

УДК 65.011.1 DOI: 10.14451/1.254.286

Анализ системы стратегического планирования в бюджетном учреждении высшего образования

© 2026 **Зубарева Любовь Витальевна**

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, учета и финансов. Сургутский государственный университет, Сургут, Россия.
E-mail: zubareva_lv@surgu.ru

© 2026 **Шарамеева Ольга Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент, директор института экономики и управления. Сургутский государственный университет, Сургут, Россия.
E-mail: sharamееva_оa@surgu.ru

© 2026 **Ежова Анастасия Дмитриевна**

Магистрант 3 года обучения направления Экономика. Сургутский государственный университет, Сургут, Россия.
E-mail: ezhova_ad@edu.surgu.ru

Ключевые слова: стратегическое планирование, бюджетное учреждение высшего образования, цифровизация, стейкхолдеры, ключевые показатели эффективности (KPI), программно-целевой подход, стратегический анализ, оценка эффективности, проектный менеджмент.

Развитие системы стратегического планирования в бюджетных учреждениях высшего образования в условиях современных вызовов имеет особенно важное значение с учетом трансформации образовательной парадигмы, цифровизации и изменения моделей финансирования. В статье рассматриваются теоретические основы стратегического планирования, нормативно-правовая база, а также особенности его реализации в вузах. Особое внимание уделено влиянию цифровизации на стратегическое планирование, оценке эффективности реализации стратегических планов и разработке ключевых показателей эффективности (KPI). На основе анализа сформулированы рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования в образовательных учреждениях.

Современная система высшего образования функционирует в условиях постоянных изменений внешней среды, что требует от образовательных учреждений гибкости и адаптивности. Бюджетные учреждения высшего образования

сталкиваются с необходимостью соответствовать государственным требованиям, конкурировать на рынке образовательных услуг и отвечать запросам работодателей. В этих условиях стратегическое планирование становится ключевым

инструментом управления, позволяющим вузам определять долгосрочные цели и пути их достижения.

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью стратегического планирования в обеспечении устойчивого развития образовательных учреждений. Трансформация образовательной парадигмы, цифровизация образовательного процесса, изменение моделей финансирования вузов требуют системного подхода к планированию деятельности. При этом бюджетные учреждения высшего образования имеют специфические особенности, которые необходимо учитывать при разработке и реализации стратегических планов.

Стратегическое планирование в бюджетных учреждениях высшего образования представляет собой процесс определения долгосрочных целей и разработки планов их достижения с учетом внутренних возможностей организации и внешних условий. В отличие от коммерческих организаций, вузы имеют особую миссию, связанную с образовательной, научной и социальной деятельностью, что отражается на специфике их стратегического планирования [1].

Система стратегического планирования в вузе включает несколько взаимосвязанных элементов. Первым элементом является стратегический анализ, направленный на оценку внутренней и внешней среды организации. Для проведения такого анализа часто используются методы SWOT-анализа, PEST-анализа, бенчмаркинга. Вторым элементом – формирование миссии и видения вуза, определяющих его уникальность и направление развития. Третьим элементом – разработка стратегических целей и задач, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени. Четвертым элементом – формирование стратегии развития, включающей программы и проекты по различным направлениям деятельности вуза. Пятым элементом – реализация стратегии и контроль ее выполнения.

При разработке стратегии развития вуза необходимо учитывать различные факторы, влияю-

щие на его деятельность. К внешним факторам относятся государственная политика в сфере образования, демографическая ситуация, тенденции развития рынка труда, конкуренция между вузами. Внутренние факторы включают кадровый потенциал, материально-техническую базу, финансовые ресурсы, организационную культуру.

В современных условиях особое значение приобретает программно-целевой подход к стратегическому планированию, предполагающий разработку целевых программ развития по ключевым направлениям деятельности вуза. Данный подход позволяет концентрировать ресурсы на приоритетных направлениях и обеспечивать комплексное решение стратегических задач.

Стратегическое планирование в бюджетных учреждениях высшего образования осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми актами различного уровня. основополагающим документом является Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который определяет общие принципы и подходы к стратегическому планированию в государственном секторе [11].

Деятельность вузов регламентируется Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [12], который устанавливает правовые основы функционирования системы образования. В соответствии с данным законом, образовательные организации разрабатывают программы развития, которые являются основным документом стратегического планирования на уровне учреждения.

Важным документом, определяющим стратегические приоритеты развития высшего образования, является государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы. Данная программа устанавливает цели, задачи и показатели развития системы образования, которые должны учитываться вузами при разработке собственных стратегий.

В 2021 году была утверждена программа стратегического академического лидерства

«Приоритет-2030», направленная на поддержку программ развития университетов. Данная программа стимулирует вузы к разработке амбициозных стратегий развития, ориентированных на достижение национальных целей и решение задач социально-экономического развития регионов [1].

При разработке стратегических планов вузы также должны учитывать отраслевые документы стратегического планирования, такие как Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, Национальная технологическая инициатива, Стратегия цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования.

Нормативно-правовая база стратегического планирования в вузах постоянно совершенствуется, что требует от образовательных учреждений гибкости и адаптивности при разработке и корректировке стратегических планов.

Стратегическое планирование в бюджетных учреждениях высшего образования имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой их деятельности и статусом. Первая особенность связана с необходимостью согласования стратегических планов вуза с государственной политикой в сфере образования и науки. Бюджетные учреждения должны ориентироваться на достижение целевых показателей, установленных в государственных программах и проектах.

Вторая особенность заключается в ограниченности финансовых ресурсов и необходимости их эффективного использования. Бюджетные учреждения получают субсидии на выполнение государственного задания, которые должны расходоваться в соответствии с установленными нормативами. При стратегическом планировании необходимо учитывать возможности привлечения дополнительных источников финансирования: доходы от платных образовательных услуг, научно-исследовательской деятельности, гранты, пожертвования.

Третья особенность связана с многообразием стейкхолдеров, интересы которых необходимо

учитывать при разработке стратегии. К стейкхолдерам вуза относятся студенты, преподаватели, административный персонал, работодатели, органы государственной власти, общественные организации. Каждая группа стейкхолдеров имеет свои ожидания и требования, которые могут противоречить друг другу, что усложняет процесс стратегического планирования.

Четвертая особенность заключается в необходимости сочетания академических традиций и инновационных подходов. Вузы должны сохранять свою идентичность и академические ценности, одновременно адаптируясь к изменяющимся условиям и внедряя инновации в образовательный процесс и управление.

Пятая особенность связана с длительным циклом образовательной деятельности. Подготовка специалистов занимает несколько лет, что требует долгосрочного планирования и прогнозирования потребностей рынка труда. При разработке стратегии необходимо учитывать не только текущие, но и перспективные требования к компетенциям выпускников.

Цифровизация образования является одним из ключевых трендов, влияющих на стратегическое планирование в вузах. Внедрение цифровых технологий трансформирует все аспекты деятельности образовательных учреждений: образовательный процесс, научные исследования, административное управление, взаимодействие с внешней средой.

При разработке стратегии развития вузы должны учитывать возможности и риски, связанные с цифровизацией. К возможностям относятся расширение доступа к образованию, индивидуализация образовательных траекторий, повышение эффективности управления, развитие новых форматов обучения. Риски включают цифровое неравенство, проблемы информационной безопасности, зависимость от технологий, снижение роли личного взаимодействия в образовательном процессе.

Стратегия цифровой трансформации вуза должна включать несколько направлений. Первое

направление – развитие цифровой инфраструктуры, включающей аппаратное и программное обеспечение, сетевые ресурсы, системы хранения и обработки данных. Второе направление – внедрение цифровых технологий в образовательный процесс: электронные образовательные ресурсы, системы управления обучением, виртуальные лаборатории, симуляторы. Третье направление – цифровизация научных исследований, предполагающая использование цифровых инструментов для сбора и анализа данных, моделирования, визуализации результатов. Четвертое направление – цифровизация административных процессов, включающая внедрение электронного документооборота, автоматизацию рутинных операций, создание единой информационно-коммуникационной системы управления вузом.

Важным аспектом стратегического планирования в условиях цифровизации является развитие цифровых компетенций сотрудников и студентов. Вузы должны разрабатывать программы повышения квалификации в области цифровых технологий, создавать условия для формирования цифровой культуры, стимулировать использование цифровых инструментов в образовательной и научной деятельности.

Управление современным университетом требует систематического подхода к определению долгосрочных целей и путей их достижения. Стратегическое планирование в бюджетных учреждениях высшего образования представляет собой многоуровневый процесс, в котором взаимодействуют различные методологические подходы, управленческие инструменты и практические решения. Исследование теоретических концепций, действующей нормативной базы и опыта российских вузов позволяет определить основные направления совершенствования планирования в образовательном секторе.

Одним из ключевых элементов эффективного управления проектной деятельностью выступает информационная инфраструктура. Система, предназначенная для управления проектами, должна обеспечивать накопление, систематизацию и обработку информации о ходе выпол-

нения работ, что позволяет руководителям принимать решения на основе достоверных данных. Внедрение подобной системы повышает открытость проектной работы и улучшает взаимодействие между структурными подразделениями вуза.

Развитие профессиональных навыков персонала в сфере управления проектами представляет собой необходимое условие для успешной реализации стратегических инициатив. Университеты должны предусматривать программы обучения и переподготовки руководителей проектов и членов проектных групп, обеспечивая их актуальными знаниями и практическими умениями. Параллельно требуется формирование организационной культуры, которая поддерживает проектный подход к решению задач и способствует восприятию инноваций.

Контроль результативности стратегических инициатив занимает центральное место в системе планирования. Посредством оценки можно установить, насколько успешно вуз приближается к поставленным целевым ориентирам, и определить необходимые корректировки в выбранном направлении развития.

Оценочная система должна охватывать несколько уровней управления и анализировать разнообразные направления деятельности вуза. На уровне стратегии проводится анализ достижения перспективных целей и реализации крупных инициатив. На уровне тактики отслеживается выполнение промежуточных показателей и продвижение по проектам. На уровне операционной деятельности осуществляется мониторинг текущих работ и соответствие установленным требованиям.

Система ключевых показателей должна быть сбалансирована и охватывать различные сферы функционирования вуза. В рамках KPI целесообразно выделить четыре основные категории. Первая категория объединяет показатели учебной деятельности, включая численность обучающихся, уровень подготовки выпускников, их трудоустройство, степень удовлетворенности студентов образовательным процессом. Вторая

категория охватывает показатели научно-исследовательской работы, такие как масштабы научных проектов, количество научных публикаций, индекс цитирования, объём привлечённых грантов. Третья категория представляет показатели финансового состояния, включая доходы, рациональность расходования средств, финансовую стабильность. Четвёртая категория включает показатели, характеризующие состояние кадрового ресурса, такие как уровень квалификации преподавателей, стабильность кадрового состава, поддержка молодых исследователей.

Методический подход к оценке должен сочетать количественные и качественные методы анализа. Количественные методы позволяют получить объективные измерения достигнутых результатов, тогда как качественные методы дают возможность оценить удовлетворённость заинтересованных сторон и качество оказываемых услуг. Необходимо систематически анализировать полученную информацию и применять выводы оценки при принятии управленческих решений.

Стратегическое планирование служит основным инструментом управления бюджетными вузами, позволяя им гибко реагировать на трансформации окружающей среды, оптимально использовать имеющиеся ресурсы и реализовывать

долгосрочные цели развития. В современных условиях, характеризующихся цифровой трансформацией, возрастанием конкурентного давления и повышением ожиданий со стороны различных групп заинтересованных лиц, университеты должны формировать адаптивные и согласованные стратегии, которые учитывают как государственные направления развития, так и собственные организационные возможности.

Ключевыми направлениями совершенствования системы стратегического планирования являются:

- Интеграция программно-целевого подхода;
- Развитие цифровой инфраструктуры и компетенций сотрудников;
- Внедрение проектного управления;
- Использование сбалансированной системы KPI для оценки эффективности.

Успешная реализация стратегических планов требует не только чёткой координации между подразделениями, но и создания культуры проектного мышления, ориентированной на инновации и непрерывное улучшение. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методик адаптации стратегического планирования к быстро меняющимся условиям глобального образовательного пространства.

Библиографический список

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы. Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 / Собрание законодательства Российской Федерации. 2018, № 1. Ст. 375.
2. *Ефремова П. В.* Показатели оценки эффективности развития инновационной деятельности вузов // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 3. – С. 989–1010. – DOI: [10.18334/vinec.9.3.41001](https://doi.org/10.18334/vinec.9.3.41001). – EDN PKIHSW.
3. *Кишкинова О. А., Черенкова И. А.* Цифровые технологии в образовательном пространстве : Сборник трудов 4-й Научно-практической конференции, Москва, 16 мая 2025 года // Актуальные проблемы ветеринарной медицины, зоотехнии, биотехнологии и экспертизы сырья и продуктов животного происхождения. – М. : Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии – МВА им. К. И. Скрябина, 2025. – С. 614–615. – EDN PDNRWL.
4. *Король А. Д., Воротницкий Ю. И.* Цифровая трансформация образования и вызовы XXI века // Высшее образование в России. – 2022. – Т. 31, № 6. – С. 48–61. – DOI: [10.31992/0869-3617-2022-31-6-48-61](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-6-48-61). – EDN SXEPBK.
5. *Ларионова М. А.* Стратегическое планирование как фактор развития системы высшего образования // Вестник Пермского национально-исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2023. – № 1. – С. 192–208. – DOI: [10.15593/2224-9354/2023.1.14](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.1.14). – EDN EBVZNM.
6. Программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Утверждена приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.05.2021 № 444. –
7. *Семенов Е. В., Соколов Д. В.* Цифровизация высшего образования: возможности и риски // Идеи

- и идеалы. – 2022. – Т. 14, № 4–1. – С. 137–153. – DOI: [10.17212/2075-0862-2022-14.4.1-137-153](https://doi.org/10.17212/2075-0862-2022-14.4.1-137-153). – EDN VZBVEY.
8. *Сергеевич Д. А.* Обзор моделей финансирования высшего образования: механизмы доведения средств и роль государства // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 2.
 9. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 / Собрание законодательства Российской Федерации. 2016, № 49. Ст. 6887.
 10. *Торосян Д. А.* Система ключевых показателей эффективности деятельности высшего учебного заведения // Форум молодых ученых. – 2020. – 1(41). – С. 601–604. – EDN HQT TNQ.
 11. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» / Собрание законодательства Российской Федерации. 2014, № 26. Ст. 3378.
 12. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» / Собрание законодательства Российской Федерации. 2012, № 53 (ч. 1). Ст. 7598.
 13. *Шацкая И. В.* Стратегирование цифровой трансформации высшего образования // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2, 4(6). – С. 571–583. – DOI: [10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583). – EDN MSHCRL.