

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2022. № 1(54). С. 38–44.
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2022;1(54):38–44.

Научная статья

УДК 378.1

doi: 10.47598/2078-9025-2022-1-54-38-44

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ В КОНТУРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ

Даниил Геннадьевич Сандлер

Уральский федеральный университет имени первого Президента Б. Н. Ельцина,
Екатеринбург, Россия, d.g.sandler@urfu.ru

Аннотация. В данной статье представлены результаты теоретического авторского исследования проблематики обеспечения экономической и финансовой устойчивости в процессах стратегирования с учетом существующих противоречий стратегического управления. Описан метод «тройной петли», который может применяться в стратегическом управлении вузом для нивелирования дискретности процесса, обусловленной выявленными противоречиями. Предложен методический подход к формированию системы стратегических показателей, ориентированных, в том числе, на интересы ключевых заинтересованных сторон.

Ключевые слова: стратегическое управление вузом, метод «тройной петли», система стратегических показателей, противоречия стратегического управления вузом, экономическая устойчивость вуза, финансовая устойчивость вуза

Для цитирования: Сандлер Д. Г. Экономическая устойчивость в контуре стратегического управления вузом // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2022. № 1(54). С. 38–44. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2022-1-54-38-44>.

Research article

ECONOMIC SUSTAINABILITY IN THE CONTOUR OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY

Daniil G. Sandler

Ural Federal University named after the First President B. N. Yeltsin,
Ekaterinburg, Russia, d.g.sandler@urfu.ru

Abstract. This article presents the results of the author's theoretical study of the problems of ensuring economic and financial stability in the processes of strategizing, taking into account the existing contradictions of strategic management. The "triple loop" method is described, which can be used in the strategic management of the university to level the discreteness of the process due to the identified contradictions. A methodological approach to the formation of a system of strategic indicators focused, inter alia, on the interests of key stakeholders is proposed.

Keywords: strategic management of the university, the "triple loop" method, the system of strategic indicators, contradictions of strategic management of the university, economic stability of the university, financial stability of the university

For citation: Sandler D. G. Economic sustainability in the contour of the strategic management of the university. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2022;1(54):38–44. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2022-1-54-38-44>.

Введение

Высокая ресурсоемкость конкурентной борьбы, востребованность постоянных инвестиций в кадровый потенциал, инфраструктуру и продвижение в сфере высшего образования являются одними из основных характеристик современного этапа развития. Необходимые инвестиции имеют отложенный и не гарантированный эффект, что обуславливает принятие на себя вузами дополнительных обязательств, в том числе в рамках участия в государственных программах, что формирует дополнительные риски потери экономической устойчивости в случае возврата полученного финансирования при неисполнении обязательств. Подчеркнем, что выполнение обязательств зачастую определяется посредством унифицированного набора показателей, сформированного на основе некой абстрактной модели конкурентоспособного университета, специфика условий деятельности конкретного вуза в которой не учитывается.

Вышеизложенное обуславливает необходимость поиска разрешения проблемы сочетания механизмов обеспечения экономической устойчивости конкретного университета и путей достижения целей, заложенных унифицированной моделью конкурентоспособного вуза, включая соответствующие показатели.

Практика демонстрирует, что успешность вуза может быть обеспечена только опережающим относительно конкурентов экономическим ростом, который повышает риски неоправданного расходования средств, внесенных авансом, и иных доходов будущих периодов.

Целью данного исследования является формирование и обоснование методического подхода к разработке и реализации стратегии повышения конкурентоспособности вуза на основе обеспечения экономической устойчивости.

Степень разработанности

Для достижения цели исследования автором был проведен масштабный аналитический обзор более 700 публикаций по тематике стратегического управления, первые из которых датированы 1998 годом.

Формированию авторской позиции относительно понятий «экономическая устойчивость», «финансовая устойчивость» и их взаимосвязи способствовало изучение работ таких авторов как Т. А. Анисовец, В. Е. Баранова, С. А. Беляков, Л. Бэнт-Ааке, А. С. Бурмистрова, Дж. Бьерн, Л. Р. Газиева, Р. Гари-Бобо, Л. В. Голодкова, Д. Джонстон Брюс, Т. В. Жукова, Е. Е. Кардава, Г. Каталано, Н. Р. Кельчевская, М. А. Кудрова, Э. Морган, Е. Ф. Николаева, Э. Д. Новожилов, А. Ж. Окенов, Т. А. Половова, Г. А. Резник, П. Силвестри, А. Трэнной, Г. Уильямс, А. Р. Ядрышников. Проработанность долгосрочной экономической модели организации детально представлена в работе Т. Коупленда, Т. Коллера и Дж. Муррина. Общее мнение большинства авторов заключается в том, что эффективность финансово-экономической деятельности университетов, а также показатели финансовой устойчивости по обеспече-

нию конкурентоспособности необходимо воспринимать как условия объективные [1].

Проблематике стратегического процесса в организации высшего образования посвящены работы таких авторов, как П. Аверсон, Б. Альстрэнд, А. Е. Балобанов, Д. У. Бренеман, А. О. Груздинский, М. К. Дженсен, Ф. Кайзер, А. К. Ключев, Е. А. Князев, Г. И. Лазарев, Дж. Лэмпела, Дж. Р. Майнгл, У. Х. Меклинг, Г. Минцберга, О. В. Сагинова, Р. Г. Стронгин, Г. Хорт, Дж. Хьюсман, М. Хэйтор, А. Йонезау. Лейтмотивом, в той или иной степени отраженным в большинстве публикаций, стал тренд на комплексность и устойчивость развития как адаптивную и подлежащую гибкой трансформации в соответствии с требованиями концепции устойчивого развития стратегию и тактику вуза, которые действуют в конкурентной среде [2]. Другим важным фактором успеха, подчеркиваемым большинством авторов, является развитие исследовательской функции вуза: «Современный масштаб Плехановского университета постоянно требует сосредоточенности прежде всего на содержательной составляющей стратегии развития, а именно на во-

просах воспроизводства интеллектуального и научного потенциала, который является ос-

новой для стратегической деятельности любого вуза» [3].

Методология исследования

Для достижения исследовательской цели автором был проведен анализ теоретических источников и структурирован понятийный аппарат по теме экономической и финансовой устойчивости. Нередко указанные дефиниции синонимируются исследователями, что может приводить к серьезным упущениям при принятии управленческих решений [4]. Автор исследования основывает свои рассуждения на позиции о том, что экономическая устойчивость представляется более широкой дефиницией, включающей в себя понятие финансовой [5].

Существующие подходы к трактовке понятия «экономическая устойчивость» справедливо разделить на четыре подхода, которые описывают ее как [6–8]:

1) совокупность таких качеств системы, как безопасность, надежность, стабильность, целостность и прочность;

2) способность восстанавливать прежнее (расчетное) состояние;

3) способность сохранять динамическое равновесие;

4) способность стабильно функционировать, развиваться, сохраняя направление движения по запланированной траектории.

По нашему мнению, первые три из представленных групп трактовок более справедливы для определения финансовой устойчивости, поскольку актуальны в ситуациях незначительных изменений внешней и внутренней среды, что чаще происходит в рамках двух-трехлетнего временного периода. Сфера высшего образования сопряжена со значительными трансформациями, а следовательно, для нее будет более справедливо описывать эко-

номическую устойчивость в рамках четвертого подхода.

Вместе с тем, характеристики вуза, в том числе экономическая устойчивость, должны рассматриваться через призму восприятия вуза как динамической системы, которой свойственно не только стабильное развитие, но и устойчивая деградация. Следовательно, экономическая устойчивость вуза должна включать в себя обязательное требование к обеспечению мер по развитию организации, сохранению позитивных тенденций к трансформации [9–11].

Резюмируя вышеизложенный материал, подчеркнем, что в рамках данного исследования автор под экономической устойчивостью предлагает понимать способность в долгосрочном периоде привлекать, воспроизводить и сохранять ресурсы, необходимые и достаточные для стабильной реализации требуемого функционала, исполнения обязательств в отношении стейкхолдеров в условиях постоянно изменяющейся среды, увеличении требований учредителя, реализации программы развития и своевременных изменений.

В свою очередь, под финансовой устойчивостью подразумевается способность в рамках трехлетнего периода покрывать растущие расходы, обеспечивая выполнение договорных и репутационных обязательств в отношении основных групп стейкхолдеров, в первую очередь поддерживать качество образования и результатов НИОКР на должном уровне, финансировать мероприятия по развитию вуза как в нормальных, так и в форс-мажорных условиях, прежде всего за счет управления поступлениями и выплатами.

Основные результаты и обсуждение

Экономическая устойчивость вуза в операционном плане основана на финансовой [12], которая, в свою очередь, сопряжена с наличием достаточного денежного потока. Стратегически значимо, в частности, при реализации опережающего экономического роста, обес-

печить такой ежегодный прирост поступлений, темпы которого будут превосходить прирост текущих затрат и доходов конкурентов.

Исследование, проведенное на выборке в 200 вузов и направленное на анализ взаимосвязи типа управления и устойчивости об-

разовательных организаций высшего образования, демонстрирует, что опора на показатели финансового и кадрового потенциалов позволяют достичь более высокого итогового результата [13]. Однако подобным исследованиям присуще ограничение, связанное с недостаточностью внимания к характеристикам университетов, которые позволяют сохранять им устойчивость в долгосрочной перспективе, особенно в форс-мажорных условиях.

С целью нивелирования данного ограничения автором предлагается система взаимосвязанных показателей, которая получена путем адаптации модели, используемой для оценки и управления стоимостью бизнеса [14]. В рамках системы множество показателей подразделяется на четыре группы: факторы устойчивого развития, показатели текущей финансовой устойчивости, экономические показатели долгосрочного развития и вклад университета в долгосрочное благополучие стейкхолдеров.

К факторам устойчивого развития при этом относится то, насколько успешно вуз привлекает контингент и обеспечивает студентосбережение, какой доход приносит каждый студент, насколько доступным является обучение, а также объем привлеченных средств за счет научно-исследовательских проектов и количество работодателей-партнеров.

В перечень показателей текущей финансовой устойчивости автор включает рост поступлений, в том числе внебюджетных, долю внебюджетных средств в общем объеме поступлений, уровень доходов на каждого НПР, наличие и размеры фонда развития. При этом акцент необходимо делать не только на увеличении поступлений как таковом, но и на диверсификации источников, что также приводит к повышению финансовой устойчивости.

Экономические показатели долгосрочного развития включают в себя дисконтированный объем доходов, долю научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, размер эндаумент-фонда, результаты реализации инфраструктурных проектов.

Автором исследования впервые предлагается включать в систему стратегических целей экономического развития задачи, связанные с обеспечением долгосрочного благополучия

стейкхолдеров. К таким задачам относятся повышение уровня заработной платы академического персонала и выпускников, рост валового регионального продукта, сокращение среднего срока поиска персонала, формирование новых рынков в регионе.

При этом авторский подход подразумевает фокусировку не только на обеспечении и повышении экономической устойчивости, но и конкурентоспособности высшего учебного заведения за счет акцента на таких показателях как размер эндаумент-фонда и фонда развития, реализация инфраструктурных проектов.

Как было отмечено ранее, обеспечение экономической устойчивости в силу своей долгосрочной специфики находится в контуре стратегического управления. Автором были проведены аналитические обзоры исследований по теме стратегического управления, результаты которых были опубликованы в период с конца 90-х гг. прошлого столетия по настоящее время, что позволило сделать вывод о том, что уже к началу 2010-х гг. было сформировано научное направление — стратегический менеджмент университета. Однако единый взгляд на правила стратегирования до сих пор не оформился.

Результаты анализа публикаций и практических кейсов, осуществляемых с методическим сопровождением автора исследования, демонстрируют наличие противоречий, сдерживающих процессы стратегического управления в сфере высшего образования, к которым относятся:

- дихотомия динамичности развития внешней среды и консерватизма академического сообщества;
- трансформация вузов от модели 1.0 к 2.0 и далее входит в противоречие с традиционными настройками партнеров, ожидающих выпуска мотивированных и недорогих специалистов;
- решение задач научно-технического прорыва, которые ставятся Правительством Российской Федерации, сдерживается естественным для вузов искусством сопротивления, которое обеспечивает долгосрочную устойчивость организации;
- необходимость формирования уникальной стратегии развития не поддержана си-

стемой государственной документации, содержащей набор унифицированных показателей;

- потребность максимизировать преимущества конкретной образовательной организации противоречит необходимости соблюдать требования единой государственной политики;

- отсутствие ответственности у значительной части заинтересованных сторон, имеющих рычаги влияния и полномочия;

- ожидания быстрых результатов со стороны учредителя и социума не обеспечены достаточным объемом финансирования;

- составляющим основу миссии качеству и параметрам образовательных услуг не уделяется должного внимания ни со стороны исследовательского сообщества, ни со стороны лиц, ответственных за разработку и реализацию стратегических планов.

Эффективность стратегического управления в значительной степени зависит от непрерывности процесса, однако указанные противоречия приводят к тому, что процесс становится дискретным. Одной из ключевых задач реализации контура стратегического управления

является использование семантики, понятной основному персоналу университета. Для решения указанной задачи может быть использован цикл исследовательской деятельности — метод «двойной петли» [15], подразумевающий выдвижение гипотезы, прогнозирование, оценку планируемых результатов, пересмотр проблемы при необходимости, проведение эксперимента, сбор информации, оценку полученных результатов и описание модели.

На практике метод «двойной петли» при стратегировании в вузе реализуется естественным образом в силу присущего среде консерватизма. Однако возникающая в процессе обсуждения инициатив пауза может привести к переключению на другие идеи и проекты, упущению из вида значимых и полезных инициатив. В качестве решения проблемы автором предлагается использование модели «тройной петли», суть которой заключается в проведении стратегического эксперимента на уровне отдельного подразделения, коллектива или проекта, что ускоряет процесс реализации и снижает риски. Успешные практики в последующем следует экстраполировать на более широкую аудиторию.

Заключение

В результате проведенного автором исследования предложен методический подход к формированию системы стратегических показателей, направленных на обеспечение экономической устойчивости и включающий четыре группы: факторы устойчивого развития, показатели текущей финансовой устойчивости, экономические показатели долгосрочного развития и вклад университета в долгосрочное благополучие заинтересованных сторон.

При этом автором впервые предлагается учет интересов стейкхолдеров как механизм

обеспечения опережающего экономического роста.

Анализ литературных источников и практических кейсов позволил сформулировать перечень основных противоречий, которые приводят к дискретности процессов стратегического управления. Для их частичного нивелирования предлагается использование метода «тройной петли», который позволит снизить влияние консервативности академической среды и соответствующей ему ригидности системы высшего образования.

Список источников

- [1] Стукалова И. Б., Стукалова А. А. Финансовые показатели в национальных и глобальных университетских рейтингах // Вестник РЭУ имени Г. В. Плеханова. 2016. № 5. С. 15–25.
- [2] Кузнецов В. В., Лукина А. В., Малова Д. В. Принципы и механизмы стратегии устойчивого развития вуза // Вестник РЭУ имени Г. В. Плеханова. 2017. № 1. С. 56–64.
- [3] Калинина И. А. РЭУ им. Г. В. Плеханова как конкурентоспособный университет будущего / И. А. Калинина, П. А. Карасев, М. Н. Кулапов, И. И. Скоробогатых // Вестник РЭУ имени Г. В. Плеханова. 2017. № 6. С. 5–14.
- [4] Ядрышников А. Р., Голодкова Л. В. Финансовая и экономическая устойчивость российских предприятий: статистика и подходы к определению // Science Time. 2016. № 12. С. 805–816.

[5] Кельчевская, Н. Р. Оценка экономической устойчивости государственного вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 4. С. 5–23.

[6] Резник Г. А., Курдова М. А. Устойчивость вуза в условиях модернизации системы высшего образования Российской Федерации // Проблемы социально-экономической устойчивости региона : сборник статей XIV Международной научно-практической конференции (Пенза, ??? 2017 г.). Пенза : Пензенский гос. аграрный ун-т, 2017. С. 3–9.

[7] Баранова В. Е., Николаева Е. Ф. Экономическая устойчивость предприятия // Academy. 2018. № 10 (37). С. 18–24.

[8] Беляков С. А. Оценка финансовой устойчивости вуза // Экономика образования. 2009. № 3–2. С. 155–161.

[9] Половова Т. А. Концептуальная модель управления экономической устойчивостью вузов в условиях неопределенности и рисков // Вестник НГУЭУ. 2012. № 2. С. 252–260.

[10] Газиева Л. Р., Кардава Е. Е. Возможности повышения экономической устойчивости предприятий // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 3 (29). С. 116–119.

[11] Кельчевская Н. Р. Экономическая устойчивость высшего учебного заведения. Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2002. 77 с.

[12] Анисовец Т. А. Экономика образования и образовательного учреждения. СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2012. 180 с.

[13] Жукова Т. В. Экономическая устойчивость российских вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 62–68.

[14] Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / перевод с английского. 3-е издание, переработанное и дополненное. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 554 с.

[15] Averson P. Strategic Management of Scientific Research Organizations // Journal of the Washington Academy of Sciences. September, 2012;98(3):31–34.

References

[1] Stukalova I. B., Stukalova A. A. Financial Indicators in National and Global University Ratings. *Vestnik RE`U im. G. V. Plexanova = Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2016;(5):15–25. (In Russ.).

[2] Kuznetsov V. V., Lukina A. V., Malova D. V. Principles and mechanisms of the university Sustainable Development Strategy. *Vestnik RE`U im. G. V. Plexanova = Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2017;(1):56–64. (In Russ.).

[3] Kalinina I. A. Plekhanov Russian University of Economics as a competitive university of the future / I. A. Kalinina, P. A. Karasev, M. N. Kulapov, I. I. Skorobogatykh. *Vestnik RE`U im. G. V. Plexanova = Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2017;(6):5–14. (In Russ.).

[4] Yadryshnikov A. R., Golodkova L. V. Financial and Economic Sustainability of Russian Enterprises Statistics and Approaches to Definition. *Science Time = Science Time*. 2016;(12):805–816. (In Russ.).

[5] Kelchevskaya N. R. Evaluation of the Economic Stability of a State University. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2002;(4):5–23. (In Russ.).

[6] Reznik G. A., Kurdova M. A. The Stability of the University in the Conditions of Modernization of the System of Higher Education in the Russian Federation. *Problems of Socio-Economic Sustainability of the Region: collection of articles of the XIV International Scientific-Practical Conference (Penza, ??? 2017)*. Penza: Penza State Agrarian University, 2017. P. 3–9. (In Russ.).

[7] Baranova V. E., Nikolaeva E. F. Economic Sustainability of the Enterprise. *Academy = Academy*. 2018;10(37):18–24. (In Russ.).

[8] Belyakov S. A. Assessment of the Financial Stability of the University. *E`konomika obrazovaniya = Economics of Education*. 2009;(3–2):155–161. (In Russ.).

[9] Polovova T. A. Conceptual model of managing the economic sustainability of universities in conditions of uncertainty and risks. *Vestnik NGUE`U = Vestnik NSUEM*. 2012;(2):252–260. (In Russ.).

[10] Gazieva L. R., Kardava E. E. Opportunities to Improve the Economic Sustainability of Enterprises. *Estestvenno-gumanitarny`e issledovaniya = Natural Humanitarian Studies*. 2020;3(29):116–119. (In Russ.).

[11] Kelchevskaya N. R. Economic Sustainability of a Higher Educational Institution. Yekaterinburg: Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin; 2002. 77 p. (In Russ.).

[12] Anisovets T. A. Economics of Education and Educational Institutions. St. Petersburg: Department of Operational Printing, National Research University Higher School of Economics; 2012. 180 p. (In Russ.).

[13] Zhukova T. V. Economic Sustainability of Russian Universities. *University Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = Management: Practice and Analysis*. 2008;(6):62–68. (In Russ.).

[14] Copeland T., Koller T., Murrin J. Cost of Companies: Evaluation and Management / translate from English. 3rd edition, revised and enlarged. Moscow: Olimp-Business; 2005. 554 p. (In Russ.).

[15] Averson P. Strategic Management of Scientific Research Organizations. *Journal of the Washington Academy of Sciences*. September, 2012;98(3):31–34.

Информация об авторе

Г. Д. Сандлер — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной экономики и менеджмента, ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам университетского управления, первый проректор по экономике и стратегическому развитию.

Information about the author

G. D. Sandler — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of International Economics and Management, Leading Researcher of the Research Laboratory for University Management, First Vice-Rector for Economics and Strategic Development.

Статья поступила в редакцию 26.01.2022; одобрена после рецензирования 15.02.2022; принята к публикации 23.03.2022.

The article was submitted 26.01.2022; approved after reviewing 15.02.2022; accepted for publication 23.03.2022.