

# Стратегическое планирование в сфере образования регионов

**Кошкина Елена Николаевна<sup>1</sup>**

Канд. экон. наук, ст. науч. сотр.  
ORCID: 0000-0003-2678-9452, e-mail: e-kosh@yandex.ru

**Бочарова Ирина Евгеньевна<sup>1</sup>**

Инженер-исследователь  
ORCID: 0000-0002-7863-4607, e-mail: maka.ira@yandex.ru

**Орлова Елена Роальдовна<sup>1</sup>**

Д-р экон. наук, зав. отделом информационных технологий  
оценки эффективности инвестиций  
ORCID: 0000-0002-6265-1170, e-mail: orlova@isa.ru

**Банников Сергей Александрович<sup>2</sup>**

Канд. экон. наук, доц. Департамента психологии и развития человеческого капитала  
ORCID: 0000-0002-6418-0034, e-mail: sabann@bk.ru

<sup>1</sup>Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» Российской академии наук, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

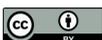
## Аннотация

Статья посвящена вопросам стратегического планирования в образовании. Особое внимание уделено формированию региональных программ развития образования. В исследовании рассмотрены основные положения стратегической программы развития системы образования на муниципальном уровне в качестве ключевой позиции формирования единого образовательного пространства. Проведенный авторами анализ таких программ показал, что они зачастую лишены системности и не согласованы с программами развития ведущих отраслей знаний и экономики региона. Опираясь на правовую базу, научные статьи, опыт регионов авторами предложена модель формирования региональных документов стратегического планирования в сфере образования, основанная на принципе тройной спирали взаимодействия государства, образовательных организаций и бизнеса. Спланированное по данной модели образовательное пространство будет отличаться не только новым организационным форматом, призванным согласовывать путь развития образования и подготовки кадров, но и послужит консолидацией ресурсов из всех трех источников.

## Ключевые слова

Регион, планирование, образование в СССР, образование в России, региональные стратегии развития образования, бизнес, государство, образовательные организации

**Для цитирования:** Кошкина Е.Н., Бочарова И.Е., Орлова Е.Р., Банников С.А. Стратегическое планирование в сфере образования регионов // Вестник университета. 2023. № 7. С. 109–120.



# Strategic planning in the sphere of education in regions

**Elena N. Koshkina<sup>1</sup>**

Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher  
ORCID: 0000-0003-2678-9452, e-mail: e-kosh@yandex.ru

**Irina E. Bocharova<sup>1</sup>**

Research engineer  
ORCID: 0000-0002-7863-4607, e-mail: maka.ira@yandex.ru

**Elena R. Orlova<sup>1</sup>**

Dr. Sci. (Econ.), Head of the Information Technology Department of Investment Efficiency Assessment  
ORCID: 0000-0002-6265-1170, e-mail: orlova@isa.ru

**Sergey A. Bannikov<sup>2</sup>**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Psychology and Human Capital Development  
ORCID: 0000-0002-6418-0034, e-mail: sabann@bk.ru

<sup>1</sup>Federal Research Center “Computer Science and Control” of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

## Abstract

The article is devoted to problems of strategic planning in education. Special attention is paid to the formation of regional education development programs. The article considers the main provisions of the strategic program for the development of the education system at the municipal level as a key position for the formation of a unified educational space. The authors' analysis of such programs has shown that such programs are often devoid of consistency and are not consistent with the development programs of the leading branches of knowledge and the economy of the region. Based on the legal framework, scientific articles, and the experience of the regions the authors propose a model for the formation of regional strategic planning documents in the field of education, based on the principle of a triple helix of interaction between the state, educational organizations and business. The educational space planned according to this model will differ not only in a new organizational format designed to coordinate the path of education and training, but will also serve as a consolidation of resources from all three sources.

## Keywords

Region, planning, education in USSR, education in Russia, regional strategies for the development of education, business, government, educational organizations

**For citation:** Koshkina E.N., Bocharova I.E., Orlova E.R., Bannikov S.A. (2023) Strategic planning in the sphere of education in regions. *Vestnik universiteta*, no. 7, pp. 109–120.



## ВВЕДЕНИЕ

Сфера образования уверенно движется к созданию единого образовательного пространства, в том числе при помощи определения единых векторов развития при стратегическом планировании [1]. Доминирующую роль в постановке долгосрочных целей и задач сегодня играет государство, установившее четкую вертикаль планов и программ, а также требований к ним. В то же время имеются серьезные проблемы во взаимодействии участников планирования, а именно государства, образовательных организаций и бизнеса. Поэтому предлагается построить модель стратегического планирования в образовании, опираясь на принцип тройной спирали. Авторы полагают, что применение предлагаемой модели может обеспечить оптимизацию развития не только сферы образования, но и остальных отраслей экономики.

Концепция тройного партнерства науки (университетов), бизнеса и государства известна как модель тройной спирали (англ. Triple Helix Model), которая появилась в середине 1990-х гг. В работе Генри Ицковица (ученого из Стэнфордского университета) и Лоета Лейдесдорфа (исследователя из Амстердамского университета) такое взаимодействие было представлено как гибридная социальная конструкция, обладающая преимуществами молекулы ДНК (сплетением спиральных структур) и повышенной адаптивностью к изменениям внешней среды [2]. В 2000-е гг. эта конструкция стала внедряться в экономическую практику развитых стран (от Скандинавии до Японии) как основа формирования региональных кластеров и генерирования инноваций, а также как модель организации национальных инновационных систем [3; 4].

Образовательное пространство России можно представить в виде трех уровней: федерального, регионального и муниципального, которые построены по принципу единства реализации государственной политики [1; 5]. На федеральном уровне приняты соответствующие регламентирующие документы, направленные на формирование единого образовательного пространства в виде федеральных государственных образовательных стандартов и программ, а также в виде федеральных рабочих программ воспитания, лицензионных требований и др., которые объединены в перечень обязательных требований. В качестве стратегического документа выступает государственная программа «Развитие образования». На региональном уровне формирование образовательного пространства во многом зависит от принятых региональных стратегий развития образования (далее – РСРО). Как показывает практика, в содержании РСРО имеются существенные недостатки. Поэтому в статье преимущественно рассматривается вопрос стратегического планирования на региональном уровне.

По мнению авторов настоящей статьи, идея модели тройной спирали может быть применима и в формировании образовательного пространства регионов на этапе планирования для достижения согласованности между основными участниками. Именно разработка стратегических документов на основе сетевого взаимодействия по принципу модели тройной спирали (согласованности возможностей и ресурсов) при четко поставленной государством цели станет основой развития региона, баланса сил и появления инициативных партнерств.

## ПРАВОВОЙ ОБЗОР

Правовые основы стратегического планирования установлены Федеральным законом от 28.06.2014 № 172-ФЗ, который также определяет полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации (далее – РФ), органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования [6]. Стратегическое планирование осуществляется на федеральном уровне, на уровне субъектов РФ и на уровне муниципальных образований.

Основами государственной политики в сфере стратегического планирования в РФ предусматривается совершенствование взаимодействия участников стратегического планирования под руководством Президента РФ за счет координации стратегического управления и мер бюджетной политики [7]. Основным инструментом системы стратегического планирования является индикативное планирование, предусматривающее формирование комплекса согласованных показателей, которые характеризуют состояние, цели социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности. А также к таким инструментам системы стратегического планирования относятся проведение балансовых расчетов и разработка на их основе мер для достижения поставленных целей и их ресурсной обеспеченности.

Основным документом по координации мер для достижения целей национального развития является Единый план, утвержденный в октябре 2021 г. Указанный план содержит набор показателей государственных программ РФ, а также некоторые стратегические приоритеты, не вошедшие в государственные программы (в виде комплексов мероприятий и индикаторов их достижения).

РСРО являются частью регионального стратегического планирования и, согласно Федеральному закону об образовании от 29.12.2012 № 273-ФЗ, разрабатываются органами государственной власти субъектов РФ в сфере образования [8]. В законе определено, что РСРО формируются с учетом региональных, социально-экономических, экологических, демографических, этнокультурных и других особенностей субъектов РФ.

При составлении РСРО учитываются реализуемые государственные программы региона, обеспечивающие достижение целей, показателей и результатов федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов «Демография» и «Образование», а также государственных программ развития отдельных отраслей: информационных технологий, здравоохранения, культуры и других (рис. 2) [9]. Государственные программы субъекта РФ формируются, утверждаются и исполняются в соответствии со статьей 179 Бюджетного кодекса.

На федеральном уровне в сфере образования разработан ряд отраслевых документов стратегического планирования. К таким документам можно отнести «Стратегию развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»; «Стратегию развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года»; «Концепцию развития дополнительного образования детей»; «Стратегию государственной политики Российской Федерации в отношении российского казачества на 2021–2030 годы»; «Стратегию противодействия экстремизму в Российской Федерации до 2025 года» [10–14]. На основании этих документов некоторые регионы, например, Республика Дагестан, разрабатывают аналогичные стратегии и концепции, целевые ориентиры которых должны совпадать с целями РСРО.

## ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ В СОВЕТСКИЙ ПЕРИОД

В советское время вопрос планирования развития сферы образования и подготовки кадров решался Государственным плановым комитетом (далее – Госплан СССР). Первыми специалистами Госплана СССР были такие ученые, как И.Т. Александрова, В.Р. Вильямс, И.М. Губкина, Д.Н. Прянишникова, С.Г. Струмилина, М.А. Шателаяна, председатель Госплана СССР (в 1937–1949 гг.) академик Н.А. Вознесенский и первый заместитель председателя Госплана СССР, член-корреспондент Г.М. Сорокина, которые внесли большой вклад в методологию прогнозно-аналитической практики плановой работы.

Далее в 1950-х – начале 1960-х гг. учеными проводилась разработка сценарных подходов в стратегическом планировании, в том числе академиками А.Н. Ефимовым, В.А. Котельниковым и В.С. Немчиновым, которые заложили фундамент государственного стратегического планирования.

Во второй половине 1960-х гг. возникла необходимость в комплексном подходе к научно-техническому и социально-экономическому прогнозированию. Вклад в теоретические основы внесли такие ученые, как А.И. Абалкин, А.И. Анчишкин, М.З. Бор, А.Я. Бери, Б.И. Брагинский, А.Г. Гранберг, М.Я. Лемешев, Б.З. Мильнер, С.Г. Струмилин, В.Н. Черковец, С.С. Шаталин, Р.И. Шнипер [15].

Суть советского метода планирования подготовки кадров заключалась в следующем:

- министерства прогнозировали потребность в материалах и человеческих ресурсах на 5-летний (позже 7-летний) план в соответствии с распоряжением от партийного руководства;
- министерства устанавливали требования, которые каждый год немного корректировались и сопоставлялись с имеющимися данными, а затем Госплан СССР занимался разработкой стратегического планирования;
- части плана, касающиеся научно-технических вопросов, утверждались Академией наук Союза Советских Социалистических Республик (далее – СССР);
- по действующей в то время системе выпускники высших или средне-специальных учебных заведений распределялись по запросам производства и социально-экономической сферы.

Несмотря на существование эффективной методологической базы, сформированной во времена СССР, и наличие на сегодняшний день урегулированного процесса составления стратегических документов, по-прежнему остается ряд проблем по их фактическому формированию с учетом согласованности и взаимосвязи целей и задач с другими аналогичными документами разного уровня по отраслевому принципу.

## АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИИ

Авторами настоящей статьи проанализирована подборка правовых, аналитических, справочных материалов Совета Федерации Федерального Собрания РФ, парламентских слушаний на тему «Новые подходы к стратегическому планированию в Российской Федерации: вопросы регионального развития», а также изучены научные статьи д-ра экон. наук Института экономики Российской академии наук Е.Б. Ленчука [16; 17]. Дополнительно были рассмотрены аналитическая записка, подготовленная по итогам IV Всероссийской научно-практической конференции «Анализ и прогнозирование развития экономики России» (совместный форум Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук и Института народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук), а также подборка Управления библиотечных фондов (Парламентской библиотеки) Аппарата Государственной Думы Федерального Собрания РФ публикаций в журналах и газетах. Перечисленные материалы раскрывают современные проблемы алгоритмизации составления региональных программ развития.

Так, в Основах государственной политики в сфере стратегического планирования РФ предусмотрено формирование единого цифрового информационного пространства для стратегического управления в РФ с использованием существующих государственных информационных систем и ресурсов органов власти, а также инфраструктуры, которая обеспечивает их взаимодействие. Однако до настоящего времени такого пространства не существует.

Альтернативой единому информационному пространству служит государственная автоматизированная информационная система «Управление» (далее – ГАИС «Управление»), которая интегрирована с другими государственными, региональными, муниципальными информационными системами и ресурсами [18]. В 2022 г. в ГАИС «Управление» было размещено более 54 тыс. документов стратегического планирования разных уровней. Но, как отмечает в своей статье д-р экон. наук Е.Б. Ленчук, достичь их согласованности по целям, реализуемым задачам и показателям в рамках действующей системы не удалось [16]. Кроме того, поскольку данная система создавалась исходя из компетенций Правительства РФ в области стратегического планирования, ГАИС «Управление» охватывает документы только в сфере социально-экономического развития, не затрагивая целый блок планирования в сфере национальной безопасности [16].

В дальнейшем предполагается создание Единой цифровой информационно-аналитической платформы стратегического планирования, но все это находится пока на начальной стадии. Будут ли структурированы все процессы планирования, консолидирована ли необходимая информация по отрасли и уровням документов, войдут ли в нее программы развития образования станет известно при ее апробировании.

В настоящее время регионы составляют РСРО в ручном режиме и при этом им необходимо собирать воедино множество стратегических документов, которые зачастую имеют различные горизонты планирования, а также содержат дублирующие положения.

В 2022 г. подсчитано, что в РФ действует более 130 стратегий (ориентировочно 90 из них – это стратегии, принимаемые на уровне Правительства РФ, а остальные – президентские), еще 15 находятся на стадии разработки [19]. Например, Стратегия социально-экономического развития Рязанской области до 2030 г. учитывает более 50 документов стратегического планирования (из них – 20 отраслевых стратегий) [20].

В целях взаимосвязи региональных программ с национальными целями и между собой Министерство экономического развития России (далее – Минэкономразвития РФ) предложило следующую архитектуру стратегических документов:

- 1) следует регламентировать форматы отраслевых стратегий и существенно сократить их количество;
- 2) определить приоритетные стратегии и связать их между собой.

Необходимо установить базовый перечень отраслевых (межотраслевых) и территориальных стратегий (далее – Перечень), имеющих межведомственный, широкий характер, утвердить такой Перечень распоряжением Правительства РФ, исключив возможность принятия единичных решений.

Для отраслевых стратегий следует четко определить их основные параметры (по видам экономической деятельности), сформировать систему индикаторов, взаимосвязанных по межотраслевому принципу, мониторинг которых позволит либо своевременно скорректировать некоторые положения той или иной отраслевой стратегии, либо пересмотреть систему в целом.

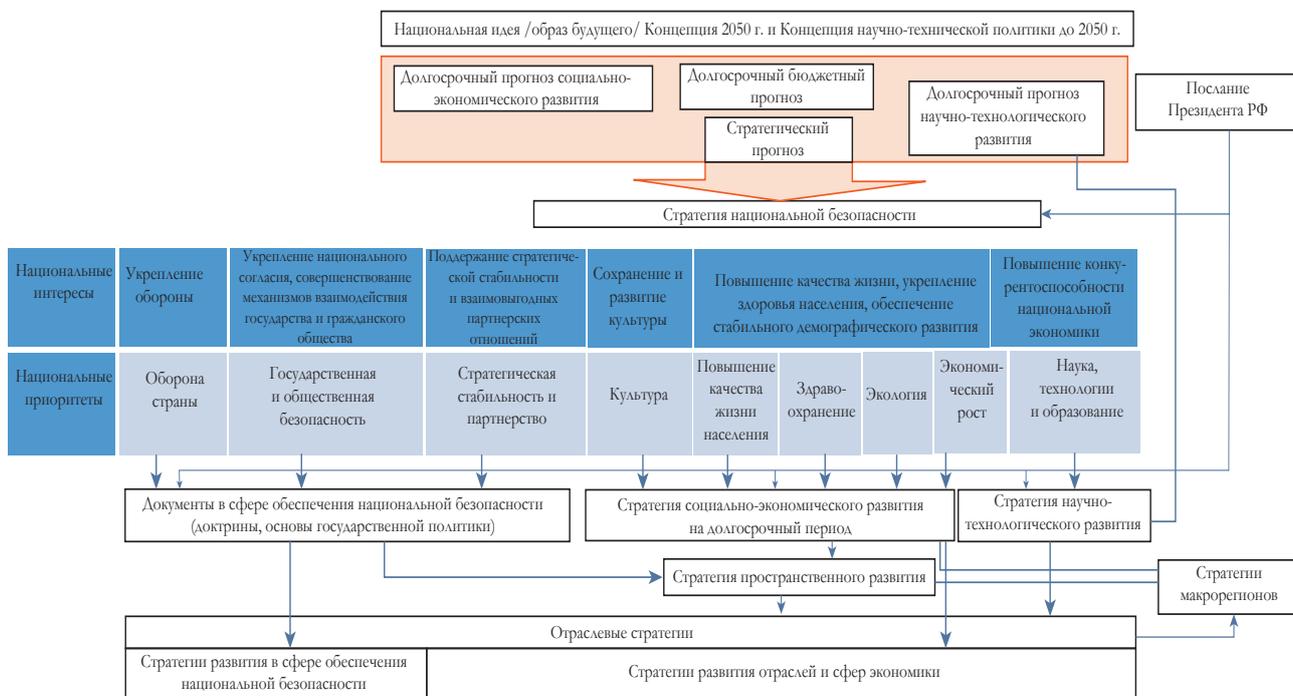
При этом остальные стратегии, не входящие в Перечень, предлагается признать утратившими силу, а их отдельные положения, при необходимости, учесть при разработке / актуализации стратегий

из Перечня или стратегических приоритетов соответствующих государственных программ РФ. Пока что Перечень находится на стадии согласования с органами исполнительной власти.

Также следует отметить, что к полномочиям Минэкономразвития РФ относится только часть документов стратегического планирования, обеспечивающих и влияющих на региональное развитие, другая часть – к полномочиям иных федеральных органов исполнительной власти. РСРО относятся к компетенции Министерства просвещения России и Министерства образования России, что еще более усложняет процесс разработки и согласования РСРО.

## СТРУКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ

Исследователями из Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития РФ, а также из Института экономики Российской академии наук была разработана схема с предлагаемыми связями долгосрочных документов системы стратегического планирования уровня целеполагания (рис. 1). Ученые О.Л. Смирнова, Л.К. Бочарова и другие предлагают в своей работе надстройку алгоритма формирования документов стратегического планирования в части уточнения положений Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее – 172-ФЗ) [6]. Так, к закрепленным в 172-ФЗ уровням прогнозирования, целеполагания, планирования и программирования предлагается добавить концептуальный уровень в качестве некоторой общенациональной надстройки, которая сформировала бы представления о том, какой будущий образ государства и его положение в мире должна обеспечить система стратегического планирования [21].

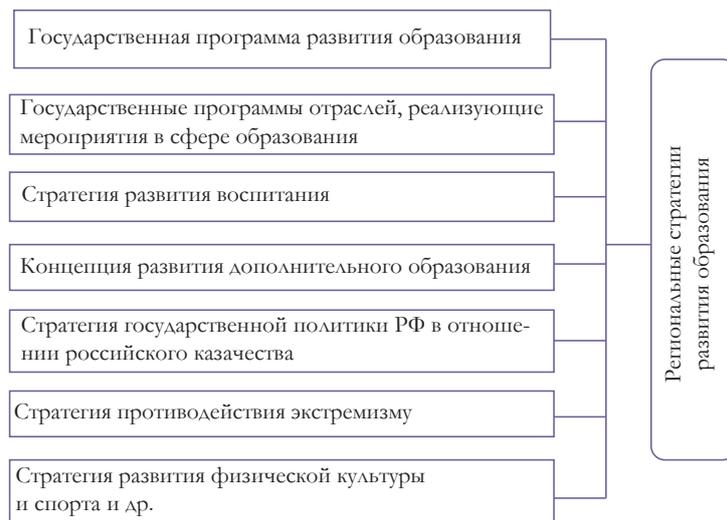


Составлено авторами по материалам источника [21]

Рис. 1. Предполагаемая связь долгосрочных документов стратегического планирования уровня целеполагания

Согласно вышеприведенной схеме на рис. 1, продолжая логику ее построения, стратегии развития отраслей регионов должны формироваться из целей и задач стратегий макрорегионов. А так как сегодня такие стратегии разработаны только в отношении трех макрорегионов (Стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 г., Стратегия развития Арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 г., Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 г.), то в этой схеме наряду с блоком «Стратегии макрорегионов» представим блок «Стратегии регионов» [22–24].

Таким образом, стратегии макрорегионов и регионов должны учитывать стратегию социально-экономического развития России на долгосрочный период, стратегию пространственного развития и отраслевые стратегии при условии, что они взаимосвязаны с вышестоящими стратегиями, показанными на рис. 1.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Схема учета программ и стратегий развития при составлении РСРО

На базе РСРО разрабатываются муниципальные программы развития образования, которые, в свою очередь, должны учитывать особенности и возможности муниципалитета. Региональные и муниципальные программы развития должны быть взаимосвязаны с программами развития вузов по отраслям и с ведущими организациями, предприятиями.

Приведенные на рис. 1 и 2 схемы показывают государственную составляющую как направляющий вектор стратегического развития сферы образования на федеральном и региональном уровнях.

## МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ ТРОЙНОЙ СПИРАЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И БИЗНЕСА

Государство определяет политику во всех сферах деятельности, в том числе в сфере образования и бизнеса. Поэтому при построении модели регулирующая роль государства – приоритетная и является точкой опоры. В модели стратегического планирования в образовании выделены три институциональные сферы – это исполнительные органы субъекта РФ (государство), образовательные учреждения всех уровней образования, находящиеся на территории региона РФ (образовательные организации), компании и организации региона РФ (предприятия).

Исходя из положений закона об образовании, регионы составляют РСРО самостоятельно с учетом своих особенностей. За образовательными организациями закреплена обязанность по составлению программ развития. Предприятия и организации также составляют такие программы на долгосрочный период.

За основу авторами взята идея модели тройной спирали, которая направлена на создание пространства согласия, где возможны обсуждения и обмен идеями. Модель тройной спирали показывает взаимодействие государства, предприятий и университетов при различных государственных устройствах. При этом в точке пересечения пространств участников создаются инновации, что является несомненным преимуществом сбалансированной модели (рис. 3).

Авторами настоящей статьи предлагается подход, основанный на консолидации ресурсов и синхронизации целей и задач, стоящих перед отраслями. Органы государственной власти субъектов РФ наделены полномочиями по определению перечня



Составлено авторами по материалам источника [25]

Рис. 3. Сбалансированная модель тройной спирали Г. Ицковица и Л. Лейдесдорфа

государственных (муниципальных) программ, порядка их разработки, в том числе по разработке РСРО, по реализации и оценке эффективности [26]. Содержание целей, задач, заложенных на развитие образования, формируется из реализуемых регионом государственных программ и выделенных на них средств.

Программы развития образовательных организаций должны стать инструментом реализации поставленных задач в РСРО с учетом их уровня и профессионального профиля.

В свою очередь, программы развития предприятий должны содержать цели и задачи по сотрудничеству с образовательными организациями для обеспечения их необходимыми кадрами и профессиональной ориентацией обучающихся.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 4. Модель формирования региональных документов стратегического планирования в сфере образования

Модель формирования РСРО представляет собой единое образовательное пространство, где фундаментальным документом целеполагания будет выступать Стратегия социально-экономического развития региона, разработанная с учетом прогнозных и целевых ориентиров Стратегий социально-экономического развития РФ, пространственного развития РФ, научно-технологического развития РФ или созданная на основе стратегии развития макрорегиона (рис. 4).

Ключевым моментом предложенной модели является создание пространства, которое способствовало бы более эффективному сотрудничеству представителей всех институциональных сфер для достижения баланса в возможностях образовательных организаций и для удовлетворения потребностей современной экономики. Такой подход приведет не только к росту образовательного и кадрового потенциала региона, но и к появлению новых идей и стратегий развития региона (рис. 5).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 5. Модель взаимодействия государства, образовательных организаций и бизнеса при составлении РСРО

Для реализации этой модели необходимо объединить представителей трех институциональных сфер, которые могли бы обсудить пути развития сильных сторон региона и решить существующие проблемы образовательного пространства. Например, можно организовать совет региона по составлению

стратегических документов в образовании и по принятию решений по перекрестным стратегиям, программам (координирующий совет по стратегическому планированию). На рис. 5 показаны области пересечения интересов и компетенций отраслей, а также вопросы, которые могут быть рассмотрены при подготовке РСРО.

На практике же не всегда стратегия социально-экономического развития региона учитывает все цели и задачи документов стратегического планирования, особенно отраслевых. Поэтому при позитивном сценарии составления РСРО проводится отдельный анализ стратегических документов в сфере образования, и устанавливается взаимосвязь этих документов с целями и задачами развития региона. Но на деле эти документы зачастую существуют по отдельности, имея лишь точки соприкосновения по реализации государственных программ. Например, анализ РСРО Тамбовской и Оренбургской областей, Республик Дагестан и Башкирии, Чукотского автономного округа показывает, что они не отражают меры по развитию направлений, определенных в качестве приоритетных в федеральных стратегиях и концепциях. Также отмечается, что зачастую программы развития содержат завышенные цели и задачи, которые не обеспечены ресурсами и являются заведомо невыполнимыми. В таких программах отсутствует четкая взаимосвязь между показателями и объемами финансирования, необходимыми для их достижения. Кроме этого, прослеживается слабая коммуникация между региональными учреждениями по решению межведомственных вопросов.

Поэтому наличие в регионе координирующего совета по стратегическому планированию, в который должны входить представители власти, образовательных организаций и бизнеса, может способствовать развитию образовательного пространства, которое в будущем станет хорошей базой для формирования человеческого капитала в части подготовки кадров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В формировании целей и задач в стратегических документах сферы образования должны принимать равноправное участие как государственный сектор, так и непосредственно организации образования и бизнеса, так как от образования полностью зависит результат подготовки будущих кадров для всех сфер деятельности. Предлагаемая модель стратегического планирования в образовании построена по принципу модели тройной спирали в части взаимодействия участников модели в области взаимных интересов и построения общего пространства путем разработки РСРО.

Спланированное по предлагаемой модели образовательное пространство не только отличается новым организационным форматом, призванным согласовывать путь развития образования и подготовки кадров, но и послужит консолидацией ресурсов из всех трех источников. В дальнейшем государство, образовательные организации и бизнес будут отвечать за результаты работы и будущего планирования. Таким образом, образовательное пространство будет гибридным с установленными связями между участниками.

В отличие от действующей административно-командной модели построения стратегических планов в предлагаемой модели роль государства становится партнерской по отношению к образовательным организациям и предприятиям, что позволит инициативам участников согласовываться с возможностями их исполнения. С другой стороны, государство будет заинтересовано в продвижении идей и проектов, предложенных нижестоящими должностными лицами. Следовательно, усилия всех сторон приведут к приближению сбалансированности образовательной среды через пространство согласия в развитие региона.

## Библиографический список

1. Кошкина Е.Н., Орлова Е.Р. О формировании единого образовательного пространства. *Ученые записки Орловского государственного университета*. 2023; 1(98):251–257. <https://doi.org/10.33979/199827202023981251257>
2. Etkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix – University-Industry-Government relations: a laboratory for knowledge based economic development. *SSRN. EASST Review*. 1995; 14(1):14–19.
3. OECD Factbook 2007. *Economic, environmental and social statistics*. <https://doi.org/10.1787/factbook-2007-en>
4. Смородинская Н.В. Тройная спираль как новая матрица экономических систем. *Инновации*. 2011; 4(150):66–78.
5. Новиков А.М., Новиков Д.А. Образовательные системы: уровни и специфика проблем управления. *Образовательная политика*. 2011; 3(53):16–21.
6. Российская Федерация. *Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 11.04.2023).

7. Президент Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_400057/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/) (дата обращения: 11.04.2023).
8. Российская Федерация. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 12.04.2023).
9. Правительство Российской Федерации. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Развитие образования“». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286474/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/) (дата обращения: 12.04.2023).
10. Правительство Российской Федерации. Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р. <http://static.government.ru/media/files/f5Z8H9tgUK5Y9qtJ0tEFnyHlBitwN4gB.pdf> (дата обращения: 12.04.2023).
11. Правительство Российской Федерации. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_369118/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/) (дата обращения: 12.04.2023).
12. Правительство Российской Федерации. Концепция развития дополнительного образования детей, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.03.2022 г. № 678-р. <http://static.government.ru/media/files/3flgkklAJ2ENBbCFVEkAZ3CTOsiyricBo.pdf> (дата обращения: 14.04.2023).
13. Президент Российской Федерации. Указ Президента РФ от 09.08.2020 № 505 «Об утверждении Стратегии государственной политики Российской Федерации в отношении российского казачества на 2021–2030 годы». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_359568/ee5afb9642f57b1d0b2157336074ea881b825b46/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_359568/ee5afb9642f57b1d0b2157336074ea881b825b46/) (дата обращения: 14.04.2023).
14. Президент Российской Федерации. Указ Президента РФ от 29.05.2020 № 344 «Об утверждении Стратегии противодействия экстремизму в Российской Федерации до 2025 года». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_353838/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_353838/) (дата обращения: 14.04.2023).
15. Смирнова О.О. Концептуальные основы формирования системы стратегического планирования регионального развития Российской Федерации. Автореф. дис. д-ра экон. Наук: 08.00.05. М.: Совет по изучению производительных сил (СОПС); 2012. 50 с.
16. Ленчук Е.Б. О новых подходах к совершенствованию государственного управления в сфере стратегического планирования. В сб. Комитета Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера. Москва; 2022. 148 с. <http://council.gov.ru/media/files/Y0AgGgaCBVQkA55he19VmFnX83RBy6rAe.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).
17. Ленчук Е.Б., Филатов В.И. Совершенствование методологических подходов к формированию системы стратегического планирования в России. Вестник Института экономики РАН. 2020;4:9–26. <https://doi.org/10.24411/2073-6487-2020-10039>
18. Правительство Российской Федерации. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2015 года № 1278 «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе „Управление“». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_189749/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_189749/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/) (дата обращения: 20.04.2023).
19. Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. Материалы парламентских слушаний на тему «Новые подходы к стратегическому планированию в Российской Федерации: вопросы регионального развития». Сборник Комитета Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера. Москва; 2022. 148 с. <http://council.gov.ru/media/files/Y0AgGgaCBVQkA55he19VmFnX83RBy6rAe.pdf> (дата обращения: 20.04.2023).
20. Правительство Рязанской области. Стратегия социально-экономического развития Рязанской области до 2030 года. [https://www.ryazagro.ru/upload/iblock/8c5/str\\_ro\\_2030.pdf](https://www.ryazagro.ru/upload/iblock/8c5/str_ro_2030.pdf) (дата обращения: 20.04.2023).
21. Смирнова О.О., Бочарова Л.К., Беляевская-Плотник Л.А., Богданова Ю.Н. Концептуальные подходы к формированию архитектуры документов стратегического планирования в России. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2019;10(4):440–456.
22. Правительство Российской Федерации. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года». <http://government.ru/docs/33593/> (дата обращения: 22.04.2023).
23. Президент Российской Федерации. Указ Президента РФ от 26.10.2020 № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_366065/f816e270336e0e2d9c1e07a4faf1fd0241a911b4/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366065/f816e270336e0e2d9c1e07a4faf1fd0241a911b4/) (дата обращения: 22.04.2023).
24. Правительство Российской Федерации. Распоряжение Правительства Российской Федерации «О Стратегии социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года». <http://government.ru/news/45339/> (дата обращения: 22.04.2023).

25. Ицковец Г. Модель тройной спирали. *Иновации*. 2011; 4(150):5–10.
26. Министерство экономического развития Российской Федерации. *Письмо Минэкономразвития России № 3493-ПК/Д19и, Минфина России № 26-02-06/9321 от 06.02.2023 «О направлении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и реализации государственных программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ»)*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_439453/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_439453/) (дата обращения: 23.04.2023).

## References

1. Koshkina E.N., Orlova E.R. On Forming Unified Education Space. *Scientific Notes of the Oryol State University*. 2023; 1(98):251–257. <https://doi.org/10.33979/199827202023981251257> (In Russian).
2. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix – University-Industry-Government relations: a laboratory for knowledge based economic development. *JSRN. EAST Review*. 1995;14(1):14–19.
3. OECD Factbook 2007. *Economic, environmental and social statistics*. <https://doi.org/10.1787/factbook-2007-en>
4. Smorodinskaya N.V. Triple Helix Model as a New Matrix of Economic Systems. *Innovations*. 2011;4(150):66–78 (In Russian).
5. Novikov A.M., Novikov D.A. Education Systems: Levels and Specificity of Management Problems. *Education Policy*. 2011;3(53):16–21 (In Russian).
6. Russian Federation. *Federal Law No. 172-FZ of 28.06.2014 “On Strategic Planning in the Russian Federation”*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (accessed 11.04.2023) (In Russian).
7. The President of the Russian Federation. *Decree of the President of the Russian Federation No. 633 dated 08.11.2021 “On Approval of the Fundamentals of State Policy in the Field of strategic Planning in the Russian Federation”*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_400057/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/) (accessed 11.04.2023) (In Russian).
8. Russian Federation. *Federal Law No. 273-FZ of 29.12.2012 “On Education in the Russian Federation”*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (accessed 12.04.2023) (In Russian).
9. The Government of the Russian Federation. *Decree of the Government of the Russian Federation No. 1642 dated December 26, 2017 “On approval of the State program of the Russian Federation “Development of Education”*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286474/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/) (accessed 12.04.2023). (In Russian).
10. The Government of the Russian Federation. *Strategies for the development of education in the Russian Federation for the period up to 2025, approved by the Decree of the Government of the Russian Federation dated 29.05.2015 No. 996-R*. <http://static.government.ru/media/files/f5Z8H9tgUK5Y9qtJ0tEFnyHIBitwN4gB.pdf> (accessed 12.04.2023). (In Russian).
11. The Government of the Russian Federation. *Decree of the Government of the Russian Federation dated 11/24/2020 No. 3081-r “On approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports in the Russian Federation for the period up to 2030”*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_369118/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/) (accessed 12.04.2023) (In Russian).
12. The Government of the Russian Federation. *The concept of the development of additional education for children, approved by the Decree of the Government of the Russian Federation No. 678-r dated 31.03.2022*. <http://static.government.ru/media/files/3flgkklA-J2ENBbCFVEkA3cTOSiypicBo.pdf> (accessed 14.04.2023) (In Russian).
13. The President of the Russian Federation. *Decree of the President of the Russian Federation dated 09.08.2020 No. 505 “On approval of the Strategy of the State policy of the Russian Federation in relation to the Russian Cossacks for 2021-2030”*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_359568/ee5afb9642f57b1d0b2157336074ea881b825b46/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_359568/ee5afb9642f57b1d0b2157336074ea881b825b46/) (accessed 14.05.2023). (In Russian).
14. The President of the Russian Federation. *Decree of the President of the Russian Federation dated 29.05.2020 No. 344 “On approval of the Strategy for Countering Extremism in the Russian Federation until 2025”*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_353838/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_353838/) (accessed 14.04.2023). (In Russian).
15. Smirnova O.O. *Conceptual foundations of the formation of the system of strategic planning of regional development of the Russian Federation: Abstr. Diss. ...Dr. Sci. (Econ): 08.00.05*. Moscow: Council for the Study of Production Forces (SOPS); 2012. 50 p. (In Russian).
16. Lenchuk E.B. On New Approaches to Improvement of State Management in the Sphere of Strategic Planning. *In the Collected Works of the Committee of the Federal Council on Federal Structure, Regional Policy, Local Self-Government and the North*. Moscow; 2022. 148 p. <http://council.gov.ru/media/files/Y0AgGgaCBQkA55he19VmFnX83RBy6rAe.pdf> (accessed 15.05.2023) (In Russian).
17. Lenchuk E.B., Filatov V.I. Improving Methodologic Approaches to Forming System of Strategic Planning in Russia. *Bulletin of the Institute of Economics RAS*. 2020;4:9–26. <https://doi.org/10.24411/2073-6487-2020-10039> (In Russian).
18. The Government of the Russian Federation. *Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1278 of November 27, 2015 “On the Federal Information System of Strategic Planning and Amendments to the Regulation on the State Automated Information System “Management””*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_189749/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9c-f4994ee5633b/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_189749/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9c-f4994ee5633b/) (accessed 20.04.2023) (In Russian).

19. The Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation. Materials of the parliamentary hearings on “New approaches to strategic planning in the Russian Federation: issues of regional development”. *Collection of the Federation Council Committee on Federal Structure, Regional Policy, Local Self-Government and Northern Affairs*. Moscow; 2022. 148 p. <http://council.gov.ru/media/files/Y0AgGgaCBQkA55he19VmFnX83RBy6rAe.pdf> (accessed 20.04.2023) (In Russian).
20. The Government of the Ryazan region. *Strategy of socio-economic development of the Ryazan region until 2030*. [https://www.ryazagro.ru/upload/iblock/8c5/str\\_ro\\_2030.pdf](https://www.ryazagro.ru/upload/iblock/8c5/str_ro_2030.pdf) (accessed 20.04.2023) (In Russian).
21. Smirnova O.O., Bocharova L.K., Beljaevskaya-Plotnic L.A., Bogdanova Y.N. Conceptual Approaches to Forming Architecture of Strategic Planning Documents in Russia. *MID (Modernization, Innovations. Development)*. 2019. 2019;10(4):440–456 (In Russian).
22. The Government of the Russian Federation. Decree of the Government of the Russian Federation “On approval of the Strategy of socio-economic development of the Far East and the Baikal Region for the period up to 2025”. <http://government.ru/docs/33593/> (accessed 22.04.2023) (In Russian).
23. The President of the Russian Federation. *Decree of the President of the Russian Federation No. 645 dated 26.10.2020 “On the Strategy for the development of the Arctic Zone of the Russian Federation and ensuring national security for the period up to 2035”*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_366065/f816e270336e0e2d9c1e07a4faf1fd0241a911b4/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366065/f816e270336e0e2d9c1e07a4faf1fd0241a911b4/) (accessed 22.04.2023) (In Russian).
24. The Government of the Russian Federation. Decree of the Government of the Russian Federation “On the Strategy of socio-economic development of the North Caucasus Federal District for the period up to 2030”. <http://government.ru/news/45339/> (accessed 22.04.2023) (In Russian).
25. Etkowitz H. Triple Helix Model. *Innovations*. 2011; 4(150):5–10 (In Russian).
26. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. *Letter from Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 3493-PC/D19i, Ministry of Finance of the Russian Federation No. 26-02-06/9321 dated 06.02.2023 “On the direction of Methodological recommendations for the development and implementation of state programs of the subjects of the Russian Federation and municipal programs” (together with “Methodological recommendations for the development and implementation of state programs of the subjects of the Russian Federation and municipal programs”)*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_439453/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_439453/) (accessed 23.04.2023). (In Russian).