

**УДК 378:30:332.812.123 (575.2)**

*На правах рукописи*

**АДАМКУЛОВА ЧИНАРА УСЕНБЕКОВНА**

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ  
РАЗВИТИЕМ ВУЗА В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ СФЕРЫ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА  
(на материалах Кыргызской Республики)**

**Специальность 08.00.05** - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами - сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

**Душанбе - 2018**

Работа выполнена на кафедре маркетинга и коммерции Таджикского государственного университета коммерции

**Научный консультант:** **Раджабов Раджаб Кучакович**, доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Васильева Елена Васильевна**, доктор экономических наук, доцент кафедры экономики и управления качеством Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

**Эргешбаев Уран Жумабекович**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий и управления бизнеса Ошского государственного университета;

**Каримова Мавзуна Темуровна**, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Института экономики и демографии Академии наук Республики Таджикистан.

**Ведущая организация:** Технологический университет Таджикистана

Защита состоится «\_\_\_» декабря 2018 года в 12<sup>00</sup> часов на заседании объединенного диссертационного совета Д 999.031.03 по защите докторских и кандидатских диссертаций на базе Таджикского национального университета, межгосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российско-Таджикский (славянский) университет», Таджикского государственного университета коммерции по адресу: 734055, Республика Таджикистан, г. Душанбе, ул. Дехоти, 1/2.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Таджикского государственного университета коммерции и на сайте [www.tguk.tj](http://www.tguk.tj). Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации размещены на официальном сайте Таджикского государственного университета коммерции [www.tguk.tj](http://www.tguk.tj) и направлены для размещения в сети Интернет Министерства образования и науки Российской Федерации по адресу: [www.vak.ed.gov.ru](http://www.vak.ed.gov.ru)

Автореферат разослан «\_\_\_» ноября 2018 года

**Ученый секретарь  
диссертационного совета, кандидат  
экономических наук, доцент**

**З.Х. Кадырова**

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Состояние национальной экономики, динамика ее развития находятся в прямой зависимости от эффективности деятельности её субъектов, которые могут различаться по целям деятельности, выполняемым функциям, организационно-правовым формам: коммерческих и некоммерческих, частных и государственных, крупных, средних и мелких и т.д. При этом эффективность национальной экономики в долгосрочной перспективе не всегда является результатом деятельности только её условно «коммерческого» сектора (предприятий и организаций, функционирующих в целях получения прибыли). Как показывает история развития человечества, а также опыт ведущих государств, отсутствие условий для развития организаций, решающих в большей мере социальные задачи, является причиной снижения эффективности функционирования всей экономики.

Значимость знаний в развитии современного общества признана объективно ключевым ресурсом, опередившим роль прочих факторов экономического развития: средств производства и природных ресурсов. Это подтверждается результатами исследований международных организаций (Всемирный Банк), в соответствии с которыми именно человеческие ресурсы являются основным вкладом в национальное богатство<sup>1</sup>.

Сегодня основным источником генерации новых знаний в обществе остаётся официальная система образования. Роль сферы образования как совокупности субъектов, решающих социальные задачи, в нынешних условиях начинает трансформироваться.

Преобразования, реформирование сферы образования, наблюдающиеся во всех странах мира, обусловлены как инициативой органов государственной власти, так и объективными потребностями текущего этапа социально-экономического развития. Такие изменения не могут не оказывать влияния и на стратегии управления учреждениями образования, которые также вынуждены перестраивать их в соответствии с совокупностью происходящих изменений.

Переход к рыночной модели устройства национальной экономики, разрыв складывавшихся долгими десятилетиями институциональных, межорганизационных связей, в том числе в сфере образования, стал главной причиной происходящих в последние годы изменений в системе высшего образования Кыргызской Республики. Происходящие изменения несут в себе как положительные, так и отрицательные эффекты. При этом развитие системы высшего образования тесно связано с процессами, происходящими в национальной экономике Кыргызской Республики. Среди ключевых тенденций национальной экономики, влияющих на развитие системы высшего образования Кыргызской Республики и изменяющих систему задач её стратегического развития и формирования системы управления учреждениями высшего образования, могут быть, в частности, выделены:

- нестабильные позиции предприятий Кыргызской Республики на внешних рынках, что проявляется в колебаниях экспортных операций<sup>2</sup> и характеризует недостаточную конкурентоспособность кыргызских организаций на внешних рынках. Конкурентоспособность предприятий и организаций в существенной степени обусловлена состоянием человеческого капитала, что требует соответствующих изменений в подготовке специалистов для различных отраслей экономики;

- изменение структуры ВВП в пользу отраслей экономики, не относящихся к высокотехнологичным (сельскохозяйственного производства, оптовой и розничной торговли,

<sup>1</sup> Where is the Wealth of nations? Measuring capital for the 21st Century. -Washington: World Bank, 2006.

<sup>2</sup>Экспорт товаров [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. URL - <http://www.stat.kg/ru/statistics/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost/> (дата обращения 29.12.2016)

строительства и др.)<sup>3</sup>, что требует активизации взаимодействия научных и образовательных структур с предприятиями и организациями на основе передового зарубежного опыта;

- рост численности организаций и предприятий, в особенности в секторе малого и среднего бизнеса<sup>4</sup>, что обуславливает рост потребностей экономики в качественном трудовом ресурсе, способном решать задачи вновь создаваемых предприятий;

- рост территориальных диспропорций в структуре занятости в стране<sup>5</sup>, обусловленный внутренними миграционными процессами и предъявляющий новые требования к организации функционирования учреждений системы высшего образования;

- увеличение частотности изменений в структуре занятости по видам экономической деятельности, что может снижать потенциальную мобильность выпускников на рынке труда Кыргызской Республики<sup>6</sup>.

Складывающиеся тенденции национальной экономики Кыргызской Республики, в контексте развития системы высшего образования в стране, говорят прежде всего об изменившихся потребностях, запросах, требованиях современного этапа социально-экономического развития: потребностях предприятий и организаций на рынке труда, запросов и требований государства, потребностях, запросах и требованиях обучающихся. Всё это требует модернизации современной системы высшего образования, во-первых, в соответствии со сложившимися внутренними условиями, а, во-вторых, в соответствии с задачами планомерной интеграции Кыргызской Республики в международный образовательный процесс.

Согласно результатам крупнейших исследований (например, Всемирного банка), именно человеческий капитал играет определяющую роль в формировании национального богатства государств. Будучи одним из ключевых факторов экономического развития, формирование человеческого капитала происходит за счёт инвестиций в основные составляющие уровня и качества жизни населения – здоровье, образование, науку, воспитание, культуру и др. Образование является одним из основных направлений инвестирования в основной капитал. Так, за период с 1990 г. по 2016 г. расходы государственного бюджета на образование в Кыргызской Республике накопленным итогом составили 186,9 млрд. сомов<sup>7</sup>.

Между тем, начавшийся некоторое время назад процесс реформирования образования в Кыргызской Республике определяет ряд новых задач, которые требуется решить для обеспечения эффективного функционирования национальной экономике. Начавшаяся реформа высшего образования в КР предполагает снижение государственных расходов на этот сектор системы образования, что, при отсутствии усилий со стороны ВУЗов, может негативно снизиться на всей системе образования страны.

Система высшего образования Кыргызской Республики и входящие в неё организации и учреждения на настоящем этапе находятся на переходной стадии, что обусловлено проводимыми реформами, основной целью которых является модернизация системы образования в соответствии с европейскими принципам и подходами к организации образовательного процесса, контролю и управлению его качеством, созданию условий

---

<sup>3</sup>ВВП по видам экономической деятельности в ценах предыдущего года [Электронный ресурс]/Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. URL - <http://www.stat.kg/ru/statistics/nacionalnyye-scheta/> (дата обращения 29.12.2016)

<sup>4</sup> Малое и среднее предпринимательство [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. URL - <http://www.stat.kg/ru/statistics/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo/> (дата обращения 29.12.2016).

<sup>5</sup> Численность занятого населения по территории [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. URL - <http://www.stat.kg/ru/statistics/zanyatost/> (дата обращения 29.12.2016).

<sup>6</sup> Численность занятого населения по видам экономической деятельности [Электронный ресурс]/Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. URL - <http://www.stat.kg/ru/statistics/zanyatost/> (дата обращения 29.12.2016).

<sup>7</sup>Расходы государственного бюджета [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. URL - <http://www.stat.kg/ru/statistics/finansy/> (дата обращения 27.12.2016)

для получения необходимых на рынке труда навыков обучающимися. Стратегические установки по реформе системы образования в Кыргызской Республике и её составляющей – системы высшего образования были сначала сформулированы в Стратегии развития Кыргызской Республики на 2007 – 2010 гг., утвержденной Указом Президента Кыргызской Республики от 16 мая 2007 года № 249. В указанном документе отмечалось, что «система управления, успешно действовавшая в прошлом, не отвечает нынешним условиям. Поэтому особенно остро встала проблема эффективного управления отдельными образовательными организациями»<sup>8</sup>.

Стратегические ориентиры по реформированию системы высшего образования в Кыргызской Республике были развиты в Национальной стратегии устойчивого развития Кыргызской Республики на период 2013-2017 годы, утвержденной Указом Президента Кыргызской Республики от 21 января 2013 года № 11. В документе, в частности, были сделаны акценты на следующих задачах и проблемах в отношении системы высшего образования<sup>9</sup>:

- в погоне за прибылью многие ВУЗы Кыргызской Республики увеличивают численность «контрактных» обучающихся, что приводит к перенасыщению рынка труда невостребованными специалистами и снижению качества предоставляемого образования;

- наблюдается низкий уровень преподавательского состава;

- требуется переход высшего образования к рыночным принципам с применением механизма государственных заказов на основе исследований, отражающих основные тенденции в системе высшего образования;

- требуется уменьшение операционных расходов университета на основе внедрения автоматизированных систем управления ВУЗом, разработка и внедрение единого информационного пространства университета, расширения применения дистантного обучения на основе внедрения новых технологий в образовании;

- требуется совершенствование системы гарантии качества предоставляемого образования, в том числе на основе механизмов аккредитации и рейтингования и др.

Модернизация современной системы высшего образования в Кыргызской Республике основана на принципах Болонского процесса, которые формируют новый комплекс требований к ВУЗам при организации образовательного процесса. Преследуя цель повышения качества и действенности национальной системы образования, её модернизация требует, прежде всего, изменения сложившихся систем управления самих ВУЗов.

В связи с отмеченным, актуальными проблемами в современных условиях развития высшего образования в Кыргызской Республике становится развитие теоретических положений формирования системы управления ВУЗами в условиях модернизации высшего образования, а также формирование практических рекомендаций по совершенствованию механизма организации управления развитием ВУЗами в условиях модернизации высшего образования. Таким образом, указанные выше обстоятельства и факторы актуализируют избранную проблематику исследования и её тему.

**Степень научной разработанности исследуемой проблемы.** Вопросы формирования механизма организации управления развитием ВУЗом в условиях модернизации системы высшего образования Кыргызской Республики затрагивают весьма широкую область знаний, требуя анализа следующих из них:

---

<sup>8</sup>Стратегия развития страны на 2007-2010 годы [Электронный ресурс] / Министерство юстиции Кыргызской Республики. URL - <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/59205> (дата обращения 27.12.2016).

<sup>9</sup> Текст Национальной стратегии устойчивого развития Кыргызской Республики на период 2013-2017 годы [Электронный ресурс] / Президент Кыргызской Республики. URL - [http://www.president.kg/ru/news/ukazy/1466\\_tekst\\_natsionalnoy\\_strategii\\_ustoychivogo\\_razvitiya\\_kyrgyzskoy\\_respubliki\\_na\\_period\\_2013-2017\\_godyi/](http://www.president.kg/ru/news/ukazy/1466_tekst_natsionalnoy_strategii_ustoychivogo_razvitiya_kyrgyzskoy_respubliki_na_period_2013-2017_godyi/) (дата обращения 27.12.2016).

- трудов, посвященных исследованию теоретических и концептуальных проблем развития сферы высшего образования, рынка образовательных услуг, функционирования ВУЗов в условиях реформирования и модернизации национальных систем образования;

- публикаций зарубежных исследователей, посвященных вопросам трансформации международной образовательной среды, интеграции образовательных систем, формирования новых тенденций на национальных и мировом рынках образовательных услуг;

- работ авторов, посвященных вопросам формирования систем стратегического управления организациями;

- узконаправленных исследований, посвященных проблемам формирования систем менеджмента высших образовательных учреждений;

- исследований, в которых рассматриваются вопросы автоматизации системы организации управления развитием ВУЗами на основе внедрения новых технологий;

- исследований, в которых рассматриваются вопросы адаптации систем стратегического управления ВУЗов к изменившимся условиям внешней среды;

- исследований авторов, посвященных практическим и теоретическим аспектам реализации принципов Болонского процесса;

- частно-практическим вопросам реализации принципов Болонского процесса в Кыргызской Республике.

Теоретические представления и концептуальные основы развития сферы высшего образования, рынка образовательных услуг, функционирования ВУЗов в условиях реформирования и модернизации национальных систем образования рассматривались в работах многих исследователей, среди которых И.А. Айдрус, Н.Г. Багаутдинова, Г.А. Балыхин, В.С. Белгородский, С.А. Беляков, В.А. Галичин, М. Грин, Е.И. Егорова, П. Еккель, Н.К. Зотова, Е.В. Игнатовой, И.Ф. Исаев, Д.Б.Кадырова, Ш.М. Каланова, Л.А. Каримова, М.Т.Каримовой, Ю.С. Колесников, Е.Ю. Колесникова, Н.П. Королева, С.А. Кочерга, В.Ю. Кричевский, Я. И. Кузьминовой, В.В. Кучерова, Р.В. Ленёв, Д.В. Макарычев, К.Н. Нармбаев, В.И. Подлесных, М.М. Поташнин, Р.К.Раджабова, С.Б. Серякова, Э.И. Скоблева, В.А. Слостёнин, А.И. Субетто, В.А. Трайнев, В.М. Филиппов, Х.Н.Факерова, И. Д. Фруминой, Ю. Хилль, Н.М. Чепурнова, Е.Н. Шиянов, Э.Ж.Эргешбаева и др.

Вопросы изменения международной образовательной среды, интеграции образовательных систем, формирования новых тенденций на национальных и мировом рынках образовательных услуг также широко исследуются в трудах англоязычных и европейских авторов, среди которых можно выделить таких как Д. Браун, П. Гампорт, Х. Дж.А. ван Гинкель, С. Гелерт, Д.Д. Дилл, А. Кезар, Б.Р. Кларк, П. Кристофер, Б. Пассе, С.К. Праальд, Б. Спорн, П. Скотт и др.

Теоретико-методологические основы анализа и управления развитием экономических систем, формирования систем управления организациями, менеджмента услуг исследовались в трудах В. И. Аверченкова, Н.Б. Акатова, А.В. Александровой, Р.И. Ахмаевой, Н.Б. Акатова, Л. Акоффа, И. Ансоффа, В.А. Баринаова, Л.Е. Басовского, И.И.Белолищева, З.В. Брагиной, Д. Г. Бойетта, Д. Т. Бойетта, Ю.В. Васильева, С.А.Горбаткова, Р. Гранта, Е.В. Гуськова, А.Р. Денисова, П. Друкера, В.Г. Елиферова, В.Н. Ершова, Л.Г. Зайцева, А.Т. Зуба, Г.Б. Казначевской, К. Камерона, У. Ч. Кима, У. Кинга, Д. Клиланда, А.К. Клочкова, Г.Н. Корнева, С.А. Кузнецовой, Р. Куинна, С.А. Курашовой, Ю.Н. Лапыгина, Б.Г. Литвака, В.Д. Марковой, Г. Минцберга, Р. Моборна, В.В. Осипова, В.Н. Парахиной, А.Н. Петрова, Д. Пирса, В.В. Репина, Р. Робинсона, Е.В. Ро-

манова, М.И. Соколовой, А.Д. Стрикленда, А.А. Томпсона, Л.И. Ушвицкого, В.Л. Харченко, А.Д. Чанждера, М.Б. Шифрина, В.Б. Яковлева и др.

Отдельные теоретические и прикладные аспекты формирования систем управления образовательными учреждениями и ВУЗами, в частности, изучены в значительном количестве исследований, среди которых можно выделить труды О.Г. Абакарова, Б.Л. Аграновича, М.Ю. Акимова, Д.В. Арутюновой, А. Н. Асаула, Г.Б. Баканова, А.Е. Балобанова, Т.Ю. Бухариной, Е.В. Вашуриной, Н.В. Василенко, С.В. Волгиной, Э.Р. Гаревой, Г.В. Гореловой, О.А. Граничиной, А.О. Грудзинского, М.В. Гуськовой, К.А. Евстафьева, А.П. Егоршина, Е.И. Егоровой, С.А. Езоповой, Ю.А. Дмитриевой, Л.А. Захарчук, А. М. Захарычевой, В.Н. Зотова, Н.И. Зыряновой, С.В. Калининой, Б. М. Капарова, Н. П. Капустина, Л.В. Карташевой, А.Я. Кибанова, А.Г. Кириллова, А.К. Ключева, Е.А. Князева, О.В. Комаровой, Э.М. Короткова, П. Корстанье, А.В. Кривичева, В.В. Крыжко, Г.И. Лазарева, В.Е. Ланкина, И.Н. Ларченко, В.В. Левшиной, В.В. Майера, Е.Л. Макаровой, С.Н. Меликсетяна, Э.В. Минько, В.Л. Моложавенко, Э. Моргана, Е.А. Неретиной, А.П. Обухова, С.И. Осиповой, Е.М. Павлутенкова, О.В. Подолякина, М.Г. Подопригоры, Ю.П. Похолкова, С.Д. Резника, Т.В. Романенко, Г.М. Романовой, Дж. Салми, А. Сандгрена, В.Л. Сарнова, В.Д. Сербина, А.Н. Силина, А.А. Симоновой, Т.Г. Соловьева, К.С. Солодухина, Г.Г. Сподаха, С.В. Сухарева, А.Б. Таникуелова, А.В. Татаровой, Н.Т. Тихомировой, Н. Тойвонена, П. И. Третьякова, Р.А. Фатхутдинова, Е.А. Хмыровой, В.Н. Чудинова, А.И. Чучалина, Т. И. Шамовой, М. Шатток, С.М. Щербакова, Т.А. Юдиной и др.

Кроме того, проблемы управления ВУЗами рассматриваются в трудах англоязычных и европейских специалистов, таких как М. Аллан, Дж. Аткинсон-Гросджин, Р. Бернбаум, А.Дж. Висшер, Ф.А. ван Вутт, М. Гунен, Дж.А. Джонс, Д. Дилл, Б. Карсет, Дж. Келлер, В. Коган, Дж. П. Коттер, Д. Кросс, Р. Лаш, М. Лондон, Дж. МакБерни, В.Ф. Масси, Р.В. Менденолл, Л.А. Метс, Дж. Пикки, М.В. Петерсон, Дж. Пфедфер, В. Ранделл, Ш. Рейнолдс, Л. Рудольф, Дж. Рудс, С. Слотер, П.С. Толберт, Р. Ханн, К. Фрайзер, Д.С. Хопкинс, Е.Е. Чаффи, М. Шатток, С. Шварц, А. Эмарал и др.

Методологические, концептуальные и прикладные вопросы и проблемы внедрения принципов Болонского процесса и его отдельных направлений как основного вектора модернизации системы образования в современных условиях рассматривались в работах Е.В. Абазовик, К.А. Айтбай, Д.П. Анина, Е.Б. Апкаровой, Д. Аронова, Е.Н. Артемьевой, А.В. Баженова, В.И. Байденко, М.В. Бурко, Дж. Вайт, В. Винен, К. Дитриха, Е.В. Достоваловой, Ю.В. Ермакова, Я.М. Ерусалимского, А.П. Ефремова, И.А. Ефременковой, А.М. Кучеренко, Б. Кюрваль, Е.В. Лисенковой, М.Л. Лурье, М. Матейковича, И.М. Миковой, Е.А. Мишиной, Е.В. Павленко, Л.Н. Полуниной, Р.К.Раджабова, А.С. Саввина, О.А. Савельевой, Д.Н. Сангиновой, В.А. Смирновой, О.Г. Смоляниновой, Н.В. Соснина, М.А. Ставрука, И.Ю. Степановой, А.Р. Сулеймановой, С.В. Сулиммы, Ш.К. Султаналиевой, О.А. Тюлиной, Х.Н.Факерова, М. Франко, Е.А. Фроловой, М. Хавлина, В.Г. Халина, Д.К. Черныша, В.Н. Чистохвалова, Э. Лезберг, Г.Н. Юшко и др.

Теоретические и практические аспекты разработки и внедрения автоматизированных систем организации управления развитием образовательными учреждениями, создание единого информационного пространства, вопросы расширения дистантного образования на основе применения новых технологий рассматривались в трудах исследователей таких как Г.П. Агравал, Т. Амблер, И.Ф.Бородин, А.С. Бортаковский, М.Г. Браун, О.В. Буреш, В.А. Ворона, С.Г. Горнаков, Т.П. Данько, В.П. Евменов, С.В. Емельянов, В.П.Ковалевский, С.И.Малафеев, Б.Е.Одинцов, А.Ю. Ощепков, К.А. Палагутов, Б.И.Ремшин и др.

Вопросам развития системы образования в условиях её реформирования в Кыргызской Республике посвящены публикации К.А. Алымбекова, В.Г. Бубновой, И.А. Дмитриенко, К.Т. Дуванаевой, С.К. Калдыбаева, Г.К. Кулдышевой, Б.Б. Мурзаibraимовой, Д. Нур уулу, Д.К. Омуралиевой, Т.А. Орунбаева, Б.С. Рыспаевой, Г.Ж. Сабыровой, Б.Т. Саманчина, Е.Е. Сина., Н.М. Содикова, А.Р. Солпубашевой, М.М. Тайирова, Г.Ы. Тешебаевой, Б.Т. Торобекова, Г.А. Торогельдиевой и др.

При наличии множества исследований, посвященных отдельным аспектам избранной проблематики исследования, следует констатировать отсутствие труда, посвященного комплексному изучению современного состояния системы образования Кыргызской Республики, оценки перспектив применения концептуальных моделей управления системой образования в условиях модернизации национальной образовательной системы, разработке методологических и прикладных аспектов формирования системы управления ВУЗом в условиях реформирования образования в стране. Это обстоятельство также актуализирует избранную тематику на теоретическом уровне.

**Объектом исследования** являются организационно-экономические процессы, механизмы и концептуальные методы организации управления развитием образовательными учреждениями высшего профессионального образования в условиях модернизации системы высшего образования.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе организации управления развитием образовательными учреждениями высшего профессионального образования в условиях модернизации системы высшего образования.

**Область исследования.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии со следующими пунктами Паспорта номенклатуры специальностей ВАК Министерства образования и науки РФ по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - сфера услуг) (экономические науки): 1.6.109 - Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка; 1.6.110 - Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг; 1.6.111- Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг эффективность его использования; 1.6. 118 - Формирование и развитие отраслевых, региональных и общенациональных рынков услуг; 1.6. 121 - Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг; 1.6.123- Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

**Цель диссертационной работы** состоит в разработке методологических положений, а также формирование механизма организации управления развитием ВУЗа в условиях модернизации системы высшего образования в рамках методологии и принципов Болонского процесса.

**Гипотеза исследования** основана на предположении о том, что в современных условиях в Кыргызской Республике внедрение принципов Болонского процесса на уровне образовательных учреждений высшего образования происходит недостаточными темпами, что обусловлено несовершенством методологической базы формирования эффективной системы организации управления развитием ВУЗами в условиях модернизации высшего образования.

Цель и логика диссертационного исследования определили формулировку и последовательное решение следующего комплекса задач:

1. Выделить современные тенденции формирования системы организации управления ВУЗами в условиях модернизации высшего образования в контексте междуна-



родных подходов к реформированию системы образования, а также задач и решений развития образования в Кыргызской Республике.

2. Развить теоретические основы содержания процесса формирования механизма организации управления развитием ВУЗом на основе изучения методологических подходов отечественных и зарубежных исследователей.

3. Провести анализ состояния высшего образования Кыргызской Республики, выявить основные группы проблем, характерные для неё. Разработать концептуальные задачи формирования системы организации управления ВУЗами Кыргызской Республики в условиях модернизации системы высшего образования.

4. Определить направления оптимизации сети ВУЗов в Кыргызской Республики в рамках Болонского процесса.

5. Разработать концептуальную модель системы организации управления развитием ВУЗом и технологию внедрения в деятельность современных ВУЗов Кыргызской Республики в условиях модернизации системы высшего образования в рамках Болонского процесса.

6. Раскрыть основные элементы механизма реализации концептуальной модели организации управления развитием ВУЗом в условиях модернизации системы высшего образования в Кыргызской Республике, в том числе систему критериев и показателей институциональной аккредитации, пути совершенствования обеспечения качества высшего образования на основе развития независимых институтов обеспечения качества образования, а также проводит экономико-математическое моделирование механизма организации управления развитием вуза в условиях модернизации сферы высшего образования и выполнит прогноз ключевых показателей развития ВУЗа.

7. Разработать единое информационное образовательное пространство на основе внедрения информационной системы управления учебным процессом в системе учета успеваемости студентов Кыргызского Национального университета имени Ж. Баласагына для усиления конкурентоспособности университета

8. Провести апробацию разработанного комплекса мер и системы методов в группе пилотных ВУЗов Кыргызской Республики.

9. Разработать дорожную карту реформирования системы высшего образования в рамках Болонского процесса в Кыргызской Республике.

10. Предложить стратегические ориентиры развития пилотного ВУЗа в рамках Болонского процесса.

**Теоретико-методологическую базу** диссертационной работы составили теоретико-методологические положения, концептуальные идеи и фундаментальные разработки теории управления социально-экономическими системами, сферы образовательных услуг, модернизации системы высшего образования, методологии Болонского процесса; положения законодательных актов в области регулирования деятельности образовательных учреждений; практические исследования национальных и зарубежных организаций, посвященные ключевым, с точки зрения проблематики исследования, вопросам формирования системы управления ВУЗом в условиях модернизации высшего образования.

**Инструментально-методический аппарат исследования.** Обеспечение достоверности результатов исследования осуществлялось на основе использования методик и инструментов научного анализа: статистического, системного, структурно-функционального, методов моделирования.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили: официальные данные статистических служб Кыргызской Республики; международных организаций (Всемирного Банка, ООН и др.); результаты исследований частных организаций.

**Обоснованность и достоверность научных результатов, положений и рекомендаций исследования** обеспечивается использованием специальных и общенаучных методов, соответствующих поставленным в нем целям и задачам, а также анализом обширного перечня отечественных и зарубежных источников, посвященных вопросам внедрения принципов Болонского процесса и формирования систем управления ВУЗа-ми.

**Основные научные результаты диссертационного исследования:**

1. Выделены основные тенденции, оказывающие наибольшее влияние на выбор элементов механизма организации управления развитием ВУЗа-ми в условиях модернизации высшего образования, в том числе выделены и обоснованы такие тенденции как: изменения восприятия образования, целей его получения и продолжительности обучения; изменение механизмов финансирования ВУЗов; повышение уровня конкуренции на рынке образовательных услуг между основными его участниками – образовательными учреждениями; появление и распространение новых форм взаимодействия участников рынка образовательных услуг – ВУЗов, государства и предприятий и др.). Выделенные тенденции позволили доказать, что в современных условиях реформирование национальной системы высшего образования в Кыргызской Республике, а также совершенствование механизмов управления ВУЗа-ми должны быть ориентированы на решение задач интеграции высшего образования страны в международную образовательную среду, повышение качества образовательного процесса, повышение конкурентоспособности ВУЗов, повышение академической мобильности обучающихся.

2. На основе изучения основных подходов и моделей формирования системы организации управления развитием ВУЗа-ми в условиях модернизации высшего образования, разработана концептуальная схема формирования механизма организации управления развитием ВУЗа в рамках модернизации системы высшего профессионального образования. Концептуальная схема дополнена компонентами системы управления ВУЗом, которые представлены: учебно-образовательной деятельностью; научной деятельностью; методической деятельностью; административно-хозяйственной деятельностью. Уточнено значение понятий «управление ВУЗом» и «система управления ВУЗом» как:

- «управлением ВУЗом» – это регулярно осуществляемый процесс воздействия субъектов управляющей надсистемы, системы организации управления развитием ВУЗа на объекты управляемой подсистемы с целью достижения образовательным учреждением ВПО целевых параметров развития;

- «система управления ВУЗом» – это совокупность механизмов, инструментов, методик, технологий, приёмов и способов воздействия субъектов управляющей надсистемы, системы организации управления развитием ВУЗа на объекты управляемой подсистемы, направленной на достижение долго-, средне- и краткосрочных задач функционирования ВУЗа.

3. На основе исследования основных тенденций состояния системы образования Кыргызской Республики, и характерных для неё особенностей и групп проблем, сформулирована система концептуальных задач по оптимизации сети ВУЗов Кыргызской Республики в рамках модернизации системы образования на основе принципов Болонского процесса. Сформулирована необходимость внедрения системы многоуровневого образования, включающей бакалавриат, магистратуру и аспирантуру (Ph.D), а также разработаны механизмы и этапы реализации внедрения многоуровневой подготовки специалистов в системе высшего профессионального образования Кыргызской Республики.

4. Разработано руководство по внедрению и применению технологии европейских кредитов ECTS в систему управления учебным процессом в ВУЗах Кыргызской Республики, а также по внедрению Европейского приложения к диплому (Diploma Supplement) в соответствии с Европейскими стандартами, предложены механизмы реализации внедрения Европейского приложения к диплому в ВУЗах, осуществляющих обмен студентами с Европейскими ВУЗами партнерами. Кроме того разработано руководство по признанию результатов обучения студентов высших учебных заведений Кыргызской Республики, обучающихся, в зарубежных университетах, а также пакет документов для реализации докторских программ (PhD) в пилотных ВУЗах Кыргызской Республики: требования к докторской диссертации (PhD); регламент реализации докторских программ после ВУЗовского профессионального образования (PhD); государственные требования к докторским программам после ВУЗовского профессионального образования (PhD).

5. Обоснованы и разработаны механизмы совершенствования функционирования государственных структур и институтов по вопросам совершенствования условий обеспечения соответствия системы высшего образования Кыргызской Республики требованиям Болонского процесса, в том числе совершенствование деятельности Национального информационного центра по вопросам академического признания и мобильности при Министерстве образования и науки Кыргызской Республики; обеспечение механизмов содействия академической мобильности студентов и преподавателей ВУЗов; совершенствование качества образования и разработка сопоставимых и адекватных европейским методологиям и критериям оценки качества образования. Сформулированная система концептуальных задач определяет основные направления реформирования системы высшего образования Кыргызской Республики для её интеграции в европейское образовательное пространство.

6. Разработана концептуальная модель организации управления развитием ВУЗа в условиях перехода к Болонскому процессу. Модель раскрывает роль субъектов управления ВУЗом: наднациональных и национальных регуляторов и субъектов, а также непосредственно менеджмента ВУЗов. В модели через содержание задач каждого блока раскрывается структура объектов управления. В соответствии с проблемами, характерными для сферы высшего образования сформулировано содержание Концепции оптимизации сети ВУЗов Кыргызской Республики. В предложенной Концепции раскрыты цели и задачи, принципы, механизмы оптимизации сети ВУЗов в Кыргызской Республике, а также направления совершенствования управления сетью ВУЗов в Кыргызской Республике в соответствии с группами проблем. Раскрыто целевое содержание этапов Концепции оптимизации системы организации управления развитием ВУЗами в Кыргызской Республике.

7. На основе результатов анализа зарубежного опыта, особенностей развития правовой базы Кыргызской Республики, предложена система критериев и показателей институциональной аккредитации ВУЗов. Предложенная система критериев основана на необходимости мониторинга основных аспектов управления ВУЗом: образовательных программ, кадрового потенциала, инфраструктуры, международной активности, финансово-экономической деятельности, научной деятельности. Разработаны методические рекомендации осуществления институциональной аккредитации ВУЗов в Кыргызской Республике, а также в диссертации осуществлено экономико-математическое моделирование механизма организации управления развитием вуза в условиях модернизации сферы высшего образования и выполнено прогнозирование ключевых показателей раз-

вития ВУЗа (на примере Кыргызского Национального университета имени Ж. Баласагына).

8. В результате констатирующего эксперимента по определению приоритетов совершенствования системы организации управления развитием ВУЗа выявлены наиболее проблемные вопросы формирования системы университетского управления Кыргызской Республики в условиях реформирования высшего образования. К таковым, в частности, отнесены: слабая информированность представителями системы образования проводимых изменений в рамках модернизации высшего образования; наличие значимых групп сотрудников образовательных учреждений, относящихся к негативно к процессу модернизации; непонимание целесообразности продолжения реформ высшей школы представителями ВУЗов.

9. Разработано единое информационное образовательное пространство на основе внедрения информационной системы управления учебным процессом в системе учета успеваемости студентов Кыргызского Национального университета имени Ж. Баласагына, создана автоматизированная база данных для учета успеваемости студентов, внедрена в учебный процесс электронная образовательная платформа MOODLE для виртуального обучения студентов дистантного обучения. Разработана дорожная карта реформирования системы высшего образования и науки Кыргызской Республики в рамках принципов Болонского процесса на среднесрочную перспективу. В дорожной карте на ближнесрочный период сформулированы задачи, сроки и способы их достижения: определение показателей и индикаторов критериев оптимизации ВУЗов, находящихся в подчинении МОН Кыргызской Республики; проведение мониторинга ВУЗов, находящихся в подчинении МОН КР; разработка нормативных правовых актов по оптимизации государственных ВУЗов, находящихся в подчинении МОН Кыргызской Республики; оптимизация организационно-управленческой структуры государственных ВУЗов, находящихся в подчинении МОН Кыргызской Республики; изменение подходов к формированию стандартов финансирования государственного заказа для системы высшего образования; проведение мониторинга государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики, ВУЗов, созданных в рамках межгосударственных соглашений, а также негосударственных ВУЗов; разработка нормативных правовых актов по оптимизации государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики; оптимизация организационно-управленческой структуры государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики, ВУЗов, созданных в рамках межгосударственных соглашений, а также негосударственных ВУЗов.

10. Обоснованы и разработаны методические и практические рекомендации формирования стратегии развития ВУЗа в рамках Болонского процесса (на примере Кыргызского Национального университета). Кроме того, разработаны и апробированы рекомендации по совершенствованию образовательного процесса в соответствии требованиями Болонского процесса; на основе анализа финансовой результативности структурных подразделений Кыргызского Национального университета (далее КНУ), предложены меры по совершенствованию управления финансовой подсистемы ВУЗа.

**Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования** состоит в том, что разработанные в нем теоретико-методологические положения и концептуальные идеи формирования механизма организации управления развитием ВУЗом, методов оптимизации сети ВУЗов могут дополнить некоторые теоретические аспекты экономики образования, стратегического управления организациями, управления развитием системы образования.

**Практическая значимость результатов** исследования определяется развитием механизмов управления сетью ВУЗов в условиях реформирования системы образования, а также формирования системы методов организации управления развитием ВУЗом при модернизации сферы образования. Концептуальные наработки диссертационного исследования используются органами государственной власти как методическая база для формирования стратегических направлений развития системы образования Кыргызской Республики, а также внедрения положений Болонского процесса.

Результаты диссертации могут использоваться в своей профессиональной деятельности органы государственной и региональной власти при формировании решений в отношении учреждений высшего образования.

Результаты диссертационной работы использованы в учебной деятельности ВУЗов при написании учебных программ по таким дисциплинам, как «Экономика и институты развития», «Экономика сферы услуг», «Принципы экономики», «Внедрение системы ECTS в управлении учебным процессом университетов» и др.

**Использование результатов диссертационного исследования.** Предложения диссертационного исследования нашли свое отражение в проектах нормативно-правовых актов, регулирующих отношения в сфере образования Кыргызской Республики: в концепции «Оптимизации сети высших учебных заведений Кыргызской Республики на 2014-2015 годы».

Основные рекомендации и положения исследования получили положительную оценку со стороны Министерства образования и науки Кыргызской Республики, Правительства Кыргызской Республики, образовательных учреждений Кыргызской Республики.

**Апробация результатов исследования.** Теоретические и практические положения и результаты диссертационной работы были представлены и неоднократно обсуждались на научно-практических конференциях разного уровня, форумах, организованных в таких городах, как Генуя (Италия), Берлин (Германия), Барселона (Испания), Астана (Казахстан), Душанбе (Таджикистан), Ташкент (Узбекистан).

**Публикации по теме исследования.** Основные положения диссертационного исследования были представлены в 30 публикациях общим объемом 106,1 п.л. (авторских 38,1 п.л.), из которых 15 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, общим объемом 7,5 п.л. (авторских 7,5 п.л.), 3 монографиях объемом 92,9 п.л. (авторских 24,9 п.л.), а также статьях и тезисах докладов объемом 13,2 п. л. (авторских 13,2 п.л.).

**Структура и основное содержание диссертации** определяются предметом, поставленной целью и задачами, а также логикой исследования. Диссертация включает введение, пять глав основного текста, содержащих 17 параграфов, заключение, библиографический список и приложения. Основное содержание диссертации изложено на 367 страницах, сопровождается 26 таблицами, 57 рисунками, 25 приложениями. Библиографический список включает 372 источника.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Выделены основные тенденции, оказывающие наибольшее влияние на выбор элементов системы управления ВУЗами в условиях модернизации высшего образования (изменения восприятия образования, целей его получения и продолжительности обучения; изменение механизмов финансирования ВУЗов; повышение уровня конкуренции на рынке образовательных услуг между основными его участниками – образовательными учреждениями; появление и распространение новых форм взаимодействия участников рынка образовательных услуг – ВУЗов,**

государства и предприятий и др.), которые позволили доказать, что в современных условиях реформирование национальной системы высшего образования в Кыргызской Республике, а также совершенствование механизмов управления ВУЗами должны быть ориентированы на решение задач интеграции высшего образования страны в международную образовательную среду, повышения качества образовательного процесса, повышения конкурентоспособности ВУЗов, повышение академической мобильности обучающихся.

В условиях перехода многих зарубежных стран, в особенности развитых, к так называемой «экономике знаний» или экономике, основанной на инновационных технологиях, человеческий капитал начинает играть решающую роль в достижении поставленных задач. Роль человеческого капитала может составлять до 80 % от стоимости национального богатства<sup>10</sup>. В таких условиях сложно переоценить роль сферы образования и системы высшего образования в национальной экономике.

Диссертантом было определено, что функции и роль образования определяют его значительную интегрированность во все сферы экономической деятельности, что в свою очередь обуславливает значительную подверженность системы образования происходящим как в государстве, так и вне его, тенденциям, процессам и явлениям.

Происходящие на международной арене экономические, политические, социальные и прочие изменения, ввиду всё растущей интегрированности Кыргызской Республики в мировое экономическое пространство, оказывают на неё прямое влияние. Это потребовало их учёта с целью формирования направлений и задач адаптации сложившихся тенденций к национальным аспектам управления теми или иными процессами, объектами, явлениями и системами. Не является исключением в указанном контексте и сфера высшего образования, модернизация которой стала одним из приоритетов государственной политики многих развитых и развивающихся государств.

В ходе анализа научной литературы, в том числе зарубежных источников, изучения основных процессов в международном образовательном пространстве, автором выделены основные тенденции, которые влияют на систему образования Кыргызской Республики, должны учитываться при её реформировании, и составляют основные направляющие векторы изменения национальных систем образования (табл. 1).

**Таблица 1 – Основные тенденции, влияющие на формирование системы управления высшим образованием в условиях его модернизации**

№ пп	Группа тенденций	Содержание группы тенденций	Влияние на формирование системы управления ВУЗами
1	Изменение восприятия образования, целей его получения и продолжительности обучения	В восприятии и принятии решений различных групп общественности рынка образовательных услуг (абитуриентов, студентов, выпускников) установка «образование на всю жизнь» начинает сменяться установкой «образование в течение жизни». Это оказывает влияние на изменение форм реализации образовательного процесса, а также отдельные аспекты формирования системы управления ВУЗами. Исходя из этого, формирование системы управления ВУЗами должно эволюционировать в соответствии с изменениями восприятия высшего образования в широких группах общественности.	Тенденция обуславливает появление новых проблем и требований к формированию систем управления ВУЗами: - необходимость формирования образовательных продуктов исходя из структуры потребностей не только экономики, но и целевых социальных групп на рынке образовательных услуг (дистанционного образования; узкоспециализированных, кратковременных образовательных программ; прочих форм дополнительного образования); - необходимость «персонификации» образовательных услуг или отказа от модели «унификации», ориентированной на «среднего студента», внедрение системы управления ВУЗами принципа «индивидуализации обучения»; - экономика знаний требует смещение акцентов в финансировании инновационно-ориентированных образовательных программ и учреждений; - одним из приоритетов в формировании систем управления ВУЗами становится инкорпорирование в них информационно-телекоммуникационных технологий, что обусловлено стремительным развитием

<sup>10</sup>Where is the Wealth of nations? Measuring capital for the 21st Century. -Washington: World Bank, 2006.

			сети Интернет, распространением информационно-технических средств, возможностью оптимизации ряда аспектов деятельности ВУЗа.
2	Изменение механизмов финансирования деятельности ВУЗов	ВУЗы, в том числе государственные, всё менее зависят от государственного финансирования. Им предоставляется большая управленческая самостоятельность, что требует формирования самостоятельной политики управления их развитием, соответствующей требованиям конкурентного рынка образовательных услуг	Изменение механизмов финансирования ВУЗов требует создания ими качественной организационно-экономической основы для перехода к самостоятельной хозяйственной деятельности. Требуется оптимизация структуры управления ВУЗами, пересмотр содержания образовательных программ, изменение структуры расходов на основные образовательные специализации ВУЗа с целью повышения их эффективности.
3	Обострение конкуренции на рынке образовательных услуг –со стороны внутренних участников и внешних конкурентов на образовательном рынке.	Изменение места постоянного проживания граждан в образовательных целях является одной из причин миграционных процессов, а возросшие возможности транспортной инфраструктуры только усиливают данную тенденцию.	Системы управления ВУЗами должны переориентироваться на функционирование в условиях конкуренции. Это требует изменения всех элементов системы управления ВУЗами, внедрение технологичной стратегического управления, инструментов взаимодействия с рынком образовательных услуг, методов оценки эффективности осуществления основной деятельности ВУЗов.
4	Появление и распространение новых форм взаимодействия участников рынка образовательных услуг – ВУЗов, государства и предприятий.	Необходимость повышения качества образования в условиях модернизации системы высшего образования, требует переосмысления процессов взаимодействия ВУЗов, государства и коммерческих структур в ходе подготовки специалистов для нужд экономики. Роль государства при этом сводится к стимулированию взаимодействия ВУЗов и коммерческих структур.	Среди новых механизмов и форм взаимодействия ВУЗов и частного сектора: - государственно-частное партнёрство, которое определяют как экономическое, организационное и институциональное взаимодействие государства и бизнеса, основной целью которого является мобилизация финансовых ресурсов для реализации общественно значимых инвестиционных проектов в различных секторах экономики; - создание кластеров, представляющих собой сетевое образование хозяйствующих субъектов и связанных с ними организаций, основанное на построении партнёрских отношений участников этой сети с сохранением здоровых конкурентных отношений между ними, связанных между собой по технологической цепочке или ориентированных на общий рынок ресурсов или потребителей, имеющих сетевую форму управления, конкурентоспособных на определенном уровне и способных генерировать инновационную составляющую; - создание специальных фондов (к примеру фондов целевого капитала - некоммерческие организации по управлению целевым капиталом учреждения высшей школы, созданные для формирования, использования и распределения доходов для реализации задач развития учреждения высшей школы).

**Источник:** составлено автором

Выделенная группа тенденций оказывает наиболее значительное влияние на процессы управления ВУЗами в современных условиях, когда основной задачей модернизации системы высшего образования Кыргызской Республики становится повышение её конкурентоспособности на основе совершенствования системы организации управления развитием ВУЗами, ориентированной на решение задач интеграции высшего образования страны в международную образовательную среду, повышения качества образовательного процесса, повышения конкурентоспособности ВУЗов, повышение академической мобильности обучающихся.

**2. На основе изучения основных подходов и моделей формирования системы управления ВУЗами в условиях модернизации высшего образования, разработана концептуальная схема формирования системы управления ВУЗом в рамках модернизации системы высшего профессионального образования. Концептуальная схема дополнена компонентами системы управления ВУЗом, которые представлены: учебно-образовательной деятельностью; научной деятельностью; методической деятельностью; административно-хозяйственной деятельностью. Уточнено значение понятий «управление ВУЗом» и «система управления ВУЗом» как:**

- «управление ВУЗом» – это регулярно осуществляемый процесс воздействия субъектов управляющей надсистемы системы управления ВУЗом на объекты управляемой подсистемы с целью достижения образовательным учреждением ВПО целевых параметров развития;

- «система управления ВУЗом» – это совокупность механизмов, инструментов, методик, технологий, приёмов и способов воздействия субъектов управляющей надсистемы системы управления ВУЗом на объекты управляемой подсистемы, направленной на достижение долго-, средне- и краткосрочных задач функционирования ВУЗа.

Модернизация системы высшего образования требует изменения подходов и моделей управления ВУЗами. Социальная роль системы высшего образования обуславливает тесную взаимосвязь и взаимообусловленность общих принципов и механизмов системы управления высшим образованием (как самостоятельной сферой, образованной как иерархическая структура с отношениями подчинения и связи ключевых участников этой сферы – государства и подведомственных ему образовательных учреждений ВПО) с конкретными аспектами формирования системы управления ВУЗами. Это потребовало анализа моделей и подходов, сложившихся в мировой практике управления системой высшего образования. В процессе анализа применения основных моделей сделан вывод, что в современных условиях их практическая реализация в «чистом» виде с изначально заложенным смыслом невозможна.

В этой связи наиболее важные подходы к формированию системы управления современными ВУЗами основаны в большей степени на принципах классической методологии стратегического планирования, а также формирования качества образовательных услуг. В рамках данных методологических основ в исследовании автором выделены следующие основные подходы формирования системы управления ВУЗами (табл.2).

**Таблица 2 – Основные подходы формирования системы управления ВУЗами**

№ пп	Подход	Основные принципы, отличительные черты, содержание подхода
1	Классическое стратегическое планирование	Определяются приоритетные для ВУЗа цели и способы их достижения. В отличие от других подходов, предполагающих использование технологий стратегического планирования, в рамках данной модели осуществляется постановка целей на более длительный горизонт планирования.
2	Планирование, программирование и бюджетирование	Включает процесс формирования долгосрочных целей ВУЗа, определение различных вариантов достижения этих целей, оценку экономической целесообразности достижения целей тем или иным способом. По результатам оценки экономической целесообразности каждого варианта, формируется программа достижения задач и соответствующий ей финансовый план.
3	Управление по целям	После формулирования долгосрочных целей образовательным учреждением ВПО осуществляется построение иерархии задач, позволяющих детализировать цели и вменить их в ответственность отдельных структурных подразделений ВУЗа и даже сотрудников. Используется функция контроля для обеспечения сопоставления долгосрочных целей со степенью их реализации. Одно из условий полноценного внедрения подхода - обеспечение количественной измеримости поставленных целей, их сопоставимости с задачами и планируемыми результатами.
5	Бюджетирование на нулевой основе	Предполагает проведение тщательной оценки потенциальных затрат финансовых ресурсов перед реализацией отдельных запланированных мероприятий. Процесс реализации того или иного мероприятия может разбиваться на подчинённые процессы, на каждый из которых выделяются ресурсы в соответствии с приоритетами образовательного учреждения.
6	Бенчмаркинг управленческих технологий	Совершенствование системы управления ВУЗом осуществляется на основе изучения и внедрения наиболее успешных практик других образовательных учреждений ВПО.
7	Управление качеством предоставляемых услуг	В ходе управления ВУЗом производится оценка качества во всех стратегически важных аспектах его функционирования. В основе модели лежит принцип, в соответствии с которым множество качественных подпроцессов позволяет обеспечить качество вышестоящего процесса и итогового результата
8	Процессно-ориентированное управление ВУЗом	В рамках процессно-ориентированного управления происходит регулярное перепроектирование структуры и последовательности организации процессов, которые осуществляются образовательным учреждением ВПО. Применение процессно-ориентированного подхода к управлению образовательным учреждением ВПО требует решения ряда ключевых задач: оценки текущего состояния системы управления образовательным учреждением; сопоставления полученных оценок и результатов анализа системы управле-



		ния с «идеальными» значениями в сфере образования; выбор критериев выбора оптимального состояния системы управления ВУЗом.
9	Управление на основе системы сбалансированных показателей	Принцип внедрения системы сбалансированных показателей состоит в переводе миссии, целей и задач ВУЗа в количественно измеримые показатели, ответственность за достижение которых вменяется сотрудникам образовательного учреждения и привязывается к их мотивации.

**Источник:** составлено автором

В результате анализа основных подходов и моделей формирования системы организации управления развитием ВУЗами в условиях модернизации высшего образования, автором разработана концептуальная схема формирования системы управления ВУЗом в рамках модернизации системы высшего профессионального образования (рис. 1).



*Рисунок 1 - Концептуальная схема формирования системы управления ВУЗом в рамках модернизации системы ВПО (разработано автором)*

Основные элементы структуры субъектов управления современными ВУЗами применительно к Кыргызской Республике определяются Законом Кыргызской Республики «Об образовании», в ст. 38 которого отмечается, что «формами соуправления образовательными организациями являются общее собрание, попечительский, ученый, педагогический и другие советы или комитеты.

Непосредственное руководство образовательной организацией осуществляет ректор, директор, заведующий или иной руководитель (администратор)<sup>11</sup>.

В диссертации автором уточнено значение понятий «управление ВУЗом» и «система управления ВУЗом» как:

- «управление ВУЗом» - это регулярно осуществляемый процесс воздействия субъектов управляющей надсистемы системы управления ВУЗом на объекты управляемой подсистемы с целью достижения образовательным учреждением ВПО целевых параметров развития;

- «система управления ВУЗом» - это совокупность механизмов, инструментов, методик, технологий, приёмов и способов воздействия субъектов управляющей надсистемы

<sup>11</sup> Закон Кыргызской Республики от 30 апреля 2003 года № 92 «Об образовании» // Министерство образования и науки Кыргызской Республики // Ведомости Жогорку Кенеша КР №8, 2003 года, Ст.323.

мы управления ВУЗом на объекты управляемой подсистемы, направленной на достижение долго-, средне- и краткосрочных задач функционирования ВУЗа.

В соответствии с проведенным анализом моделей управления ВУЗами, сформулированным определением понятия «система управления ВУЗом», в исследовании предложен элементный состав системы управления ВУЗом (рис. 2).

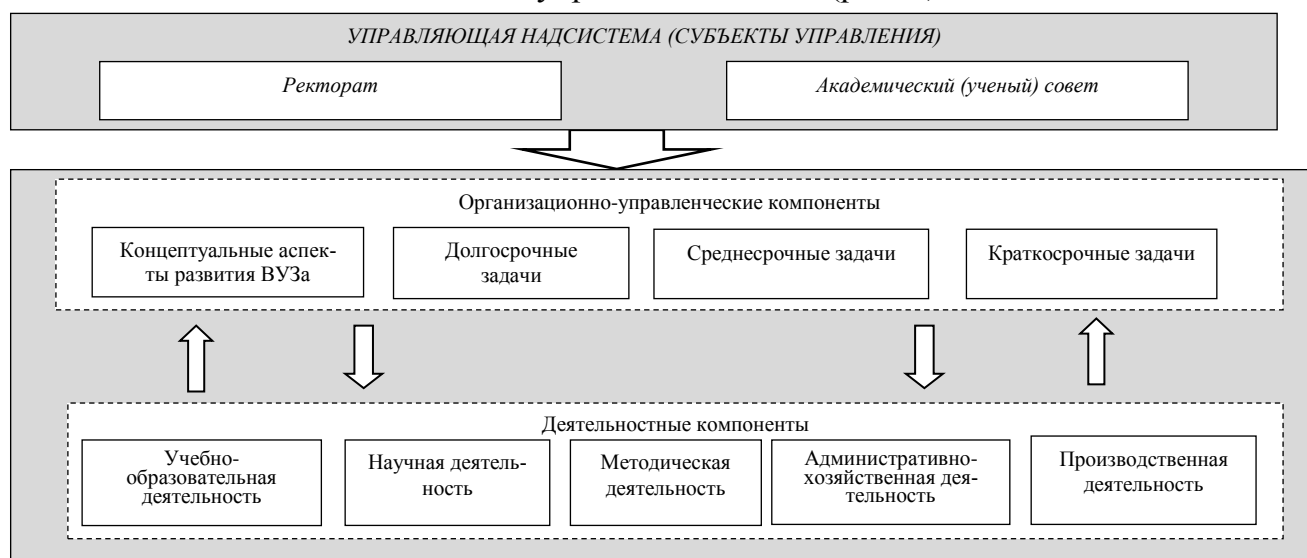


Рисунок 2 - Элементный состав системы управления ВУЗом (разработано автором)

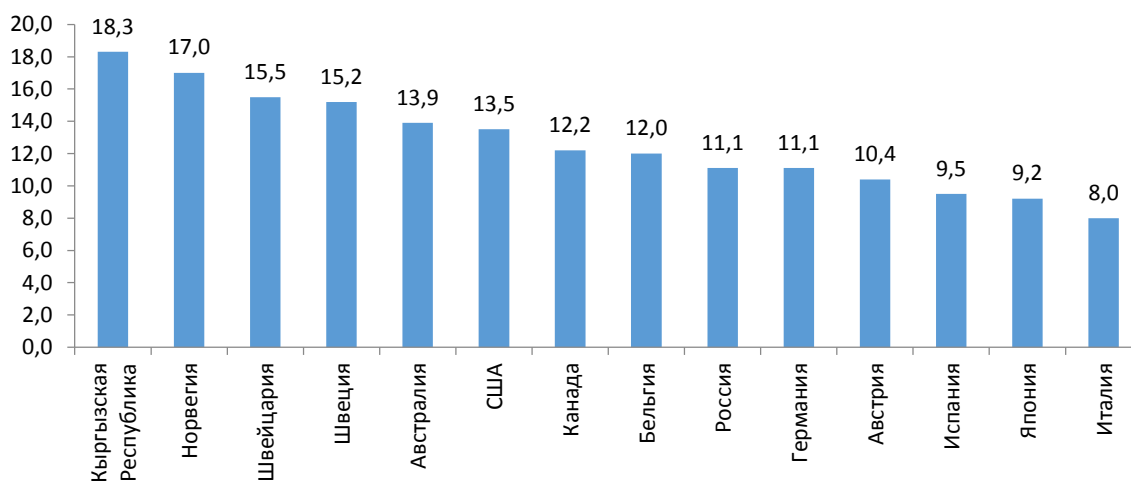
**3. На основе исследования основных тенденций состояния системы образования Кыргызской Республики, характерных для неё особенностей и групп проблем, сформулирована система концептуальных задач по оптимизации сети ВУЗов Кыргызской Республики в рамках модернизации системы образования на основе принципов Болонского процесса.**

Анализ официальных статистических данных о состоянии системы образования Кыргызской Республики в последние годы позволил выделить ряд наиболее значимых трендов и тенденций:

1. В последние годы в системе образования Кыргызской Республики наблюдается общее снижение государственных расходов на образование: начиная с 2006г. наблюдается стабильный тренд к снижению показателя, при этом в 2017 г. снижение относительно 2006 г. составило 22,1 %. Тем не менее, в Кыргызской Республике сохраняется относительно высокая доля затрат на систему образования, в сравнении с многими развитыми зарубежными странами (рис. 3).

Однако достижение уровня затрат на образование, в том числе высшее, в совокупных расходах, соответствующего доле затрат ведущих зарубежных государств, требует повышения качества и эффективности функционирования национальной системы образования Кыргызской Республики.

2. Другая характерная тенденция для системы высшего образования Кыргызской Республики состоит в повышении конкуренции на рынке образовательных услуг, в том числе со стороны частных ВУЗов. После появления в национальной системе права возможности функционирования негосударственных ВУЗов в середине 1990-х гг., начала расти их доля как в общей численности ВУЗов в стране, так и в совокупном числе принятых и выпущенных студентов. Помимо этого, наблюдается смещение спроса на образовательные услуги в пользу организаций начального и среднего профессионального образования, что, очевидно, обусловлено изменившейся структурой потребностей национальной экономики, с соответствующим снижением доли обучающихся в ВУЗах.



*Рисунок 3 – Сравнительная характеристика затрат на образование в Кыргызской Республике и некоторых странах мира (по актуальным данным на 2017 г.), % (составлено по данным: Government expenditure on education, total (% of government expenditure) // World Bank. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GB.ZS> (дата обращения 05.06.2018); Расходы государственного бюджета // Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://www.stat.kg/ru/statistics/finansy/> (дата обращения 05.06.2018); Официальный сайт Министерства Финансов Российской Федерации - [Электронный ресурс] - Режим доступа - <http://www.minfin.ru/ru/> (дата обращения 05.06.2018).*

3. Одним из естественных следствий таких процессов в системе образования КР является рост управленческой самостоятельности образовательных учреждений высшего профессионального образования и появление организационно-правовых механизмов, позволяющих реализовать данный аспект функционирования ВУЗов. Повышение управленческой самостоятельности, в свою очередь, требует формирования эффективных систем управления ВУЗами страны.

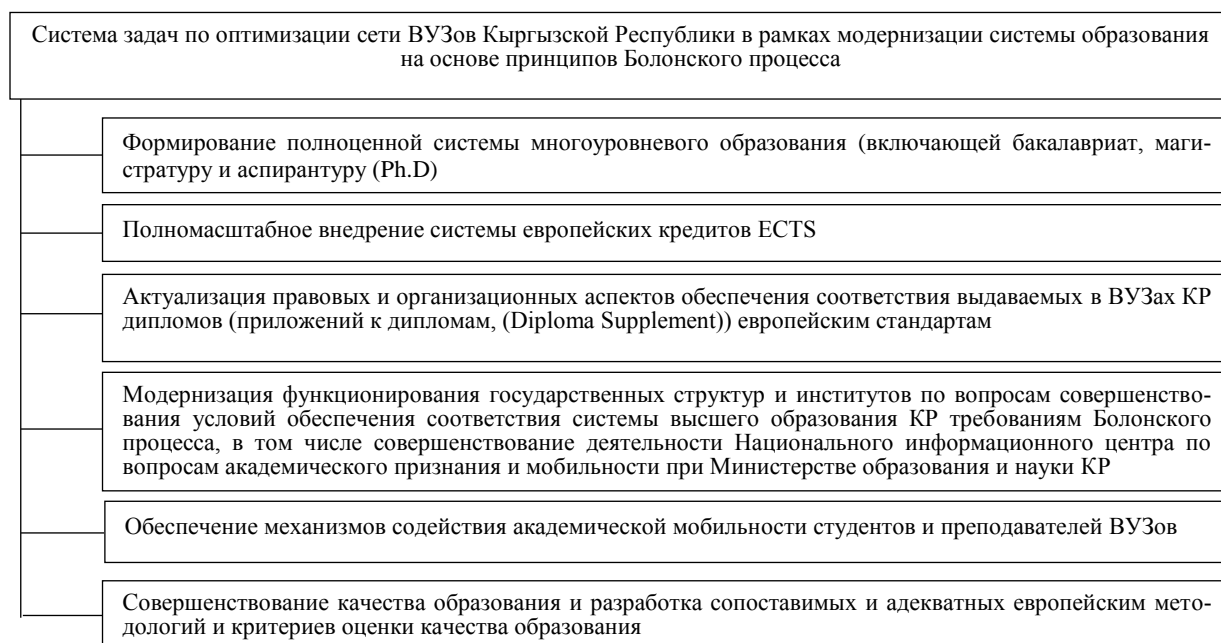
Действующая в Кыргызской Республике на макро- и микроуровнях система управления образовательными учреждениями ВПО всё ещё не адаптирована к задачам модернизации системы образования, поскольку не перед всеми ее субъектами и элементами поставлены адекватные для достижения целей модернизации задачи, не разработаны механизмы их реализации и ресурсного обеспечения. Указанные обстоятельства осложняют формирование эффективных систем управления ВУЗами, не позволяя образовательным учреждениям ВПО решать поставленных перед ними задач, что требует формирования соответствующей современным требованиям методологии формирования системы управления образовательными учреждениями ВПО.

В исследовании были выделены основные группы проблем системы высшего образования Кыргызской Республики, препятствующие масштабной модернизации сферы высшего образования.

На основе выделенных тенденций, особенностей и групп проблем, характерных для системы высшего образования Кыргызской Республики, сформулирована система концептуальных задач по оптимизации сети ВУЗов Кыргызстана в рамках модернизации системы образования на основе принципов Болонского процесса (рис. 4).

Выделенные группы задач разделены на конкретные подгруппы и практические задачи, решение которых является необходимым условием на пути перехода Кыргызской Республики к модернизации на основе принципов Болонского процесса.

**4. Разработана концептуальная модель управления ВУЗом в условиях перехода к Болонскому процессу, раскрывающая роль субъектов управления ВУЗом, содержание объектов управления, а также определяющая концепцию долгосрочного развития ВУЗа, задачи стратегического и программного управления ВУЗом, принципы построения организационной структуры управления ВУЗом.**



*Рисунок 4 – Система задач по оптимизации сети ВУЗов Кыргызской Республики в рамках модернизации системы образования на основе принципов Болонского процесса (составлено автором)*

Моделирование, являясь одним из основных методов научного познания, представляет собой изучение содержания тех или иных объектов, процессов или явлений путём построения моделей их функционирования.

Формирование концептуальной модели управления ВУЗом в Кыргызской Республике должно осуществляться в соответствии со сформулированными ранее требованиями и принципами модернизации системы высшего образования Кыргызской Республики в рамках реализации принципов Болонского процесса.

Из предложенной модели следует, что управление ВУЗом и формирование университетского менеджмента в рамках модернизации системы высшего образования осуществляется в соответствии с рекомендациями непосредственных регуляторов и органов государственной власти, а также международных организаций в лице общеевропейского сообщества участников Болонского процесса. Принятие решений в рамках каждого деятельностного компонента осуществляется в рамках задач и механизмов развития ВУЗа принятых на организационно-управленческом уровне.

Внедрение разработанной концептуальной модели требует принятия решений и разработки соответствующих механизмов на двух уровнях управления: непосредственно ВУЗовском и со стороны государственных регуляторов и органов власти.

На рис. 5 представлено схематичное содержание концептуальной модели управления ВУЗом в условиях Болонского процесса.

**5. В соответствии с проблемами, характерными для сферы высшего образования, сформулировано содержание концепции оптимизации сети ВУЗов Кыргызской Республики, в рамках которой определены задачи для каждого временного этапа и уровня реализации концепции: университетского или государственного.**

Управление ВУЗами, по сути, осуществляется двумя субъектами: государством (в лице Правительства Кыргызской Республики, Министерства образования и науки Кыргызской Республики, региональных органов власти) и непосредственно ВУЗовским менеджментом. В связи с этим, внедрение концептуальной модели системы управления ВУЗом в условиях модернизации высшего образования на основе Болонского процесса



Рисунок 5 – Концептуальная модель управления ВУЗом в условиях перехода к Болонскому процессу (разработано автором)

требует задействования механизмов управления двух уровней: государственного и непосредственного ВУЗовского.

Под концепцией оптимизации системы управления ВУЗами автором понимается система законодательно закреплённых взглядов на цели, задачи, принципы и механизмы оптимизации управления сетью высших учебных заведений страны.

Целью Концепции оптимизации системы управления сетью высших учебных заведений Кыргызской Республики является разработка методов, технологий, способов и механизмов создания эффективно функционирующей сети образовательных учреждений высшего профессионального образования, адекватной задачам социального и экономического развития страны, проводимой политике в сфере образования, направленной на решение проблем в сфере занятости и на рынках труда, независимо от форм собственности высших учебных заведений.

Задачами Концепции оптимизации системы управления сетью высших учебных заведений Кыргызской Республики являются:

- обеспечение соответствия нормативно-правовой базы решаемым в рамках Концепции целям и задачам, реализуемым механизмам;
- совершенствование организационных аспектов управления сетью ВУЗов;
- обеспечение экономических условий для стимулирования внедрения новшеств на уровне университетского управления;
- создание финансовых условий и развитие бюджетного законодательства для реализации задач Концепции;
- учёт социальных аспектов реализации задач Концепции;
- развитие инфраструктуры функционирования ВУЗов как условие внедрения управленческих и организационных новшеств в рамках модернизации системы высшего образования;
- эффективное использование существующих образовательных ресурсов для достижения задач Концепции;
- разработка механизмов формирования, эффективного использования и развития необходимой для модернизации системы высшего образования научно-методической базы;
- обеспечение условий для реализации кадрового потенциала ВУЗов и повышения квалификации сотрудников в соответствии с задачами модернизации системы высшего образования и предоставления высококачественных образовательных услуг;
- создание системы мониторинга деятельности образовательных учреждений высшего профессионального образования как способ совершенствования качества образовательных услуг;
- разработка и внедрение эффективных моделей управления ВУЗами.

Одним из элементов концепции выступают также принципы управления теми или иными объектами. В числе принципов Концепции оптимизации системы управления сетью высших учебных заведений Кыргызской Республики следует выделить:

1. Принцип комплексности, в соответствии с которым мероприятия по оптимизации системы управления ВУЗами должны обеспечивать охват всей совокупности ВУЗов, вне зависимости от их типа и формы собственности.

2. Принцип последовательности, согласно которому модернизация системы управления ВУЗами в рамках перехода к европейской модели должна осуществляться в рамках последовательности логически взаимосвязанных, последовательных во времени и организационным основам мероприятий.

3. Принцип системности, в соответствии с которым реформирование системы управления ВУЗами должно обеспечивать охват всех ключевых подсистем высшего образования – экономической, педагогической, организационной, технологической.

4. Принцип ориентации на качество образовательных услуг, согласно которому проводимые мероприятия и реформы системы высшего образования должны обеспечивать должный уровень предоставляемых образовательных услуг, соответствующих международным стандартам и требованиям Болонского процесса.

5. Принцип эффективности, в соответствии с которым распределение средств на реализацию преобразований системы управления ВУЗами должно осуществляться с ориентацией на результативность и достижение поставленных задач.

6. Принцип критериальной обоснованности, в соответствии с которым управление сетью ВУЗов реализуется на основе методологически обоснованного комплекса критериев и показателей эффективности и качества образовательного процесса.

7. Принцип обеспечения равного доступа к высшему образованию, согласно которому государством обеспечиваются меры по предоставлению возможностей получения высшего образования в зависимости от способностей и потребностей человека, без привязки к их социальному статусу и материальному положению.

Для достижения поставленных в Концепции оптимизации системы управления сетью высших учебных заведений Кыргызской Республики задач в соответствии с выделенными принципами могут использоваться следующие механизмы, обеспечивающие наиболее эффективное использование имеющихся кадровых, материально-технических и бюджетных ресурсов:

1. Профилизация образовательных учреждений высшего профессионального образования на основе создания крупных профильных ВУЗовских комплексов, которые бы позволили обеспечить концентрацию интеллектуальных, инфраструктурных и финансовых ресурсов в соответствии с приоритетными направлениями долгосрочного развития системы образования и оптимизации процесса управления ВУЗами.

2. Укрупнение ВУЗов (горизонтальная интеграция), предполагающая слияния (включение) небольших или неэффективных ВУЗов с более крупными, а также включение в крупные университетские структуры научно-исследовательских организаций.

3. Использование механизмов изменения статуса ВУЗов на основе разработки правовых основ выдачи лицензий/аккредитации для реализации образовательных программ одного уровня (бакалавриата), двух уровней (бакалавриата и магистратуры) и программ полного цикла (с включением программ аспирантуры, докторантуры, PhD-программы).

4. Перевод ВУЗов на самофинансирование на основе использования внутренних ресурсов образовательных учреждений – собственности и финансовых средств. Использование данного механизма предполагает сочетание методов государственного управления и рыночных механизмов, позволяющих обеспечить увеличение объемов привлекаемых ресурсов и продвигаемых образовательных услуг.

5. Оптимизация организационных структур управления ВУЗами на основе исключения дублирующих функций в целях повышения эффективности использования имеющихся ресурсов и снижения государственных расходов на содержание ВУЗов.

6. Использование новых подходов формирования стандартов государственного заказа для образовательных учреждений высшего профессионального образования, предполагающих принятие и внедрение минимальных расходов на подготовку студента (в соответствии с направлениями и специальностями), формирования методов грантовой поддержки обучающихся, и подушевого финансирования.

7. Использование инструментов лицензирования и аккредитации негосударственными организациями.

8. Управление на основе критериев и показателей качества и эффективности образовательного процесса, в том числе создание национального рейтинга ВУЗов по качеству предоставляемых образовательных услуг.

В таблице 3 представлены основные направления совершенствования управления сетью ВУЗов в Кыргызской Республике в соответствии с основными группами проблем.

**Таблица 3 – Основные направления совершенствования управления сетью ВУЗов в Кыргызской Республике в соответствии с группами проблем**

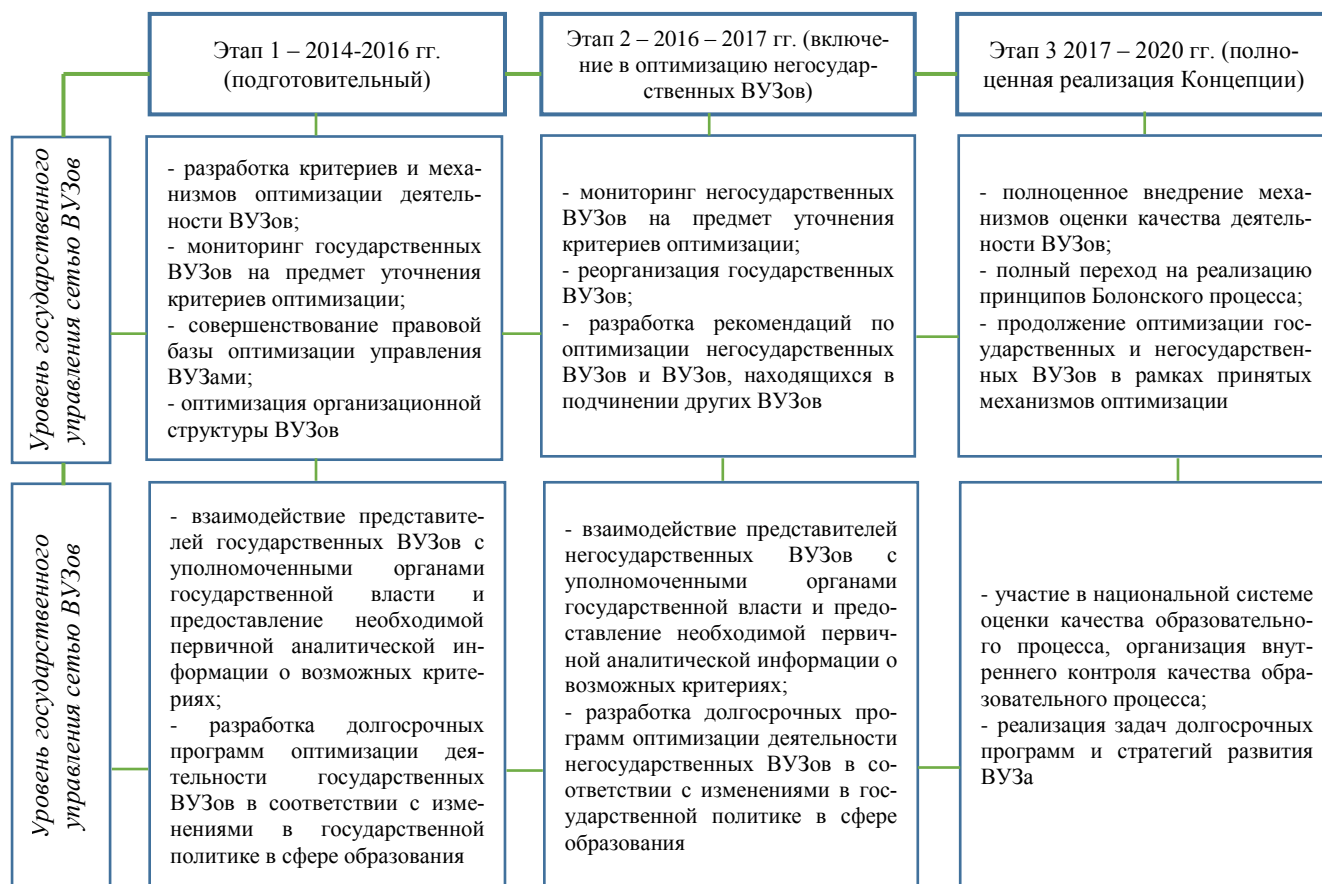
Проблемы системы образования	Меры и направления решения проблем
Проблемы оптимизации государственного финансирования системы высшего образования в стране	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение количества ВУЗов за счет укрупнения пяти ведущих ВУЗов;</li> <li>- оптимизация неэффективных расходов в сфере образования;</li> <li>- выделение средств ВУЗам в соответствии с поставленными задачами.</li> <li>- перевод финансирования региональных образовательных учреждений высшего профессионального образования на баланс местных бюджетов;</li> <li>- оптимизация неэффективных затрат на региональные ВУЗы.</li> <li>- создание кластеров с привлечением крупнейших ВУЗов, осуществляющих фундаментальные исследования;</li> <li>- создание технопарков и их финансирование в рамках общих программ экономического развития.</li> <li>- совершенствование программ привлечения студентов из других государств;</li> <li>- обеспечение правовых и методических условий эффективного продвижения услуг ВУЗа;</li> <li>- совершенствование налогового законодательства, предоставление экономических преференций предприятиям, осуществляющим инвестиции в сферу образования;</li> <li>- проработка механизма акционирования ВУЗов;</li> <li>- проработка механизмов участия ВУЗов в региональных инновационных кластерах и технопарках.</li> </ul>
Проблема повышения качества высшего образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование образовательных программ;</li> <li>- повышение эффективности организации образовательного процесса;</li> <li>- внедрение новых технологий обучения и организации образовательного процесса.</li> <li>- создание специальных сайтов и отделов в ВУЗах по трудоустройству;</li> <li>- кооперация с крупнейшими работодателями в вопросах подготовки студентов и их дальнейшего трудоустройства;</li> <li>- создание правовых условий для обязательного трудоустройства выпускников.</li> <li>- создание независимого аккредитационного агентства;</li> <li>- разработка методических рекомендаций функционирования независимого аккредитационного агентства.</li> <li>- создание социальных условий для внедрения механизмов внутреннего контроля качества обучения (распространение идей необходимости подключения студентов и других общественных групп к оценке качества образовательного процесса);</li> <li>- разработка и внедрение стандартных механизмов контроля качества обучения;</li> <li>- создание национального рейтинга ВУЗов по качеству обучения.</li> <li>- обеспечение организационно-правовых условий внешнего контроля качества обучения;</li> <li>- определение перечня организаций, ответственных за контроль качества обучения;</li> <li>- создание национального рейтинга ВУЗов по качеству обучения.</li> </ul>
Проблема обеспечения академической свободы и автономности ВУЗов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение автономности ВУЗов в правовой базе КР;</li> <li>- разработка критериев и показателей эффективности функционирования ВУЗов;</li> <li>- внесение изменений в лицензионные требования Министерства Образования и Науки;</li> <li>- создание стандартов третьего поколения с применением европейской системы кредитов и компетентностного подхода</li> </ul>
Проблемы повсеместного внедрения инновационных и информационных технологий в систему высшего образования в рамках требований Болонского	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повсеместное внедрение многоуровневой модели образования (бакалавр, магистр, доктор), совершенствование правовой базы, экономическое обеспечение, организационное обеспечение;</li> <li>- внедрение кредитной технологии в учебный процесс, позволяющее студентам обучаться по индивидуальной траектории;</li> <li>- внесение изменений в законодательство об образовании в соответствии с международными стандартами;</li> <li>- развитие правовой базы дистанционного образования;</li> <li>- определение критериев для получения ВУЗами права осуществления дистанционного образования.</li> </ul>



процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление международного сотрудничества;</li> <li>- расширение мобильности преподавателей и студентов;</li> <li>- формализованное представление информации об объектах предметной области, ориентированное на информационную поддержку процессов функционирования и развития ВУЗа во всех сферах деятельности (управленческих решений, образовательных технологий, научно-исследовательских работ, инновационных направлений и т.п.);</li> <li>- интеграция в единую информационную модель ВУЗа всей информации ВУЗа;</li> <li>- комплексное, авторизованное использование информации различными программными носителями;</li> <li>- экспорт образовательных услуг путем привлечения международных студентов в ВУЗы КР</li> </ul>
Проблема обеспечения взаимодействия системы высшего образования (науки) и бизнеса на основе стимулирующего воздействия государства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание бизнес-инкубаторов;</li> <li>- создание технопарков;</li> <li>- стимулирование частного сектора к взаимодействию с ВУЗами (совершенствование налогового законодательства);</li> <li>- активизация усилий ВУЗов по взаимодействию с предприятиями частного сектора;</li> <li>- создание профильных кафедр во взаимодействии с предприятиями и бизнесом.;</li> <li>- отдельное финансирование научно-исследовательских работ в ВУЗах;</li> <li>- усиление активности в сфере осуществления научно-исследовательских работ студентов;</li> <li>- создание научно-исследовательских лабораторий (с участием профессорско-преподавательского состава, аспирантов, магистрантов, студентов);</li> <li>- создание бизнес инкубаторов на базе ВУЗов с привлечением предприятий.</li> </ul>
Проблема внедрения постоянного обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание эффективной сети повышения квалификации профессорско-преподавательского состава.</li> <li>- создание и развитие сертифицированных курсов.</li> </ul>

**Источник:** составлено автором

Содержание этапов предложенной концепции представлено на рисунке 6.



*Рисунок 6 – Основные этапы реализации Концепции оптимизации сети ВУЗов Кыргызской Республики (составлено автором)*

Реализация Концепции должна осуществляться путём последовательного решения задач на двух уровнях управления:

1. На уровне государственного управления сетью ВУЗов Кыргызской Республики – национальном и региональном (местном), управленческие функции и решения на котором могут принимать следующий характер: - законодательное воздействие (принятие законов и подзаконных актов в сфере образования и смежных с ней сферах управления);

- административное воздействие (принятие текущих регулирующих решений);
- организационное воздействие;
- финансово-экономические решения.

2. На уровне университетского менеджмента, решения в рамках которого могут принимать следующий характер в зависимости от того или иного признака:

а) по времени действия и горизонту планирования решения:

- стратегические (связанные, в основном с долгосрочными программами развития ВУЗов);

- тактические (срок их реализации составляет от 1 до 3-х лет и направлен на решение среднесрочных задач);

- оперативные (текущие) – решения, направленные на планомерное достижение тактических и стратегических целей, а также текущих вопросов функционирования ВУЗа.

б) в зависимости от функционального назначения управленческого решения в управлении ВУЗом:

- организационные (к примеру, смена организационно-правовой формы ВУЗа на акционерную);

- координирующие – направлены на координацию реализации функций отдельных подразделений или различных реализуемых проектов;

- контрольные – обеспечивают оценку качества и эффективности организации деятельности ВУЗа;

- плановые – принимаются для достижения запланированных задач развития ВУЗа.

в) по способу принятия управленческих решений:

- индивидуальные (принимаются ректорами, представителями ректорского состава или учёного совета);

- коллективные (принимаются в результате голосования или коллективного обсуждения).

г) по направлению на объект воздействия:

- направленные на организацию образовательного процесса и учебную деятельность студентов;

- направленные на деятельность профессорско-преподавательского состава;

- направленные на организацию хозяйственной деятельности ВУЗа и др.

**6. В результате анализа зарубежного опыта, особенностей развития правовой базы Кыргызской Республики, предложена система критериев и показателей институциональной аккредитации ВУЗов, исходящей из необходимости мониторинга следующих аспектов деятельности ВУЗа: образовательных программ, кадрового потенциала, инфраструктуры, международной активности, финансово-экономической деятельности, научной деятельности. Разработаны методические рекомендации осуществления институциональной аккредитации ВУЗов в Кыргызской Республике.**

В исследовании установлено, что в Кыргызской Республике возникла необходимость формирования критериев и показателей институциональной аккредитации по основным аспектам функционирования ВУЗов как условие модернизации системы высшего образования государства. В 2014 г. Правительством Кыргызской Республики было

принято постановление о Национальном аккредитационном совете при уполномоченном государственном органе в области образования<sup>12</sup>. В соответствии с Постановлением Правительства Кыргызской Республики от 4 августа 2014 г. № 438, в задачи Национального аккредитационного совета входит надзор за соблюдением аккредитационными агентствами предъявляемых к их деятельности требований; отбор и разрешение на осуществление аккредитации образовательных организаций и программ.

Для реализации поставленных перед Национальным аккредитационным советом задач, данной организации вменены функции, связанные с управлением деятельностью аккредитационных агентств. Анализ зарубежного опыта, а также потребностей системы высшего образования Кыргызской Республики позволил выделить систему критериев и показателей институциональной аккредитации ВУЗов в рамках модернизации системы высшего образования (табл.4).

**Таблица 4 – Система критериев и показателей институциональной аккредитации ВУЗов для высшего образования Кыргызской Республики**

№ пп	Критерий	Показатели
1	Образовательные программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля выпускников, работающих после окончания ВУЗа;</li> <li>- количество и охват методических разработок по дисциплинам в рамках образовательных программ;</li> <li>- гибкость учебных планов;</li> <li>- содержание и уровень подготовки;</li> <li>- качество подготовки студентов;</li> <li>- уровень требований к студентам;</li> <li>- эффективность внутренней системы обеспечения качества образования;</li> <li>- воспитательная деятельность ВУЗа;</li> <li>- перечень реализуемых образовательных программ;</li> <li>- качество методической работы.</li> </ul>
2	Кадровый потенциал ВУЗа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- квалификационный состав профессорско-преподавательского коллектива;</li> <li>- обеспеченность сотрудниками с учёными степенями (кандидатами и докторами наук);</li> <li>- доля молодых учёных в ППС ВУЗа.</li> </ul>
3	Инфраструктура ВУЗа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие учебных и обеспечивающих площадей;</li> <li>- обеспеченность современным учебным оборудованием;</li> <li>- обеспеченность библиотечными и информационными ресурсами;</li> <li>- обеспеченность учебно-методической литературой;</li> <li>- доступность компьютерной техники и её информационно-коммуникационных возможностей;</li> <li>- новизна используемого в ВУЗе оборудования;</li> <li>- наличие и оснащённость блока общественного питания;</li> <li>- обеспеченность спортивным инвентарем;</li> <li>- наличие условий для культурно-просветительской работы.</li> </ul>
4	Международная активность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широта учебных и научных связей по международному направлению;</li> <li>- доля иностранных преподавателей;</li> <li>- доля преподавателей, прошедших стажировку за рубежом;</li> <li>- доля студентов, прошедших стажировку за рубежом.</li> </ul>
5	Показатели финансово-экономической деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие фактов злоупотреблений с бюджетными средствами;</li> <li>- расходы на обучение одного студента;</li> <li>- прибыльность ВУЗа.</li> </ul>
6	Научно-исследовательская деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- результативность научной деятельности;</li> <li>- выделяемые средства на осуществление научной деятельности;</li> <li>- доля преподавателей, принимающих участие в научно-исследовательской деятельности;</li> <li>- доля студентов, участвующих в научно-исследовательской деятельности;</li> <li>- публикации в национальных и зарубежных изданиях.</li> </ul>

**Источник:** разработано автором.

<sup>12</sup> Постановление Правительства Кыргызской Республики от 4 августа 2014 года № 438 О Национальном аккредитационном совете при уполномоченном государственном органе в области образования // Министерство юстиции Кыргызской Республики. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/96715/10?mode=tekst> (дата обращения 14.01.2016)

В работе предложена последовательность действий при проведении институциональной аккредитации как методической основы действий уполномоченных органов и организаций в соответствии европейскими и международными стандартами (рис. 7).

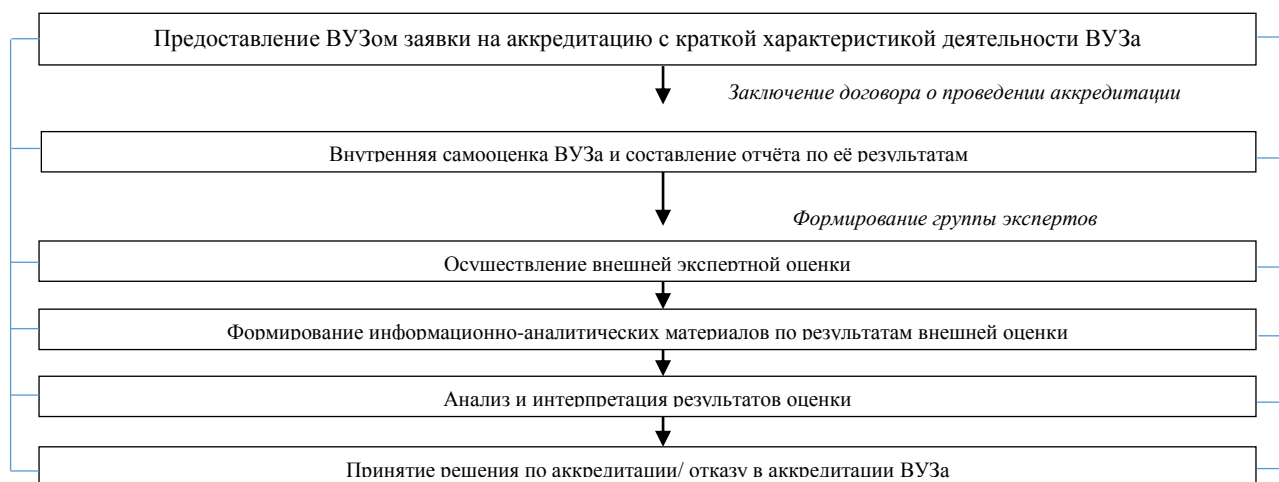


Рисунок 7 – Процесс осуществления институциональной аккредитации для ВУЗов Кыргызской Республики (разработано автором)

Таким образом, институциональная аккредитация, во-первых, станет одним из способов повышения качества высшего образования в Кыргызской Республике и, во-вторых, шагом на пути к модернизации системы высшего образования в рамках международных стандартов и Болонского процесса в частности.

**7. Результаты констатирующего эксперимента по определению приоритетов совершенствования системы управления ВУЗом позволили сделать вывод, что наиболее проблемными аспектами формирования системы университетского управления в современных условиях в Кыргызской Республике являются: слабая информированность представителей системы образования о проводимых изменениях в рамках модернизации высшего образования; наличие значимых групп сотрудников образовательных учреждений, относящихся негативно к процессу модернизации; непонимание представителями ВУЗов целесообразности продолжения реформ высшей школы.**

В целях оценки целесообразности и готовности представителей ВУЗовского сообщества Кыргызской Республики и обучающихся в образовательных учреждениях Республики внедрить основные принципы и механизмы Болонского процесса в ходе работы автором был проведён констатирующий эксперимент. Перед констатирующим экспериментом были поставлены следующие задачи:

1. Оценка восприятия представителями ВУЗовского сообщества проводимых изменений в системе высшего образования в рамках модернизации и перехода к Болонскому процессу.

2. Оценка целесообразности внедрения принципов Болонского процесса среди представителей ВУЗовского сообщества.

3. Выявление основных групп проблем внедрения принципов и механизмов перехода к Болонскому процессу среди представителей ВУЗовского сообщества.

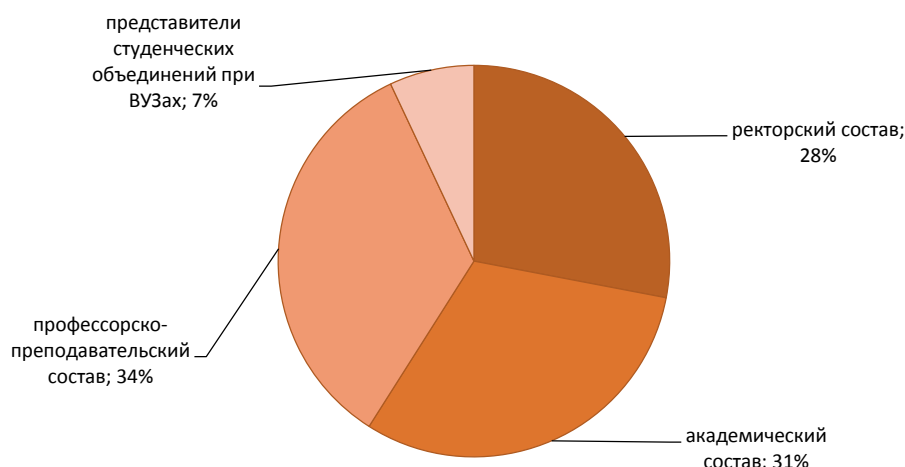
4. Оценка готовности ВУЗов к внедрению принципов и механизмов Болонского процесса по основным аспектам управления ВУЗами: организационно-управленческому, финансово-экономическому, материально-техническому, методическому, учебно-образовательному, научному.

В ходе констатирующего эксперимента автором была сформулирована гипотеза о том, что внедрение принципов и механизмов Болонского процесса, а также концептуальной модели управления ВУЗами в рамках модернизации системы высшего образования в Кыргызской Республике на нынешнем этапе сопряжено с рядом проблем уровня функционирования конкретных ВУЗов), выявление которых становится необходимым условием и базой разработки и принятия решений на государственном уровне.

Объектом исследования в ходе проведения констатирующего эксперимента стали процессы, возникающие на микроуровне (уровне функционирования ВУЗов) в ходе перехода к принципам и механизмам Болонского процесса. Предметом исследования стали факторы, проблемы и условия реализации принципов и механизмов Болонского процесса в системе высшего образования на микроуровне.

Констатирующий эксперимент проводился нами с сентября по декабрь 2014 г. Генеральная совокупность исследования в рамках констатирующего эксперимента представлена 56-ю ВУЗами Кыргызской Республики. Выборка исследования представлена представителями 51-го ВУЗа, от каждого из них в выборку были включены представители: ректорского, академического и профессорско-преподавательского состава, представителей студенческих объединений при ВУЗах.

Количество участников исследования в рамках констатирующего эксперимента составило 278 человек. Методами исследования в рамках констатирующего эксперимента стало анкетирование и опрос участников. На рисунке 8 представлена структура респондентов по отношению к группе опрашиваемых.



*Рисунок 8 – Структура респондентов по отношению к группе опрашиваемых, % (составлено по результатам анализа анкет)*

По результатам констатирующего эксперимента автором сделан ряд практически значимых выводов.

1. Несмотря на это в целом приемлемый уровень осведомлённости о проводимых изменениях в системе высшего образования Кыргызской Республики, 5 % респондентов имеют слабое представление о них. При этом 28 % респондентов отметили, что для них характерно поверхностное представление по общим вопросам внедрения принципов Болонского процесса. Наименее осведомлёнными явились представители студенческих объединений, что объясняется спецификой данной группы опрашиваемых. Стоит отметить высокую долю частично осведомлённых о проводимых изменениях в профессорско-преподавательском составе (47 %), что обусловлено тем, что данной группе респондентов интересны вопросы, преимущественно касающиеся их деятельности.

2. Внедрение принципов Болонского процесса в Кыргызстане не проходило гладко и нередко встречало неодобрение представителей ВУЗовского сообщества. В целях оценки восприятия респондентами перехода системы высшего образования Кыргызской Республики к Болонскому процессу, им был задан вопрос «Оцените своё отношение к переходу системы высшего образования Кыргызской Республики к Болонскому процессу». При этом, что 30 % опрошенных относятся к проводимым изменениям скорее позитивно и 12 % полностью позитивно, важно отметить, что доля негативно настроенных составляет 13 % от опрошенных (из них 5 % имеют полностью негативное отношение и 8 % скорее негативное). 45 % опрошенных пока не определились со своим отношением к проводимым в системе высшего образования реформам. В наибольшей степени удовлетворены переходом системы высшего образования к Болонскому процессу представители ректорского состава (средняя оценка по группе 4,1 балл). В меньшей степени удовлетворены представители академического состава (3,9 балла) и профессорско-преподавательского состава (3,7 балла). Такая ситуация объясняется всё ещё сохраняющимися опасениями у представителей ВУЗовского сообщества по поводу последствий перехода системы высшего образования к Болонскому процессу.

3. Большая часть респондентов (85 %) в той или иной мере находят целесообразным проведение дальнейших реформ в системе высшего образования КР в соответствии с принципами Болонского процесса. Однако 15 % респондентов сомневаются в целесообразности продолжения таких реформ (из них 8 % указывают на низкую целесообразность, а 7 % на отсутствие целесообразности внедрения принципов Болонского процесса). В большей мере сомневаются представители академического и профессорско-преподавательского состава.

4. Анализ ответов респондентов позволил выделить следующие наиболее частые опасения по поводу перехода к Болонскому процессу: снижение качества образования в государстве; потеря рабочих мест в системе высшего образования; отсутствие ясности в развитии науки (аспирантуры и докторантуры); сложности во взаимодействии с представителями рынка труда; сложности признания дипломов в других странах и др.

5. Внедрение принципов Болонского процесса требует решения проблем преимущественно в финансово-экономических и материально-технических аспектах функционирования ВУЗов.

**8. На основе финансовых показателей деятельности университета за последние годы в исследовании проведен корреляционно-регрессионный анализ влияния основных факторов на формирование доходной части ВУЗа, на основе чего спрогнозированы доходы ВУЗа по различным группам структурных подразделений.**

В качестве периода анализа выбраны учебные годы с 2011-2012 по 2017-2018 гг.

Корреляционно-регрессионный анализ строился по обобщенным данным следующих групп структурных подразделений ВУЗа: а) группа естественно-научных факультетов; б) группа социально-гуманитарных факультетов; в) группа факультетов, преобразованных из бывших институтов.

1) Корреляционно-регрессионный анализ, проведенный в отношении факультетов социально-гуманитарного направления, позволил установить, что положительное и достаточно сильное влияние на величину доходов данной группы подразделений ВУЗа оказывают только средние тарифы на обучение. Увеличение количества ППС и количества студентов при прежних тарифах, ведут к снижению доходов факультетов данного направления. С учётом заложенного в прогноз предположения о том, что тарифы еже-

годно будут увеличиваться на 10 %, получены следующие прогнозные показатели доходов университета на выбранный период:

Годы	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
% увеличения	26,1	24,5	25,7	26,7	26,9

Увеличение же контингента студентов ежегодно на 10 % в данной группе факультетов приведет в обозримый период к снижению доходности ВУЗа:

Годы	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
% снижения	30,4	13,6	17,3	23,1	33,0

Прогнозные показатели доходов социально-гуманитарного направления показали, что больший эффект дает увеличение средних тарифов на обучение. Во втором случае, только увеличение контингента студентов каждый год приводит к значительному снижению доходов. При условии и увеличения тарифов и увеличения контингента студентов на 10% каждый год положительный эффект наблюдается только со второго прогнозируемого учебного года – за 2019-2020 учебный год доход увеличится по расчетам на 11% по сравнению с предыдущим периодом и на 8,6% по сравнению с 2017-2018 учебный годом. Всего за прогнозируемый период при таком условии доходы должны увеличиться на 66,1% по сравнению с 2017-2018 учебный годом.

В дополнение к прогнозу, составленному на основе оценки значений доходов при изменении тарифов и контингента студентов (регрессионная модель), автором рассчитаны перспективные значения доходов ВУЗа на основе трендовой модели, учитывающей влияние временного фактора. В результате сравнения прогнозных значений было установлено:

1. На 2018-2019 учебный год – при условии повышения тарифов доход должен составить 157060,8 тыс. сом, что на 2,8% больше, чем прогнозные значения доходов, рассчитанных на основании выявленных тенденций.

2. На 2019-2020 учебный год доход при увеличении среднего тарифа за обучение еще на 10% составит 195580,6 тыс. сом, это на 5,8% больше, чем прогноз на основании трендовой модели.

3. На 2020-2021 учебный год доход при условии повышения тарифов еще на 10% составит 245797,1 тыс. сом, что на 10,5% больше прогноза на основании выявленной тенденции.

4. На 2021-2022 учебный год при указанных условиях доход составит 311359,6 тыс. сом или на 17,4% выше дохода, спрогнозированного на основе выявленных тенденций.

5. На 2022-2023 учебный год при аналогичных условиях доход составит 395228,9 тыс. сом или больше на 26,2% прогнозов согласно трендовой модели.

Полученные прогнозные значения позволили сделать вывод, что для повышения доходности ВУЗа требуется одновременное увеличение тарифов и снижение контингента студентов, что, очевидно, не отвечает требованиям высококонкурентного рынка образовательных услуг. В связи с этим, требуется изыскание дополнительных источников доходов по следующим направлениям для факультетов социально-гуманитарного направления: а) участие ВУЗа в государственных программах финансирования; б) открытие программ дистанционного обучения; в) привлечение спонсоров путём повышения узнаваемости ВУЗа, информационного продвижения отдельных кафедр и факультетов (к примеру, создания сайтов кафедр или факультетов с последующим привлечением «профильных» спонсоров); в) издательство и распространение научной литературы в КНУ.

2) Корреляционно-регрессионный анализ для факультетов естественно-научного направления позволил установить, что наибольшее влияние на доходы данной группы подразделений также оказывают тарифы для обучающихся на образовательные услуги.

По расчётам значений доходов ВУЗа при увеличении тарифов в среднем на 10 % на период в ближайшие 5 учебных лет:

Годы	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
% увеличения	16,4	44,4	18,3	24,1	25,8

Увеличение же контингента студентов ежегодно на 10 % в данной группе факультетов приведет в обозримый период к снижению доходности ВУЗа:

Годы	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
% снижения	22,5	21,3	22,7	23,0	23,4

Применение обоих условий – повышение численности студентов и повышение тарифов на 10% - приведет к следующим прогнозным значениям доходов:

1. За 2018-2019 учебный год средний доход составит 31711,45 сом (снижение по сравнению с 2017-2018 учебный годом на 1,5%);

2. Средний доход за 2019-2020 учебный год будет равен 35916,7 тыс. сом (увеличение по сравнению с 2018-2019 учебный годом на 13,3%);

3. Средний доход за 2020-2021 учебный год 39837,98 тыс. сом (+ 10,9% по сравнению с предыдущим годом);

4. Средний доход за 2021-2022 учебный год 46101,7 тыс. сом (+15,7% по сравнению с предыдущим годом);

5. Средний доход за 2022-2023 учебный год 54484,9 тыс. сом (+18,2 по сравнению с предыдущим годом).

Таким образом, при одновременном увеличении средних тарифов и контингента студентов каждый последующий год на 10%, рост доходов по сравнению с последним исследуемым учебным годом произойдет только в 2019-2020 учебный году, т.е. при увеличении и средних тарифов и контингента студентов на 20%. При увеличении средних тарифов и контингента студентов на 10% доходы уменьшатся на 1,5% по сравнению с 2017-2018 учебный годом.

В работе на основе использования полученных регрессионных моделей доходов ВУЗа при изменении тарифов и контингента студентов автором рассчитаны их прогнозные значения и установлено:

1. На 2018-2019 учебный год – при условии повышения тарифов доход составит 37464,1 тыс. сом, что на 4,8% больше, чем прогнозные значения доходов, рассчитанных на основании выявленных тенденций.

2. На 2019-2020 учебный год доход при увеличении среднего тарифа за обучение еще на 10% составит 46491,6 тыс. сом, что на 12,1% больше, чем прогноз на основании трендовой модели.

3. На 2020-2021 учебный год доход при условии повышения тарифов еще на 10% составит 55011,05 тыс. сом, что на 14% больше прогноза на основании выявленной тенденции.

4. На 2021-2022 учебный год 68287,6 тыс. сом, что больше трендового прогноза на 19,6%.

5. На 2022-2023 учебный год при указанных условиях доход составит 5875,6 тыс. сом, что больше прогноза в соответствии с выявленной тенденцией на 32,1%.

Проведенные расчёты также показали необходимость отказа от «технических» способов увеличения доходов, состоящих в увеличении тарифов и контингента студентов. Поэтому автором предложены следующие направления изыскания дополнительных



доходов: проведение научно-практических исследований во взаимодействии с промышленными предприятиями; участие в государственных инновационных программах; введение дополнительных обучающих программ для абитуриентов.

3) В отношении подразделений ВУЗа, сформированных из бывших институтов, получены следующие прогнозные значения при условии ежегодного увеличения тарифов на 10 %:

Годы	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
% увеличения	3,5	4,6	6,0	6,1	6,4

Увеличение же контингента студентов ежегодно на 10 % в данной группе факультетов приведет в обозримый период к снижению доходности ВУЗа:

Годы	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
% снижения	7,6	0,1	2,3	5,2	9,7

Расчёт совместного эффекта от увеличения и численности студентов и средних тарифов на 10% позволил получить следующие результаты:

Годы	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
% увеличения	2,2	3,0	2,2	1,15	0,1

Прогнозные величины доходов группы факультетов из бывших институтов при увеличении средних тарифов каждый последующий год на 10% превышают прогнозные величины доходов, рассчитанных на основании выявленной тенденции фактических доходов за 2011-2018 учебный года:

1. За 2018-2019 учебный год – больше на 7,6%.
2. За 2019-2020 учебный год – больше на 10,8%.
3. За 2020-2021 учебный год – больше на 14,6%.
4. За 2021-2022 учебный год – больше на 18,6%.
5. За 2022-2023 учебный год – больше на 23,3%.

Полученные результаты свидетельствуют о наличии положительной связи между факторным и результативным признаком, то есть при увеличении факторного признака результативный признак также увеличивается, при этом сила связи зависит от значения коэффициента корреляции. Таким образом, в результате обработки данных были установлены различные зависимости между показателями, которые можно использовать для планирования финансовых показателей экономической деятельности университета.

**9. Разработано единое информационное образовательное пространство на основе внедрения информационной системы управления учебным процессом в системе учета успеваемости студентов Кыргызского Национального университета имени Ж. Баласагына, создана автоматизированная база данных для учета успеваемости студентов, внедрена в учебный процесс электронная образовательная платформа MOODLE для виртуального обучения студентов дистантного обучения.**

Автоматизация управления высшим учебным заведением оказывает все большее влияние на развитие экономики страны. Автор считает, что многие отечественные и зарубежные университеты занимаются исследованием процессов и моделей управления процессом образования, однако в их информационных системах существуют определённые недостатки, что требует их дальнейшего пересмотра и совершенствования.

Для усиления эффективности управления Кыргызским Национальным университетом была создана Автоматизированная система управления ВУЗом и единая интегрированная база данных университета с помощью интегрированной автоматизированной информационной системы (ИАИС). С целью обеспечения прозрачности оценивания результатов обучения студентов и повышения надежности хранения учебной документа-

ции факультетов в общую административную сеть был интегрирован модуль «Электронный журнал», схематическое изображение которого приведено на рис. 9.

Модуль «Электронный журнал» предусматривает различные уровни доступа к информации и редактированию данных своего содержимого, в частности позволяет вводить список преподавателей и студентов, график учебного процесса, данные по результатам контроля успеваемости студентов; студент имеет возможность самостоятельно формировать индивидуальную траекторию обучения. По завершении сессии и года модуль определяет рейтинг студента.

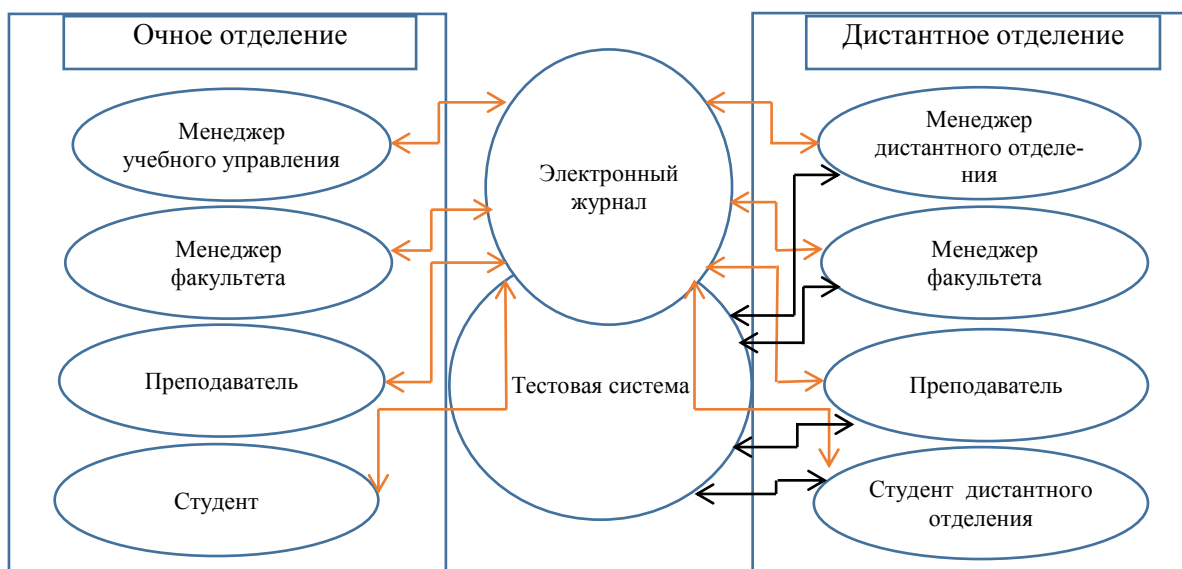


Рисунок 9 – Модуль «Электронный журнал» (составлено автором на основе данных ВУЗа)

В процессе внедрения модуля «Электронный журнал» автором был разработан регламент обучения, в котором содержится инструкция для преподавателей по применению системы учета успеваемости студентов, приведены примеры определения рейтинга студентов.

Внедрение модуля «Электронный журнал» в Кыргызском Национальном университете позволило существенно улучшить управление учебным процессом в университете, более акцентировано сформировать точки ответственности исполнителей, упорядочить внутреннюю структуру и минимизировать количество выходных документов, существенно сократить административно-управленческий персонал и учебно-вспомогательный персонал, минимизировать контакт между преподавателями и студентами, между секретарями и студентами во время сессий для исключения коррупционной составляющей при выведении рейтинга студентов.

#### **10. Разработана дорожная карта реформирования системы высшего образования и науки Кыргызской Республики в рамках принципов Болонского процесса на среднесрочную перспективу.**

Дальнейшая реализация Болонского процесса в системе управления высшим образованием Кыргызской Республики в рамках его модернизации требует решения ряда задач по основным направлениям идей Болонского соглашения. В составе рабочей группы автором была разработана дорожная карта мероприятий по реализации Концепции оптимизации сети ВУЗов Кыргызской Республики на среднесрочную перспективу (табл. 5).

В рамках дорожной карты предполагается решение следующей группы взаимосвязанных между собой задач:

1. Определение показателей и индикаторов критериев оптимизации ВУЗов, находящихся в подчинении МОН КР.
2. Проведение мониторинга ВУЗов, находящихся в подчинении МОН КР.
3. Разработка нормативных правовых актов по оптимизации государственных ВУЗов, находящихся в подчинении МОН КР.

**Таблица 5 – Дорожная карта мероприятий по реализации Концепции оптимизации сети ВУЗов Кыргызской Республики на среднесрочную перспективу**

Задачи	Меры/действия	Сроки реализации	Ответственные исполнители
Определение показателей и индикаторов критериев оптимизации ВУЗов, находящихся в подчинении МОН	1.1. Создание рабочей группы по разработке нормативной правовой базы для оптимизации государственных ВУЗов, находящихся в подчинении МОН	Июнь 2014 года	МОН,МИД,МВД, МО, МТММ, МКИТ, МФ,МЭ
	1.2. Утверждение показателей и индикаторов критериев оптимизации сети государственных ВУЗов, находящихся в подчинении МОН	Июль 2014 года	МОН, межведомственная рабочая группа
Проведение мониторинга ВУЗов, находящихся в подчинении МОН	2.1. Определение перечня укрупненных профильных государственных ВУЗов, находящихся в подчинении МОН	Июль-август 2014 года	МОН, межведомственная рабочая группа
	2.2. Определение перечня неэффективно действующих государственных ВУЗов (филиалов ВУЗов) для включения в структуру укрупненных профильных ВУЗов	Июль-август 2014 года	МОН, межведомственная рабочая группа
	2.3. Определение перечня ВУЗов, подлежащих преобразованию в образовательные организации среднего профессионального образования	Июль-август 2014 года	МОН, межведомственная рабочая группа
	2.4. Определение перечня ВУЗов, подлежащих переводу на самофинансирование	Июль-август 2014 года	МОН,межведомственная рабочая группа
Разработка нормативных правовых актов по оптимизации государственных ВУЗов, находящихся в подчинении МОН	3.1. Определение перечня нормативных правовых актов, подлежащих разработке, внесение изменений и дополнений в действующие нормативные правовые акты	Сентябрь 2014 года	МОН,межведомственная рабочая группа
	3.2. Подготовка проектов нормативных правовых актов	Ноябрь 2014 года	МОН,межведомственная рабочая группа
Оптимизация организационно-управленческой структуры государственных ВУЗов, находящихся в подчинении МОН	4.1. Утверждение критериев для оценки моделей управления государственными ВУЗами республиканского/регионального уровня	Ноябрь-декабрь 2014 года	МОН, межведомственная рабочая группа
	4.2. Реорганизация организационно-управленческой структуры укрупненных ВУЗов	Ноябрь-декабрь 2014 года	МОН
Изменение подходов к формированию стандартов финансирования государственного заказа для системы высшего образования	5.1. Установление минимальных затрат на подготовку одного студента (по группам направлений подготовки/специальностей)	Ноябрь-декабрь 2014 года	МОН, МФ
	5.2. Установления грантовой поддержки студентов и перехода к подушевому финансированию	Ноябрь-декабрь 2014 года	МОН, МФ
Проведение мониторинга государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств	6.1. Мониторинг и оптимизация ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики	Февраль 2015 года	МОН, межведомственная рабочая группа
	6.2. Мониторинг ВУЗов, созданных в рамках межгосударственных соглашений в соответствии с данными соглашениями	Март 2015 года	МОН, межведомственная рабочая группа
	6.3. Мониторинг	Апрель-май	МОН,

Кыргызской Республики, ВУЗов, созданных в рамках межгосударственных соглашений, а также негосударственных ВУЗов	негосударственных ВУЗов	2015 года	межведомственная рабочая группа
Разработка нормативных правовых актов по оптимизации государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики	7.1. Определение перечня нормативных правовых актов	Март 2015 года	МОН, межведомственная рабочая группа
	7.2. Подготовка проектов нормативных правовых актов	Апрель-май 2015 года	МОН, межведомственная рабочая группа
Оптимизация организационно-управленческой структуры государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики, ВУЗов, созданных в рамках межгосударственных соглашений, а также негосударственных ВУЗов	8.1. Разработка критериев для оценки моделей управления государственными ВУЗами, находящимися в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики, ВУЗами, созданными в рамках межгосударственных соглашений, и негосударственными ВУЗами	Январь-май 2015 года	МОН, межведомственная рабочая группа
	8.2. Реорганизация организационно-управленческой структуры государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики	Апрель-май 2015 года	МОН,МИД,МВД,МО,МТМиМ,М КиИТ
	8.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управленческой структуры государственных ВУЗов, созданных в рамках межгосударственных соглашений в соответствии с данными соглашениями, и негосударственных ВУЗов	Апрель-май 2015 года	МОН,МИД,МВД,МО,МТММ,МКИТ

**Источник:** разработано автором. **Примечание:** сокращения: МОН - Министерство образования и науки Кыргызской Республики; МИД - Министерство иностранных дел Кыргызской Республики; МВД - Министерство внутренних дел Кыргызской Республики; МО - Министерство обороны Кыргызской Республики; МТММ - Министерство труда, миграции и молодежи Кыргызской Республики; МФ - Министерство финансов Кыргызской Республики; МЭ - Министерство экономики Кыргызской Республики; МКИТ - Министерство культуры, информации и туризма Кыргызской Республики.

4. Оптимизация организационно-управленческой структуры государственных ВУЗов, находящихся в подчинении МОН КР.

5. Изменение подходов к формированию стандартов финансирования государственного заказа для системы высшего образования

6. Проведение мониторинга государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики, ВУЗов, созданных в рамках межгосударственных соглашений, а также негосударственных ВУЗов.

7. Разработка нормативных правовых актов по оптимизации государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики.

8. Оптимизация организационно-управленческой структуры государственных ВУЗов, находящихся в подчинении министерств и ведомств Кыргызской Республики, ВУЗов, созданных в рамках межгосударственных соглашений, а также негосударственных ВУЗов.

**11. Разработаны методические и практические рекомендации формирования стратегии развития ВУЗа в рамках Болонского процесса (на примере Кыргызского Национального университета).**

В диссертации автором отмечено, что изменение образовательной системы начинается на уровне отдельных образовательных учреждений, каждое из которых формирует собственный подход к внедрению таких изменений. По мнению автора управленческим инструментом перехода ВУЗов к Болонскому процессу должна стать разработка стратегии. Стратегия в отношении управления образовательными учреждениями высшего профессионального образования рассматривается автором как концептуальный документ, определяющий миссию, цели, задачи, соответствующие им индикаторы и меры по их достижению.

Миссия формулируется из анализа текущего положения ВУЗа, оценки перспектив влияния факторов на его положение в будущем. Объектом стратегического управления в исследовании стал Кыргызский Национальный университет.

Учитывая современное состояние и требования к будущему облику ВУЗа, автором сформулирована следующая миссия для образовательного учреждения: развитие Кыргызского Национального университета как конкурентоспособного университета с национальным статусом, обеспечивающего развитие образовательного пространства страны на основе интеграции достижений современной науки и инновационной педагогической практики.

Миссия ВУЗа - вышестоящий иерархический уровень для его целей и задач. В соответствии со сформулированной миссией, автором определены цели развития ВУЗа:

1. Формирование конкурентоспособного инновационного Университета с национальным статусом на основе модернизации содержания и организации образовательного процесса, внедрения передовых технологий формирования профессиональных компетенций.

2. Формирование и закрепление ведущих позиций Кыргызского Национального университета как национального центра научных исследований, обеспечение устойчивого развития научно-инновационной инфраструктуры Университета, интеграции научной и образовательной деятельности.

3. Создание позитивного имиджа Кыргызского Национального университета как социально-ориентированного ВУЗа, с целью повышения его привлекательности для потенциальных абитуриентов и работодателей, создание условий для развития личностного потенциала студентов, аспирантов, преподавателей и сотрудников.

4. Модернизация инфраструктуры, имущественного комплекса Кыргызского Национального университета для обеспечения качественного образования.

5. Совершенствование организационно-управленческой структуры Университета и повышение эффективности управления, создание условий для стратегического развития Кыргызского Национального университета.

В диссертационной работе сформулированные цели ВУЗа предполагают необходимость решения следующего комплекса задач в соответствии с заданными индикаторами системы стратегических целей развития Кыргызского Национального университета в рамках модернизации ВУЗа

В рамках сформулированных стратегических целей и задач развития ВУЗа в диссертации автором разработан и реализован комплекс практических мероприятий, затрагивающих, прежде всего, вопросы реорганизации управления ВУЗом и образовательным процессом в рамках Болонского процесса. Среди мер по внедрению кредитной системы ECTS в Кыргызском Национальном университете были реализованы следующие:

1. Для организации учебного процесса в Кыргызском Национальном университете по кредитной системе ECTS разработаны 2 вида планов: типовые (общие по направлению (специальности), служащие для определения содержания и трудоемкости програм-

мы подготовки каждого студента); рабочие учебные планы (РУП) для формирования единого графика учебного процесса и расчета трудоемкости учебной работы.

2. Организация учебного процесса в рамках одного учебного года осуществляется на основе академического календаря, который утверждается решением ученого совета высшего учебного заведения.

3. Для удовлетворения потребностей в дополнительных видах обучения, ликвидации разницы в учебных программах и академической задолженности, введена летняя школа продолжительностью до 6 недель.

4. При кредитной технологии обучения студенту предоставлена возможность самостоятельного определения своей образовательной траектории путем выбора дисциплин и профиля программы.

5. Для организации учебного процесса по кредитной технологии обучения в Кыргызском Национальном университете учебный процесс в полном объеме был обеспечен всеми необходимыми информационными источниками: учебниками, учебными пособиями, учебно-методическими пособиями и рекомендациями, УМК, доступом к сетевым образовательным ресурсам (ИНТЕРНЕТ), техническими средствами (копировальной компьютерной и иной техникой).

5. Процесс обучения осуществляет соответствующая кафедра. При этом все виды текущего и рубежного контроля и соответствующую оценку знаний обучающихся проводит обучающий преподаватель. Данная оценка составляет 40% итоговой оценки знаний по данной учебной дисциплине. Текущий контроль проводится по отдельным разделам (модулям) дисциплины. Итоговый контроль знаний проводится в период зимней и летней сессии, оценка составляет 60% итоговой оценки знаний по учебной дисциплине. В этой связи студенту окончательно выставляется так называемая итоговая оценка, которая включает оценки текущего и итогового контроля.

Кроме того, в Кыргызском Национальном университете разработан план по внедрению новой системы контроля знаний. Так, все виды контроля проводятся в форме письменных экзаменов, 1 предмет составляет 3-5 кредитов, в 1 семестре 6-7 дисциплин. Экзамены письменные и анонимные, фамилия студента, курс и группа заклеивается и вскрывается только после проверки преподавателем. Преподаватель должен в течение трех дней проверить письменные экзаменационные задания и ввести результаты экзаменов на обучающей платформе. Рейтинг студента высчитывается по средне взвешенной формуле, каждый предмет имеет свой коэффициент сложности в зависимости от значимости дисциплины для данной программы (1):

$$x = \sum x_i w_i / \sum w_i \quad (1)$$

где  $x_i$  – баллы за отдельный предмет;

$w_i$  – коэффициент сложности предмета

Анализ доходов и расходов ВУЗа по подразделениям показал, что для ряда факультетов финансовые поступления от основной деятельности не были в состоянии покрыть их затраты: 11 факультетов показывали убыточность в течение от одного до трёх учебных лет (рис. 10).

Только 6 факультетов из 16-ти накопленным итогом демонстрируют положительную кумулятивную финансовую результативность: факультет русской и славянской филологии, факультет государственного управления и политологии, факультет информационных и инновационных технологий, факультет журналистики, юридический факультет, экономический факультет. Кроме того, положительный кумулятивный финансовый результат продемонстрировал экономический колледж.

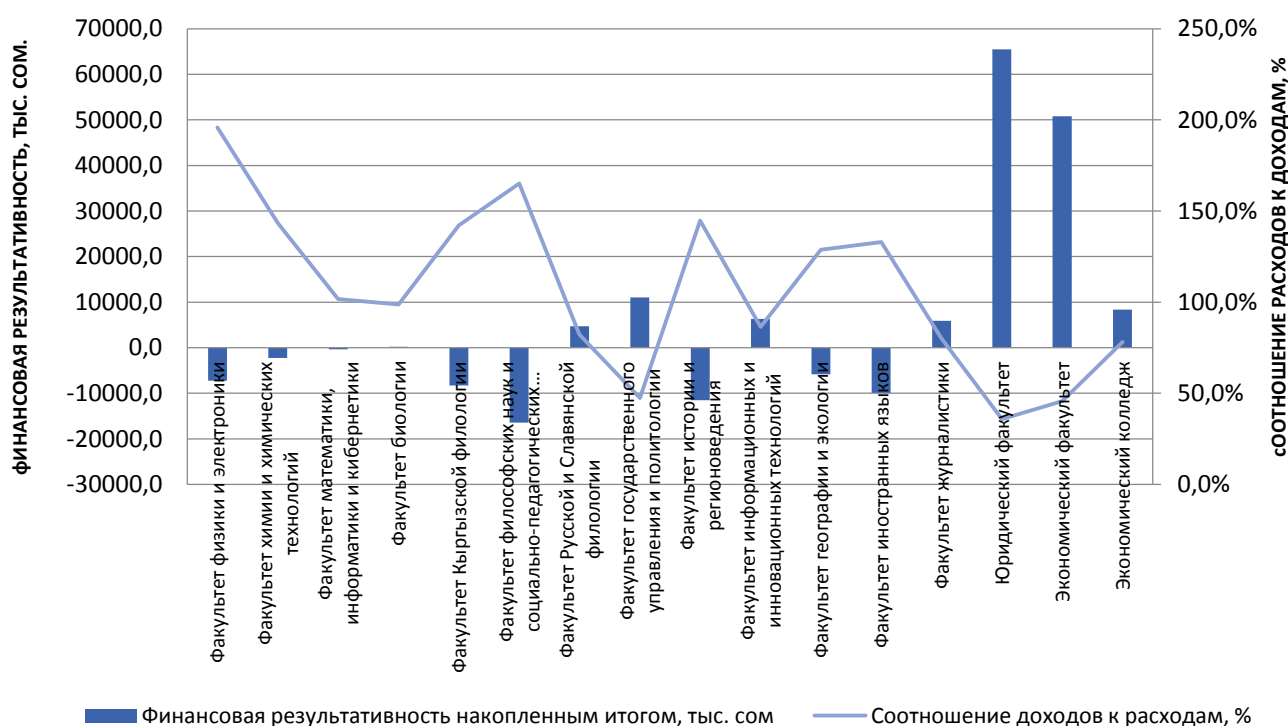


Рисунок 10 – Финансовая результативность факультетов КНУ накопленным итогом за 2013 - 2014, 2014 - 2015, 2015 - 2016, 2016 - 2017 учебные годы, тысяч сомов (рассчитано автором на основе данных ВУЗа)

Учитывая сложившуюся на факультетах ВУЗа финансовую результативность, целесообразно предоставлять финансовые преференции отдельным факультетам для участия в международных конференциях, публикациях научных материалов, приобретении лабораторного оборудования и др.

Требуется также изменение модели управления ВУЗом. Существующая структура университета включает: 14 факультетов (бюджетных и контрактных обучающихся) и 7 институтов с финансовой и юридической самостоятельностью.

В диссертации автором предложена новая структура, предполагающая преобразование 7 институтов в 7 факультетов. Таким образом, в ВУЗе будет функционировать 21 факультет. Преобразование институтов в факультеты позволит оптимизацию затрат в размере порядка 60 млн. сомов и за счёт этого увеличить заработную плату преподавателям на 20 %.

Преобразования также должны коснуться структуры каждого факультета. Если ранее каждый факультет включал от 8 до 12 кафедр, каждая из которых в свою очередь имела определенную структуру (включая заведующих кафедр, заведующих кабинетом, старших лаборантов, лаборантов), то новая структура факультетов должна состоять из не более чем 5 кафедр с разделением в будущем образовательных программ бакалавриата и магистратуры и преобразованием должности заведующего кафедрой в должность руководителя программы.

Бюджет ВУЗа формируется преимущественно за счёт средств студентов контрактной формы обучения (90 %), при этом 10 % приходится на бюджетное финансирование. Из этого следует, что финансовая стабильность ВУЗа зависит от величины и периодичности оплат контрактов студентами. Для обеспечения стабильности выплат студентами, определены четкие сроки оплаты обучения, соответствующие финансовым задачам ВУЗа.



Для организации финансовой системы ВУЗа важное значение имеет влияние структуры управления на неё. Так, каждый факультет имеет 4 секретаря - менеджера на бакалавриате и 1 секретаря - менеджера на магистратуре. В обязанности секретаря - менеджера входит контроль за своевременной оплатой контракта студентами, к первой контрольной точке студент обязан оплатить хотя бы 25% контракта, а ко второй контрольной точке еще 25%, в итоге к зимней сессии студент должен прийти с «0» задолженностью за первый семестр.

Финансовые потоки университета находятся в постоянном движении, и финансовая устойчивость университетов зависит от того насколько синхронизированы финансовые притоки и оттоки во времени и по объему, поскольку высокий уровень синхронизации и обеспечивает ускоренную реализацию выбранных целей. Для этого вузы должны усиливать финансовую дисциплину, сокращать дебиторскую задолженность, дисциплинировать студентов к своевременной оплате контракта за обучение.

### **III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Диссертационное исследование посвящено разработке механизма организации управления развитием ВУЗа в условиях модернизации высшего образования, состоящей в совершенствовании механизмов управления образовательными учреждениями высшего профессионального образования на всех уровнях: государственном, ведомственном и непосредственно на уровне университетов. Разработанные предложения на государственном уровне включают механизмы и систему задач оптимизации сети высших учебных заведений в Кыргызской Республике.

2. Механизмы модернизации системы высшего образования на ведомственном уровне включают систему мер по методическому обеспечению постепенной интеграции кыргызских ВУЗов в единое европейское образовательное пространство, организационное и экономическое обеспечение решения этой задачи.

3. Система управления ВУЗами в условиях модернизации высшего образования становится продолжением механизмов управления на государственном и ведомственном уровнях. Предложенные на уровне ВУЗов механизмы в своей совокупности формируют систему управления образовательными учреждениями высшего образования, в том числе раскрыты элементы стратегического управления, управления финансами ВУЗа, управления персоналом и формирования организационной структуры ВУЗа в условиях модернизации высшего образования.

4. Разработка концептуальной модели организации управления развитием ВУЗа осуществлялась на основе синтеза классических подходов к долгосрочному управлению с учётом особенностей некоммерческих организаций. Предложенная модель раскрывает роль и функции субъектов управления ВУЗом: наднациональных и национальных регуляторов и субъектов, а также непосредственно менеджмента университетов. В модели через содержание задач каждого блока раскрывается структура объектов управления. Элементами модели организации управления ВУЗами выбраны субъекты управления (органы законодательной и исполнительной власти) и объекты воздействия, раскрытые через систему задач воздействия на них.

5. Предложенная Концепция совершенствования системы организации управления высшим образованием в Кыргызской Республике на основе оптимизации сети ВУЗов Кыргызской Республики представляет собой оригинальную систему взглядов на цели, задачи и механизмы повышения эффективности функционирования образовательных учреждений высшего образования в Кыргызской Республике.

6. В диссертации автором разработана Концепция основанная на идее оптимизации сети ВУЗов и повышения эффективности государственной системы управления ими с решением следующих концептуальных задач:



6.1. формирование системы многоуровневого образования, включающей бакалавриат, магистратуру и аспирантуру (PhD);

6.2. полномасштабное внедрение системы европейских кредитов ECTS; актуализация правовых и организационных аспектов обеспечения соответствия выдаваемых в ВУЗах Кыргызской Республики дипломов;

6.3. совершенствование функционирования государственных структур и институтов по вопросам совершенствования условий обеспечения соответствия системы высшего образования Кыргызской Республики требованиям Болонского процесса, в том числе совершенствование деятельности Национального информационного центра по вопросам академического признания и мобильности при Министерстве образования и науки Кыргызской Республики;

6.4. обеспечение механизмов содействия академической мобильности студентов и преподавателей ВУЗов; совершенствование качества образования и разработка сопоставимых и адекватных европейским методологиям и критериям оценки качества образования.

7. В исследовании в рамках Концепции разработана система принципов оптимизации системы управления сетью высших учебных заведений Кыргызской Республики. При оптимизации сети высших учебных заведений Кыргызской республики предлагается использовать следующие механизмы:

7.1. профилизация образовательных учреждений высшего профессионального образования на основе создания крупных профильных ВУЗовских комплексов;

7.2. укрупнение ВУЗов (их горизонтальная интеграция), предполагающая слияния (включение) небольших или неэффективных ВУЗов с более крупными, а также включение в крупные университетские структуры научно-исследовательских организаций;

7.3. использование механизмов изменения статуса ВУЗов на основе разработки правовых основ выдачи лицензий/аккредитации для реализации образовательных программ одного уровня (бакалавриата), двух уровней (бакалавриата и магистратуры) и программ полного цикла (с включением программ аспирантуры, докторантуры, PhD-программы);

7.4. перевод ВУЗов на самофинансирование на основе использования внутренних ресурсов образовательных учреждений – собственности и финансовых средств. Использование данного механизма предполагает сочетание методов государственного управления и рыночных механизмов, позволяющих обеспечить увеличение объёмов привлекаемых ресурсов и образовательных услуг;

7.5. оптимизация организационных структур управления ВУЗами на основе исключения дублирующих функций в целях эффективного использования имеющихся ресурсов и снижения государственных расходов на содержание ВУЗов;

7.6. использование новых подходов формирования стандартов государственного заказа для образовательных учреждений высшего профессионального образования, предполагающих принятие и внедрение минимальных расходов на подготовку студента, формирования методов грантовой поддержки обучающихся, и подушевого финансирования;

7.7. использование инструментов лицензирования и аккредитации негосударственными организациями;

7.8. управление на основе критериев и показателей качества и эффективности образовательного процесса, в том числе создание национального рейтинга ВУЗов по качеству предоставляемых образовательных услуг.

8. С использованием методов экономико-математического моделирования обоснованы прогнозы финансовых потоков основных групп структурных подразделений крупнейшего ВУЗа Кыргызской Республики. На основе построенных регрессионных и

трендовых моделей, отражающих зависимость финансовых поступлений ВУЗа от основных факторов, сформулированы основные направления и меры для увеличения таких поступлений в долгосрочный период.

9. Полученные результаты могут быть использованы при формировании системы организации управления развитием ВУЗами в условиях модернизации системы высшего образования. Кроме того сформулированные выводы и практические рекомендации могут быть, в частности, использованы: в вопросах стратегического планирования развитием ВУЗа, вопросах управления и прогнозирования развития финансовой подсистемы управлением ВУЗа, вопросах выбора оптимальной организационной структуры ВУЗа, вопросах организации предоставления востребованных на образовательном рынке конкурентоспособных образовательных услуг.

10. С внедрением информационной системы управления учебным процессом в систему учета успеваемости студентов Кыргызского Национального университета имени Ж. Баласагына создана организационно-информационная инфраструктура образовательного пространства, позволяющая усилить систему мониторинга учебного процесса, контролировать процесс введения результатов экзаменов в базу данных, исключить контактные виды контроля для объективной оценки знаний студентов, обеспечить прозрачность всех процедур оценивания знания студентов, что в конечном итоге улучшает качество предоставляемых образовательных услуг.

11. Результаты констатирующего эксперимента по определению приоритетов совершенствования системы управления ВУЗом позволили сделать вывод о том, что наиболее проблемными аспектами формирования системы университетского управления в современных условиях в Кыргызской Республике являются: слабая информированность представителей системы образования о проводимых изменениях в рамках модернизации высшего образования. Автором предлагается проводить комплекс мероприятий по информированию всех участников образовательного процесса о принципах Болонского процесса, о необходимости внедрения многоуровневой подготовки специалистов, о внедрении независимой аккредитации, как образовательных программ, так и институциональную аккредитацию. Только при полном понимании всех заинтересованных сторон принципов, механизмов и ожидаемых результатах модернизация высшего образования будет успешно реализована.

12. Результаты диссертационного исследования реализованы при формировании системы организации управления развитием государственным ВУЗом, что подтверждается справками о внедрении.

## **СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ РАБОТ**

### **А) Монографии и главы в коллективных монографиях**

1. Документация обеспечения контроля качества образовательных программ: Модель ДОКУП // Кыргызский Национальный Университет имени Ж.Баласагына. 2015.- С. 15 – 95. 39,2 п.л. (в соавторстве, автором 9,5 п.л.).

2. Кредитная система и модель институциональной системы оценки качества высшего образования // Кыргызский Национальный Университет имени Ж.Баласагына. 2013. С. 48 – 133. 39,5 п.л. (в соавторстве, автором 10,6 п.л.).

3. Национальные стандарты гарантии качества образовательных программ в Европе, странах Центральной Азии и Кавказа // Кыргызский Национальный Университет имени Ж.Баласагына. 2012. -С. 96 – 110. 14,2 п.л. (в соавторстве, автором 4,8 п.л.).

### **Б) Статьи в рецензируемых журналах, включенных в перечень ВАК России**

4. Ведущие тенденции современного развития и управления высшим профессиональным образованием в Кыргызской Республике // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 6 (ч.5). -С. 96 – 100 (0,625 п.л.).

5. Внедрение многоуровневой системы высшего профессионального образования в Кыргызской Республике // Азимут научных исследований «Экономика и управление». 2017. Т 6. №4(21). -С. 21-24 (0,625 п.л.).
6. Внедрение принципов Болонского Процесса в процесс модернизации управления высшим образованием Кыргызской Республики // Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики». Серия «Экономика и право». 2018. №1. -С. 3-8 (0,75 п.л.).
7. Внедрение системы ECTS в управлении учебным процессом университетов Кыргызстана: состояние и перспективы // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2016. № 2-2 (197). -С. 3-5 (0,625 п.л.).
8. Европейская система ECTS: практика, проблемы, перспективы в кыргызской высшей школе // Вестник Дипломатической Академии МИД РФ. 2018. №1. -С.26-33 (1,0 п.л.).
9. Методы совершенствования системы управления ВУЗом в условиях реформирования системы образования // Вестник Московского Государственного Областного Университета. Серия Экономика. 2017. №3. -С.41-53 (1,6 п.л.)
10. Национальные рейтинги ВУЗов как направление совершенствования системы обеспечения качества высшего образования в Кыргызской Республике // Вестник Российско-Таджикского Славянского Университета. Экономические науки. 2017. №2 (58). -С. 98-103 (0,75 п.л.).
11. О разработке дорожной карты управления системой высшего образования Кыргызской Республики // Вестник Таджикского Национального Университета. Серия Социально-Экономических и Общественных Наук. 2017. № 2-3. 2017.- С. 8-12 (0,625 п.л.).
12. Предпосылки и тенденции реформирования системы управления высшим образованием в Кыргызской Республике // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. 2017. №2 (62). -С. 173-176 (0,5 п.л.).
13. Применение корреляционно-регрессионного анализа в оценке эффективности деятельности университета (на примере Кыргызского Национального университета имени Ж.Баласагына) Вестник Московского Государственного Областного Университета. 2017. №4. -С.26-38 (1,13 п.л.).
14. Применение экономико-математических методов в планировании финансовых показателей университета (на примере Кыргызского Национального университета имени Ж.Баласагына) // Вестник Московского Государственного Областного Университета. 2017. №4. -С.81-93 (1,625 п.л.).
15. Проблемы интеграции высшего образования Кыргызской Республики в международное образовательное пространство // Вестник Волгоградского института бизнеса «Бизнес. Образование. Право». Раздел «Экономические науки». 2018. №2. -С. 14-19 (0,75 п.л.).
16. Оценка экономической эффективности деятельности структурных подразделений ВУЗа в системе мер по совершенствованию механизма управления ВУЗом (на примере Кыргызского национального университета имени Ж. Баласагына) // Журнал "Университетское управление: практика и анализ". 2017. Том 21. №6. –С.41-49 (0,75 п.л.)
17. Развитие методов стратегического управления финансовой подсистемой ВУЗов в условиях модернизации высшего образования и перехода к самофинансированию (на примере Кыргызского Национального Университета имени ж. Баласагына) // Вестник Томского Государственного Университета, Раздел Экономика. 2017. № 39. -С. 138 – 146 (1,125 п.л.).

18. Реформирование управления системой высшего образования Кыргызской Республики в рамках программы ТЕМПУС // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2016. № 2-1 (193). -С. 3-6 (0,5 п.л.).

19. Сущность системы управления высшим образованием на современном этапе и основные приоритеты развития этой системы в Кыргызской Республике// Вестник Российско-Таджикского Славянского Университета. Экономические науки. 2017. №2 (58). - С. 103-108 (0,75 п.л.).

#### **В) Статьи в других журналах и научных сборниках**

20. Внедрение принципов Болонского процесса в ВУЗах Кыргызской Республики // Материалы межд. науч. конф. Часть 2.- Караганда: Министерство образования и науки Республики Казахстан,2010. -С.6 – 10 (0,3 п.л.).

21. Интеграция науки, образования и бизнеса // Создание общественно полезных университетов по принципу исследование-наука-производство. Материалы межд. науч. конф.- Ташкент, 2011. -С. 20-25 (0,375 п.л.).

22. Guide for virtual Mobility in Higher Education // Asia - Europe Credit Transfer in Virtual and Distance Education. UNED.- Madrid, 2011.- С. 17 – 27 (0,68 п.л.).

23. Изменения в системе перевода и накопления кредитов в Европейском Образовательном пространстве // Журнал Высшее Образование Кыргызской Республики, 2012. №1. -С. 30 – 35 (0,375 п.л.).

24. Влияние процессов интернационализации высшего образования на конкурентоспособность университета // Научная дискуссия: вопросы педагогики и психологии. 2015. № 10 (43). -С. 14-23 (0,625 п.л.).

25. Проблемы и перспективы интернационализации высшего образования в Кыргызстане // Инновационная наука. 2015. № 12-1. -С. 23-30 (0,5 п.л.).

26. Реформирование системы менеджмента качества высшего образования Кыргызской Республики (в рамках программы Темпус) // Вестник Казахского Национального Университета имени Аль-Фараби. 2015. №3. -С. 23 – 26 (0,25 п.л.).

27. Использование европейской системы оценивания обучающихся в кыргызской высшей школе: практика, проблемы, перспективы // Вестник Кыргызского Национального Университета имени Жусупа Баласагына. 2016. № 1 (85). -С. 54-65 (0,625 п.л.).

28. Modernization of higher education in Kyrgyzstan in the conditions of internationalization. European Journal of Economics and Management Sciences, Austria. - Vienna, 2016.-P. 45-54. (0,625 п.л.).

29. Основные проблемы и направления модернизации системы высшего образования Кыргызской Республики в рамках Болонского процесса // Вестник Технологического университета Таджикистана. 2016. № 1 (26). -С. 211-218 (0,56 п.л.).

30. Внедрение концептуальной модели системы организации и управления вузом в Кыргызской Республике //Таджикистан и современный мир: актуальные проблемы развития инновационной экономики. Материалы шестой международной научно-практической конференции(г. Душанбе, 20-21 июня 2018г.).-Душанбе: «ТГУК», 2018.-С.11-20 (1,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,725 п.л.).

Подписано к печати 30.08.2018г.

Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.

Тираж 100 экз. Объем 2,5 п.л. Заказ № 140

---

Отпечатано в типографии «Точир»,  
г. Душанбе, ул. Дехоти, 1/2