

Стратегический анализ развития образовательной сферы города Москвы в XXI веке

Афони́на Ирина Александровна,

кандидат экономических наук, доцент, Институт экономических стратегий, Москва, Россия

E-mail: iaфонina1990@yandex.ru

Солда́тов Ростислав Владимирович,

Студент 2-го курса магистратуры по программе «Экономика и управление в системе образования» (ЭУСО), Московский городской педагогический университет, Москва, Россия

E-mail: SR28031997@yandex.ru

В контексте важнейших законодательных актов и документов стратегического планирования в России, национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации до 2030 г., анализируются состояние и перспективы развития образовательной сферы Москвы в XXI в. Выявлены внешние и внутренние противоречия и вызовы развитию сферы образования в столице РФ, связанные с доминированием технократических и либерально — рыночных подходов к стратегическому планированию и управлению образованием в городе Москве. Обозначены стратегические ориентиры и перспективы развития образования в московском мегаполисе в среднесрочной перспективе до 2024 г.

Afonina Irina A.,

candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Institute for Economic Strategies, Moscow, Russia

E-mail: iaфонina1990@yandex.ru

Soldatov Rostislav V.,

2nd year student of the Master's program in Economics and Management in the Education System (EUSO), Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia

E-mail: SR28031997@yandex.ru

STRATEGIC ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL SPHERE OF THE CITY OF MOSCOW IN THE XXI CENTURY

In the context of the most important legislative acts and documents of strategic planning in Russia, national goals and strategic objectives for the development of the Russian Federation until 2030, the state and prospects for the development of the educational sphere of Moscow in the XXI century are analyzed. Identified external and internal contradictions and challenges to the development of the education sector in the capital of the Russian Federation associated with the dominance of technocratic and liberal — market approaches to strategic planning and education management in the city of Moscow. Strategic guidelines and prospects for the development of education in the Moscow metropolis in the medium term until 2024 are outlined.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, анализ, образование, развитие, Москва, Россия.

Keywords: strategy, strategy planning, analysis, education, development, Moscow, Russia.

Актуальность и значимость проведения стратегического анализа состояния и перспектив развития образовательной сферы города Москвы в XXI в. не вызывает сомнений. Это вытекает, прежде всего, из важнейших положений Указа Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (далее «Указ 2018») [25]. В состав Указа 2018 входит 12 национальных проектов, в том числе национальный проект «Образование» (далее «НПО 2024»), в котором две стратегические цели его реализации сформулированы следующим образом: 1) обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования; 2) воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно — нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально — культурных традиций [19].

Как нетрудно заметить, такая расстановка приоритетов в целях НПО 2024 явно противоречит статье 2 Конституции РФ, где «Человек, его права и свободы являются высшей ценностью», которые обязано признавать, соблюдать и защищать российское социальное государство. К тому же, в статье 7 Основного закона РФ установлено, что политика социального государства в России направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека и граждан РФ. В таком контексте высшей конституционной ценности человека стратегической целью государственной образовательной политики (ГОП) в РФ, а равным образом и реализации НПО 2024 должна выступать «внутренняя» гуманистическая и духовно — культурная цель воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности, а не «внешняя» технократическая и либерально — рыночная цель глобальной конкурентоспособности российского образования.

Именно в подтверждении и доказательстве доминирования «внешней» цели обеспечения глобальной конкурентоспособности образования в городе Москве над гуманистической и духовно — культурной ценностью воспитания гармонично развитой и социально

ответственной личности москвича будет заключаться гипотеза нашего исследования. При этом мы будем исходить из того, что в методологическом плане стратегический анализ является одной из важнейших функций идеологии и логики стратегического менеджмента и управления сферой образования в РФ, связанной, в первую очередь, с анализом внешней и внутренней среды образования в городе Москве [2, 5, 7, 13, 18]. Другими словами, гипотеза нашей работы состоит в выявлении противоречий между «внешними» и «внутренними» целями, задачами и приоритетами развития столичного образования в XXI в.

Понятно, что в силу значительного разнообразия проявления противоречий и недоразумений в образовательной сфере города Москвы, а также ограниченного объема статьи, не представляется возможным раскрыть их все одинаково полно и подробно. Поэтому мы остановимся на стратегическом анализе тех противоречий и недоразумений в развитии образовательной сферы столицы РФ, которые напрямую связаны с недостатками и сложностями реализации положений Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 года №172-ФЗ» (далее «ФЗ 2014»).

В этом ФЗ 2014 достаточно полно зафиксированы полномочия органов государственной власти и управления, указан состав основных документов стратегического планирования в России, разрабатываемых в рамках целеполагания, прогнозирования, программирования и планирования на всех уровнях государственного управления — федеральном уровне, уровне субъектов РФ и муниципальных образований [26]. Однако, при всех достоинствах ФЗ 2014, нельзя не заметить, что среди 37 используемых в нем понятий (Статья 3) не нашлось места таким фундаментальным и важнейшим понятиям идеологии и логики стратегического менеджмента и управления проектами как «идеалы», «ценности», «видение» и «миссия» [11, 12, 20, 24].

В этой связи трудно не согласиться с теми отечественными и зарубежными теоретиками и практиками стратегического менеджмента, которые утверждают, что действующее сегодня в РФ и городе Москве законодательство

о стратегическом планировании не основано на гуманистических и духовно — культурных ценностях. В нем по существу отсутствует идеология стратегического видения и понимания долгосрочного будущего России и московского мегаполиса в целом, а равным образом и сферы образования в РФ и города Москвы, в частности. А это означает, что и долгосрочная «миссия» образования в столице РФ как генеральная цель его функционирования, модернизации и развития пока не стала основой его стратегического планирования и государственного управления.

Во многом, именно по этой причине стратегический анализ, как неотъемлемая и важнейшая часть идеологии и логики стратегического менеджмента, практически выпал из поля зрения большинства теоретиков и практиков управления сферой образования, не только на федеральном уровне РФ, но и уровне субъектов РФ, в том числе и города Москвы. Между тем, как мы уже отметили выше, стратегический анализ незаменим на начальной стадии стратегического планирования и управления образованием, всегда присутствует в анализе внешней и внутренней среды сферы образования в России и столицы нашей страны [6, 13]. Концепций, моделей, методик и методов стратегического анализа существует в научной и учебной литературе немало. Однако, большинство из них применяются в стратегическом планировании и управлении образованием в РФ крайне редко, что не способствует обеспечению его национальной безопасности в XXI в. [8, 9, 16, 17].

В задачи настоящей статьи не входит подробный их анализ. Поэтому, в своем стратегическом анализе развития образовательной сферы города Москвы мы будем исходить из того, что такой анализ в своей основе выполняет три важнейшие функции: описательную, объяснительную и прогнозную. И из этих функций вытекают наши основные задачи. Они будут связаны со следующими ключевыми составляющими стратегического анализа развития образовательной сферы города Москвы в XXI в.: государственно — управленческой; финансово — экономической; организационно — институциональной; концептуально — целевой.

1) Государственно — управленческая составляющая стратегического анализа образовательной сферы Москвы касается современных представлений московских властей о достижениях и важнейших направлениях развития сферы образования, а также уточнения самого понятия «образование». Изначально подчеркнем, что в контексте указанных выше Указа 2018 и НПО 2024, существующие в последние годы в столице России представления об образовании, целях и приоритетах его развития имеют выраженную «внешнюю» доминанту, связанную с засильем технократических и либерально — рыночных подходов и методов. Это проявляется, прежде всего, в том, что на передний план представлений о модернизации и развитии образования в Москве выдвигаются критерии «конкурентоспособности», «подготовки» и «обучения» подрастающего поколения москвичей.

Чтобы не показаться голословными, обратимся, для примера, к данным и цифрам Департамента образования и науки Москвы, отражающим поддержку московскими властями образования в столице РФ и лидирующие позиции московских школ среди лучших российских учебных заведений. Как следует из результатов прошедшего с 29 августа по 1 сентября 2019 г. в Москве третьего Международного форума «Город образования», Департамент образования и науки Москвы зафиксировал следующие выдающиеся достижения в развитии сферы образования в столичном мегаполисе: [15]:

1) в олимпиаде мегаполисов московские школьники заняли 1-е место среди учеников 45 крупнейших городов мира. Кроме того, в этом году на международных олимпиадах москвичи завоевали 18 медалей: 13 золотых и пять серебряных;

2) в настоящее время 100% московских школ используют цифровые ресурсы «Московской электронной школы» (МЭШ), на платформе которой размещено почти 38 тысяч интерактивных сценариев уроков;

3) 1,3 млн родителей московских школьников ежемесячно проверяют их электронные дневники, а учителя ежедневно выставляют более 1,2 млн оценок, что позволяет контролировать успеваемость обучающихся;

4) в российском рейтинге 54 московские школы входят в состав 100 лучших по критерию конкурентоспособности выпускников, что позволяет им ежегодно поступать в ведущие вузы России;

5) студенты московских колледжей как участники «WorldSkills» — чемпионата по профессиональному мастерству, получают 1 млн руб. за 1-ое место, 500 тыс. руб. — за 2-ое место и 250 тыс. руб. — за 3-ее место.

К этому можно еще добавить другие критерии «конкурентоспособности» и «успешности» сферы образования в городе Москве на внешнем и внутреннем рынке образовательных услуг. Во-первых, низкий уровень безработицы по состоянию на 2018 г. — всего 2,1% от экономически активного населения по сравнению с 10 мировыми столицами мира: от 3,5% в Токио, 4,3% в Лондоне и Сеуле, до 8,4% в Париже, 12,8% в Стамбуле и 13,2% в Сан-Паулу. Во-вторых, самое большое число студентов на 10 тыс. населения — 560 человек по сравнению, например, с 405 — в Омской области и 346 — в Новосибирской области. Правда, при этом надо помнить, что благодаря своему столичному статусу в Москве находилось на 1 января 2020 г. 227 действующих кредитных организаций по сравнению с их общим числом — 215, в других субъектах РФ. При этом, активы этих кредитных организаций в столице РФ (73,8 трлн руб.) превышали более чем в 3,2 раза активы в других регионах РФ — 22,8 трлн руб. [14].

Оценивая по заслугам такие впечатляющие достижения столицы РФ, заметим, что кредитные активы относятся к непроизводительным расходам. Об этом прямо говорится, например, в Бюджетном прогнозе РФ на период до 2036 г. [1]. Поэтому, как мы покажем ниже, не следует излишне переоценивать потенциальные финансово — кредитные возможности московских властей для производительных инвестиций в развитие человеческого капитала столицы России, прежде всего, в образование и здравоохранение. По крайней мере, они не являются абсолютными лидерами, хотя и находятся в лидирующей пятерке по финансовому обеспечению государственных программ (ГП) города Москвы в текущей среднесрочной перспективе. Чтобы это оценить бо-

лее конкретно, обратимся к вопросам финансирования образовательной сферы столицы РФ более подробно.

2) Финансово — экономическая составляющая стратегического анализа образовательной сферы Москвы представляет для нас интерес в двух важнейших аспектах. Во-первых, в плане распределения бюджетных затрат на государственные программы (ГП) в московском мегаполисе. Во-вторых, в контексте соотношения бюджетного финансирования отдельных подпрограмм ГП города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование») на 2012–2018 годы» — далее «ГП 2018» [3] и ГП города Москвы на среднесрочный период (2012–2016 гг.) «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» — далее «ГП 2016» [4]. Основные показатели, необходимые для сравнительного анализа бюджетных затрат на реализацию ГП города Москвы, представлены в *табл. 1*.

Как видно из *табл. 1*, кроме абсолютных цифр бюджетного финансирования государственных программ (ГП) города Москвы на 2017–2021 гг., в ней обозначены относительные данные о доле затрат на реализацию ГП 2018 в валовом региональном продукте (ВРП) за определенный год. С этих относительных затрат на реализацию ГП 2018 в ВРП города Москвы мы приступим к стратегическому анализу финансово — экономического аспекта развития образования в столице РФ. Изначально подчеркнем, что по этому показателю, который находится в пределах 1,64–1,79% (*табл. 1*), у столицы РФ нет пока значимых достижений. Она существенно отстает не только от развитых западных стран, которые тратят на образование от 5% до 7% ВВП, но и от российских средних показателей в размере 3,5–3,6% ВВП. Такую не совсем благополучную ситуацию с финансированием ГП 2018 особенно трудно понять в контексте параметров финансирования образования, заложенных еще в Концепции долгосрочного социально — экономического развития РФ на период до 2020 года (далее «Концепция 2020») [10].

Все дело в том, что ГП 2018 была утверждена Правительством Москвы в 2011 г., то есть на три года позже Концепции 2020. Однако,

Таблица 1. Показатели бюджетного финансирования государственных программ (ГП) города Москвы на 2017–2021 гг.*, млрд руб.

Наименование ГП города Москвы	Годы					Итого
	2017 Факт	2018 Факт	2019 Прогноз	2020 Прогноз	2021 Прогноз	
«Развитие образования города Москвы («Столичное образование»», — то же в % к ВРП	269, 242 (269,2) 1,71	287, 615 (293,9) 1,64	330, 269 (304,0) 1,72	341, 195 (311,1) 1,79	346, 853 – 1,68	1 575, 174 –
«Социальная поддержка жителей города Москвы»	356, 106 (391,2)	423, 650 (392,0)	452, 483 (396,2)	462, 614 –	466, 607 –	2 161, 458 –
«Развитие транспортной системы»	518, 318 –	542, 111 (799,2)	608, 514 (911,1)	602, 273 (956,1)	594, 530 (1126,6)	2 865, 746 –
«Развитие здравоохранения города Москвы (Столичное здравоохранение)»	220, 750 (208, 4)	223, 647 (208, 4)	279, 247 (208, 4)	281, 343 (208, 4)	283, 183 –	1 288, 171 –
«Культура Москвы»	47, 299	47, 585	52, 095	52, 176	51, 024	250, 180
«Умный город»	53, 542	62, 897	74, 321	81, 523	83, 892	356, 175
«Безопасный город»	22, 416 (24,4)	26, 399 (21,6)	34, 470 (23,3)	37, 998 –	35, 547 –	156, 830 –
Доходы города Москвы	1 997, 0	2 103, 6	2 463, 5	2 798, 7	2 642, 7	–
Расходы города Москвы на реализацию всех ГП — то же в % от общих расходов	1 923, 7 (87,0%)	2 128, 5 (91,5%)	2 487, 2 (90,8%)	2 918, 3 (92,6%)	2 931, 2 (93,0%)	–
Валовый региональный продукт	15 285	17 500	19 211	19 100	20 599	–

*В скобках приведены скорректированные данные по ГП города Москвы

Источник: составлено авторами на основе данных открытого бюджета Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://budget.mos.ru/gp_list (дата обращения: 18.11.2020); Прогнозов социально – экономического развития города Москвы на 2019–2021 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/depr/documents/view/159205220/> (дата обращения 18.11.2020).

заложенные здесь ориентиры по расходам на образование в 2016–2020 гг. на уровне 6,7% от ВВП не были учтены в столице РФ. В свете требований статьи 14 Конституции РФ, где общие вопросы образования являются предметом совместного ведения РФ и города Москвы, невнимание московских властей к Концепции 2020 — это их недопустимая ошибка, либо просто игнорирование решений Правительства РФ. Результат такой ошибки достаточно очевиден — финансово — экономические

реалии реализации ГП 2018 за период 2017–2021 гг. оказались в 3,92 раза хуже по сравнению с Концепцией 2020 и в 3,51 раза — с зарубежными ориентирами.

Что касается абсолютных цифр финансирования ГП 2018 по сравнению с другими ГП города Москвы, то и здесь ситуация не вызывает большого оптимизма (табл. 1). По итоговым цифрам бюджетное финансирование ГП 2018 составляет около 55,0% от ГП «Развитие транспортной системы» и 72,9% от ГП «Соци-

альная поддержка жителей города Москвы». Если с превышением на 27,1% затрат на последнюю ГП по отношению к ГП 2018 можно согласиться, то превышение затрат почти в 2 раза на первую из них вызывает много вопросов. И таких вопросов стало на много больше после значительного увеличения финансирования в измененном паспорте ГП «Развитие транспортной системы» на период 2018–2021 гг. Так, например, здесь в 2021 г. предусмотрено 1126,6 млрд руб., что превышает первоначальные проектировки (594, 530 млрд руб.) почти в 1,9 раза.

Эти измененные цифры в *табл. 1*, как по этой ГП, так и другим ГП, заключены нами в скобки. Они характерны для ГП 2018, «Социальная поддержка жителей города Москвы», «Развитие здравоохранения города Москвы (Столичное здравоохранение)», «Безопасный город». Однако, изменения цифр в этих ГП не столь критичны, чтобы их специально анализировать. Поэтому, в заключении данного раздела нашего стратегического анализа бюджетного финансирования ГП 2018 мы укажем только на низкие затраты по ГП «Культура Москвы». Эта ГП во многом пересекается по-своему духовно — гуманистическому смыслу с ГП 2018 и потому ее финансирование в 6,3 раза меньше даже по отношению к ГП 2018 вряд ли можно признать научно обоснованным решением московских властей.

Не проясняет подобные монетарно — финансовые приоритеты и распределение бюджетного финансирования внутри ГП 2018 по отдельным ее подпрограммам. В этой связи напомним, что ГП 2018 является сегодня по существу единственным действующим документом стратегического планирования и управления сферой образования в городе Москве. Начиная с 2011 г., она подвергалась нескольким корректировкам и изменениям, как в части количественных параметров бюджетного финансирования, так и в качественном отношении, когда были изменены названия подпрограмм. В *табл. 2* представлена наша реконструкция современной ситуации в реализации ГП 2018, где в скобки заключены измененные названия и цифровые данные затрат по ее варианту на 2012–2016 гг. Давайте критически взглянем на эти изменения, что-

бы оценить их конструктивное или негативное воздействие на развитие образовательной сферы в столице РФ.

Прежде всего, отметим, что в ГП 2018 состояние системы образования в Москве определяется такими факторами как доступность образовательных услуг, их качество и кадровый состав работников сферы образования [3]. Однако, оценивая формулировки названий подпрограмм в ГП 2016 и ГП 2018 нельзя не заметить, что в них отсутствует четкая артикуляция на структурные уровни в сфере образования РФ. Мы имеем в виду, прежде всего, такие его уровни как дошкольное, общее, среднее профессиональное и высшее профессиональное образование, которые не совсем корректно сформулированы в ГП 2016 и ГП 2018. Это трудно понять не только в концептуальном — теоретическом плане, но и даже в контексте принятой в России системы статистической отчетности, где вышеуказанные уровни образования выглядят более обоснованно и правильно [21, 23].

Обращаясь к цифровым данным *табл. 2*, можно увидеть, что за период 2012–2016 гг. показатели бюджетных затрат в ГП 2016 и ГП 2018 различаются между собой. Они оказались скорректированными по факту в меньшую сторону в ГП 2018 по сравнению с ГП 2016 в целом. Эти уменьшения, например, в 2016 г. составили 40,6% в целом по ГП 2018, а разброс отклонений по отдельным подпрограммам в том же году находится в пределах 50,8% (дошкольное и общее образование), 33,0% (профессиональное образование), 1,4% (развитие образования) — это все в меньшую сторону. Положительный баланс в ГП 2018 по отношению к ГП 2016 в размере 73,1% оказался только по подпрограмме, связанной с высшим и дополнительным профессиональным образованием (*табл. 2*).

Таким образом, на основе результатов стратегического анализа бюджетных затрат на развитие образования города Москвы можно сделать предварительные выводы. Во-первых, по абсолютным цифрам финансирования сферы образования в столице РФ имеется определенный успех. Во-вторых, по показателю относительной доли бюджетных затрат на развитие сферы образования в ВРП

Таблица 2. Подпрограммы и объемы бюджетного финансирования образования города Москвы в 2012–2020 гг., млрд руб.

Наименование программы/ подпрограммы	Годы								
	2012 Факт	2013 Факт	2014 Факт	2015 Факт	2016 Факт	2017 Факт	2018 Прогноз	2019 Прогноз	2020 Прогноз
ГП 2018 в целом (ГП 2016 в целом)	248,3 (259,8)	245,3 (271,9)	251,6 (283,3)	242,7 (328,0)	254,9 (358,4)	269,2 –	293,9 –	304,0 –	311,1 –
Общее образование (Дошкольное образование) (Общее образование)	207,1 (82,1) (140,8)	196,7 (83,4) (148,0)	199,4 (85,6) (153,9)	195,0 (95,6) (184,0)	202,8 (103,0) (202,8)	205,6 – –	232,5 – –	239,5 – –	243,4 – –
Профессиональное образование (Начальное и среднее профессиональное образование)	24,5 20,1	23,0 22,2	22,6 23,8	20,6 26,6	21,8 29,0	21,7 –	18,5 –	18,5 –	20,0 –
Дополнительное образование и профессиональное обучение (Высшее и непрерывное профессиональное образование)	6,0 7,0	12,1 7,5	14,8 8,1	15,2 8,7	16,1 9,3	17,3 –	20,0 –	21,0 –	21,9 –
Развитие системы образования (Управление качеством образования)	10,8 9,8	13,5 10,8	14,7 11,9	12,0 13,1	14,1 14,3	24,5 –	22,9 –	25,0 –	25,9 –

Источник: составлено авторами на основе Паспортов: ГП 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mos.ru/upload/photo-bank/common/upload/programma_obrazovanie.pdf (дата обращения: 19.11.2020); ГП 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/donm/documents/stateprogrammetropolitaneeducation/view/214011220/> (дата обращения: 19.11.2020).

города Москвы имеются существенные проблемы и недостатки, связанные с увеличением затрат бюджета Москвы на образование. Как минимум, этого требует принцип приоритета образования в статье 3 Федерального закона от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее «ФЗ 2012») [27].

3) Организационно — институциональная составляющая стратегического анализа сферы образования города Москвы является определенным продолжением количественного аспекта бюджетного финансирования образования, касающегося в данном случае качественно — количественного анализа доступности образования в столице РФ на раз-

личных его структурных уровнях. Обратимся в этой связи к краткому стратегическому анализу динамики изменения некоторых показателей доступности образования в России и городе Москве за период 2014–2018 гг., представленных в табл. 3. Даже неглубокий, поверхностный взгляд на эту динамику говорит о неравномерности профиля и траектории показателей, неоднозначности и разнонаправленности их изменения во времени.

Зададимся в этой связи вопросом: «О чем в принципе и по существу может свидетельствовать такая динамика?» По нашему мнению, если не забывать гипотезу нашего исследования, прежде всего, о новых противоречиях в развитии сферы образования в горо-

**Таблица 3. Показатели образования и социально — экономического развития
РФ и города Москвы за период 2014–2018 гг. (на конец года)**

Показатели	Годы				
	2014	2015	2016	2017	2018
Число организаций, осуществляющих образовательную деятельность, присмотр и уход за детьми в РФ, ед. — то же в городе Москве, ед./в % к РФ	50979 758/1,5	50 115 671/1,3	49 370 670/1,4	48 644 677/1,4	47 819 648/1,4
Число дошкольных образовательных организаций в РФ, ед. — то же в городе Москве, ед./в % к РФ	41 322 64/0,15	39 533 64/0,16	38 362 68/0,18	37 346 72/0,19	36 581 69/0,19
Число воспитанников в РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс.	6813,6 414,4	7151,6 417,0	7342,9 426,9	7477,9 432,8	7582,4 449,6
Численность воспитанников в дошкольных образовательных организациях РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс./в % к РФ	6068,3 8/0,13	6346,8 9/0,14	6508,7 9/0,14	6600,1 9/0,14	6682,6 10/0,15
Коэффициент охвата в РФ дошкольным образованием, в процентах от численности детей в возрасте 1–6 лет — то же в городе Москве — в процентах	64,6 59,8	66,2 57,1	66,5 56,0	66,5 53,3	67,2 54,4
Обеспеченность детей дошкольного возраста местами в организациях дошкольного образования на 1000 чел. — то же в городе Москве	612 597	626 572	635 561	633 535	639 546
Численность организаций начального, основного, среднего общего образования в РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс./в % к РФ	44, 1 1,5/3,4	42, 6 0,9/2,0	41, 3 0,9/2,2	40, 7 0,9/2,2	41, 35 0,8/1,9
Численность учеников в РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс.	14 092 859,1	14 492 896,8	14 999 863,4	15 504 895,8	16137 1007,5
Численность учителей организаций начального, основного, среднего общего образования в РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс.	1052,2 55,4	1054,6 55,8	1074,1 59,9	1079,9 60,3	1082,8 61,0
Число организаций СПО в РФ, ед. — то же в городе Москве, ед./в % к РФ	2909 127/4,4	2891 111/3,8	3 552 95/2,7	3 590 100/2,8	3 311 106/3,2
Численность студентов СПО в РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс./в % к РФ	2830 119/4,2	2866 118/4,1	2868 117/4,1	2931 121/4,1	3006 125/4,2
Численность преподавателей и мастеров СПО в РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс.	121,1 7,85	126,0 7,95	97,8 5,42	107,4 6,59	109,4 6,70
Число организаций высшего образования и научных организаций в РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс./в % к РФ	950 220/23	896 203/23	818 179/22	766 161/21	741 153/21
Численность студентов высшего образования в РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс.	5209,0 805,0	4766,5 759,7	4399,5 736,3	4245,9 715,2	4161,7 706,1
Численность ППС в РФ, тыс. — то же в городе Москве, тыс.	299,8 53,15	279,8 51,06	261,0 49,63	245,1 48,35	236,1 47,06

Таблица 3. Показатели образования и социально — экономического развития РФ и города Москвы за период 2014–2018 гг. (на конец года) (продолжение)

Показатели	Годы				
	2014	2015	2016	2017	2018
Суммарный коэффициент рождаемости (число детей на одну женщину) в РФ	1,750	1,777	1,762	1,621	1,579
— то же в городе Москве	1,371	1,406	1,461	1,384	1,407
Коэффициенты миграционного прироста — на 10 000 Населения в РФ	19	17	18	14	9
— то же в городе Москве/в % к РФ	57/300	92/541	24/133	89/636	79/878

Источник: составлено авторами на основе статистических сборников: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019 [21] и 2017 [22].

де Москве. Кроме того, о низкой научной обоснованности методов стратегического планирования в столице РФ применительно к решению проблемы доступности образования. Действительно, из *табл. 3* видно, что по сравнению с 2014 г., в России и городе Москве неравномерно изменяются и ухудшаются все основные показатели доступности дошкольного, начального и основного общего образования, среднего общего, профессионального и высшего образования.

И это все при том, что в ГП 2018 доступность образовательных услуг, их качество и кадровый состав работников сферы образования называются основными факторами, определяющими состояние системы образования в городе Москве [3]. А в Концепции 2020 стратегическая цель реализации государственной политики в сфере образования РФ зафиксирована как повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина [10]. В этой связи, проанализируем кратко динамику изменения показателей в *табл. 3*, чтобы выделить в их общей картине стратегические тенденции и тренды, позволяющие нам оценить реальные противоречия и недостатки в развитии столичного образования.

1) Внимательный читатель видимо заметил то, что в названиях подпрограмм (*табл. 2*) между ГП 2016 и ГП 2018 имеется существенная разница. Это видно, например, из на-

званий подпрограмм «общее образование» и «дошкольное образование». Если в ГП 2016 присутствуют оба этих названия, то в ГП 2018 они, по всей видимости, скрыты под одним названием — «общее образование». По нашему мнению, такая замена названий далека не случайна.

2) Обращаясь к *табл. 3* можно увидеть, что самые значительные проблемы с доступностью образования в городе Москве касаются именно дошкольного образования, а также присмотра и ухода за детьми. Показатель доли организаций, осуществляющих образовательную деятельность, присмотр и уход за детьми в столице РФ от их числа в целом по РФ находится в диапазоне 1,3–1,5%, тогда как в конце 2018 г. по численности населения эта доля составляла почти 8,6%.

3) Еще более примечательной в негативном плане является ситуация с числом воспитанников в дошкольных образовательных организациях города Москвы по сравнению с их численностью в целом по стране. Ее доля также находится в пределах 0,13–0,15%, что в среднем относительно доли численности населения в столице РФ меньше в 61,4 раза.

4) Как правило, такое неудовлетворительное положение дел в дошкольном образовании теории и практики связывают с трудностями стратегического прогнозирования и планирования рождаемости в РФ и городе Москве. Однако, если судить по динамике суммарного коэффициента рождаемости (число детей на одну женщину) в РФ и стои-

це РФ, то ее нельзя напрямую связать с количеством организаций дошкольного образования и числом в них воспитанников.

5) Так, разница в величине суммарного коэффициента рождаемости между РФ и городом Москвой не превышает 21,6% в 2014 г. и 10,9% в 2018 г. (табл. 3). Вместе с тем, при изучении проблемы дошкольного образования мало кто обращает внимание на миграционный прирост населения в столице РФ, который в разы превышает как средний уровень страны в целом, так и в отдельных регионах РФ. Как видно из табл. 3, коэффициент миграционного прироста в городе Москве превышал уровень РФ от 133% в 2016 г. до 878% в 2018 г.

6) На фоне достаточно благоприятной ситуации с охватом детей в городе Москве дошкольным образованием и обеспеченностью их местами в организациях дошкольного образования, трудно признать нормальной долю численности организаций начального, основного, среднего общего образования в столице РФ по отношению к общему их числу в России. Этот показатель, находясь в пределах 1,9–3,4%, в 2018 г. снизился почти на 44,2% по сравнению с 2014 г.

7) Не внушают большого оптимизма и показатели числа организаций среднего профессионального образования (СПО). Их доля в общей численности в РФ снижается в 2014–2016 гг. с 4,4% до 2,7%. Затем она вновь возрастает к 2018 г. до 3,2%. При этом, доля численности студентов СПО достаточно стабильна по годам и не превышает вновь 4,2%.

8) Наиболее благоприятная институциональная ситуация в городе Москве исторически сложилась с высшим образованием, где число организаций составляет 21–23% от общей их численности в РФ. А доли численности столичных студентов при этом несколько ниже — 15,5% в 2014 г. и 17,0% в 2018 г. Практически на этом уровне находится доля профессорско-преподавательского состава (ППС) в вузах — 17,7% в 2014 г. и 20,0% в 2018 г.

9) Важно, что абсолютные цифры доступности дошкольного, начального, основного, среднего общего и высшего образования, СПО в городе Москве, как и в целом по РФ, имеют отрицательную, неупорядоченную по годам динамику и профиль. Тенденции таковы,

что количество организаций образования сокращается, а число воспитанников, учеников и студентов СПО и вузов в них увеличивается. Так, в период 2017–2018 гг. число дошкольных образовательных организаций в столице РФ уменьшилось на 14,5%, а численность детей возросла на 8,5%.

10) Любопытный тренд в этой связи заметен применительно к высшему образованию в городе Москве. Здесь абсолютные цифры доступности образования, как по числу вузов, так и по количеству студентов, уменьшаются одновременно. Например, количество вузов в столице РФ было в 2014 г. 220 единиц, а в 2018 г. стало 153 единицы, то есть падение более чем на 30%. А численность студентов упала за тот же период на 12,3% (в среднем на 2,46% в год).

Более подробный анализ динамики изменения показателей доступности образования в городе Москве за период 2014–2018 гг. предлагается осуществить заинтересованным читателям самостоятельно. Со своей стороны, подытожим, что в силу противоречивости, разнонаправленности и несбалансированности показателей столичного образования, представленных в табл. 3, в их динамике трудно уловить устойчивые тенденции и стратегические тренды, и, тем более, фундаментальные закономерности. Поэтому, на их основе невозможно выявить реальную взаимосвязь доступности образования с рождаемостью и миграционными потоками в столице РФ. Все это лишний раз подтверждает нашу гипотезу о наличии противоречий и организационно – институциональных рисков в развитии образовательной сферы в городе Москве, когда под видом ее оптимизации необоснованно сокращается число организаций и педагогов, а количество дошкольников и учеников увеличивается.

У нас нет особых сомнений в том, что во многом подобные организационно – институциональные риски и противоречия в развитии сферы образования города Москвы можно уменьшить или исключить полностью с помощью разработки долгосрочных прогнозов и стратегий развития образования на всех уровнях управления образованием в столице РФ. Разумеется, что такие прогнозы и страте-

гии должны учитывать не только демографическую и миграционную ситуацию в московском мегаполисе. В обязательном порядке стратегия развития образования в городе Москве должна базироваться на единстве в образовательной деятельности процессов просвещения, воспитания и обучения, образовательного и культурного пространства РФ, на тесной взаимосвязи науки, образования и информационно — коммуникационных технологий.

4) Концептуально — целевая составляющая стратегического анализа сферы образования города Москвы является в нашем изложении завершающей. В этой связи мы вернемся вновь к стратегическим целям реализации НПО 2024, указанным в начале статьи. С учетом всего изложенного выше, мы еще раз предлагаем переосмыслить эти цели в более широком концептуально — смысловом контексте законодательных и нормативно — правовых актов, а также документов стратегического планирования развития образовательной сферы в России и городе Москве (табл. 4).

Обращаясь к *табл. 4* и желая внести свой посильный вклад в научную обоснованность стратегического планирования и управления образованием в городе Москве, сформулируем некоторые принципиальные соображения и выводы, вытекающие из стратегического анализа развития образовательной сферы города Москвы в XXI в. Кроме того, это будут по существу наши конкретные предложения по развитию образовательной деятельности в столице РФ.

Во-первых, несмотря на приоритет финансирования развития дошкольного и общего образования в городе Москве по отношению к другим его структурным уровням, не поддерживает никакой конструктивной критики низкая доля финансирования московского образования в ВРП столицы РФ.

Во-вторых, в процессе устранения диспропорций в развитии сети организаций образования, основное внимание Правительства Москвы должно быть направлено на развитие дошкольных образовательных организаций, число которых не должно зависеть от их кон-

Таблица 4. Смыслы, цели и приоритеты развития образовательной сферы города Москвы в ретроспективе 1993–2030 гг.

Источники информации	Формулировка смысла, цели и приоритета развития образовательной сферы города Москвы
Конституция РФ — 1993 год (Статья 2 и 43)	Человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Каждый имеет право на образование. Гарантируется общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования. Каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование.
Устав города Москвы — 1995 год (Статья 14 и 15)	Совместное ведение РФ и города Москвы общих вопросов воспитания, образования, науки, культуры, физической культуры и спорта. Предмет ведения города Москвы — городские вопросы образования, ...
Концепция долгосрочного социально — экономического развития РФ на период до 2020 года (2008 год)	Стратегическая цель государственной политики в области образования — повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.
Федеральный закон от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (Статья 3)	Принцип государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования — гуманистический характер образования, приоритет жизни и здоровья человека, прав и свобод личности, свободного развития личности, воспитание взаимоуважения, трудолюбия, гражданственности, патриотизма, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к природе и окружающей среде, рационального природопользования.

Таблица 4. Смыслы, цели и приоритеты развития образовательной сферы города Москвы в ретроспективе 1993–2030 гг. (продолжение)

Источники информации	Формулировка смысла, цели и приоритета развития образовательной сферы города Москвы
Основы государственной культурной политики (2014 год)	Духовная сфера — система представлений о мире и человеке, о человеческом обществе и отношениях людей, о ценностях и их иерархии. Приоритетное развитие гуманитарных наук как наук о человеке, его духовной, нравственной, культурной и общественной деятельности. Гуманность общего и профессионального образования.
Стратегия национальной безопасности РФ (2015 год)	Создание системы духовно-нравственного и патриотического воспитания граждан, внедрение принципов духовно-нравственного развития в систему образования, молодежную и национальную политику, расширение культурно — просветительской деятельности.
ГП 2016 на 2012–2016 годы	Создание средствами образования условий для формирования личной успешности обучающихся и воспитанников в обществе.
ГП 2018 на 2012–2018 годы	Создание средствами образования условий для формирования личной успешности жителей города Москвы.
Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2018–2025 годы	Цели Программы: 1) качество образования — обеспечение глобальной конкурентоспособности образования; 2) доступность образования — доступность дошкольного образования для детей в возрасте от 2 месяцев до 3 лет; 3) воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно — нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально — культурных традиций.
Национальный проект «Образование» (НПО 2024)	Стратегические цели реализации НПО 2024: 1) обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования»; 2) воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно — нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально — культурных традиций.

Источник: составлено авторами на основе законодательства РФ и города Москвы.

курентоспособности на глобальном рынке услуг.

В-третьих, в соответствии с НПО 2024 обновление содержания образования, наряду с развитием цифровых технологий и индивидуальных подходов к обучению, должно базироваться в документах Правительства Москвы на духовно — культурном воспитании гармонично развитой и социально ответственной личности.

В-четвертых, стратегический анализ показателей образования и социально — экономического развития РФ и города Москвы за период 2014–2018 гг. показал, что в столице РФ до настоящего времени не решена проблема формирования качественной системы массо-

вого общедоступного воспитания и образования.

В-пятых, для формирования конкретных мер по повышению роли школы в воспитании детей и молодежи в Москве требуется на законодательном уровне установить гуманистические и духовно — культурные ценности в качестве миссии (генеральной цели) функционирования и развития образовательных организаций.

В-шестых, повышение практической направленности образования в городе Москве должно включать не только формальное взаимодействие столичных властей и организаций образования с работодателями, но и реальное участие бизнес — структур в финанси-

ровании и управлении образовательными организациями.

В-седьмых, меры по созданию особых условий для раннего развития детей, выявлению и поддержке одаренных детей и талантливой молодежи в городе Москве должны в безусловном порядке сочетаться с обеспечением права каждого жителя столицы РФ на получение качественного образования.

В-восьмых, внедрение в образовательный процесс города Москвы здоровые — сберегающих технологий необходимо базировать на формировании у москвичей экологической и информационной культуры, а не только на развитии физической культуры и спорта, модернизации их инфраструктуры в организациях образования.

В-девятых, цифровая трансформация образования в городе Москве должна осуществляться на основе четких критериев повышения его качества и реального вклада в социально — экономическое развитие столицы РФ, а не ограничиваться коммерчески выгодным внедрением ИТ-технологий.

В-десятых, стратегические ориентиры города Москвы на расширение экспорта образовательных услуг на глобальном рынке требуют доведения заработной платы педагогических и научных работников до уровня передовых стран мира, а не оценивать ее по средним показателям в экономике субъектов РФ.

Таким образом, можно считать выдвинутую нами гипотезу, связанную с выявлением противоречий между «внешними» и «внутренними» целями, задачами и приоритетами развития образовательной сферы в городе Москве, подтвержденной и доказанной. В заключение статьи подчеркнем, что в своем стратегическом анализе мы отразили только ключевые управленческие, финансовые, институциональные и концептуальные ее атрибуты и аспекты. Понятно, что их выбор отвечает, прежде всего, нашему представлению современных проблем стратегического планирования и управления образованием в столице РФ. Вне поля нашего зрения оказались такие важные проблемы: духовно — идеологические, конституционные, законодательные, социальные, политические, культурологические и другие. Однако, это уже темы наших дальнейших исследований.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бюджетный прогноз Российской Федерации на период до 2036 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2019/04/main/Budzhethnyy_prognoz_2036.pdf (дата обращения: 14.03.2020).

2. *Вершинин С.И.* Управление проектами в образовании. М.: Центр новых технологий, 2017. 39 с.

3. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» — в редакции постановления Правительства Москвы от 27 марта 2018 г. №233-ПП [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.mos.ru/donm/documents/stateprogrammetropolitaneducation/view/214011220/> (дата обращения: 19.11.2020).

4. Государственная программа города Москвы на среднесрочный период (2012–2016 гг.) «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.mos.ru/upload/photobank/common/upload/programma_obrazovanie.pdf (дата обращения: 19.11.2020).

5. *Гуськов Ю.В.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие/Ю.В. Гуськов. М.: Альфа-М, 2019. 448 с.

6. *Зуева А.Н., Рябков О.А.* Анализ системы общего, среднего и высшего профессионального образования города Москвы // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. №3. С. 76–86.

7. *Казакова Н.А.* Современный стратегический анализ. Учебник. М.: Юрайт, 2016. 500 с.

8. *Климов С.Н., Сысоев Ю.В.* Проблемы образования в контексте духовной безопасности современной России // Историческая и социально — образовательная мысль. 2018. Том. 10. №1. С. 114–123.

9. *Козак Н.Н.* Комплексная безопасность в образовательных учреждениях: учебное пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2016. 350 с.

10. Концепция долгосрочного социально — экономического развития РФ на период до 2020 года (Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 года №1662-р) [Элек-

тронный ресурс]. — Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/aaooFKSheDLiM99NEcyrgytfmGzrnA.pdf> (дата обращения: 18.04.2020).

11. Кочинов Ю.А. К выбору методов стратегического анализа // Экономика и социум. 2017. №1 (32). С. 21–37.

12. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2018. 567 с.

13. Москвин С.Н. Управление проектами в сфере образования: учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2019. 139 с.

14. Москва — одна из крупнейших городских экономик мира [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-in-numbers> (дата обращения: 16.11.2020).

15. Московский международный форум «Город образования» (Москва, 29 августа — 1 сентября 2019 года) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: (дата обращения: 16.11.2020).

16. Морозов А.В. Образование как фактор национальной безопасности в условиях формирования цифровой экономики // Человек и образование. 2019. №1 (58). С. 4–9.

17. Михайлов Л.А. Обеспечение безопасности образовательного учреждения: учебное пособие для студентов высших учебных заведений/Л.А. Михайлов, Е.Л. Шевченко, Ю.В. Громов. М.: «Академия», 2010. 176 с.

18. Отварухина Н.С., Веснин В.Р. Современный стратегический анализ. М.: Юрайт, 2017. 428 с.

19. Паспорт национального проекта «Образование» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/UuG1ErcOWtjfOFCsqdLsLxC8oPFDkmBB.pdf> (дата обращения: 29.10.2020).

20. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения. Учебник. М.: Юрайт, 2017. 448 с.

21. Регионы России. Социально — экономические показатели. 2019: Стат. сб./Росстат. — М., 2019. — 1204 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 23.11.2020).

22. Регионы России. Социально — экономические показатели. 2017: Стат. сб./Росстат. М., 2017. 1402 с. [Электронный ресурс]. — Режим

доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 23.11.2020).

23. Российский статистический ежегодник. 2019/Росстат. М.: 2019. 708 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejagodnik_2019.pdf (дата обращения: 25.11.2020).

24. Стрекалова Н.Д. Стратегическое мышление менеджеров: сущность, проблемы и подходы к развитию // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2018. Том. 17. Выпуск 3. С. 384–408.

25. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 года №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 14.10.2020).

26. Федеральный закон от 28 июня 2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38630> (дата обращения: 14.10.2020).

27. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70191362/> (дата обращения: 14.10.2020).

REFERENCES

1. The budget forecast of the Russian Federation for the period up to 2036 [Electronic resource]. — Access mode: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2019/04/main/Budzhethnyy_prognoz_2036.pdf (date of access: 14.03.2020).

2. Vershinin S.I. Project management in education. M.: Center for New Technologies, 2017. 39 p.

3. State program of the city of Moscow «Development of education in the city of Moscow («Capital education»)» — as amended by the resolution of the Moscow Government dated March 27, 2018 No. 233-PP [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.mos.ru/donm/documents/stateprogram-metropolitaneducation/view/214011220/> (date of access: 19.11.2020).

4. State program of the city of Moscow for the medium term (2012–2016) «Development of education in the city of Moscow («Capital edu-

cation»» [Electronic resource]. — Access mode: https://www.mos.ru/upload/photobank/common/upload/programma_obrazovanie.pdf (date of access: 19.11.2020).

5. Guskov Yu. V. Strategic management: Textbook/Yu. V. Guskov. M.: Alfa-M, 2019. 448 p.

6. Zueva A. N., Ryabkov O. A. Analysis of the system of general, secondary and higher professional education of the city of Moscow // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics. 2018. No. 3. pp. 76–86.

7. Kazakova N. A. Modern strategic analysis. Textbook. M.: Yurayt, 2016. 500 p.

8. Klimov S. N., Sysoev Yu. V. Problems of education in the context of the spiritual security of modern Russia // Historical and social — educational thought. 2018. Vol. 10. No. 1. pp. 114–123.

9. Kozak N. N. Integrated security in educational institutions: a tutorial. Rostov n/a: Phoenix, 2016. 350 p.

10. The concept of long-term socio — economic development of the Russian Federation for the period up to 2020 (Approved by the order of the Government of the Russian Federation dated November 17, 2008 No. 1662-r) [Electronic resource]. — Access mode: <http://static.government.ru/media/files/aaooFKSheDLiM99HEcyrygytfmGzrnA.pdf> (date of access: 18.04.2020).

11. Kochinov Yu. A. On the choice of methods of strategic analysis // Economy and society. 2017. No. 1 (32). pp. 21–37.

12. Mintzberg G., Quinn JB, Goshal S. Strategic process: concepts, problems, solutions. SPb.: Peter, 2018. 567 p.

13. Moskvina S. N. Project management in education: a textbook for universities. M.: Yurayt, 2019. 139 p.

14. Moscow is one of the largest urban economies in the world [Electronic resource]. — Access mode: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-in-numbers> (date of access: 16.11.2020).

15. Moscow International Forum «City of Education» (Moscow, August 29 — September 1, 2019) [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.the-village.ru/village/city/specials/361577-moscowglobalforum> (date of access: 16.11.2020).

16. Morozov A. V. Education as a factor of national security in the formation of the digital economy // Man and Education. 2019. No. 1 (58). pp. 4–9.

17. Mikhailov L. A. Ensuring the safety of an educational institution: a textbook for students of higher educational institutions/L. A. Mikhailov, E. L. Shevchenko, Yu. V. Gromov. M.: «Academy», 2010. 176 p.

18. Otvarukhina N. S., Vesnin V. R. Modern strategic analysis. M.: Yurayt, 2017. 428 p.

19. Passport of the national project «Education» [Electronic resource]. — Access mode: http://static.government.ru/media/files/UuG1Er-cOWtjFOFcqdLsLxC8oPFDkm_BB.pdf (date accessed: 29.11.2020).

20. Popov S. A. Actual strategic management. Vision — Goals — Change. Textbook. M.: Yurayt, 2017. 448 p.

21. Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2019: Stat. Sat./Rosstat. M., 2019. 1204 p. [Electronic resource]. — Access mode: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (date of access: 23.11.2020).

22. Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2017: Stat. Sat./Rosstat. M., 2017. 1402 p. [Electronic resource]. — Access mode: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (date of access: 23.11.2020).

23. Russian statistical yearbook. 2019/Rosstat. M.: 2019. 708 p. [Electronic resource]. — Access mode: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2019.pdf (date of access: 25.11.2020).

24. Strekalova N. D. Strategic thinking of managers: essence, problems and approaches to development // Bulletin of St. Petersburg State University. Management. 2018. Vol. 17. Issue 3. pp. 384–408.

25. Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 «On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030» [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (date of access: 14.10.2020).

26. Federal Law of June 28, 2014 No. 172-FZ «On strategic planning in the Russian Federation» [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38630> (date of access: 14.10.2020).

27. Federal Law of December 29, 2012 No. 273-FZ «On Education in the Russian Federation» [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70191362/> (date of access: 14.10.2020).