

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ СОТРУДНИЧЕСТВОМ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ОТ МЕМОРАНДУМОВ О ВЗАИМОПОНИМАНИИ К ИЗМЕРИМЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ (НА ПРИМЕРЕ ТМУИЯ ИМ. СОТИМА УЛУГЗОДА)**

*Гадоев К.Х.<sup>1</sup>*

*Аннотация:*

В статье рассматриваются теоретико-методологические основы и практические аспекты стратегического управления международным сотрудничеством в системе высшего образования. Обосновывается необходимость перехода от формально-декларативных форм взаимодействия к результативной модели управления, ориентированной на измеримые институциональные эффекты. Представлена модель стратегического управления международным сотрудничеством и проанализирован опыт её практической реализации на примере Таджикского международного университета иностранных языков. Сделан вывод о возможности адаптации предложенной модели в деятельности университетов стран Центральной Азии и других регионов.

*Ключевые слова:* международное сотрудничество; высшее образование; стратегическое управление; интернационализация; академическая мобильность; управление качеством; университет.

---

В условиях глобализации и трансформации системы высшего образования международное сотрудничество становится неотъемлемым элементом институционального развития университетов. Расширение академической мобильности, реализация совместных образовательных программ, привлечение иностранных преподавателей и участие в международных проектах сегодня рассматриваются не только как показатель открытости вуза, но и как важный фактор повышения качества образования, конкурентоспособности и устойчивости высших учебных заведений.

В то же время практика показывает, что во многих университетах международное сотрудничество по-прежнему носит преимущественно формальный характер и ограничивается подписанием меморандумов о взаимопонимании и соглашениях о сотрудничестве, которые не всегда сопровождаются чёткими механизмами реализации, мониторинга и оценки результатов. Отсутствие стратегического подхода, измеримых показателей эффективности и институциональной координации приводит к снижению практической отдачи международных партнёрств и формированию так называемой «декларативной интернационализации» [8; 5].

В этих условиях особую актуальность приобретает переход от количественного наращивания международных контактов к выстраиванию системной модели стратегического управления международным сотрудничеством, ориентированной на достижение конкретных, измеримых и устойчивых результатов. Такой подход предполагает интеграцию международной деятельности в общую стратегию развития университета, формирование чётких приоритетов партнёрства, а также внедрение механизмов оценки эффективности и качества международных инициатив.

---

<sup>1</sup> Гадоев Каримджон Хайруллоевич, к.п.н., доцент, начальник управления международных отношений Таджикского международного университета иностранных языков имени Сотима Улугзода

Целью настоящей статьи является обоснование модели стратегического управления международным сотрудничеством в системе высшего образования, основанной на принципах результативности, прозрачности и институциональной ответственности, а также анализ практики её реализации на примере Таджикского международного университета иностранных языков.

Для достижения поставленной цели в статье предполагается решение следующих задач:

- проанализировать теоретико-методологические подходы к управлению международным сотрудничеством в высшем образовании;
- выявить основные проблемы реализации меморандумов и соглашений о сотрудничестве в практике университетов;
- представить модель стратегического управления международным сотрудничеством, ориентированную на измеримые результаты;
- рассмотреть опыт Таджикского международного университета иностранных языков как пример практической реализации данной модели.

Научная и практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной модели в деятельности университетов, стремящихся к системной интернационализации и повышению качества управления международным сотрудничеством, в том числе в контексте развития высшего образования в странах Центральной Азии.

В современных условиях международное сотрудничество в системе высшего образования выходит за рамки вспомогательной деятельности и всё чаще рассматривается как стратегический ресурс институционального развития университетов. Глобализация образовательного пространства, рост академической мобильности и усиление конкуренции между университетами обуславливают необходимость интеграции международной деятельности в общую систему управления вузом.

С точки зрения теории управления, международное сотрудничество может быть интерпретировано как комплексный управленческий процесс, включающий стратегическое планирование, организацию, координацию, мониторинг и оценку результатов. Такой подход позволяет рассматривать международную деятельность не как совокупность отдельных инициатив, а как целостную систему, ориентированную на достижение образовательных, научных и институциональных целей [12; 7].

Именно в этом контексте международное сотрудничество становится объектом стратегического управления, что предполагает наличие чётко сформулированных целей, приоритетов и механизмов реализации, согласованных с миссией и стратегией развития университета.

Анализ научных исследований и практики деятельности университетов позволяет выделить несколько этапов в развитии подходов к управлению международным сотрудничеством. На начальном этапе международная деятельность носила преимущественно эпизодический характер и была ориентирована на установление внешних контактов и расширение академических связей [9; 3].

В дальнейшем, по мере институционализации международных отношений, внимание стало уделяться формированию специализированных структур и нормативных механизмов, регулирующих международное сотрудничество. Однако на данном этапе доминировал количественный подход, при котором эффективность международной деятельности оценивалась преимущественно по числу заключённых соглашений и формальных показателей активности.

Современный этап характеризуется переходом к стратегическому и результативному подходу, ориентированному на качество, устойчивость и измеримость международного сотрудничества [8; 10]. В рамках данного подхода особое значение приобретают механизмы мониторинга, системы показателей эффективности и интеграция международной деятельности в стратегию развития

университета, что находит отражение в представленной в статье модели и практике её реализации.

Несмотря на развитие теоретических подходов, в практике многих университетов сохраняется тенденция к формализации международного сотрудничества. Заключение меморандумов о взаимопонимании зачастую рассматривается как самоцель, не сопровождающаяся разработкой конкретных планов действий, индикаторов результативности и механизмов ответственности.

Данный подход приводит к возникновению разрыва между декларируемыми целями интернационализации и фактическими результатами международной деятельности. Отсутствие системного мониторинга и обратной связи затрудняет оценку эффективности сотрудничества и ограничивает возможности для его корректировки и развития.

Ориентация на количественные показатели международной активности без учёта их содержательной результативности приводит к снижению практической отдачи партнёрств и ослаблению их влияния на качество образования и институциональное развитие университетов [5; 6].

В этой связи теоретически и методологически обоснованным представляется переход от формального управления международным сотрудничеством к стратегической модели, ориентированной на результат, что подтверждается анализом практики реализации международной деятельности в Таджикском международном университете иностранных языков имени Сотима Улугзода.

Методологической основой стратегического управления международным сотрудничеством выступают положения теории стратегического менеджмента, институционального подхода и концепции управления качеством в высшем образовании, рассматривающие международную деятельность как инструмент достижения институциональных целей [11; 12]. Совокупность данных подходов позволяет рассматривать международное сотрудничество как инструмент достижения институциональных целей, повышения качества образовательных программ и развития академической среды.

В рамках данного подхода ключевыми элементами управления являются стратегическое планирование, институциональная координация, нормативно-процедурное обеспечение и система мониторинга, которые были подробно представлены в модели стратегического управления и апробированы в практике университета.

Таким образом, теоретико-методологический анализ подтверждает целесообразность перехода к системной модели управления международным сотрудничеством, ориентированной на измеримые результаты и устойчивое развитие высшего образования.

Меморандумы о взаимопонимании и соглашения о сотрудничестве традиционно рассматриваются как базовый инструмент установления и развития международных связей университетов. Они фиксируют намерения сторон к взаимодействию, определяют общие направления сотрудничества и создают нормативную основу для дальнейших совместных инициатив [9; 4].

Вместе с тем в условиях расширения международной активности университетов количество заключённых соглашений нередко используется в качестве основного индикатора уровня интернационализации. Подобный подход, ориентированный преимущественно на формальные показатели, не всегда отражает реальное содержание и результативность международного сотрудничества.

Практика реализации международных соглашений в ряде университетов выявляет ряд устойчивых проблем. В частности, заключённые меморандумы зачастую не сопровождаются конкретными планами действий, распределением ответственности между структурными подразделениями и механизмами мониторинга их выполнения.

Отсутствие чётких индикаторов эффективности затрудняет оценку практической отдачи партнёрств и приводит к ситуации, при которой значительная часть соглашений остаётся нереализованной или реализуется эпизодически [8; 5]. В результате международное сотрудничество утрачивает свой стратегический потенциал и ограничивается декларативным характером.

Одной из ключевых проблем формального подхода является недостаточная координация международной деятельности на институциональном уровне. Международные инициативы нередко реализуются изолированно, без системной связи с образовательными программами, научными исследованиями и кадровой политикой университета.

Фрагментация международной деятельности и недостаточная институциональная координация ограничивают возможности интеграции международного сотрудничества в стратегию развития университета и снижают его влияние на образовательный процесс [11; 6].

Анализ выявленных проблем позволяет сделать вывод о необходимости перехода от формального управления международным сотрудничеством к результативной и стратегически ориентированной модели. Такой переход предполагает отказ от исключительно количественных показателей в пользу комплексной оценки качества и устойчивости международных инициатив.

В данном контексте международное сотрудничество должно рассматриваться как управляемый процесс, требующий стратегического планирования, институциональной координации и системного мониторинга [14; 9]. Именно такой подход создаёт предпосылки для трансформации меморандумов и соглашений о сотрудничестве в эффективные инструменты развития университета, что подтверждается представленной в статье моделью и опытом её практической реализации.

Стратегическое управление международным сотрудничеством в высшем образовании предполагает переход от фрагментарных и ситуативных форм взаимодействия к системной, институционально встроенной деятельности, ориентированной на долгосрочные цели и измеримые результаты.

Принципы стратегической согласованности, результативности и устойчивости международного сотрудничества широко признаются в современных исследованиях как ключевые условия повышения эффективности интернационализации университетов [11; 9].

В основе предлагаемой модели лежит понимание международного сотрудничества как сквозного управленческого процесса, интегрированного в общую стратегию развития университета.

К числу базовых принципов стратегического управления международным сотрудничеством относятся:

- стратегическая согласованность, предполагающая соответствие международной деятельности миссии, целям и приоритетам развития университета;
- результативность, ориентированная на достижение конкретных образовательных, научных и институциональных эффектов;
- измеримость, обеспечивающая возможность оценки эффективности международных инициатив на основе чётко определённых индикаторов;
- институциональная ответственность, предусматривающая распределение функций и зон ответственности между структурными подразделениями;
- устойчивость, направленная на долгосрочное развитие партнёрств и снижение зависимости от разовых инициатив.

Реализация данных принципов позволяет рассматривать международное сотрудничество не как вспомогательное направление деятельности, а как один из ключевых инструментов повышения качества образования и конкурентоспособности университета.

Предлагаемая модель стратегического управления международным сотрудничеством включает взаимосвязанные структурные компоненты, образующие единую управленческую систему.

Первый компонент – стратегическое планирование. Он предполагает определение приоритетных регионов и стран партнёрства, ключевых направлений сотрудничества (академическая мобильность, совместные образовательные программы, научные исследования, кадровая интернационализация), а также формирование средне- и долгосрочных целей международной деятельности университета.

Второй компонент – институциональная организация управления. Данный компонент включает создание или развитие специализированных структур (отделов международного сотрудничества, координационных советов, рабочих групп), обеспечивающих планирование, реализацию и координацию международных инициатив, а также взаимодействие с академическими и административными подразделениями университета.

Третий компонент – нормативно-процедурное обеспечение. Он охватывает разработку и внедрение внутренних регламентов, положений и процедур, регулирующих реализацию соглашений о сотрудничестве, академическую мобильность, признание результатов обучения, участие иностранных преподавателей и специалистов в образовательном процессе.

Четвёртый компонент – мониторинг и оценка эффективности. Центральное место в модели занимает система мониторинга, основанная на совокупности количественных и качественных показателей, позволяющих оценивать степень достижения поставленных целей и корректировать стратегию международного сотрудничества.

В отличие от формального подхода, ориентированного исключительно на количество заключённых соглашений, стратегическая модель управления международным сотрудничеством предполагает использование комплексной системы показателей эффективности.

Ключевые группы показателей включают:

- показатели академической мобильности (объёмы и баланс входящей и исходящей мобильности, устойчивость обменов, интеграция результатов мобильности в образовательный процесс);

- показатели совместных образовательных программ (наличие согласованных учебных планов, механизмов оценки и признания, качество академического сопровождения);

- показатели научного сотрудничества (совместные публикации, проекты, научные мероприятия);

- показатели кадровой интернационализации (участие иностранных преподавателей, влияние на учебный процесс и профессиональное развитие кадров);

- институциональные показатели, отражающие вклад международного сотрудничества в развитие университета в целом.

Использование комплексной системы количественных и качественных показателей эффективности позволяет обеспечить прозрачность международной деятельности и перейти к управлению, основанному на результатах [12; 13; 6].

В рамках предлагаемой модели меморандумы о взаимопонимании и соглашения о сотрудничестве рассматриваются не как конечный результат международной деятельности, а как отправная точка для дальнейшей практической реализации партнёрства. Каждый договор должен быть встроен в стратегическую систему университета и сопровождаться конкретным планом мероприятий, индикаторами результативности и механизмами отчётности.

Такой подход обеспечивает переход от декларативного сотрудничества к устойчивым формам взаимодействия, способствующим повышению качества

образования, развитию академической среды и укреплению международной репутации университета.

Практическая реализация модели стратегического управления международным сотрудничеством в Таджикском международном университете иностранных языков имени Сотима Улугзода основывается на понимании международной деятельности как системного и институционально встроенного процесса, направленного на повышение качества образовательной и научной деятельности университета. Международное сотрудничество рассматривается не как автономное направление, а как элемент общей стратегии развития вуза, связанный с академическими, кадровыми и управленческими приоритетами.

В этой связи особое внимание уделяется согласованию международных инициатив с образовательными программами, научными интересами кафедр и факультетов, а также с задачами институционального развития университета в условиях расширения международного академического пространства.

Одним из ключевых элементов реализации модели является определение приоритетных направлений международного сотрудничества. В практике университета данные приоритеты формируются с учётом языковой и академической специализации, потенциала структурных подразделений, а также региональных и международных тенденций в сфере высшего образования.

Координация международной деятельности осуществляется на институциональном уровне с участием профильных подразделений, что позволяет обеспечить согласованность действий, избежать дублирования инициатив и повысить управляемость международных проектов. Такой подход способствует переходу от разрозненных контактов к устойчивым партнёрским отношениям, ориентированным на долгосрочное взаимодействие.

В рамках практической реализации модели особое внимание уделяется содержательной реализации соглашений о сотрудничестве. Заключённые меморандумы и договоры сопровождаются планированием конкретных форм взаимодействия, включая академическую мобильность, совместные образовательные и научные инициативы, а также обмен опытом между преподавателями и исследователями.

Для повышения результативности международного сотрудничества используются элементы мониторинга, направленные на оценку динамики взаимодействия и достижения поставленных целей. Такой подход позволяет рассматривать соглашения не как формальный результат, а как инструмент развития образовательного и научного потенциала университета.

Академическая мобильность студентов и преподавателей выступает одним из ключевых индикаторов эффективности международного сотрудничества. В практике университета мобильность рассматривается в контексте её образовательной ценности, академической интеграции и институционального эффекта, а не только количественных показателей.

Реализация совместных инициатив, включая элементы согласования учебных планов, участие в международных образовательных проектах и развитие межвузовского академического диалога, способствует формированию устойчивых форм сотрудничества и повышению качества образовательного процесса.

Практическая реализация международного сотрудничества в контексте академической мобильности и признания результатов обучения осуществляется с учётом международных нормативных документов и региональных рекомендаций в сфере высшего образования [1; 13; 14].

Опыт Таджикского международного университета иностранных языков имени Сотима Улугзода свидетельствует о том, что внедрение элементов стратегического управления международным сотрудничеством способствует повышению прозрачности управленческих процессов, укреплению академических связей и формированию более устойчивой модели интернационализации.

Полученные институциональные эффекты создают предпосылки для дальнейшего развития международного сотрудничества, расширения партнёрских инициатив и адаптации управленческих механизмов к меняющимся условиям глобального образовательного пространства.

Международное сотрудничество в системе высшего образования в современных условиях приобретает стратегическое значение и требует перехода от формально-декларативных форм взаимодействия к системному и результативному управлению. Проведённый в статье анализ теоретико-методологических подходов и практики реализации международной деятельности университетов позволяет сделать вывод о том, что устойчивое развитие международного сотрудничества возможно лишь при его интеграции в общую стратегию институционального развития вуза.

В ходе исследования была обоснована модель стратегического управления международным сотрудничеством, ориентированная на достижение измеримых результатов, институциональную согласованность и повышение качества образовательной и научной деятельности. Предложенная модель базируется на принципах стратегической согласованности, результативности, измеримости и устойчивости, что позволяет рассматривать международную деятельность как управляемый и оценимый процесс.

Практическая апробация отдельных элементов данной модели на примере Таджикского международного университета иностранных языков демонстрирует возможность перехода от формального подхода к международному сотрудничеству к более системной и структурированной модели управления. Опыт университета свидетельствует о том, что стратегическая координация, внедрение механизмов мониторинга и ориентация на качественные показатели способствуют повышению эффективности международных партнёрств и их институциональной значимости.

Полученные результаты подтверждают целесообразность использования предложенной модели в деятельности университетов, стремящихся к развитию международного сотрудничества и интернационализации в условиях трансформации высшего образования. Практическая значимость исследования заключается в возможности адаптации данной модели к различным институциональным и региональным контекстам, включая систему высшего образования стран Центральной Азии.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении связаны с углублённым анализом механизмов оценки качества международного сотрудничества, разработкой универсальных индикаторов результативности, а также сравнительным изучением практик стратегического управления международной деятельностью университетов в различных странах и образовательных системах.

#### ***Список использованной литературы***

1. Лиссабонская конвенция о признании квалификаций в области высшего образования в Европейском регионе (1997 г.). – URL: <https://www.coe.int> (дата обращения: 20.01.2026).

2. Министерство образования и науки Республики Таджикистан. Национальная стратегия развития образования Республики Таджикистан до периода 2030. – Душанбе, 2020. – 90 с.

3. Altbach, P.G., Knight, J. The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. – Journal of Studies in International Education. – 2007. – Vol. 11, No. 3–4. – P. 290–305.

4. Altbach, P. G., Reisberg, L., Rumbley, L. E. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. – Paris: UNESCO, 2009. – 278 p.

5. Brandenburg, U., de Wit, H. The End of Internationalization. — International Higher Education. – 2011. – No. 62 – P. 15–17.
6. Egron-Polak, E., Hudson, R. Internationalization of Higher Education: Growing Expectations, Fundamental Values. – Paris: IAU, 2014. – 56 p.
7. European Commission. European Higher Education in the World. – Brussels: EC, 2013. – 27 p.
8. Hans de Wit Internationalization of Higher Education: Nine Misconceptions. – International Higher Education. – 2011. – No. 64. – P. 6–7.
9. Knight, J. Internationalization of Higher Education: Past and Future. – International Higher Education. – 2004. – No. 33. – P. 2–4.
10. Knight, J., de Wit, H. Internationalization of Higher Education: Where Have We Come from and Where Are We Going? – Journal of Studies in International Education. – 2018. – Vol. 22, No. 3. – P. 221–243.
11. Marginson, S. Higher Education and the Common Good – Melbourne: Melbourne University Press, 2016. – 258 p.
12. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 468 p.
13. Teichler, U. Academic Mobility and Migration: What We Know and What We Do Not Know. — European Review. – 2015. – Vol. 23, No. S1. – P. S6–S37.
14. UNESCO. Global Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education. – Paris: UNESCO, 2019. – 42 p.
15. UNESCO. Internationalization of Higher Education in Central Asia. – Paris: UNESCO, 2021. – 94 p.