Вопросам выработки эффективных антикризисных стратегий и адаптации вузов к радикальным изменениям внешней макросреды, включая национальные приоритеты, посвящены публикации С. А. Галстяна и М. Ю. Сорокина [2][8]. Специфика стратегического менеджмента и особенности реструктуризации образовательных контуров под влиянием сквозной цифровизации отражены в работах С. А. Гудковой и Т. С. Якушевой [3]. Проблемы функционирования, выживания и повышения эффективности региональных университетов, находящихся в жесткой зависимости от локальных рынков, подробно

рассмотрены в трудах В. Г. Косушкина, В. Б. Королева и С. И. Кривова [5]. Наконец, особенности и барьеры стратегирования высших учебных заведений в сложный постпандемический период детально проанализированы в совместных изысканиях А. Б. Макатовой, Г. Кучумовой и К. Молдашева [6].

Несмотря на наличие широкого пласта научных публикаций, прикладные аспекты интеграции корпоративной философии вуза со спецификой конкурентной борьбы на региональных рынках в условиях новой геополитической реальности остаются изученными фрагментарно. Высокая скорость изменений внешней среды требует оперативного переосмысления накопленного опыта. Настоящее исследование направлено на ликвидацию указанного научно-методического пробела.

Целью данной работы является комплексное теоретико-методологическое обоснование и разработка развернутых практических рекомендаций по модернизации системы стратегического планирования как доминирующего фактора долгосрочного обеспечения конкурентоспособности современного высшего учебного заведения в условиях нестабильной макросреды.

Методологическую основу данного исследования сформировал системный подход, в рамках которого высшее учебное заведение позиционируется как открытая, многоуровневая, динамическая социально-экономическая система. Деятельность такой системы характеризуется высокой степенью энтропии внешней среды, нелинейностью внутренних процессов и перманентной необходимостью поддержания хрупкого баланса между жестким государственным регулированием (выполнением контрольных цифр приема, соблюдением федеральных стандартов) и гибкими рыночными механизмами саморазвития.

В качестве информационной и эмпирической базы исследования выступили фундаментальные и прикладные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области экономики образования, материалы международных и национальных научно-практических конференций, данные

eLIBRARY, а также внутренние нормативно-правовые и стратегические документы ряда российских университетов.

В процессе реализации исследовательских задач применялся комплекс взаимодополняющих методов:

1. Компаративный анализ (для сопоставления эффективности различных моделей планирования в докризисный, пандемический и современный периоды).

2. Структурно-функциональное моделирование (для декомпозиции стратегических целей на уровень операционных процессов вуза).

3. Метод логического обобщения и синтеза управленческих практик (для формирования универсальной матрицы стратегических альтернатив для вузов разного иерархического уровня).

В условиях нарастания макроэкономической турбулентности и деструктивного внешнего давления успешный процесс стратегического планирования в университете больше не может сводиться к механическому заполнению отчетных форм, планированию учебной нагрузки профессорско-преподавательского состава и пассивной фиксации контрольных цифр приема [7]. Как справедливо доказывает в своем исследовании Е. В. Бодрова, стратегическое планирование в современном вузе должно быть возведено в ранг глобальной корпоративной философии [1]. Данная философия призвана пронизывать все уровни организации — от ректората до отдельных кафедр и лабораторий, транслируя единую систему ценностей, миссию и долгосрочное видение будущего. Понимание планирования как сквозного объекта управления требует радикальной перестройки внутренних коммуникаций и отказа от традиционных административно-командных барьеров в пользу проектно-матричных структур.

Специфическую траекторию развития в эпоху макроэкономической нестабильности демонстрируют региональные высшие учебные заведения. В отличие от крупных столичных университетов и федеральных центров, обладающих колоссальной ресурсной базой и устойчивым международным

брендом, региональные образовательные организации находятся в зависимости от локальных демографических спадов, состояния региональных рынков труда и оттока талантливой молодежи в мегаполисы.

Изыскания В. Г. Косушкина, В. Б. Королева и С. И. Кривова наглядно подтверждают, что научно обоснованное стратегическое планирование является главным средством выживания и повышения внутренней эффективности регионального вуза [5]. В рамках регионального стратегирования вуз обязан отказаться от попыток фронтальной конкуренции со столичными гигантами по всем направлениям подготовки. Вместо этого долгосрочный план должен опираться на концепцию «умной специализации» — выявление и форсированное развитие уникальных локальных научно-образовательных ниш, критически важных для социально-экономического развития конкретного субъекта федерации. Это требует выстраивания тесной бесшовной интеграции с местным реальным сектором экономики, крупными региональными работодателями и органами государственной власти.

Дополнительным системным вызовом, трансформировавшим ландшафт высшего образования, стал затяжной постпандемический период. Эмпирический опыт масштабной перестройки высших учебных заведений, детально обобщенный в трудах А. Б. Макатовой, Г. Кучумовой и К. Молдашева, наглядно продемонстрировал, что глобальные кризисы здравоохранения выступили мощнейшим катализатором принудительной цифровизации. Вузы, сумевшие оперативно внедрить гибкие инструменты онлайн-взаимодействия, получили мощное конкурентное преимущество [6].

В современных реалиях, как обоснованно утверждают С. А. Гудкова и Т. С. Якушева, управление стратегическим развитием университета становится невысказанным без интеграции контура цифровизации. Цифровая трансформация позволяет осуществлять эффективный экспорт образовательных программ даже в условиях санкционных и физических ограничений, раздвигая географические границы присутствия вуза на международной арене и диверсифицируя его доходную часть за счет привлечения онлайн-слушателей.

Особое место в системе факторов, определяющих вектор стратегического планирования, занимает фактор нарастающей геополитической напряженности. В серии своих научных работ М. Ю. Сорокин доказывает, что долгосрочное планирование в условиях внешнего давления должно быть полностью переориентировано на достижение национальных целей и форсированное решение задач импортозамещения [9]. На примере детального анализа образовательного ландшафта Сибирского региона и, в частности, Новосибирской области, автором было наглядно продемонстрировано, что концентрация ограниченных материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов вуза на сквозных научно-технологических приоритетах позволяет не только удержать позиции, но и совершить качественный рывок в академическом лидерстве. Стратегический план в данном контексте перестает быть внутренним документом университета, превращаясь в рабочий инструмент реализации государственных национальных проектов [10].

Методический инструментальный долгосрочного планирования, по мнению Т. Чернышкиной, в обязательном порядке должен быть дополнен динамическими модулями сценарного анализа [11]. Руководство современного университета должно иметь в своем арсенале как минимум три верифицированных сценария развития: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный/антикризисный. Изменение внешних макроэкономических индикаторов должно автоматически запускать заложенные в стратегию компенсаторные механизмы — перераспределение бюджетных потоков, оперативную реструктуризацию неэффективных направлений подготовки, оптимизацию управленческого аппарата и концентрацию ресурсов на прорывных научно-исследовательских направлениях.

Внедряемая в вузе корпоративная философия призвана стимулировать внутреннее академическое предпринимательство, формируя у профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников проактивную мотивацию к поиску грантовой поддержки, участию в хоздоговорных работах и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Только через

тотальную активизацию внутреннего человеческого потенциала университет способен эволюционировать из пассивного и уязвимого реципиента государственных субсидий в устойчивого, конкурентоспособного и автономного драйвера инновационного развития региона.

Подводя итоги проведенного теоретико-методологического и прикладного исследования, можно сформулировать вывод о том, что стратегическое планирование в условиях современной макроэкономической нестабильности выступает базовым, императивным фактором выживания и долгосрочного развития высшего учебного заведения. Кардинальная перестройка внешних условий функционирования высшей школы диктует необходимость решительного отказа от статичных, жестких пятилетних планов в пользу гибкого, адаптивного сценарного стратегирования и проектно-ориентированного менеджмента.

Практический опыт широкого пула региональных университетов убедительно доказывает, что итоговая эффективность реализуемой стратегии напрямую детерминирована глубиной и качеством интеграции внутренних научно-исследовательских приоритетов вуза с долгосрочными социально-экономическими потребностями территорий присутствия и глобальными стратегическими целями государства. Модернизация методического арсенала планирования должна осуществляться по пути развертывания сквозных цифровых систем непрерывного мониторинга рисков, внедрения современных инструментов декомпозиции целей и всестороннего развития внутренней предпринимательской экосистемы университета.

Дальнейшие научно-исследовательские изыскания в данном направлении целесообразно сфокусировать на разработке детализированных методик количественной оценки рисков невыполнения стратегических показателей вуза и построении математических моделей оптимизации ресурсного обеспечения академических проектов в условиях дефицита финансирования.

Библиографический список:

1. Бодрова, Е. В. Стратегическое планирование в вузе как корпоративная философия / Е. В. Бодрова // Научные труды магистрантов и аспирантов Сборник научных трудов / Отв. редактор Д.А. Погonyшев. Том Выпуск 17. – Нижневартонск Нижневартонский государственный университет, 2020. – С. 91-94.
2. Галстян, С. А. Роль национальных проектов России в самореализации молодежи: сравнительный анализ / С. А. Галстян // Инновационное образовательное пространство: теория и практика Сборник статей. – Москва Учебный центр "Перспектива", 2025. – С. 95-99.
3. Гудкова, С. А. Управление стратегическим развитием вуза: экспорт образовательных программ в условиях цифровизации / С. А. Гудкова, Т. С. Якушева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. – Т. 2, № 3(46). – С. 71-80.
4. Демко, О. А. Стратегическое планирование как объект управления вузом / О. А. Демко // Актуальные проблемы реформирования экономики Сборник материалов Международной научно-практической конференции, посвященной 15-летию Института Экономики Астраханского государственного технического университета, Махачкала, 22–23 мая 2014 года. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью "Апробация", 2014. – С. 146-152.
5. Косушкин, В. Г. Стратегическое планирование как средство повышения эффективности регионального вуза / В. Г. Косушкин, В. Б. Королев, С. И. Кривов // Вестник Калужского университета. – 2015. – № 3. – С. 57-64.
6. Макатова, А. Б. Стратегическое планирование в высших учебных заведениях Казахстана в постпандемический период / А. Б. Макатова, Г. Кучумова, К. Молдашев // Central Asian Economic Review. – 2023. – № 4(151). – С. 56-65.
7. Самара, О. Л. Стратегическое планирование в вузе / О. Л. Самара // Вопросы и проблемы экономики и менеджмента в современном мире Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции,

Омск, 12 мая 2014 года / Инновационный центр развития образования и науки, Информационный партнёр АНО ВПО "Омский экономический институт". – Омск: Инновационный центр развития образования и науки, 2014. – С. 201-204.

8. Сорокин, М. Ю. Стратегическое планирование в условиях геополитической напряжённости для повышения конкурентоспособности вузов РФ / М. Ю. Сорокин // Новые технологии в учебном процессе и производстве Материалы XXI Международной научно-технической конференции, посвящённой 35-летию полета орбитального корабля-ракетоплана многоразовой транспортной космической системы "Буран", Рязань, 12–14 апреля 2023 года / Под редакцией А.Н. Паршина. – Рязань: Рязанский институт (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Московский политехнический университет", 2023. – С. 347-349.

9. Сорокин, М. Ю. Стратегическое планирование как способ повышения конкурентоспособности вузов для достижения целей в сфере высшего образования России / М. Ю. Сорокин // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2023. – № 2(38). – С. 66-77.

10. Сорокин, М. Ю. Стратегическое планирование как способ повышения конкурентоспособности вузов Новосибирской области / М. Ю. Сорокин // Мир экономики и управления. – 2023. – Т. 23, № 1. – С. 66-82.

11. Чернышкина, Т. Методический инструментарий стратегического планирования развития вузов / Т. Чернышкина // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2008. – № 2. – С. 76.