



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР

Ассоциация



**Глобальные
университеты**



Уральский
федеральный
университет
имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

Методические семинары «Подготовка программ развития образовательных организаций высшего образования»

Стратегии повышения конкурентоспособности российских вузов на основе собственной экономической устойчивости университетов: результаты исследования и опыт УрФУ

© Сандлер Даниил Геннадьевич
Первый проректор по экономике
и стратегическому развитию



21 Марта 2023

Не для корысти, не для битв, Мы рождены для вдохновенья, для звуков сладких и молитв.

А.С. Пушкин

Текущая финансовая модель УрФУ диверсификация и рост традиционных источников доходов



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР



Ассоциация
Глобальные
университеты

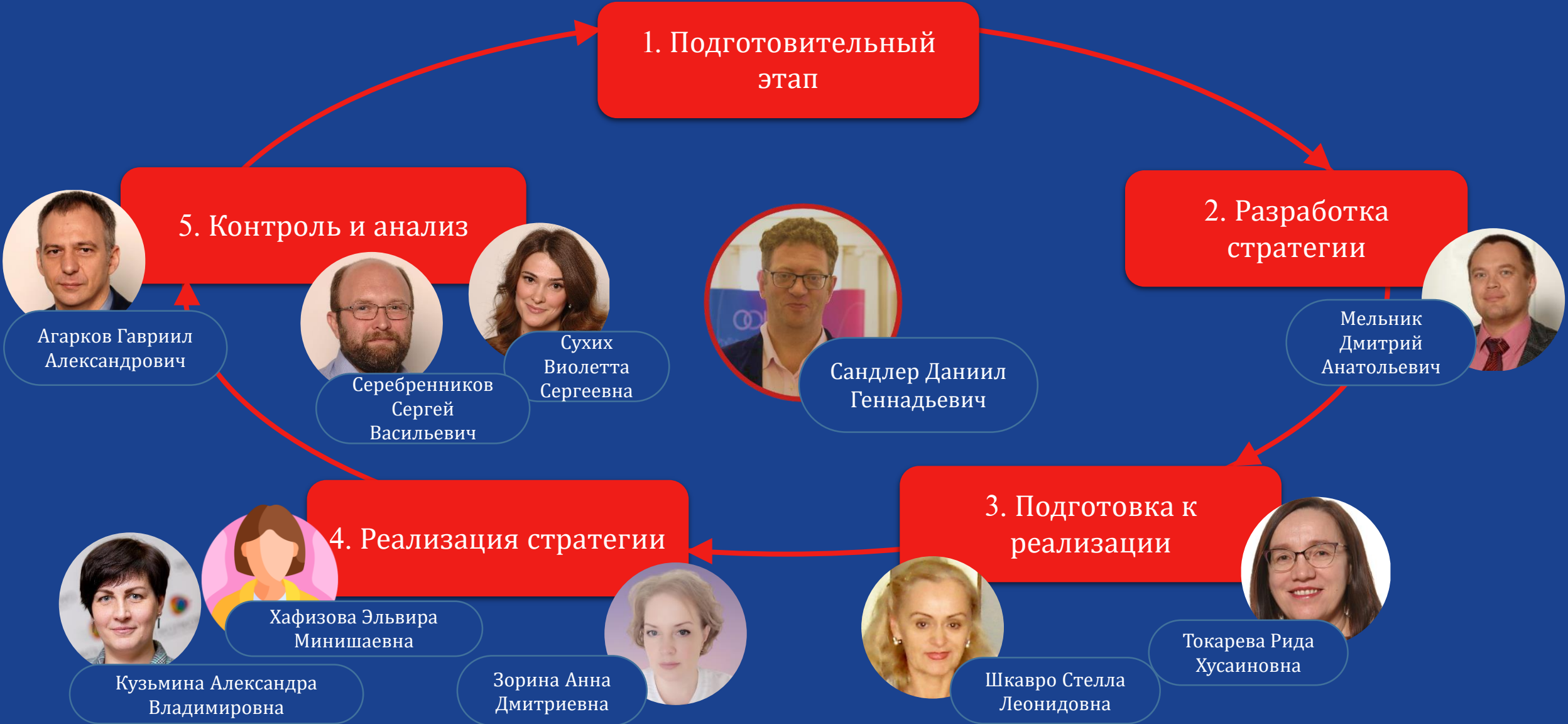
Текущая финансовая модель ориентирована на рост доходов от традиционных направлений и диверсификацию источников поступлений. Среднегодовой прирост доходов за 5 лет составил 7,4 %. Источники поступлений диверсифицированы в 2020 году по следующим направлениям:

- 1) Бюджет/внебюджет — доля внебюджетных средств — 39,10 %;
- 2) Образование/остальные виды деятельности — доля образовательных доходов во внебюджетных поступлениях составляет — 40 % (по данным Отчета о результатах деятельности федерального государственного автономного учреждения, находящегося в ведении Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, и об использовании закрепленного за ним имущества за 2020 год.)
- 3) Внебюджетных доходов по областям: наибольшие доли у инженерного образования и НИОКР (29,7 %); гуманитарных направлений (17 %).

Остап быстро вырвал огурец из рук Паниковского, говоря: Не делайте из еды культа. После этого он съел огурец сам.

Источник: Программа развития УрФУ // Приоритет-2030

Цикл функционирования системы стратегического управления и его аппарат



- Вынужденная нацеленность на **достижение широкого спектра универсальных показателей**;
- **Дефицит ресурсов** у большинства университетов при высокой ресурсоемкости конкурентной борьбы.

Проблема:

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.



Какова модель деятельности конкретного вуза?

Кейс СибГИУ: «От индустриального к технологическому университету. Набери сохрани выпусти студентов ВО и СПО»

Модель будущего университета.

5 траекторий развития университетов



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР



Ассоциация
Глобальные
университеты

Университеты 1 — это глобальные проектно-исследовательские университеты. Они точно останутся и скорее начнут даже поглощать отдельно стоящие исследовательские структуры. Очень высокая неопределенность с судьбой технологий будет стимулировать корпорации не только объединять свои разработки, но пытаться спихнуть их хотя бы на половину или треть в public сектор, а это университеты. Университеты 1 — это условно топ-500 всемирного рейтинга, это 5-10% университетов, которые вообще выживут.

Университеты 2 — будут эволюционировать в региональные социально-проектные клубы. Их работа будет в очень большой степени основываться на **добровольческом участии**, на так называемом образовательном и даже проектном волонтерстве, а не на штатной оплачиваемой работе. Университеты 2 будут выживать, опираясь на свою инфраструктуру.

Университеты 3 — университеты, расположенные в отдаленных районах, где нет спроса на энергичную социальную деятельность, это, скорее всего, **хабы онлайн-образования**, и они будут собирать пользователей в онлайн-курсы на короткие семинары и будут давать им свой диплом, комбинируя его из элементов дипломов онлайн-курсов. Это что-то типа корреспондентских курсов.

Университетов 4 — сейчас вообще нет, это **центры профессиональных сообществ, учебные, исследовательские проекты. Профессиональные сообщества станут гораздо более влиятельными игроками в постоянно** меняющемся мире технологий и стандартов.

Университеты 5 — корпоративные университеты

В будущем можно ожидать новую волну коммерциализации высшего образования и это приведет к тому, что ведущие мировые университеты станут похожими на российские вузы. «Возможность гибко зарабатывать, непривычно жесткая конкуренция сделает абсолютное большинство университетов мира очень похожими по структуре своего дохода, по структуре своей деятельности на нынешние российские университеты».

Четыре типа вузов по характеру экономической модели



Структура доходов Успешность	Преобладание доходов от образовательной деятельности	Существенная доля доходов от научной деятельности
<p>Экономически успешные — доход ППС выше порогового дохода</p>	<p>Обучающий вуз с исследовательской составляющей, как правило, с более низкой преподавательской нагрузкой</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p>Исследовательский вуз с высоко оплачиваемым персоналом, как правило, с более низкой преподавательской нагрузкой</p> <p style="text-align: right;">4</p>
<p>Экономически неуспешные — доход ППС ниже порогового дохода</p>	<p>Обучающий вуз, как правило, с более высокой преподавательской нагрузкой</p> <p style="text-align: right;">2</p>	<p>Исследовательский вуз с умеренной оплатой труда, как правило, с более высокой преподавательской нагрузкой</p> <p style="text-align: right;">1</p>

Типология стратегии в координатах характер миссии и уровень конкурентоспособности и развития



Сопоставление типов стратегий и характера экономической модели

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, %
Уровень конкурентоспособности вузов								
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

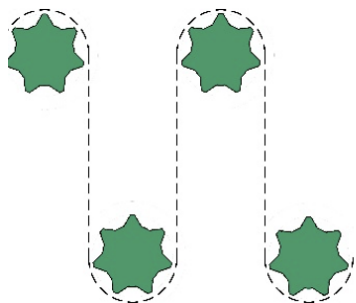
При исследовании* 106 вузов наблюдается **диагональная динамика**

Значение	Зарботная плата, в % от средней по региону	Удельный вес доходов от НИОКР, %
Минимальное	138	2,0
Максимальное	368	49,2
Медианное	225	11,6
Среднее	215	15,9

* по итогам 2021 г.

Экономическая устойчивость

Факторы
устойчивого
развития

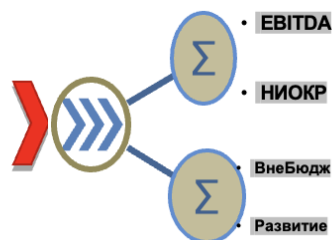


Набор, Контингент
и количество
выпускников.

Доход на студента,
доступность
обучения

Производительность
в НПП
Количество
партнеров
работодателей

Показатели
устойчивости

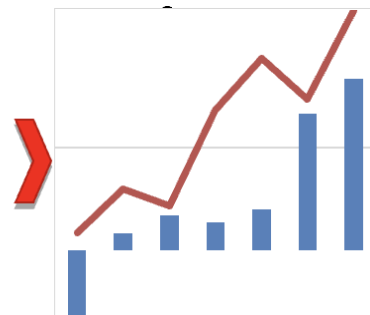


Рост поступлений, в
т.ч. Внебюджетных
EBITDA

Доход на НПП

Доля
внебюджетных
средств
Фонд развития

Экономические
показатели
долгосрочного
развития

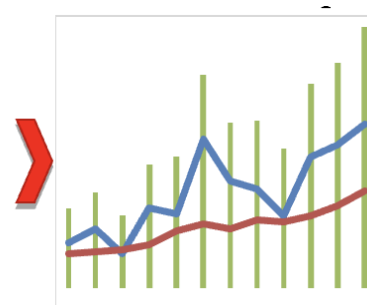


Дисконтированный
объем доходов

Доля НИОКР

Размер Эндаумента
Реализация
инфраструктурных
проектов

Вклад вуза в
долгосрочное
благополучие
стейкхолдеров



Уровень заработной
платы НПП

Уровень заработной
платы выпускников

Рост ВРП
Срок поиска
персонала
Новые рынки

Экономическая устойчивость — это долгосрочная способность вуза реализовывать модель открытого опережающего роста, за счет привлечения достаточного объема финансовых, имущественных и других видов ресурсов, в условиях роста требований заинтересованных сторон и возможных социально-экономических изменений и кризисов

Типология политик в области финансово-экономической деятельности вуза: рост новых доходов и кооперация, сокращение удельных затрат и увеличение стоимости, изменение экономической модели, экономия за счет традиций и минимизации изменений

**Комплексная система показателей развития
экономической устойчивости вуза**

Типология финансово-экономических политик



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР



Ассоциация
Глобальные
университеты

Скорость
экономических
изменений

Администра-
тивное давление

Высокая скорость: в горизонте 1-2 года видны экономические результаты. Высокая роль экономических критериев.

Низкая скорость экономических изменений и роль текущих экономических критериев мала: за 1-2 года последствия минимальны, позитивные либо негативные изменения происходят в горизонте 3-5 лет

Высокое:
требуется работа с коллективом либо со студентами

Сокращение удельных затрат и рост стоимости

Трансформация экономической модели

Культура принуждения к выполнению решений руководства

Культура лидерства и вовлечения в программу преобразований

Экономические критерии в числе главных

Текущие экономические критерии могут быть принесены в жертву ради стратегической эффективности

Рост кооперации и новых доходов — за счет новых услуг и рынков

Экономия за счет традиций и минимизации изменений

Низкое:
нет непопулярных решений сверху

Культура признания актуальных достижений, поддержка инициативы

Культура множественного согласования решений лидерами мнений на разных уровнях иерархии

Экономические критерии выступают ориентирами для поддержки инициатив

Экономические критерии слабо влияют на решения руководства и дискуссию



Цель финансовой политики на предстоящий период – обеспечить устойчивое опережающее экономическое развитие университета за счет роста и диверсификации источников дохода, эффективного инвестирования средств развития, роста производительности и оплаты труда персонала.

Для поддержки конкурентоспособных условий для ключевого персонала и формирования фонда развития УрФУ планирует поддерживать среднегодовой рост поступлений не менее 5,5 %. Рост поступлений до 16,5 млрд руб. и фонда развития до 1,1 млрд руб. планируется за счет следующих изменений:

1. Опережающий рост доходов от НИОКР.

2. Рост доходов от образования.

3. Увеличение горизонта планирования и рост инвестиций:

4. Расширение спектра используемых финансовых технологий:

5. Рост производительности.

6. Прозрачность деятельности.

Показатели	Ед. изм.	2020	2024	2030
Объем поступлений университета из всех источников, в том числе:	млн руб.	10 590	12 700	16 800
от образовательной деятельности	млн руб.	6 168	7 300	9 900
от научной и инновационной деятельности	млн руб.	2 279	2 800	3 800
от прочих видов деятельности	млн руб.	2 143	2 600	3 100
Объем средств университета, поступивших за отчетный год из внебюджетных источников	млн руб.	4 140	5 700	7 410
от образовательной деятельности	млн руб.	1 979	3 030	3 770
от научной и инновационной деятельности	млн руб.	1 226	1 720	2 500
от прочих видов деятельности	млн руб.	916	950	1 140
Объем целевых фондов долгосрочного развития	млн руб.	457	1 000	1 100
Эндаумент-фонд	млн руб.	133	200	300

К 2030 году результатом изменений должно стать увеличение сводного бюджета развития до уровня не менее 7 % от общих поступлений, а уровень оплаты труда НПР до 2,8 раза по отношению к среднерегionalной.

Сочетание процессов управления знаниями и стратегией и выбор финансово-экономической политики



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР



Ассоциация
Глобальные
университеты

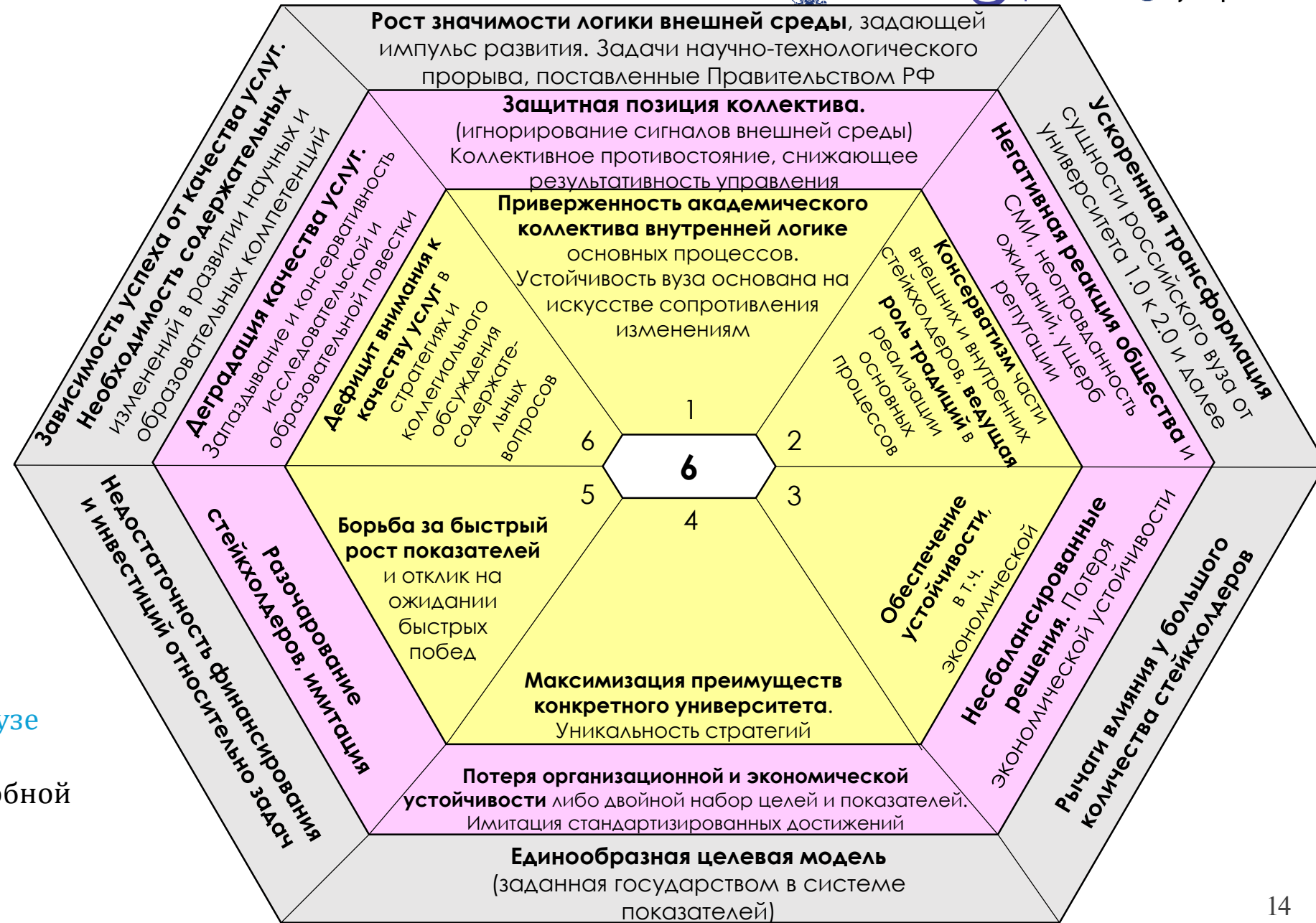
Структурированность Направление планирования	Структурированный процесс стратегического планирования	Не структурированный процесс стратегического планирования
<p>Сверху вниз</p> 	<p><i>Управление знаниями и стратегией не зависимы</i></p> <p>Rational planning approach</p> <p>Факторы успеха и стратегические взаимосвязи явны, известны, документированы. Метод – комбинация знаний топ-менеджментом</p> <p>Сокращение удельных затрат и рост стоимости</p> <p>Объединение и систематизация – combination = 3</p>	<p><i>Управление знаниями следует за управлением стратегией – неявно</i></p> <p>Guided learning approach</p> <p>Факторы успеха и стратегические взаимосвязи 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 scored approach</p> <p>Знания о факторах успеха и взаимосвязях в неявном виде присутствуют на нижних уровнях организации</p> <p>Рост новых доходов и кооперации</p>	<p>1 – socialization = Социализация, 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>

Модель, позволяет объективно осуществить согласованный выбор альтернатив сразу по трем направлениям (политикам): модели стратегического управления, модели управления знаниями и финансово-экономической политики.



Шесть основных противоречий университетского стратегирования

Где могут сгореть наши инвестиции?

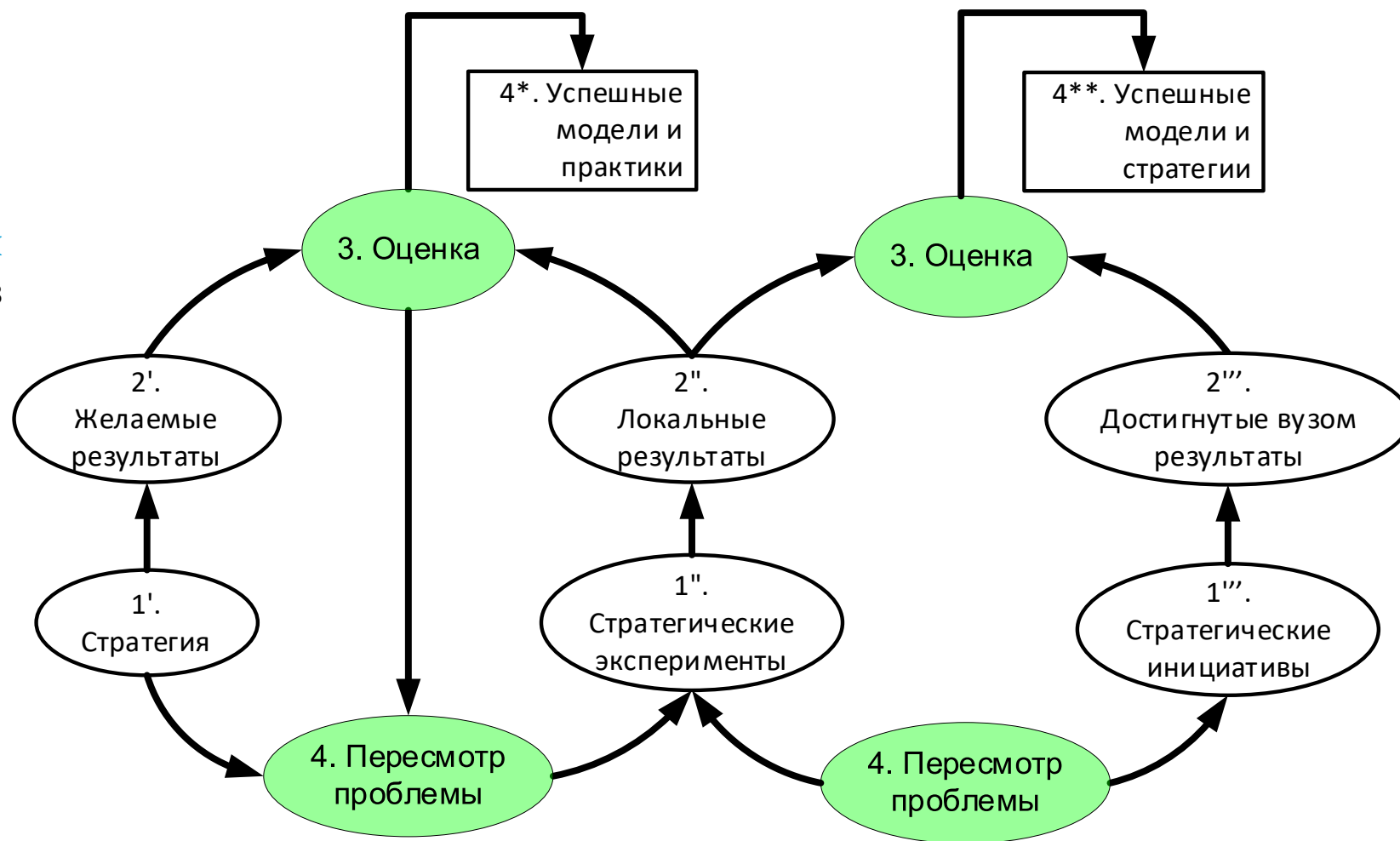


Основные противоречия стратегического управления в вузе сдерживают эффективность формирования конкурентоспособной стратегии.

Введение эксперимента в контур стратегического управления для академических организаций на основе Модели тройной петли



Для разрешения противоречий может быть использован методический подход «тройной петли», который заключается в проведении стратегических экспериментов, облегчающих принятие нестандартных и инновационных решений и соответственно повышающих устойчивость динамики изменений и диверсифицирующих риски стратегических ошибок.





**Уральский
федеральный
университет**
имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Программа развития <https://2030.urfu.ru>



Благодарю за внимание!