

## РАЗРАБОТКА И ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ УНИВЕРСИТЕТА

В статье рассматривают методы и подходы к постановке стратегических целей вуза и их каскадирования в конкретные, измеримые проекты, мероприятия и действия с четкими показателями результативности, что позволяет выстроить ясную цепочку от видения и миссии университета к понятию результативности конкретных действий и процессов. Указанные процессы способствуют эффективности управления и мониторинга.

Авторы рассматривают особенности построения стратегий для вузов, которые являются крупными по своим масштабам и зарегулированными организациями, вынужденными осуществлять стратегическое планирование в условиях очень длительной предиктивности.

Авторы выделяют проблему эффективной операционализации стратегии вузов и предлагают механизм развертывания целей и смешанный подход к написанию стратегий, совмещение которых позволяет максимально вовлечь коллектив вуза в процесс стратегирования. Научной новизной статьи является описание и апробация гибридного подхода к написанию стратегии вуза, который благодаря вовлечению управленцев вуза и сотрудников, позволяет сформировать уникальное стратегическое позиционирование.

Основные методы исследования: изучение опыта ведущих вузов страны, через анализ их стратегий и программ развития; анализ исследований изучающих проблематику написания стратегий вузов; апробация предложенных подходов при разработке стратегии развития Омского государственного технического университета.

**Ключевые слова:** операционализация стратегии, программа развития вуза, система сбалансированных показателей (ССП), подход к разработке стратегии «сверху-вниз», подход к разработке стратегии «снизу-вверх», показатели эффективности деятельности вузов, рейтинговая система оценки.

В настоящее время учебные заведения сталкиваются с различными вызовами, среди которых, например, смена вектора развития и переформатирование существующей системы высшего образования, направленной на трансформацию высших учебных заведений и способствующей их интеграции с предприятиями реального сектора экономики. При этом вузы должны становиться более бизнес-ориентированными, чтобы иметь возможность развиваться. Для решения этих задач университетам необходимо научиться мыслить как бизнес и научиться строить бизнес внутри университета, что, в свою очередь, влечет за собой необходимость заимствования управленческих инструментов, которые успешно применяются в бизнесе, конечно, трансформировав их под особенности контекста, в котором существует вуз, и особенности специфики конкретного высшего учебного заведения с целью достижения максимальной эффективности деятельности [1]. Это возможно только при обеспечении максимального вовлечения коллектива университета в достижение целевых показателей вуза, создания коллективной нацеленности на конечный результат за счет справедливого материального сти-

мулирования исполнителей за достижение показателей эффективности.

Многие вузы, в особенности те, которые имеют статус автономных, чтобы стать успешными и эффективными организациями, трансформируют успешные бизнес-практики управления под специфику высших учебных заведений. Применение бизнес-методологий и подходов к целеполаганию является ярким примером такого заимствования. Стратегии развития вузов и программы развития вуза — это главные документы, устанавливающие вектор развития, формулирующие главную цель, конкретные шаги и дорожные карты по её достижению. Университеты формулируют способы достижения долгосрочных целей, позиционирования в различных нишах высшего образования и представляют приоритеты в своей деятельности по отношению к различным группам заинтересованных сторон [2].

С другой стороны, управление в высшем учебном заведении осуществляется в большой степени на федеральном уровне и имеет высокий уровень контроля и, несмотря на то, что российские высшие учебные заведения могут иметь собственную кон-

цепцию развития, они прочно вписаны в систему государственного управления. Таким образом, стратегии для российских вузов во многом определяют ее извне. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что стратегия вуза должна быть гармонизирована со стратегиями научно-технического развития РФ; пространственного развития РФ; социально-экономического развития соответствующих субъектов РФ, а также учитывать приоритеты, прописанные в национальных проектах. Так как дополнительное финансирование, привлекаемое в вуз благодаря участию в национальных проектах, является не только ресурсом для развития, то дополнительное финансирование дает некоторую свободу действий руководящему органу вуза, а принятый стратегический документ является легитимным основанием для принятия решений и изменений.

В описанном выше контексте стратегии вузов могут дрейфовать в сторону церемониальных документов, призванных продемонстрировать регулятору, что организация внедряет эффективные и современные практики управления, при этом не воспринимает стратегию как главный инструмент, определяющий развитие и успешность вуза. Изучению данного вопроса посвящено множество исследований, в частности, исследователи Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) в своей статье задаются вопросом о том, как реализация стратегии в российских вузах связана с воспринимаемыми изменениями сотрудниками на оперативном уровне [3].

В своем исследовании авторы изучали взаимосвязь показателей эффективности вузов и результаты опросов менеджеров среднего звена этих вузов, деканов, директоров институтов и ведущих кафедр. Данные опросов отражали степень удовлетворенности этой категории сотрудников ходом реализации стратегии, влиянии на операционную деятельность, а также степень их погруженности и вовлеченности в реализацию стратегических задач.

Результаты анализа показывают, что вузы, в которых руководители подразделений отмечают положительное влияние стратегии на различные аспекты своей деятельности, в среднем характеризуются относительно более высокими темпами роста показателей эффективности. Чаще всего статистически значимые различия наблюдаются в показателях, отражающих продуктивность исследований, — объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) на одного преподавателя и количество публикаций.

Однако, как показывает анализ с использованием данных опроса руководителей подразделений, зачастую стратегия является формальным документом и не связана с восприятием изменений различных процессов, происходящих в вузе. Рассматривая различные аспекты деятельности вуза, от 33 до 80 % руководителей подразделений не наблюдают никаких изменений в вузе после разработки стратегического плана. Следовательно, можно утверждать, что в ситуации, когда регулятор стимулирует университеты внедрять стратегии как инструменты управления, университеты реагируют на это формально, разрабатывая документ, который не влечет за собой никаких существенных изменений в их деятельности. Рост административной нагрузки, упомянутый менеджерами среднего звена, подтверждает это соображение. Другими словами, университеты

пытаются имитировать использование «эффективных» практик управления, чтобы привлечь больше государственных ресурсов и построить внешнюю легитимность. Общая бюрократизация управления высшим образованием и спешка с разработкой и внедрением стратегий могут влиять на то, что у менеджеров нет времени ощущать существенные изменения, кроме административной нагрузки. Это характерно для модели управления университетами, которая работает в среде управления сверху вниз. Если это так, то разработка стратегии может предполагать большую вовлеченность менеджеров в процесс написания стратегии, а не просто подготовку документации с жесткими сроками, предоставляя пространство для инициатив.

Тогда одной из ключевых задач стратегического управления в вузе является обеспечение перехода от общего долгосрочного видения развития, представленного в стратегической цели, к последовательности конкретных решений и действий на операционном уровне. Содержание программы развития университета, утвержденное Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2021 г. № 2547 [4] и «Методическими рекомендациями по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования» [5], абсолютно четко предполагает операционализацию до конкретных проектов и мероприятий. Однако в условиях неопределенности высоки риски возникновения разрывов между стратегией и операционной деятельностью, которые нередко приводят к невыполнению отдельных стратегических целей, а иногда и к провалам стратегий в целом. Существует обширная литература, охватывающая различные аспекты разработки стратегии в университетах и обсуждающая мотивы разработки стратегии, различные части стратегий, такие как формулировка миссии, конкретные инструменты стратегического планирования и управления. Однако не так много рекомендаций относительно того, как осуществить переход от целеполагания к практической реализации, обеспечив вовлеченность сотрудников.

Для решения вышеописанной проблематики можно выделить две основные задачи:

- выбор методики каскадирования стратегической цели до конкретных мероприятий и проектов;
- выбор подхода к написанию стратегии, который бы обеспечил вовлечение коллектива управленцев среднего звена в проработку перечня мероприятий.

Решая первую задачу, целесообразно рассмотреть опыт ведущих университетов мира. В последние годы зарубежные и российские вузы стали активно внедрять систему сбалансированных показателей [6].

Сбалансированная система показателей (ССП) — методика общей оценки деятельности предприятия, предназначенная для анализа эффективности работы компании по достижению стратегических целей. Система включает в себя четыре составляющие:

1. Финансовая составляющая.
2. Клиентская составляющая.
3. Составляющая внутренних бизнес-процессов.
4. Составляющая обучения и развития персонала [6].

Одним из главных достоинств этой концепции является четко прописанный алгоритм каскадирования стратегических целей в конкретные, согласованные и, самое главное, измеримые мероприя-

тия и действия. Такая конкретизация способствует пониманию реалистичности поставленных целей и формирует у коллектива системное представление о стратегии, а также понимание веса вклада каждого подразделения. Такое понимание формирует внутреннюю мотивацию у сотрудников.

Несмотря на универсальность данной концепции, при реализации ее принципов в вузе необходимо учесть ряд факторов и особенностей. Ключевым моментом будет то, что ряд показателей эффективности деятельности вуза являются обязательными, например, такие как доход на одного научно-педагогического работника (НПР), средняя заработная плата профессорско-преподавательского состава (ППС), процент сотрудников в возрасте до 39 лет и т.д. Указанные показатели, входящие в отчетность каждого вуза, должны быть вписаны в систему. Также есть и ряд показателей, которые будут зависеть от специфики вуза и его финансового положения, а также от ресурсов, которыми университет располагает. Формирование перечня мероприятий и целевых значений для данной группы показателей потребует проведения большой аналитической работы, так как именно они имеют критическое значение для создания и обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

Для большей эффективности данная система должна быть интегрирована в уже адаптированную практику использования рейтинговой оценки показателей эффективности университета, предполагающей стимулирующие выплаты за результаты деятельности [7].

Следующей важной задачей является включение коллектива университета в разработку программы развития. Для решения данной задачи необходимо выбрать подход к стратегическому планированию, который позволял бы максимально включить коллектив вуза в разработку стратегии. Учитывая тот фактор, что все вузы имеют четкую вертикальную, иерархическую структуру, эта задача становится сложной в реализации и требует большой продуманности выбора того, какую категорию сотрудников и на каком этапе разработки подключать к стратегическому планированию. Выбор этот лежит между существующими бизнес-подходами «сверху-вниз», «снизу-вверх» или выстраиванием комбинированного подхода [8].

Подход планирования «сверху-вниз» является для российских вузов традиционным и понятным. Сложившаяся управленческая культура вуза такова, что верхнеуровневое стратегическое планирование — это прерогатива высшего руководства, а менеджеры среднего звена лишь включаются в реализацию четко поставленных перед ними целей. В этом контексте применение подхода «снизу-вверх» в чистом виде для вуза является сложным и нецелесообразным, но применение отдельных его элементов является оправданным. Данный подход обладает неоспоримым преимуществом возможности включения и вовлечения сотрудников, которые на местах напрямую задействованы в реализации бизнес-процессов и имеют четкое представление об имеющихся ресурсах и возможных рисках. Как правило, именно эта категория сотрудников напрямую взаимодействует с главными потребителями услуг и продуктов вуза и располагает полной информацией о проблематике, которая существует и/или может у них возникнуть, а эти знания могут стать главной креативной основой стратегии. Организация эффективного взаимодействия сотрудников для обмена идеями и обсуждения иници-

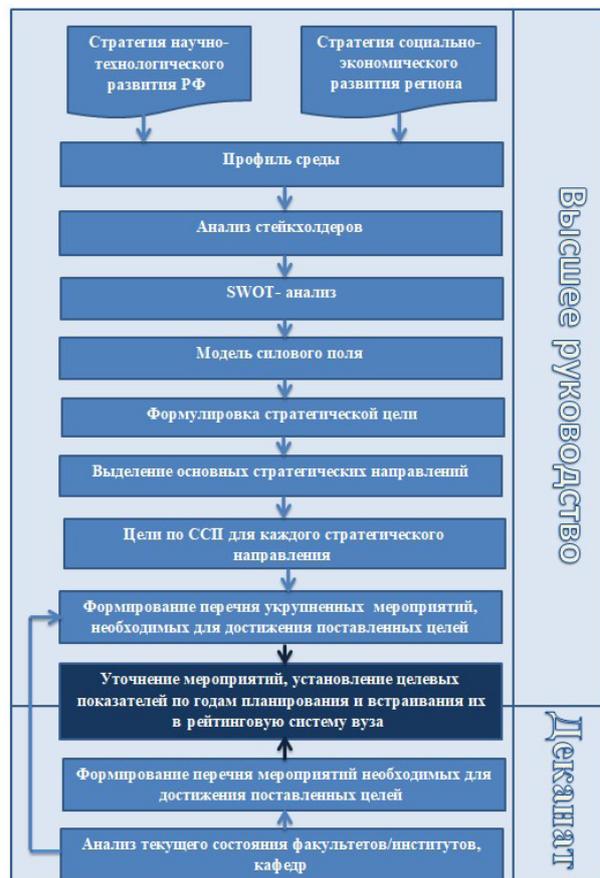


Рис. 1. Блок-схема с распределением ответственности на разных этапах стратегирования

атив — сложный процесс ввиду масштабов вузов, а поскольку подобное взаимодействие предполагает еще и итерации, то могут возникнуть риски временного затягивания процесса и снижения синергетического эффекта от совмещения реализации принципа лидерства руководства и вовлеченности сотрудников.

В данной статье описывается опыт совмещения этих двух подходов в ОмГТУ таким образом, что они компенсируют недостатки друг друга и укрепляют сильные аспекты. Все недостатки, присущие подходу «сверху-вниз», возможно компенсировать своевременным включением менеджеров среднего звена в процесс формирования стратегии. Таким образом, происходит вовлечение деканов факультета и заведующих кафедр к конкретизации мероприятий, направленных на достижение стратегических целей, что способствует реалистичным, достижимым и согласованным целевым показателям (рис. 1).

Высшее руководство в приведенном алгоритме отвечает за системное стратегическое позиционирование и постановку стратегических задач, а также за определение стратегических направлений, целей по направлениям и основных индикаторов их достижения. Аналитической основой для стратегирования служит анализ профиля среды, который учитывает все экономические, социальные, политические, технологические и природные факторы, а также оценивает их с точки зрения степени влияния на организацию. Оценка стейкхолдеров, которыми для вуза будут являться граждане, бизнес (индустриальные партнеры), другие вузы и государство, транслирующее стратегические за-



Рис. 2. Итерационный цикл уточнения целевых показателей развития вуза

дачи страны через стратегию научно-технического развития [9] и стратегию социально-экономического развития региона [10], позволит идентифицировать конкретные группы стейкхолдеров и их позицию, т.е. степень заинтересованности. SWOT-анализ [11], который позволяет проанализировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы и, сопоставив их, сформировать поле силы, определяющее главные конкурентные преимущества, позволяет сформулировать ключевые риски и угрозы, а также проанализировать, как с помощью существующих возможностей компенсировать слабые стороны организации. Модель силового поля позволит определить и сфокусировать внимание на основных движущих и сдерживающих силах [12], что поможет выработать основные стратегические альтернативы развития вуза с учетом всего внешнего контекста и специфики организации.

Из вышеприведенной схемы следует, что программа развития вуза в значительной части базируется на программах развития факультетов и кафедр. Итеративное рассмотрение инициатив и креативных идей, которые рождаются внутри подразделений вуза, позволяет обогатить стратегию, так как именно в подразделениях вуза, находящихся в постоянном прямом контакте с главными заинтересованными сторонами (студентами и индустриальными партнерами), могут сформироваться инициативы относительно главных мероприятий и проектов, направленных на достижение стратегического преимущества. Итеративные циклы стратегических сессий позволяют сформулировать перечень измеримых мероприятий и их показателей с максимальной вовлеченностью коллектива в обсуждение их значения и достижимости (рис. 2).

Таким образом, при постановке и каскадировании целей Омского государственного технического университета используется смешанный подход, когда цели вуза устанавливает руководство, а нижестоящие подразделения определяют свои цели, а также участвуют в формировании целевых показателей и высказывают креативные идеи в рамках заданного стратегического направления. Организованный подобным образом процесс согласования целей внутри университета обеспечивает то, что руковод-



Рис. 3. Блок-схема этапов с распределением ответственности

ство и сотрудники разделяют цели и понимают их значение для вуза. Такой метод дает возможность объединить планирование, контроль и мотивацию в сложной области человеческих ресурсов, а также помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на сотрудников (рис. 3).

При разработке стратегии и написании программы развития можно выделить следующие этапы:

1. Формулировка миссии.
2. Формулировка ценностей.
3. Формулировка видения.
4. Подготовка аналитической основы для стратегии, включающей анализ внешней и внутренней среды организации (PEST-анализ, анализ стейкхолдеров, анализ конкурентов, организационная диагностика и SWOT-анализ).
5. Формулировка стратегической цели и стратегических направлений.
6. Разработка целей по каждому направлению по ССП.
7. Составление укрупненного перечня мероприятий.
8. Итерационное уточнение перечня и состава блоков мероприятий и показателей их результативности, сроков достижения; анализ экономической обоснованности и целесообразности; расстановка приоритетов за счет работы с факультетами.
9. Написание политик по направлениям деятельности.
10. Написание программ развития вуза и факультетов.

Промежуточный результат использования вышеперечисленных методик и подходов размещен на официальном сайте Омского государственного технического университета [13].

Следовательно, совмещение предложенных методик и подходов, применительно к стратегическому планированию, а также адаптация методов

под специфику конкретного вуза, позволили установить стратегические цели с учетом существующих ресурсов и заложить в стратегию их эффективное использование, что должно существенно повысить успешность реализации стратегии. Предлагаемый смешанный подход к написанию стратегии вуза, интегрированный и гармонизированный с методикой разворачивания стратегических целей по системе сбалансированных показателей, позволит мотивировать и вовлечь сотрудников в процесс разработки перечня мероприятий и стратегических проектов. Более того, указанный подход поможет провести правильную приоритизацию, обеспечить эффективную коммуникацию в процессе разработки стратегии и минимизировать риски сопротивления изменениям, способствуя эффективному процессу операционализации.

#### Список источников

- Егоров А. А. Оценка эффективности деятельности университетов на основе их производственных функций // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24, № 4. С. 87–99. DOI: 10.15826/umpra.2020.04.037. EDN: AHQUEF.
- Сундукова Г. М., Бобылева Н. В., Деревягина Л. Н. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики // Вестник Евразийской науки. Т. 11, № 3. С. 27. EDN: WGTNDR.
- Egorov A., Platonova D. Perception of strategies by university middle managers: is there any relationship with actual universities' operations? // Tertiary Education and Management. 2023. Vol. 29. P. 411–427. DOI: 10.1007/s11233-022-09107-6.
- Об утверждении требований к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования: Постановление Правительства РФ от 29.12.2021 № 2547. Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».
- О направлении методических рекомендаций (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации: письмо Минобрнауки России от 12.01.2023 № МН-7/102 (ред. от 28.02.2024). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
- Ревина С. Ю., Горлова О. С., Балашова С. А. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления вузом // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 2 (92). С. 93–97. EDN: YUTCWT.
- Матвеев В. В., Соболева Ю. П. Управление процессом мотивации персонала вузов с использованием стратегического подхода // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 3. С. 28–41. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-3-28-41. EDN: HNNLZZ.
- Янченко С. С. Анализ и сравнительная оценка подходов к формированию стратегии компании «снизу-вверх» и «сверху-вниз» в контексте современных экономических

реалий // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 9. С. 248–253. DOI: 10.23672/SAE.2023.9.9.035. EDN: UKZEPN.

9. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145. Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

10. О Стратегии социально-экономического развития Омской области до 2030 года: Постановление Правительства Омской области от 12.10.2022 № 543-п (ред. от 22.03.2023). URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/5500202210130019> (дата обращения: 18.12.2024).

11. Ибрашева Б. С., Шарапова В. М. Анализ факторов для разработки стратегии вуза на основе SWOT-анализа // Образование и право. 2019. № 8. С. 258–263. EDN: HYYZQU.

12. Гайворонская Т. В., Верменникова Л. В., Чабанец Е. А., Рыкова А. А. Применение анализа поля сил и модели организационных изменений К. Левина для повышения эффективности реализации концепции «бережливый вуз» в студенческой среде // Кубанский научный медицинский вестник. 2021. Т. 28, № 1. С. 152–165. DOI: 10.25207/1608-6228-2021-28-1-152-165. EDN: NGKXZE.

13. И. о. ректора Павел Корчагин представил стратегические ориентиры развития ОмГТУ до 2030 года. URL: <https://www.omgtu.ru/news/?eid=95764> (дата обращения: 24.12.2024).

**ХОДОРЕВА Елена Викторовна**, кандидат технических наук, доцент кафедры «Нефтегазовое дело, стандартизация и метрология» Омского государственного технического университета (ОмГТУ), г. Омск.

AuthorID (РИНЦ): 591427

AuthorID (SCOPUS): 56610293100

Адрес для переписки: l.khodoreva@yandex.ru

**ШАЛАЙ Виктор Владимирович**, доктор технических наук, профессор (Россия), заведующий кафедрой «Нефтегазовое дело, стандартизация и метрология» ОмГТУ, г. Омск.

SPIN-код: 2322-6820

AuthorID (РИНЦ): 9913

ORCID: 0000-0003-0635-4849

AuthorID (SCOPUS): 35792469000

AuthorID (SCOPUS): 56755298300

AuthorID (SCOPUS): 57190972363

ResearcherID: P-8233-2015

#### Для цитирования

Ходорева Е. В., Шалай В. В. Разработка и операционализация стратегии университета // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2025. Т. 10, № 1. С. 129–135. DOI: 10.25206/2542-0488-2025-10-1-129-135. EDN: VWZRXXW.

Статья поступила в редакцию 25.12.2024 г.

© Е. В. Ходорева, В. В. Шалай

## DEVELOPMENT AND OPERATIONALIZATION OF THE UNIVERSITY STRATEGY

The article considers methods and approaches to setting strategic goals of the university and their cascading into specific, measurable projects, activities and actions with clear performance indicators, which allows building a clear chain from the vision and mission of the university to the concept of performance of specific actions and processes. These processes contribute to the effectiveness of management and monitoring.

The authors consider the specifics of strategy building for higher education institutions, which are large in scale and are regulated by organisations that have to conduct strategic planning in a highly long-range predictive situation. The authors identify the problem of effective operationalization of the strategy of universities and propose a mechanism for deploying goals and a mixed approach to writing a strategy, the combination of which makes it possible to maximize the involvement of the university staff in the strategizing process, which helps to increase motivation and employee engagement. The scientific innovation of the article is the description and approbation of the hybrid approach to creating strategy, which allows creating a unique strategic positioning due to the involvement of university managers and employees.

The main research methods are the research of the experience of the leading universities in the country, through the analysis of their strategies and development programs; the analysis of the problems of writing strategies of universities; approbation of the proposed approaches in the strategy development of Omsk State Technical University.

**Keywords:** strategy operationalisation, higher education institution development programme, balanced scorecard (BSC), top-down approach to strategy development, bottom-up approach to strategy development, university performance indicators, rating system of evaluation.

### References

1. Egorov A. A. Otsenka effektivnosti deyatelnosti universitetov na osnove ikh proizvodstvennykh funktsiy [University efficiency evaluation based on educational production functions]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz. University Management: Practice and Analysis*. 2020. Vol. 24, no. 4. P. 87–99. DOI: 10.15826/umpa.2020.04.037. EDN: AHQUEF. (In Russ.).

2. Sundukova G. M., Bobyleva N. V., Derevyagina L. N. Strategicheskoye upravleniye vuzom v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Strategic university management in a digital economy]. *Vestnik Evraziyskoy nauki. The Eurasian Scientific Journal*. 2019. Vol. 11, no. 3. P. 27. EDN: WGTNDR. (In Russ.).

3. Egorov A., Platonova D. Perception of strategies by university middle managers: is there any relationship with actual universities' operations? *Tertiary Education and Management*. 2023. Vol. 29. P. 411–427. DOI: 10.1007/s11233-022-09107-6. (In Engl.).

4. Ob utverzhenii trebovaniy k strukture i soderzhaniiy programmy razvitiya obrazovatel'nykh organizatsiy vysshego obrazovaniya: Postanovleniye Pravitel'stva RF ot 29.12.2021. No. 2547 [On approval of the requirements for the structure and content of the program for the development of higher education organizations: RF Government Resolution of 29.12.2021. No. 2547]. Available at Garant. (In Russ.).

5. O napravlenii metodicheskikh rekomendatsiy» (vmeste s «Metodicheskimi rekomendatsiyami po razrabotke programm razvitiya obrazovatel'nykh organizatsiy vysshego obrazovaniya, podvedomstvennykh Ministerstvu nauki i vysshego obrazovaniya Rossiyskoy Federatsii: Pis'mo Minobnauki Rossii ot 12.01.2023 № MN-7/102 (red. ot 28.02.2024) [On the direction of methodological recommendations» (together with the «Methodological recommendations for the development of programs for educational organizations of higher education subordinate to the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation: Letter of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation dated 12.01.2023 № MN-7/102 (as amended on 28.02.2024)]. Available at ConsultantPlus. (In Russ.).

6. Revinova S. Yu., Gorlova O. S., Balashova S. A. Sistema sbalansirovannykh pokazateley kak instrument strategicheskogo upravleniya vuzom [Balanced scorecard as a tool for strategic university management]. *Nauka i biznes: puti razvitiya. Science and Business: Development Ways*. 2019. No. 2 (92). P. 93–97. EDN: YYTCWT. (In Russ.).

7. Matveev V. V., Soboleva Yu. P. Upravleniye protsessom motivatsii personala vuzov s ispol'zovaniyem strategicheskogo podkhoda [Managing the process of motivating university staff using a strategic approach]. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski. State and Municipal Management*.

*Scholar Notes*. 2020. No. 3. P. 28–41. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-3-28-41. EDN: HNNLZZ. (In Russ.).

8. Yatsenko S. S. Analiz i sravnitel'naya otsenka podkhodov k formirovaniyu strategii kompanii «snizu-vverkh» i «sverkhu-vniz» v kontekste sovremennykh ekonomicheskikh realiy. [Analysis and comparative assessment of bottom-up and top-down approaches to the formation of company strategy in the context of modern economic realities]. *Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki. Humanities, Social-Economic and Social Sciences*. 2023. No. 9. P. 248–253. DOI: 10.23672/SAE.2023.9.9.035. EDN: UKZEPN. (In Russ.).

9. O Strategii nauchno-tehnologicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii: Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 28 fevralya 2024 g. № 145 [On the Strategy of Scientific and Technological Development of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 28 February 2024. No. 145]. Available at Garant. (In Russ.).

10. O Strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Omskoy oblasti do 2030 goda: Postanovleniye Pravitel'stva Omskoy oblasti ot 12.10.2022 No. 543-p (red. ot 22.03.2023) [On the Strategy for Socioeconomic Development of the Omsk Region until 2030: Resolution of the Government of the Omsk Region dated 12.10.2022 No. 543-p (as amended on 22.03.2023)]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/5500202210130019> (accessed: 18.12.2024). (In Russ.).

11. Ibrasheva B. S., Sharapova V. M. Analiz faktorov dlya razrabotki strategii vuza na osnove SWOT-analiza [Analysis of factors for developing a university strategy based on a SWOT-analysis]. *Obrazovaniye i pravo. Education and Law*. 2019. No. 8. P. 258–263. EDN: HYYZQU. (In Russ.).

12. Gaivoronskaya T. V., Vermennikova L. V., Chabanets E. A., Rykova A. A. Primeneniye analiza polya sil i modeli organizatsionnykh izmeneniy K. Levina dlya povysheniya effektivnosti realizatsii kontseptsii «berezhlivyy vuz» v studencheskoy srede [Force field analysis and K. Lewin's change model as leverages of "lean university" principles in student environment]. *Kubanskiy nauchnyy meditsinskiy vestnik. Kuban Scientific Medical Bulletin*. 2021. Vol. 28, no. 1. P. 152–165.

DOI: 10.25207/1608-6228-2021-28-1-152-165. EDN: NGKXZE. (In Russ.).

13. I. o. rektora Pavel Korchagin predstavil strategicheskiye oriyentiry razvitiya OmGTU do 2030 goda [Acting rector Pavel Korchagin presented the strategic guidelines for OmSTU development until 2030]. URL: <https://www.omgtu.ru/news/?eid=95764> (accessed: 24.12.2024). (In Russ.).

**KHODOREVA Elena Viktorovna**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Oil and Gas Storage, Standardization and Certification Department, Omsk State Technical University (OmSTU), Omsk.

AuthorID (RSCI): 591427

AuthorID (SCOPUS): 56610293100

Correspondence address: [l.khodoreva@yandex.ru](mailto:l.khodoreva@yandex.ru)

**SHALAY Viktor Vladimirovich**, Doctor of Technical Sciences, Professor, Head of the Oil and Gas Storage, Standardization and Certification Department, OmSTU, Omsk.

SPIN-code: 2322-6820

AuthorID (RSCI): 9913

ORCID: 0000-0003-0635-4849

AuthorID (SCOPUS): 35792469000

AuthorID (SCOPUS): 56755298300

AuthorID (SCOPUS): 57190972363

ResearcherID: P-8233-2015

#### For citations

Khodoreva E. V., Shalay V. V. Development and operationalization of the university strategy. *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2025. Vol. 10, no. 1. P. 129–135. DOI: 10.25206/2542-0488-2025-10-1-129-135. EDN: VWZRXW.

Received December 25, 2024.

© E. V. Khodoreva, V. V. Shalay