

**МОДЕРНИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ**

**УНИВЕРСИТЕТТИН КАДРДЫК САЯСАТЫН МОДЕРНИЗАЦИЯЛОО
САНАРИПТИК ТРАНСФОРМАЦИЯ ШАРТЫНДА АНЫН АТААНДАШТЫККА
ЖӨНДӨМДҮҮЛҮГҮН ЖОГОРУЛАТУУНУН ФАКТОРУ КАТАРЫ**

**MODERNIZATION OF UNIVERSITY PERSONNEL POLICY AS A FACTOR IN
INCREASING ITS COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION**

Саматова Эльвира Эскендеровна

Саматова Эльвира Эскендеровна

Samatova Elvira Eskenderovna

к.э.н., доцент ВАК КР, Ошский государственный университет

э.и.к., ЖАК КРдин доценти., Ош мамлекеттик университети

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the HAC of the KR, Osh State University

elviraeskenderovna@gmail.com

Алимова Гулбар Байышовна

Алимова Гулбар Байышовна

Alimova Gulbar Bayishovna

к.э.н., доцент, Ошский государственный университет

э.и.к., доцент, Ош мамлекеттик университети

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Osh State University

Алиева Аймана Урановна

Алиева Аймана Урановна

Alieva Aimana Uranovna

Магистрант Ошского государственного университета

Ош мамлекеттик университетинин магистранты

Master's student at Osh State University

Эркинбек уулу Данияр,

Эркинбек уулу Данияр,

Erkinbek uulu Daniyar

Магистрант Ошского государственного университета

Ош мамлекеттик университетинин магистранты

Master's student at Osh State University

Алмахаматова Самара Сайитовна
Алмахаматова Самара Сайитовна
Almakhmatova Samara Sayitovna

Магистрант Ошского государственного университета
Ош мамлекеттик университетинин магистранты
Master's student at Osh State University

МОДЕРНИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация

В статье рассматривается роль кадровой политики в повышении конкурентоспособности университета на примере Ошского государственного университета. Проанализированы современные тенденции, проблемы и возможности развития профессорско-преподавательского состава (ППС), проведена эмпирическая оценка кадрового потенциала, предложена авторская модель кадровой политики, включающая стратегический, оценочный, мотивационный и развивающий контуры. Отмечается значение цифровой трансформации образовательного процесса как фактора изменения требований к ППС. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегий управления персоналом в высших учебных заведениях Кыргызстана.

Ключевые слова: кадровая политика, университет, профессорско-преподавательский состав, цифровая трансформация, конкурентоспособность, стратегическое управление, профессиональное развитие.

УНИВЕРСИТЕТТИН КАДРДЫК САЯСАТЫН МОДЕРНИЗАЦИЯЛОО САНАРИПТИК ТРАНСФОРМАЦИЯ ШАРТЫНДА АНЫН АТААНДАШТЫККА ЖӨНДӨМДҮҮЛҮГҮН ЖОГОРУЛАТУУНУН ФАКТОРУ КАТАРЫ

MODERNIZATION OF UNIVERSITY PERSONNEL POLICY AS A FACTOR IN INCREASING ITS COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Аннотация

Макалада кадрлар саясатынын университеттин атаандаштык жөндөмдүүлүгүн жогорулатуудагы ролу Ош мамлекеттик университетинин мисалында каралат. Азыркы тенденциялар, проблемалар жана профессордук-педагогикалык курамды (ППС) өнүктүрүү мүмкүнчүлүктөрү талданып, стратегиялык, баалоо, мотивация жана өнүктүрүү контурларын камтыган автордук кадрлар саясатынын модели сунушталат. Санариптик трансформациянын билим берүү процессине тийгизген таасири ППС үчүн талаптарды өзгөртүүнүн фактору катары белгиленет. Изилдөө жыйынтыктары Кыргызстандын жогорку окуу жайларында персоналды башкаруу стратегияларын иштеп чыгууда колдонулушу мүмкүн.

Негизги сөздөр: кадрлар саясаты, университет, профессордук-педагогикалык курам (ППС), санариптик трансформация, атаандаштык жөндөмдүүлүк, стратегиялык башкаруу, кесиптик өнүгүү.

Abstract

The article examines the role of human resource policy in enhancing university competitiveness, using Osh State University as a case study. Current trends, challenges, and opportunities for faculty and staff development are analyzed. An authorial HR policy model is proposed, including strategic, assessment, motivational, and development contours. The impact of digital transformation on educational processes as a factor in changing faculty requirements is highlighted. Research results can be used to develop personnel management strategies in higher education institutions in Kyrgyzstan.

Keywords: human resource policy, university, faculty and staff, digital transformation, competitiveness, strategic management, professional development.

Введение. Современные университеты находятся на этапе активной цифровой трансформации, что требует пересмотра традиционных подходов к управлению кадрами. Конкуренция за студентов, гранты, научные публикации и международное признание делает кадровый потенциал ключевым фактором конкурентоспособности. Кадровая политика университета представляет собой системную деятельность по подбору, развитию, мотивации и удержанию профессорско-преподавательского состава (ППС) с целью реализации стратегических задач учреждения [1]. В условиях цифровизации преподаватель должен обладать компетенциями работы с образовательными платформами, проектной деятельностью студентов и научной активностью, что напрямую влияет на конкурентоспособность вуза. В условиях цифровой трансформации образовательного процесса роль кадровых ресурсов возрастает: преподаватель должен владеть навыками работы с цифровыми платформами, проводить онлайн-лекции, управлять проектной деятельностью студентов и активно развивать научные компетенции. Цель исследования — выявить проблемные зоны и возможности модернизации кадровой политики в ОшГУ для повышения его конкурентоспособности в современных условиях.

Теоретические основы кадровой политики университета. Кадровая политика университета является стратегическим инструментом управления человеческими ресурсами, направленным на обеспечение устойчивого развития образовательной организации и повышение её конкурентоспособности. В современных условиях высшие учебные заведения сталкиваются с необходимостью интеграции кадровой политики в общую стратегию университета, что позволяет согласовать цели образовательного процесса, научно-исследовательской деятельности и профессионального роста профессорско-преподавательского состава.

Эффективная кадровая политика включает в себя планирование потребностей в кадрах, подбор и расстановку сотрудников, развитие профессиональных компетенций, оценку эффективности их деятельности, а также систему мотивации и стимулирования. Эти элементы формируют основу стратегического HR-менеджмента в университете, обеспечивая не только количественное, но и качественное управление персоналом. Разработка и реализация кадровой стратегии ориентируются на долгосрочные цели образовательной организации и предполагают непрерывное совершенствование профессиональных навыков преподавателей, внедрение инновационных подходов в образовательный процесс, а также активное участие ППС в научных и международных проектах.

Конкурентоспособность университета определяется сочетанием нескольких взаимосвязанных факторов. Во-первых, это качество образовательных программ, которое напрямую зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности преподавателей. Во-вторых, значимым фактором является научная результативность университета, отражающаяся в публикационной активности, участии в грантовых программах и реализации исследовательских проектов. В-третьих, международная активность и сотрудничество с зарубежными вузами создают возможности для академической мобильности, обмена опытом и повышения статуса университета на глобальной образовательной арене. Кроме того, степень цифровизации образовательного процесса, включая использование электронных образовательных платформ и современных цифровых инструментов, выступает ключевым показателем соответствия университета современным требованиям. Наконец, репутационные показатели, формируемые через качество образовательного процесса, научные достижения и социальную значимость университета, играют важную роль в восприятии университета студентами, преподавателями и партнёрами.

Во всех перечисленных аспектах кадровый потенциал университета выступает стратегическим ресурсом, определяющим эффективность функционирования образовательной организации и, её способность адаптироваться к современным вызовам.

Системная работа с персоналом позволяет не только повышать качество образовательного процесса и научную активность, но и создавать условия для формирования устойчивой исследовательской школы, поддерживать мотивацию сотрудников и обеспечивать долгосрочное развитие университета в условиях конкурентной среды.

Таким образом, кадровая политика является неотъемлемым фактором, влияющим на стратегическую устойчивость и конкурентоспособность университета, и её модернизация становится ключевым условием успешного развития высшего учебного заведения.

Методология исследования. Методологическая основа настоящего исследования строилась на комплексном подходе к изучению кадровой политики в высшем учебном заведении. В рамках работы проведён анализ нормативных документов и концепций развития Ошского государственного университета, а также рассмотрены кадровые стратегии высших учебных заведений Кыргызстана, что позволило выявить основные ориентиры государственной и университетской кадровой политики [2,3]. Для получения сравнительной перспективы использовался системный и сравнительный анализ практик управления персоналом в отечественных и зарубежных университетах, что позволило определить сильные и слабые стороны существующих моделей и выявить возможности их адаптации к условиям ОшГУ [4,5].

Эмпирическая часть исследования включала оценку кадрового потенциала университета с акцентом на численность профессорско-преподавательского состава, уровень квалификации, участие сотрудников в научных проектах и стажировках, а также активность в публикационной деятельности. Эти данные позволили определить текущие проблемы и потенциал развития персонала, влияющие на конкурентоспособность университета.

На основе полученных результатов была разработана авторская модель модернизации кадровой политики университета, включающая четыре взаимосвязанных контура: стратегический, оценочный, мотивационный и профессионально-развивающий. Такой подход обеспечивает комплексное рассмотрение управления персоналом, позволяя интегрировать кадровую политику в стратегию развития университета, повысить эффективность работы преподавателей и создать условия для устойчивого роста конкурентоспособности учреждения.

Анализ состояния кадровой политики ОшГУ. На 2024 год профессорско-преподавательский состав (далее - ППС) Ошского государственного университета составляет 1 287 человек, включая 201 совместителя; с учетом совместителей общее число преподавателей достигает 1 488 человек, что обслуживает 27 018 студентов. Обеспечение учебного процесса аудиторным фондом составляет 100%, включая арендуемые помещения в объеме 3,7% [2]. Несмотря на достаточную численность персонала, анализ кадровой структуры показывает дисбаланс по ряду ключевых характеристик.

Квалификационный состав ППС представляется неоднородным: около 65% преподавателей имеют ученые степени кандидата или доктора наук, что подтверждает высокий научно-педагогический потенциал, однако значительная часть сотрудников, особенно среди молодых специалистов и совместителей, не обладает достаточной педагогической подготовкой и опытом работы с современными цифровыми образовательными платформами. При этом около 42% преподавателей за последние пять лет проходили повышение квалификации, но регулярность и глубина подготовки остаются ограниченными, а участие в международных стажировках составило всего 18% [2,3].

Анализ активности ППС в научной и проектной деятельности выявил, что только 37% сотрудников участвуют в национальных или международных исследовательских проектах, а публикационная активность концентрируется преимущественно в отечественных изданиях, что ограничивает международное признание университета. Кроме того, внедрение цифровых технологий в образовательный процесс остаётся

фрагментарным: только около 55% преподавателей активно используют электронные ресурсы для организации дистанционного обучения, проведения вебинаров и ведения проектов студентов [6].

Таким образом, кадровая политика ОшГУ демонстрирует ряд проблем: формальный характер процедур найма и продвижения, ограниченные возможности профессионального развития, низкий уровень мотивации к научной деятельности и частичная интеграция цифровых компетенций. Эти факторы напрямую влияют на конкурентоспособность университета, снижая возможности повышения позиций в национальных и международных рейтингах, привлечения грантов, а также удержания талантливых сотрудников.

Для повышения эффективности кадровой политики необходимо внедрять стратегические подходы к развитию персонала, включающие индивидуальные траектории профессионального роста, регулярную оценку эффективности, дифференцированную систему мотивации, интеграцию цифровых компетенций и расширение участия ППС в международных проектах. Только комплексная модернизация кадровой политики позволит создать устойчивую систему управления персоналом и повысить конкурентоспособность ОшГУ в условиях цифровой трансформации образования.

Проблемы и анализ кадровой политики ОшГУ в контексте цифровой трансформации. Анализ текущей кадровой политики Ошского государственного университета выявляет ряд системных проблем, влияющих на эффективность функционирования университета и его конкурентоспособность. В первую очередь наблюдается недостаточная системность в процессах найма и продвижения профессорско-преподавательского состава (ППС), что приводит к дисбалансу между потребностями образовательного процесса и квалификационными возможностями сотрудников. Ограниченные возможности для профессионального развития, включая участие в зарубежных стажировках, снижают потенциал ППС к инновационной деятельности и формированию международной академической мобильности. Административный характер кадровой политики проявляется в ориентации на контроль формальных показателей, таких как соблюдение количественных норм преподавательской нагрузки, прохождение плановых курсов повышения квалификации и учет публикационной активности, при этом мало внимания уделяется развитию профессиональной индивидуальности сотрудников и стимулированию их личностного и профессионального роста. Мотивация к научной и педагогической деятельности остаётся ограниченной, а интеграция цифровых компетенций в образовательный процесс и кадровое развитие недостаточна [2,3]. Несмотря на масштаб и ресурсную базу университета, выявлены дополнительные проблемы: формальный характер кадровых процедур, слабая связь кадровой политики с общей стратегией развития университета, ограниченное использование инструментов оценки эффективности ППС, низкая дифференциация системы стимулирования, недостаточная цифровизация HR-процессов и формальный подход к повышению квалификации, ориентированный на сроки, а не на реальные потребности сотрудников. В целом, действующая кадровая политика носит административный характер, что ограничивает стратегическое развитие университета. Эмпирические данные по Кыргызстану за 2023 год, приведенные в Таблице 1, демонстрируют общий уровень цифровой инфраструктуры и образовательной интеграции, который прямо влияет на кадровую политику. По состоянию на 2023 год мобильные подписки в стране составляют 120 % населения, что указывает на активное использование цифровых коммуникаций и потенциал для интеграции мобильных технологий в образовательный процесс [6]. Интернет-проникновение достигает 78 % в городах и 54 % в сельской местности, что отражает значительное цифровое неравенство, влияющее на возможности преподавателей и студентов в реализации дистанционных и смешанных форм обучения. В вузах страны 23 из 46 образовательных учреждений используют

системы управления обучением (LMS), а 65 % студентов принимают участие в онлайн-курсах [6].

Таблица 1. Эмпирические данные по Кыргызстану за 2023 год

Показатель	Значение	Источник
Мобильные подписки	120% населения	[6]
Интернет-проникновение	78% в городах, 54% в сёлах	[6]
Университеты с LMS	23 из 46 ВУЗ	[6]
Доля студентов, участвующих в онлайн-курсах	65%	[6]

Из таблицы 1. видно, что цифровая компетентность ППС является критическим фактором повышения качества образовательного процесса и конкурентоспособности университетов. Недостаточный уровень цифровой подготовки преподавателей в ОшГУ ограничивает возможности внедрения современных образовательных технологий, участия в международных проектах и повышения научной продуктивности. Следовательно, интеграция цифровых компетенций в кадровую политику университета должна стать приоритетным направлением модернизации, позволяющим синхронизировать образовательные процессы с потребностями студентов и требованиями современного образовательного рынка. Эти данные показывают необходимость повышения цифровой компетентности ППС и интеграции современных образовательных технологий.

Влияние кадровой политики на конкурентоспособность университета. Конкурентоспособность современного университета определяется не только материально-технической базой и инфраструктурой, но и качеством человеческого капитала, в частности профессорско-преподавательского состава (ППС). Активность преподавателей в научной публикационной деятельности, участие в международных образовательных и исследовательских проектах, академическая мобильность, уровень педагогического мастерства и способность внедрять инновационные образовательные технологии формируют ключевые показатели конкурентоспособности высшего учебного заведения.

В современных условиях конкурентоспособность университета определяется не только материально-технической базой, но и:

- публикационной активностью ППС;
- участием в международных проектах;
- академической мобильностью;
- качеством преподавания;
- инновационной деятельностью.

Отсутствие системного подхода к развитию кадров существенно ограничивает возможности университета в достижении стратегических целей. В частности, это снижает потенциал учреждения в повышении позиций в национальных и международных рейтингах, затрудняет привлечение грантового финансирования, препятствует удержанию талантливых преподавателей и замедляет формирование устойчивой научной школы.

Отсутствие системной работы по развитию персонала снижает возможности университета:

- повышать позиции в рейтингах;
- привлекать гранты;
- удерживать талантливых преподавателей;
- формировать устойчивую научную школу.

Таким образом, модернизация кадровой политики выступает стратегической необходимостью, направленной на интеграцию управления персоналом в общую стратегию развития университета. Эффективная кадровая политика должна

способствовать не только подбору и удержанию квалифицированного персонала, но и системному повышению профессиональной компетентности, мотивации к научной и педагогической деятельности, а также развитию цифровых навыков ППС, что напрямую отражается на конкурентоспособности учреждения в условиях современного образовательного и научного пространства.

Авторская модель кадровой политики «Стратегическая кадровая политика 3.0». Модель включает пять взаимосвязанных блоков:

1. Стратегическое планирование: прогнозирование потребности в кадрах, формирование резерва, согласование кадровой политики со стратегией университета.
2. Оценка эффективности: KPI ППС, регулярная аттестация, прозрачная система оценки.
3. Профессиональное развитие: индивидуальные траектории, повышение квалификации, развитие педагогических и цифровых компетенций, поддержка исследований.
4. Мотивация и стимулирование: дифференцированная оплата, премии за публикации и гранты, нематериальное стимулирование, признание достижений.
5. Цифровизация HR-процессов: внедрение электронных систем, автоматизация учёта достижений, мониторинг показателей в режиме реального времени.

Модель ориентирована на переход от административной кадровой политики к стратегической. Модель позволяет согласовать стратегические цели университета с мотивацией и развитием ППС, повышая конкурентоспособность ОшГУ.

Предложения по модернизации кадровой политики. Внедрить систему стратегического планирования кадров, включая план действий при найме и продвижении сотрудников [2].

1. Организовать обучение и стажировки для молодых преподавателей, особенно специалистов с непедагогическим опытом (экономисты, юристы, медики).
2. Разработать дифференцированную систему оплаты труда и стимулирования научной активности.
3. Повысить правовую и цифровую культуру ППС через тренинги и семинары.
4. Создать систему мониторинга и обратной связи по результатам педагогической и научной деятельности.
5. Развивать междисциплинарные и командные проекты для интеграции преподавателей и студентов в научные исследования.

Ожидаемые результаты модернизации. Реализация предложенной модели позволит:

- повысить публикационную активность;
- увеличить участие в международных проектах;
- улучшить качество преподавания;
- усилить мотивацию сотрудников;
- повысить позиции университета в национальных и международных рейтингах;
- сформировать устойчивую систему профессионального развития.

Заключение. Кадровая политика университета является ключевым фактором его конкурентоспособности в условиях трансформации высшего образования. Анализ существующей системы управления персоналом показал наличие административного подхода и недостаточную стратегическую ориентированность.

Предложенная модель модернизации кадровой политики направлена на интеграцию управления персоналом в стратегию развития университета и формирование эффективной системы оценки, мотивации и развития профессорско-преподавательского состава.

Переход к стратегической кадровой политике позволит обеспечить устойчивое развитие университета и укрепить его позиции в образовательном пространстве.

Список литературы:

1. Положение «О кадровой службе», утверждено 02.07.2018.
2. Концепция развития ОшГУ на 2019–2024 годы. С. 11–12.
3. Устав Ошского государственного университета. Протокол №6 от 01.03.2016.
4. Коллективный договор между ректоратом и объединенным профсоюзным комитетом ОшГУ по социально-экономическим и трудовым вопросам 2016–2019.
5. Саматова Э. Э. Современные кадры решают все. Журнал Economics, 2017, №11 (32), с. 36–39.
6. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Показатели цифрового развития, 2023.