

ЖОЖдун СТРАТЕГИЯСЫН ИШТЕП ЧЫГУУНУ ЖӨНГӨ САЛУУ

Төрөбеков Б.Т.¹, Белекова Г.Ш.², Азимова А.А.³

⁽¹⁾ И.Раззаков атындагы КМТУнун “Ташууну уюштуруу жана кыймылдын коопсуздугу” кафедрасынын профессору, т.и.д., bekjan2003@mail.ru

⁽²⁾ И.Раззаков атындагы Кыргыз мамлекеттик техникалык университетинин “Менеджмент” кафедрасынын доценти, gulmira_59@mail.ru

⁽³⁾ М. Адышев атындагы ОшТУнун “Информатика, программалоо жана байланыш” кафедрасынын ага окутуучусу, alima_kg75@mail.ru

Аннотация. Бул макала учурдагы ЖОЖдордун стратегияларын иштеп чыгуу методологияларынын калыптануусуна арналат. ЖОЖдордун стратегияларынын актуалдуугу, максаттары жана тапшырмалары мисалга алынган. Стратегиянын концепцияларын иштеп чыгуу негиздери жана уюштуруу иштеринин процесстери каралган. Стратегиялык менеджменттин теорияларынын негизинде жана алдынкы ЖОЖдордун практикалык тажрыйбаларынын негизинде ЖОЖдун стратегияларынын иштеп чыгуу процесстеринин этаптык модели сунушталган. Стратегиянын калыптануусундагы сунуштар талданып жана методикалык инструментарийлер көрсөтүлгөн. ЖОЖдордун стратегияларынын процесстеринин этаптарынын кыймылдары жана аткарыла турган иштери жөнүндө жазылган.

Өзөктүү сөздөр: жогорку билим берүү системасы, ЖОЖ, өнүгүү стратегиясы, этаптар, абалын талдоо, ЖОЖдун миссиясы, стратегиялык максаттар.

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВУЗОВ

Төрөбеков Б.Т.¹, Белекова Г.Ш.², Азимова А.А.³

⁽¹⁾ профессор каф. «Организация перевозок и безопасность движения» КГТУ им. И. Раззакова, д.т.н., bekjan2003@mail.ru

⁽²⁾ доцент кафедры “Менеджмент” Кыргызского государственного технического университета им. И. Раззакова, gulmira_59@mail.ru

⁽³⁾ старший преподаватель каф. “Информатика, программирование и связь” ОшТУ им. М. Адышева, alima_kg75@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена обоснованию методологии разработки стратегии вузов в современных условиях. Приведены актуальность, цели и задачи стратегии вузов. Рассмотрены организационные работы процесса и основы концепции разработки стратегии. На основе теории стратегического менеджмента и практического опыта ведущих вузов предложена модель этапов процесса разработки стратегии вузов. Проанализированы подходы и методологический инструментарий в формировании стратегии. Приводится описание работ и действий этапов процессов стратегии вузов. Процесс разработки стратегии аналогичен управлению проектом, в связи с чем рекомендуется использовать его методы для практических работ.

Ключевые слова: система высшего образования, вуз, стратегия развития, этапы, анализ состояния, миссия вуза, стратегические цели

REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF UNIVERSITY STRATEGIES

Torobekov B.T.¹, Belekova G.Sh.², Azimova A.A.³

¹ Professor Dept. "Organization of transportation and traffic safety" KSTU named after I. Razzakov, doctor of Technical Sciences, bekjan2003@mail.ru

² Associate Professor, Kyrgyz State Technical University named after I. Razzakov,

³ Senior Lecturer, Department of "Informatics, Programming and Communication" OshTU named after M. Adyshev, alima_kg75@mail.ru

Abstract. *The article is devoted to the substantiation of the methodology of developing a university strategy in modern conditions. The relevance, goals and objectives of the strategy of universities. The organizational work of the process and the basics of the concept of developing a strategy are considered. Based on the theory of strategic management and practical experience of leading universities, a model of stages of the process of developing a university strategy is proposed. The approaches and methodological tools in the formation of the strategy are analyzed. The description of the work and actions of the stages of the processes of the strategy of universities. The process of developing a strategy is similar to project management, in connection with which it is recommended to use its methods for practical work.*

Keywords: *higher education system, university, development strategy, stages, state analysis, university mission, strategic goals*

Введение. Всевозрастающая роль высшего образования в социально-экономическом развитии страны и современные требования, предъявляемые к нему в условиях формирования экономики знаний и цифровой трансформации, обуславливают необходимость периодического пересмотра высшими учебными заведениями стратегий своего функционирования и развития с акцентом на современные приоритеты в деятельности. Развитие современного вуза, обеспечение эффективности и качества его функционирования в свете тенденции и глобализации в образовании немислимо без разработки стратегической модели вуза [1, 2, 4, 5, 6].

В Кыргызской Республике реализуется «Национальная стратегия устойчивого развития страны на 2018-2040 гг.», утвержденная Указом Президента Кыргызской Республики от 31 октября 2018 г., УП № 221 с программой «Таза коом», имеющей целью развитие инновации, знания и повсеместное применение информационных технологий. Именно новые технологии и научные разработки, инновации в высшем образовании будут способствовать экономическому развитию страны и благополучию населения. В условиях ограниченности ресурсов поставлена задача определить приоритеты в образовательной и научной деятельности в зависимости от стратегических приоритетов страны и потребностей в инновациях.

Актуальность темы и постановка задач. Новые задачи в современных условиях и приоритеты в деятельности вузов приводится в Концепции цифровой трансформации «Цифровой Кыргызстан 2019-2023 гг.». В этой связи в стратегии вузов необходимо предусмотреть в качестве приоритетных направлений внедрение

цифрового образования и развитие цифровых навыков, подготовка кадров, соответствующих требованиям цифровой эпохи.

Разработка и внедрение стратегии развития вуза имеет целью модернизацию деятельности и повышение его конкурентоспособности, подготовку высококвалифицированных специалистов, укрепление ресурсной и информационной базы, интеграцию в мировое образовательное и научное пространство.

Разработка стратегии - это сложный и многогранный процесс, который предусматривает изучение, анализ и выбор возможных направлений развития вуза, обеспечение потребностей рынка образовательных услуг и конкурентоспособности, достижение эффективности результатов деятельности в соответствии с международными стандартами управления. Стратегия определяет цели и основные направления развития вуза на перспективу, а также механизмы и способы достижения поставленных целей. Стратегия развития представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии вуза и достижения его целей [4, 5, 7, 8, 9].

В настоящее время в мире формируется новая парадигма высшего образования, существенно отличающаяся от традиционной, которой следовали вузы долгое время. Перед высшим образованием быстроразвивающаяся цифровая экономика ставит новые грандиозные задачи. В этой связи требуется кардинальный пересмотр методологий, методов обучения и коренного преобразования функционала управления высшим образованием на основе современной стратегии развития, адекватной вызовам времени.

Результаты исследования и рекомендации. В Кыргызском государственном техническом университете им. И. Раззакова проводятся исследования по совершенствованию разработки стратегии вузов. По результатам исследований нами разработана методология разработки стратегии вузов, соответствующая современным требованиям.

Процесс разработки стратегии вуза должен осуществляться с широким привлечением коллектива, общественности, участием всех структурных подразделений, заинтересованных сторон и потребителей образовательных услуг.

Организационные работы процесса разработки стратегии университета состоит из следующих стадий организации работы:

- инициирование о разработке стратегии;
- разработка и утверждение порядка управления процессом разработки стратегии;
- утверждение состава рабочей группы;

- выбор и установление нормативных ссылок и стандартных требований для разработки стратегии;

- установление формата и процедур взаимодействия с заинтересованными сторонами по формированию стратегии и обсуждению промежуточных и финальных результатов стратегии;

- сопровождение процесса разработки и утверждения проекта стратегии.

В качестве основных методологических инструментов в разработке стратегии необходимо применять программно-целевой, системный и комплексный подходы. Программно-целевой и комплексный подходы имеют аналогичные цели и предполагают формирование стратегии на основе целевой модели и основных положений национальных программ и приоритетов, учет входящих в них адресных мероприятий, которые вместе с планируемыми стратегическими направлениями составляют единый комплекс. На основе нормативного подхода составляются количественные и качественные показатели и прогнозы стратегии путем экспертных оценок исходя из требований нормативных документов, анализа тенденций темпов развития системы высшего образования страны с ориентиром на мировую практику. Системный подход учитывает обоснование и выбор принципов, методик и модели формирования стратегии в единой методологической основе и способствует обеспечению разработанной стратегии логически преемственной частью стратегии развития страны.

Этапы стратегического развития вузов. В разработке стратегии развития вуза на основе теории стратегического менеджмента и практического опыта вузов рекомендуется выделить следующие этапы (стадии) [1, 3, 4, 5, 6, 8, 10]:

- сбор, систематизация и анализ данных, государственных приоритетов, нормативных правовых документов, программ по развитию системы высшего образования, составляющих информационную и методическую базу для формирования стратегии;

- формирование концепции разработки стратегии;

- системный анализ и оценка фактического состояния направлений деятельности вуза (структурных подразделений, служб), которые позволяют определить величину резерва между начальным и планируемым состоянием;

- стратегическое прогнозирование, что основывается на моделировании перспектив развития системы высшего образования в целом и вузов (структурных подразделений, служб) в частности;

- формирование миссии и видения;

- разработка целей и задач стратегии вуза;

- разработка проекта стратегии развития по стратегическим приоритетам деятельности основным направлениям деятельности;
- формирование цели и задачи (целевой модели) развития вуза;
- разработка стратегии по направлениям и видам деятельности, структурным подразделениями вуза;
- стратегический план, программы, выработка мероприятий и проектов, обеспечивающих достижение целевых ориентиров;
- размещение проекта стратегии в открытом доступе для организации общественного обсуждения;
- согласование проекта стратегии: организация обсуждения в среде заинтересованного сообщества, доработка с учетом результатов обсуждения;
- представление проекта документа на утверждение ученого совета университета;
- этап реализации стратегии вуза;
- определение организационных механизмов реализации, мониторинга и актуализации стратегии;
- оценка результатов реализации стратегии, корректировка стратегии.

На схеме 1. приводятся основные этапы технологии стратегии развития вуза.

На начальном этапе разработки стратегии требуется сбор и анализ большого числа объема данных. При этом информационную базу условно можно разделить на внешние и внутренние данные.

К внешним данным относятся: государственные директивы и регуляторы, потребности рынка труда, результаты совместных образовательных и научных программ и проектов, материалы по выпускникам, работе с работодателями, международного сотрудничества, показатели в рейтинговых системах, мобильности ППС и студентов и т.д.

Внутренними данными являются: контингент студентов, статистика реализуемых образовательных программ, показатели приема студентов, ресурсного и информационного обеспечения, результаты деятельности соответствующих направлений и т. д.

При разработке стратегии учитываются, изучаются и анализируются нормативные документы по регламентации порядка разработки структуры стратегии вузов, ключевые области и приоритетные направления развития высшего образования, обозначенные в государственных программах.

Завершив начальный этап, переходим к этапу формирования концепции разработки стратегии.

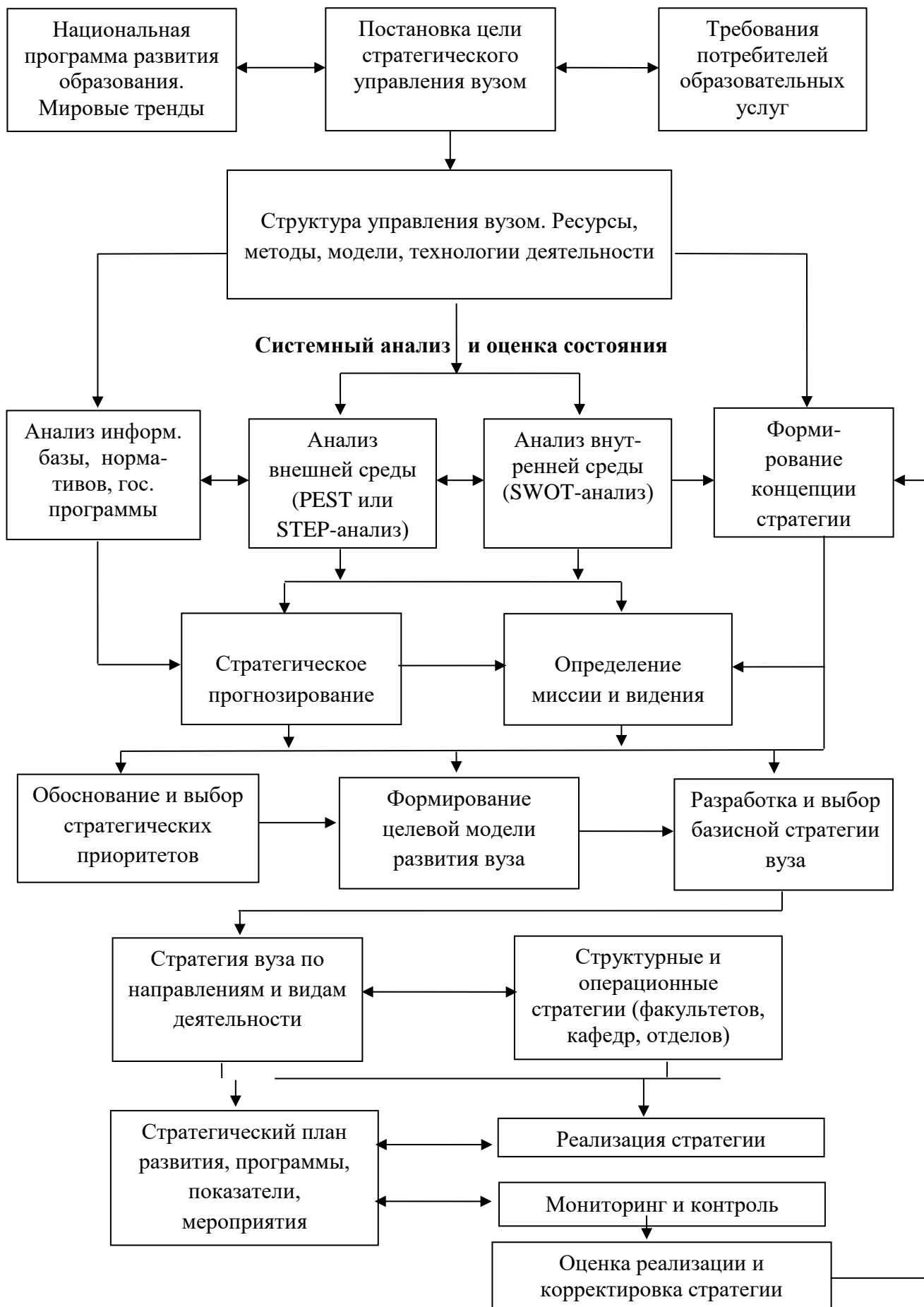


Схема 1. Основные этапы процессов разработки стратегии вузов

Разработка и формализация стратегии вуза основывается на методологическом инструментарии. Учитывая тот факт, что процессы разработки и реализации стратегии относятся к числу процессов управления вузом, то сформировать стратегию возможно в виде алгоритма управленческого цикла бизнес-процессов для достижения поставленных стратегических целей. Данный концептуальный механизм разработки и реализации стратегии предусматривает детальной декомпозиции соответствующих блоков схемы управления бизнес-процессов, что служит фундаментом концепции. Концепция механизма разработки и реализации стратегии вуза предусматривает также рассмотрение следующих аспектов: ясное целеполагание, система анализа и выбора стратегии, формализация стратегии, реализация и актуализация стратегии, мониторинг и оценка реализации стратегии и т. д.

Этап системного анализа является сквозным в процессе разработки стратегии и позволяет интерпретировать стратегическое положение вуза, опираясь на анализ внутренней и внешней среды.

Анализ внутреннего состояния вуза позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов вуза. Анализ факторов состояния внешней и внутренней среды позволяет сформулировать будущие цели вуза, отвечающие избранной миссии.

С позиции интеграции полученных результатов анализа наиболее комплексным и эффективным методом, позволяющим изучить взаимозависимость внешней и внутренней среды вуза на любом этапе его развития и предлагают признать SWOT-анализ [4, 7, 11]. С помощью SWOT-анализа производится поиск «сильных» и «слабых» внутренних сторон, а также «возможностей» и «угроз» во внешней среде по выбранным основным направлениям деятельности вуза. Проведение SWOT-анализа помогает в разрабатываемой стратегии возможности превратить в преимущества, угрозы нейтрализовать, максимально использовать сильные стороны, а слабые стороны усилить.

Для проведения сравнительного анализа деятельности вузов, а также разработки целевой модели вуза (миссия, стратегическая цель) в мировой практике для оценки своего собственного положения и поведения используется и адаптируется опыт вузов референтной группы. Цель подбора референтной группы мировых и отечественных вузов в разработке стратегии состоит в отборе лучших практик, следуя которым рассматриваемый вуз повысит эффективность своей деятельности на основе методов совершенствования стратегического менеджмента.

На этапе системного анализа проводится также изучение и исследование целей и критериев управления, ранжирование проблем управления.

На основании результатов системного анализа и стратегического прогнозирования формируется миссия, видение и цели вуза. Миссия определяет основное предназначение вуза как субъекта образовательной деятельности и служит для формирования представления о приоритетах его деятельности. Видение представляется в виде образа возможного и желаемого будущего состояния вуза.

В соответствии с идеей стратегического управления в формулировке миссии вуза отражается также корпоративный смысл. При этом миссия содержит еще характеристики самоидентификации среди других вузов и неповторимой уникальности вуза, принципиально отличающей от других вузов.

За этапом определения миссии и видения следует определение стратегических приоритетов. В выборе приоритетов в основу принимаются наиболее важные, главенствующие направления деятельности, решения которых является важнейшей задачей в обеспечении эффективности работы вуза на уровне планируемых показателей. Стратегические приоритеты развития вуза должны ориентироваться на практику ведущих вузов страны и мира.

По каждому стратегическому приоритету необходимо разработать стратегические цели. Стратегические цели в своих задачах должны иметь показатели (индикаторы), которые служат для мониторинга и контроля хода выполнения работ.

По каждой разработанной стратегической цели необходимо разработать план ее достижения. В этих целях разработают задачи, которые необходимо решить, указывают сроки их выполнения, ответственных лиц и структурных подразделений.

Следующим этапом является формирование цели и задач вуза. Реализация данного этапа заключается в выявлении эффективных вариантов построения стратегии в соответствии с выбранной целевой моделью развития вуза. Разработка целей опирается на миссию вуза.

При этом формулируются цели и задачи вуза, разрабатываются стратегические направления и идеи на основе анализа и прогнозирования социально-экономического развития с целью обеспечения эффективной работы вуза.

Очередной этап представляет собой конкретизацию базисной стратегии по следующим составляющим:

- стратегия развития приоритетных направлений и видов деятельности вуза;
- стратегия структурных подразделений вуза.

После того, как определена базисная стратегия вуза, осуществляется процесс формирования окончательной стратегии по основным направлениям и видам

деятельности, а также структурных и операционных стратегий (институтов, факультетов, кафедр, отделов, служб и т. д.).

Процесс стратегии не ограничивается каким-либо оперативным действием. Обычно он завершается установлением стратегического плана действий по выбранным направлениям, продвижение по которым обеспечит качественный рост и высокую конкурентноспособность в научно-образовательном пространстве. Стратегический план разрабатывается на долгосрочный период (5-10 лет), в последующем конкретизируется в различного рода программах, планах мероприятий дорожных картах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

На завершающем этапе стратегические планы получают практическую реализацию, определяются задачи, условия и этапы реализации стратегии, производится корректировка стратегии в рамках годового планирования и мониторинг реализации работ, а также оценка эффективности планов по конечным результатам.

Стратегия вуза как модель управления его развитием должна управляться как в процессе разработки, так и реализации. Разработка стратегии представляет собой формирование плана действий, которые будут осуществлены в последующем по соответствующим направлениям деятельности управлению. Процесс разработки стратегии, с нашей точки зрения, аналогичен управлению проектом, в связи с чем рекомендуется использовать его методы для практических работ.

Институты, факультеты, колледжи, кафедры и другие подразделения вуза участвуют в реализации стратегии вуза, выполняя планы, программы университетского уровня и формируют собственные стратегии развития.

Заключение. Разработка стратегии развития вуза должна базироваться на анализе направлений науки и техники, прогнозе содержательных и структурных изменений производства, науки и культуры в стране, на системном представлении о целях и ценностях профессиональной деятельности. Основной целью стратегического развития вуза должно стать создание саморазвивающейся, эффективной системы всего комплекса деятельности, которая будет содействовать экономическому подъему Кыргызской Республики и ее устойчивому развитию в условиях быстроменяющегося мира, совершенствованию квалификации человеческих ресурсов, обеспечению кадрами, готовыми и способными работать в реалиях современного мира и удовлетворению образовательных запросов личности, общества, государства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Воробьев А.Е., Торобеков Б.Т.** Модернизация российского высшего образования в ответ на вызовы современности: монография. – М.: КноРус, 2014. – 230 с.
2. **Малышева Л.А.** Разработка и декомпозиция системы стратегических показателей вуза. *Современные проблемы науки и образования* (6), 412
3. **Маслова Л.Д., Гаффарова Е.Б.** Этапы технологии разработки стратегии развития вуза// *Проблемы современной экономики: материалы II международной научной конференции.* Челябинск. 2012. С. 170-172.
4. *Разработка стратегии образовательного учреждения: Методические рекомендации / О.Б. Веретенникова, Н.В. Дрантусова, А.К. Ключев, Е.А. Князев, С.В. Кортков, В.И. Майданик, Л.А. Малышева, Л.Н. Попова / Под ред. Е.А. Князева, А.К. Ключева. – Екатеринбург, 2007. – 408 с. (Биб-ка журн. «Университетское управление: практика и анализ»).*
5. **Сорокина Н.Д.** Модели и технология управления образовательными учреждениями // *Высшее образование в России.* 2006. - № 10. С. 93-96.
- 6.. **Торобеков Б.Т.** Методологические основы разработки стратегии развития вуза в современных условиях. *Известия КГТУ им. И. Раззакова, №32 (ч. I) – Б.: ИЦ «Текник», 2014. С. 288-294.*
7. **Торобеков Б.Т., Белекова Г.Ш.** Моделирование процессов стратегического развития вузов. В сборнике: *Перспективы интеграции университетов ШОС и АТР в науку и образовании. Материалы международной научно-практической конференции.* Хабаровский государственный университет экономики и права. 2017. С. 148-152
8. **Торобеков Б. Т.** О совершенствовании стратегии развития вузов. *Известия вузов, № 1, 2015. С. 20-23.*
9. **Торобеков Б.Т., Белекова Г.Ш.** Основы развития теории и практики стратегии вузов. *Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана.* 2016. №12. С.219-222
10. **Торобеков Б.Т.** Современное состояние системы управления и предпосылки стратегического развития вузов в Кыргызской Республике.
В сборнике: *Образовательная среда вуза: ресурсы, технологии.* Амурский государственный университет. 2015. С. 124-127.
11. **Торобеков Б.Т., Белекова Г.Ш.** SWOT-Анализ в формировании стратегии развития вузов. *AlatooAcademicStudies.* 2016. №1. С. 231-241.