



## Инструменты разработки стратегии развития образовательной экосистемы аспирантуры вуза

Глеб Евгенийевич Глебов<sup>1</sup>, Юрий Николаевич Лапыгин<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимир, Россия

<sup>1</sup>glebglebov1999@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5258-3692>

<sup>2</sup>lapygin-yn@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

**Аннотация.** Определение перспектив развития социально-экономических систем связано с процедурами разработки стратегия, как правило, на базе результатов анализа факторов внешней и внутренней среды и последующего определения целей, из которых и формируется ядро стратегии. Однако распределение методов реализации алгоритмов разработки стратегий и их комбинация во многом зависит от объекта развития. Аспирантура вуза специфична и нормативным обеспечением, и структурой самой аспирантуры. Особый интерес представляет аспирантура вуза, структура которой распределена по филиальной сети, что открывает возможность рассмотрения перспектив развития аспирантуры с точки зрения экосистемного подхода. В работе показано, что с помощью известных методов и процедур проведения анализа и синтеза в рамках предложенного алгоритма можно выйти на построение стратегических перспектив развития сети аспирантур филиалов вуза, направленного на повышение результативности защит выпускников аспирантуры, решая при этом задачи развития территорий, власти и бизнеса на базе синергических эффектов, характерных для экосистем.

**Ключевые слова:** аспирантура, развитие, алгоритм, методы, экосистема, решения, цели

**Для цитирования:** Глебов Г. Е., Лапыгин Ю. Н. Инструменты разработки стратегии развития образовательной экосистемы аспирантуры вуза // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 2. С. 18–24. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-2-18-24>. EDN QXTPKN

Problems of Management

Original article

## Tools for developing a strategy for the development of the educational ecosystem of a university's graduate school

Gleb E. Glebov<sup>1</sup>, Yu. N. Lapygin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Vladimir branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, Russia

<sup>1</sup>glebglebov1999@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5258-3692>

<sup>2</sup>lapygin-yn@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

**Abstract.** Determining the prospects for the development of socio-economic systems is associated with the procedures for developing a strategy, usually based on the results of an analysis of external and internal environmental factors and the subsequent determination of goals, from which the core of the strategy is formed. However, the distribution of methods for implementing strategy development algorithms and their combination largely depends on the object of development. The university's postgraduate studies are specific both in terms of regulatory support and the structure of the postgraduate course itself. Of particular interest is the university's graduate school, the structure of which is distributed across a branch network, which opens up the possibility of considering the prospects for the development of graduate school from the point of view of the ecosystem approach. The work shows that with the help of well-known methods and procedures for conducting analysis and synthesis within the framework of the proposed algorithm, it is possible to build

strategic prospects for the development of a network of postgraduate schools of university branches, aimed at increasing the effectiveness of the defense of postgraduate graduates, while solving the problems of the development of territories, government and business in based on synergistic effects characteristic of ecosystems.

**Keywords:** graduate school, development, algorithm, methods, ecosystem, solutions, goals

**For citation:** Glebov G. E., Lapygin Yu. N. Tools for developing a strategy for the development of the educational ecosystem of a university's graduate school. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(2):18-24. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-2-18-24>. EDN QXTPKN

Спрос на обучение в аспирантуре российских вузов, как отмечают исследователи, растет как со стороны выпускников магистратуры и специалитета, так и со стороны практикующих работников хозяйствующих субъектов [1]. Однако результативность обучения в аспирантуре не высока, что приводит к снижению численности научных работников в стране [2, с. 109] и активности молодых исследователей [3, с. 125].

Переориентация отечественной системы подготовки научно-педагогических кадров с итоговой аттестации выпускников аспирантуры в части соответствия компетенциям таких категорий, как «Преподаватель» и «Преподаватель-Исследователь» на защиту выпускниками аспирантуры диссертационных работ, соответствующих требованиям, предъявляемым к ним, ставит задачи по изменениям программы подготовки аспирантов.

Полемика в рассматриваемой предметной области исследований выделяет потребность в повышении продуктивности отношений между основными участниками процесса подготовки диссертационных работ (между аспирантами и научными руководителями) [4], которые в значительной степени определяются типами личности указанных участников [5], а также квалификационным потенциалом как аспиранта, так и успешного научного руководителя, к которому «стремятся попасть» аспиранты.

Одним из направлений развития современного образования отечественные специалисты называют процедуры формирования экосистем [6–8], которые представляют собой активное взаимодействие вуза с внешней средой, в которой в качестве участников образовательного процесса рассматривают и потенциальных работодателей от бизнеса, и органы власти, и различных участников инфраструктурного толка. Такая, своего рода, стратегия развития рынка [9] образовательных услуг, дополненная не только зарабатыванием финансовых ресурсов в процессе решения проблем, формулируемых органами власти и бизнеса, но и вовлечением в процесс обучения тех компетенций, которые необходимы студентам. Экосистемные эффекты, связанные с соразвитием участников (коэволюцией), сотрудничеством при сохраняющейся децентрализации и конкуренции, а также реализацией синергии от совместной деятельности, обеспечивают перспективу развития.

В этом плане исследовательский интерес представляют сети аспирантур вузов, имеющих широкую филиальную сеть, на базе которой можно формировать образовательную экосистему на значительной территории страны. Так, например, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), которая позиционирует себя как экосистему, в состав которую входит «лицей, 15 колледжей, 54 структуры высшего образования, 58 научных институтов и центров, а также 47 филиалов в 42 регионах нашей страны»<sup>1</sup>. В 12 филиалах РАНХиГС имеются аспирантуры, которые ведут обучение по заданной номенклатуре программ.

В процессе формирования перспектив развития образовательной экосистемы сети аспирантур филиалов РАНХиГС необходимо не только использовать имеющийся потенциал вуза в решении накопившихся проблем, но и реализовать возможности, предоставляемые внешней средой, а также учесть неблагоприятные факторы внешнего окружения.

Наряду с системным и компаративным анализом в сочетании с наблюдением процессов, происходящих в системе подготовки научно-педагогических кадров, в качестве методов исследования факторов внешней и внутренней среды необходимо привлечь методы организационной диагностики: анализ разного рода документов, классификации, группировки и парных сравнений, чтобы затем выйти на совокупность стратегически значимых решений [10].

В том же ключе помогают методы социологических исследований: статистический и контент-анализ, а также методы анкетирования [11]. А при взаимодействии исследователей в группе и в процессе проведения интервью не обойтись без различных способов задавания вопросов [12].

<sup>1</sup> Экосистема академии. – URL: <https://www.ranepa.ru/ob-akademii/ekosistema-akademii/> (дата обращения: 22.11.2023).

Построение ментальных карт и графов проблем, необходимо для представления как основных факторов, которые необходимо учесть в процессе анализа ситуации, а затем выявить наиболее значимые характеристики внешней и внутренней среды, используя также метод экспертных оценок. На базе полученных результатов необходимо формировать креативные решения, что обеспечивает применение методов активизации творческого мышления (методы аналогий, ассоциаций, средства, построения морфологических матриц) [13]. Следует использовать методы агрегирования и графического моделирования для дополнения вербальных моделей графическими [14].

Указанные методы реализуются не одновременно, а в зависимости от этапа и процедур перехода от анализа к разработке и последующей детализации вырабатываемых стратегически значимых решений в рамках определенного алгоритма, разработанного нами ранее [15].

В алгоритме разработки стратегии развития образовательной экосистемы аспирантуры (ОЭА) вуза можно выделить три блока: аналитические процедуры, определение стратегии и процедуры построения дорожной карты.

Просматривается алгоритм, обеспеченный инструментами исследования, отображенный на рис. 1, в котором показан переход от результатов анализа вторичной и первичной информации, завершающийся опросом стейкхолдеров и формулированием наиболее значимых проблем и потенциала обучения в аспирантуре, с последующим выполнением направленного анализа факторов внешней среды.



Рис. 1. Распределение методов анализа и поиска решений  
 Fig. 1. Distribution of methods of analysis and search for solutions

Под направленным анализом в данном случае понимается анализ факторов внешней среды, направленный на определение возможностей и угроз, влияющих на предварительно выделенные главные проблемы и главный потенциал в части развития аспирантуры, что в последующем обеспечивает выработку корректных решений.

Отраженные на рисунке методы исследования апробированы в практике управленческого консультирования и позволяют выстроить по результатам анализа решения в виде морфологических матриц. Структурирование полученных результатов обеспечивает не только общее представление

о вариантах решений, которые могут быть в последующем оценены методами экспертных оценок, но и позволяют выделить среди таких решений позиции для формирования образовательной экосистемы аспирантуры.

На рис. 2 отмечены основные инструменты, позволяющие обработать результаты опросов стейкхолдеров (формирование опросных листов, метод парных сравнений и контент-анализа) и выделить наиболее значимые решения (методы экспертных оценок, построения дерева решений и построения графов). Значимые решения определены методом экспертных оценок стейкхолдерами (научными руководителями, аспирантами и работниками аспирантуры) в процессе опроса, подготовленного по результатам обработки заполненных на аналитическом этапе матриц решений.



Рис. 2. Распределение методов перехода от решений к стратегии  
 Fig. 2. Distribution of methods for moving from decisions to strategy

Переход от выделенных наиболее значимых решений к целям выполняется путем построения новых морфологических матриц в поиске ответов на вопрос: «какая цель будет достигнута при реализации конкретного решения»? Процедура выполняется с помощью различных способов активизации творческого мышления на базе методов ассоциаций.

Полученные формулировки целей структурируются методом построения иерархии таких целей, а выделение ключевых слов обеспечивает формулировку главной цели начального этапа модернизации аспирантуры, которая эквивалентна формулировке стратегии, как модели достижения цели.

Начальным такой этап следует считать в силу того, что его целевая основа построена на базе результатов анализа текущей ситуации, что же касается последующего этапа, то им может стать ориентация на решения по формированию образовательной экосистемы аспирантуры, поскольку обозначенный процесс протяжен во времени и ориентирован на дальнюю перспективу. Методы перехода от решений к построению дерева целей второго этапа, с одной стороны, требуют построения соответствующих морфологических матриц, а с другой стороны, за таким построением должно последовать построение интегрального дерева целей, где будут согласованы цели первого и второго этапа развития аспирантуры.

Однако для определения последовательности процедур реализации намеченных решений необходимо построить дорожную карту, которую необходимо составить с учетом тех ожидаемых результатов, которые соответствуют целям как начального, так и последующего этапов развития сети аспирантур филиала вуза. Методы построения сценариев и самой дорожной карты отражены на рис. 3.

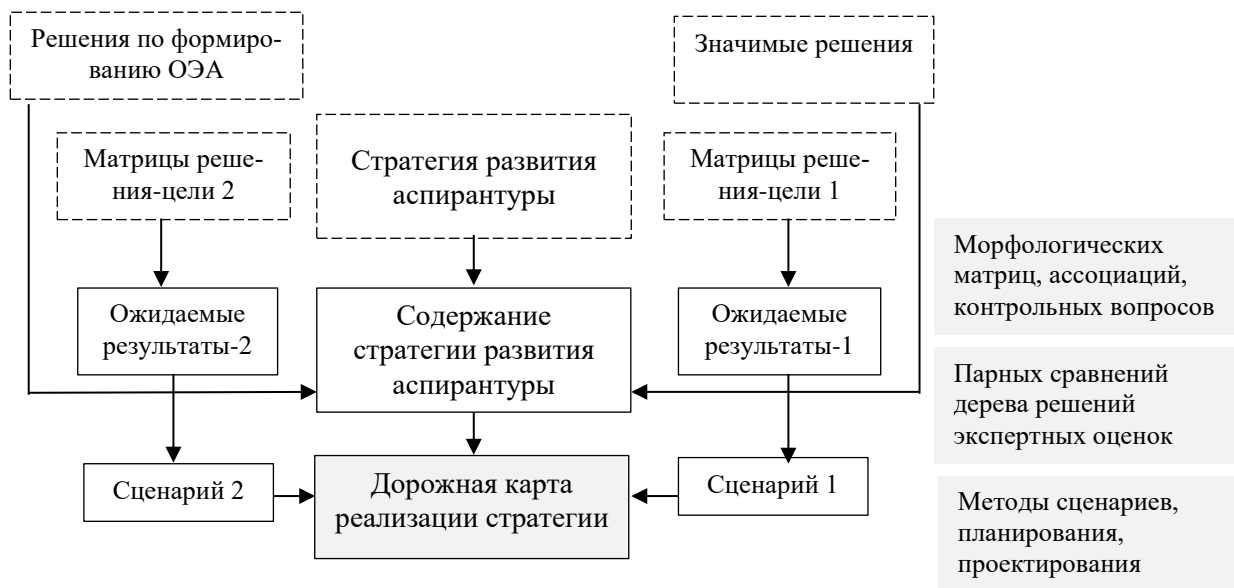


Рис. 3. Распределение методов построения дорожной карты реализации стратегии  
 Fig. 3. Distribution of methods for constructing a strategy implementation roadmap

Содержание стратегии развития аспирантуры формируется на основе значимых решений, полученных по результатам экспертных оценок стейкхолдеров в сочетании с решениями, направленными на формирование образовательной экосистемы аспирантуры.

Ожидаемые результаты в развитии аспирантуры могут быть сформулированы также на основе построения морфологических матриц, в которых реализуется попытка ответить на вопрос: «если будет достигнута поставленная цель, то какой можно ожидать результат от достижения такой цели»? Однако для большей точности формулировок ожидаемых результатов построить следует не только матрицу «цели-ожидаемые результаты», но и общую матрицу перехода от решений к целям, от целей – к ожидаемым результатам («решения-цели-ожидаемые результаты»).

Полученные формулировки ожидаемых результатов следует сгруппировать, для чего методом парных сравнений необходимо выделить группы ожидаемых результатов близкие по содержания, на базе которых затем построить сценарий для начального и последующего этапов развития аспирантуры.

Дорожная карта [16], как это принято, будет наполнена целями и задачами развития аспирантуры, мероприятиями (проектами и программами) достижения целей, а также ожидаемыми результатами, сроками получения результатов и указанием на ответственных исполнителей.

Таким образом названные методы по предложенному алгоритму обеспечат выделение наиболее значимых решений по повышению результативности работы аспирантуры, на базе которых может быть составлены отдельные проекты и программы стратегического толка в части активизации работы аспирантов, повышения помощи аспирантам со стороны научных руководителей, а также улучшения работы самой аспирантуры и корректировки программы обучения в аспирантуре.

Апробация представленной методики в рамках реального проекта по выполнению научно-исследовательской работы по заданию одного из филиалов РАНХиГС показала возможность построения дерева целей, адекватного выработанным наиболее значимым решениям, во главе которого находится главная цель развития аспирантуры, формулировка которой звучит следующим образом: «Ориентировать подготовку аспирантов на защиту диссертационных работ, освобождая учебный процесс от второстепенной нагрузки на аспиранта и удовлетворяя его потребности в приобретении недостающих компетенций как в проведении исследований, так и в работе проектных команд, и при этом стимулировать научных руководителей, привлекая их к решению проблем повышения результативности аспирантуры».

Целевая ориентация подобного рода отражает практику подготовки научно-педагогических кадров в зарубежных странах [17; 18; 19] и в отношении отбора мотивированных и подготовленных к обучению аспирантов, и в части сотрудничества аспирантов между собой и научными руководителями в процессе обучения, освобожденного от дисциплин, не относящихся к экзаменам кандидатского минимума.

В итоге, будут созданы основы для построения стратегии развития аспирантуры: определены стратегически значимые цели развития и содержание основных решений по их достижению.

## Список источников

1. Дианов С.А., Дианова Ю.В. Ценностно-смысловые основания получения образования в аспирантуре национального исследовательского вуза. *Психолог.* 2023. № 2. С. 14-21. DOI: 10.25136/2409-8701.2023.2.39896. – EDN: CBLVMK.
2. Зайцева Е.В., Запарий В.В., Асрян Г.Г. Результаты реформ в области подготовки кадров высшей квалификации в конце XX- начале XXI века: аспирантура и докторантура. *История и современное мировоззрение.* 2022. Т. 4. №3. С. 103-110. DOI: 10.33693/2658-4654-2022-4-3-103-110. – EDN: PSUMLD.
3. Дмитриев П.А., Финогенов А.С. Ключевые факторы мотивации к обучению в аспирантуре. *Управленческое консультирование.* 2022. № 11. С. 123-131. – DOI 10.22394/1726-1139-2022-11-123-131. – EDN: HOIGDC.
4. Свиткевич, Ю.В. (2022). Современное научное руководство в университетах: взаимодействие субъектов процесса, детерминанты эффективности результатов. *Северо-Кавказский психологический вестник.* 2021. №19(3). 44-61. – EDN: OJBRBB.
5. Крегер О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих как мы живем, работаем и любим / Пер с англ Ю.Ю. Ступак. – М.: АСТ Астрель, 2005. – 348 с.
6. Хангельдиева И.Г. Образовательные экосистемы – тренд развития современного российского образования в ближайшем будущем // *Вестник Московского университета. Серия 20: Педагогическое образование.* 2022. № 1. С. 68-88. – ID: 48631185. – EDN: TZWSGC.
7. Тельнова С.В. Развитие образовательной экосистемы вуза как способ модернизации высшего образования в современных условиях // *Перспективы науки.* 2022. № 6 (153). С. 124-126. – EDN: QXQMOO.
8. Ветчинова М.Н. Образовательная экосистема как новая парадигма образования XXI в. // *Историко-педагогический журнал.* 2022. № 4. С. 89-97. – ID: 50025886. – EDN: WYEMGU.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М.: Дело, 2010. – 432 с.
11. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. – М.: Омега-Л, 2007. – 567 с.
12. Маркуардт М. Правильные вопросы – эффективный метод управления: как лидеры находят оптимальные решения, задавая вопросы / Майкл Маркуардт. – М.: Омега-Л: Смартбук, 2008. – 240 с.
13. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2005. – 317 с.
14. Роэм Д. Визуальное мышление. Решение проблем и продажа идей при помощи картинок на салфетке. – М.: Эксмо, 2009. – 296 с.
15. Глебов Г.Е., Лапыгин Ю.Н. Образовательная экосистема аспирантуры // *Муниципалитет: экономика и управления.* 2023. №4. С. 22-32. DOI 10.22394/2304-3385-2023-4-22-32. – EDN: RLCNYK.
16. Великанова Н.П., Карасев О.И. Метод дорожных карт в стратегическом планировании развития образования. *Университетское управление: практика и анализ.* 2014. № 4- 5(92-93). С. 95-105. EDN TAQQVH.
17. Hutapea, Parulian et al. Innovation Momentum in A Higher Education Ecosystem (A Study at The University of Indonesia). *Proceedings of the Proceedings of The 1st Workshop Multimedia Education, Learning, Assessment and its Implementation in Game and Gamification, Medan Indonesia, 26th January 2019, WOMELA-GG (2019):* n. pag. – DOI: 10.4108/eai.26-1-2019.2282912.
18. Niemi, Hannele: Education reforms for equity and quality: an analysis from an educational ecosystem perspective with reference to Finnish educational transformations – In: *CEPS Journal* 11 (2021) 2, S.27 – DOI: 10.25656/01:22767.
19. Wang, Z. and Zhang, Q. (2019) Higher-Education Ecosystem Construction and Innovative Talents Cultivating. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 152. – DOI: 10.4236/jss.2019.73011.

## References

1. Dianov S.A., Dianova Yu.V. Value-based and semantic grounds for obtaining postgraduate education at a national research university. *Psychologist.* 2023;(2):14-21. DOI: 10.25136/2409-8701.2023.2.39896. - EDN: CBLVMK. (In Russ.)
2. Zaitseva E.V., Zaparii V.V., Asryan G.G. Results of reforms in the field of training highly qualified personnel at the end of the 20th and beginning of the 21st centuries: postgraduate and doctoral studies. *History and modern worldview.* 2022;4(3):103-110. DOI: 10.33693/2658-4654-2022-4-3-103-110. - EDN: PSUMLD. (In Russ.)

3. Dmitriev P.A., Finogenov A.S. Key factors of motivation for postgraduate study. *Management consulting*. 2022;(11):123–131. - DOI 10.22394/1726-1139-2022-11-123-131. - EDN: HOIGDC. (In Russ.)
4. Svitkevich Yu.V. Modern scientific leadership in universities: interaction of subjects of the process, determinants of the effectiveness of results. *North Caucasian Psychological Bulletin*. 2021;19(3):44-61. - EDN: OJBRBB. (In Russ.)
5. Kreger O. *Types of people: 16 personality types that determine how we live, work and love*. Translated from English by Yu.Yu. Stupak. Moscow: AST Astrel; 2005. 348 p. (In Russ.)
6. Khangeldieva I.G. Educational ecosystems - the development trend of modern Russian education in the near future. *Bulletin of Moscow University. Episode 20: Teacher education*. 2022;(1):68–88. - ID: 48631185. - EDN: TZWSGC. (In Russ.)
7. Telnova S.V. Development of the educational ecosystem of a university as a way to modernize higher education in modern conditions. *Perspectives of science*. 2022;6(153):124–126. - EDN: QXQMOO. (In Russ.)
8. Vetchinova M.N. Educational ecosystem as a new paradigm of education in the 21st century. *Historical and pedagogical journal*. 2022;(4):89–97. - ID: 50025886. - EDN: WYEMGU. (In Russ.)
9. Mintzberg G., Ahlstrand B., Lampel J. *Schools of strategies*. St. Petersburg, 2000. 336 p. (In Russ.)
10. Prigozhin A.I. *Goals and values. New methods of working with the future*. Moscow: Delo; 2010. 432 p. (In Russ.)
11. Yadov, V.A. *Strategy of sociological research. Description, explanation, understanding of social reality*. Moscow: Omega-L; 2007. 567 p. (In Russ.)
12. Marquardt M. *The right questions are an effective management method: how leaders find optimal solutions by asking questions*. Moscow: Omega-L: Smartbook; 2008. 240 p. (In Russ.)
13. Panfilova A.P. *Brainstorming in collective decision making: a tutorial*. St. Petersburg; 2005. 317 p. (In Russ.)
14. Roem D. *Visual thinking. Solving problems and selling ideas using pictures on a napkin*. Moscow: Eksmo; 2009. 296 p. (In Russ.)
15. Glebov G.E., Lapygin Yu.N. Educational ecosystem of graduate school. *Municipality: economics and management*. 2023;(4):22–32. DOI 10.22394/2304-3385-2023-4-22-32. - EDN: RLCNYK. (In Russ.)
16. Velikanova N.P., Karasev O.I. The road map method in strategic planning for educational development. *University management: practice and analysis*. 2014;4-5(92-93):95-105. - EDN TAQQVH. (In Russ.)
17. Hutapea, Parulian et al. Innovation Momentum in A Higher Education Ecosystem (A Study at The University of Indonesia). *Proceedings of the Proceedings of The 1st Workshop Multimedia Education, Learning, Assessment and its Implementation in Game and Gamification*, Medan Indonesia, 26th January 2019, WOMELAGG (2019): n. pag. – DOI: 10.4108/eai.26-1-2019.2282912.
18. Niemi, Hannele: Education reforms for equity and quality: an analysis from an educational ecosystem perspective with reference to Finnish educational transformations - In: *CEPS Journal* 11 (2021) 2, S.27 - DOI: 10.25656/01:22767.
19. Wang, Z. and Zhang, Q. (2019) Higher-Education Ecosystem Construction and Innovative Talents Cultivating. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 152. - DOI: 10.4236/jss.2019.73011.

#### **Информация об авторах**

Г. Е. Глебов – аспирант кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС.

Ю. Н. Лапыгин – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС.

#### **Information about the authors**

G. E. Glebov – Postgraduate student of the Department of Management, Vladimir branch of RANEPА.

Yu. N. Lapygin – Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Management, Vladimir branch of RANEPА.

**Вклад авторов:** Ю. Н. Лапыгин – 20 %, Г. Е. Глебов – 80 %.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** Yu. N. Lapygin – 20 %, G. E. Glebov – 80%.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 31.03.2024; одобрена после рецензирования 25.05.2024; принята к публикации 27.05.2024.

The article was submitted 31.03.2024; approved after reviewing 25.05.2024; accepted for publication 27.05.2024.