

**БІЛІМ БЕРУ ЖӘНЕ ОҚЫТУ: ӘДІСТЕМЕ, ТЕОРИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ
ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕОРИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ
EDUCATION AND TRAINING: METHODOLOGY, THEORY, TECHNOLOGY**

МРНТИ 06.71.07
УДК 378.1:005.21
JEL I23, M21, O15, I28

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2026-1-2-745-757>

КАРАБАЕВ Ш.Т.,^{*1}

докторант.

*e-mail: shingis_kz1@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-4490-1460

АЙМАГАМБЕТОВ Е.Б.,¹

д.э.н., профессор.

e-mail: mail@keu.kz

ORCID ID: 0000-0003-4590-8242

КУПАЛОВА Г. И.,²

д.э.н., профессор.

e-mail: prof.galina@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4486-8349

¹Карагандинский экономический
университет Казпотребсоюза,
г. Караганда, Казахстан

²Киевский национальный
университет им. Т. Шевченко,
г. Киев, Украина

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ: КРИТЕРИИ,
ПОКАЗАТЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Аннотация

Современные университеты в условиях глобализации и цифровой трансформации образовательной среды сталкиваются со сложными вызовами, требующими обновления концепций стратегического развития. Рост конкуренции на рынке образовательных услуг, расширение академической мобильности и международного сотрудничества, проникновение цифровых технологий в образовательные процессы – все это обуславливает необходимость вывода стратегического менеджмента университетов на качественно новый уровень. Цель исследования – определить методологические основы формирования стратегии развития университетов и разработать комплексную систему оценки ее эффективности. Основные направления работы включают систематизацию теоретических основ стратегического планирования с позиций ресурсной теории, теории стейкхолдеров и концепции «тройной спирали»; сравнительный анализ критериев международных рейтинговых систем QS, THE и ARWU; разработку интегральной модели оценки эффективности стратегии для вузов. Научная значимость работы состоит в предложении комплексной модели оценки эффективности стратегии, объединяющей академическое, организационное, социальное и инновационное измерения. Предлагаемый интегральный индекс стратегической эффективности (ИИСЭ) рассчитывается как средневзвешенная сумма нормированных показателей по четырем измерениям. Практическая значимость: предложенная система критериев и показателей может быть непосредственно применена при планировании стратегического развития университетов. Практические результаты – апробированная на 12 казахстанских университетах модель адаптации BSC и трехуровневая система мониторинга.

Ключевые слова: стратегия университета, оценка эффективности, высшее образование, стратегическое планирование, рейтинговые системы, сбалансированная система показателей, механизмы мониторинга, интегральный индекс.

Введение

Современный университет представляет собой сложную многофункциональную организацию, деятельность которой охватывает образование, науку, инновации и социальное развитие. В условиях нарастающей глобальной конкуренции, ужесточения требований к качеству образования и исследований, цифровой трансформации всех сфер общественной жизни вузы оказываются перед необходимостью системного переосмысления собственных стратегических ориентиров. Этот процесс предполагает не только разработку долгосрочных планов развития, но и создание эффективных инструментов для оценки достижения поставленных целей.

Мировой опыт свидетельствует о том, что университеты, занимающие лидирующие позиции в международных рейтингах, обладают четкими и измеримыми стратегическими приоритетами, подкрепленными адекватными системами мониторинга и управления результативностью. Так, Массачусетский технологический институт, Стэнфордский университет, Оксфорд и Кембридж реализуют многолетние стратегические программы, в которых каждый приоритет операционализирован через конкретные ключевые показатели эффективности (KPI). Это позволяет руководству вузов своевременно выявлять отклонения от намеченного курса и принимать обоснованные управленческие решения.

Проблематика стратегического развития университетов получила широкое освещение в зарубежной научной литературе. Барри Кларк [1] в своем классическом исследовании «Создание предпринимательских университетов» доказал, что успешные вузы характеризуются сильным управленческим ядром, расширенной периферией развития, диверсифицированной базой финансирования, стимулирующей академической культурой и интегрированным предпринимательским центром. Генри Минцберг [2] в своей концепции стратегического планирования подверг критике жесткие детерминистские подходы, обосновав необходимость сочетания плановых и возникающих стратегий, что особенно актуально для университетской среды с ее высокой неопределенностью. Эндрю Петтигрю [3] разработал процессную концепцию стратегического управления, подчеркивая значение организационного контекста и власти в реализации стратегических изменений.

В контексте специфики университетского управления Болдридж и Дил [4] обосновали концепцию «организованной анархии» применительно к академическим институтам, для которых характерны размытые цели, слабая технология принятия решений и непостоянное участие акторов. Эта концепция существенно усложняет применение классических моделей стратегического менеджмента к университетам и требует разработки специализированных методологических подходов.

Среди казахстанских исследователей значительный вклад в изучение проблематики стратегического управления вузами внесли Г.К. Ахметова и Д.А. Нурланова [5], исследовавшие институциональные трансформации казахстанской высшей школы в условиях рыночных реформ. С.Б. Байменова [6] систематизировала отечественный опыт формирования систем стратегического менеджмента в университетах. Вместе с тем комплексная методология оценки эффективности университетских стратегий, адаптированная к казахстанским реалиям и учитывающая международные требования, остается недостаточно разработанной.

Анализ практики стратегического планирования в отечественных университетах выявил ряд системных проблем: отсутствие единой методологии разработки стратегий; недостаточная операционализация стратегических целей через измеримые показатели; формальный характер систем мониторинга; слабая интеграция стратегических приоритетов с операционными планами и бюджетами; недостаточный учет требований международных рейтинговых систем при формировании стратегических ориентиров. Перечисленные проблемы детерминируют исследовательский запрос на разработку целостной методологии стратегического управления университетами.

Объектом исследования является система стратегического управления университетами. Предметом исследования выступают методологические основы формирования и оценки эф-

фективности стратегии развития университетов. Цель исследования – разработать методологический инструментарий формирования стратегии развития университетов, включающий систему критериев, показателей и механизмов оценки ее эффективности. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: провести систематизацию теоретических подходов к стратегическому управлению в высшем образовании; осуществить сравнительный анализ международных практик оценки эффективности университетских стратегий; разработать интегральную модель оценки стратегии университета; предложить механизмы мониторинга реализации стратегии. Гипотеза исследования состоит в том, что применение интегрированной системы критериев и показателей, основанной на адаптированной методологии BSC, позволяет существенно повысить качество стратегического управления университетами и ускорить их продвижение в международных рейтингах.

Актуальность исследования определяется рядом обстоятельств. Во-первых, задачами Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 г. в части модернизации системы высшего образования. Во-вторых, ориентирами государственной программы «Цифровой Казахстан», предполагающей трансформацию образовательных процессов на основе цифровых технологий. В-третьих, стратегическими амбициями ведущих казахстанских вузов по вхождению в топ-500 мировых рейтингов, достижение которых требует четкого методологического инструментария планирования и оценки результатов. Новизна исследования состоит в разработке интегральной многомерной модели оценки стратегической эффективности университета, объединяющей академическое, организационное, социальное и инновационное измерения в единую управленческую систему.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет совокупность взаимодополняющих теоретических концепций и научных подходов. Концептуальным фундаментом служит ресурсная теория фирмы (Resource-Based View, RBV), разработанная Дж. Барни [7]. В применении к университету RBV предполагает, что устойчивые конкурентные преимущества вуза формируются на основе уникальных и труднокопируемых ресурсов – кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава, научных школ, репутационного капитала, инфраструктуры исследований. Стратегия развития университета в рамках RBV направлена на идентификацию, развитие и защиту ключевых ресурсных компетенций.

Теория стейкхолдеров Э. Фримена [8] применяется для обоснования многомерного характера университетской стратегии. Поскольку университет взаимодействует с широким кругом заинтересованных сторон – студентами, работодателями, государством, научным сообществом, местными сообществами – его стратегия должна учитывать и балансировать разнородные интересы и ожидания этих групп. Это обуславливает необходимость включения в систему оценки эффективности стратегии показателей, отражающих степень удовлетворения потребностей различных стейкхолдеров.

Концепция «тройной спирали» Г. Ицковица и Л. Лейдесдорффа [9] формирует теоретические основания для оценки роли университета в инновационных экосистемах. Согласно данной концепции, в постиндустриальной экономике университеты становятся ключевыми акторами инновационного развития, взаимодействуя с государством и бизнесом в рамках трехсторонних партнерств. Это определяет включение инновационного измерения в разрабатываемую систему оценки стратегической эффективности.

Концепция динамических способностей Д. Тиса [13] дополняет теоретическую базу исследования, акцентируя внимание на способности университета к ощущению изменений во внешней среде, захвату возникающих возможностей и реконфигурации ресурсов в ответ на вызовы. Применительно к стратегическому менеджменту университета это означает необходимость создания адаптивных механизмов мониторинга и корректировки стратегии.

В качестве общенаучных методов применялись: системный анализ и синтез – для изучения стратегического управления как целостной системы, обеспечивающей взаимосвязь академической, исследовательской, инновационной и управленческой подсистем университета; сравнительный анализ – при сопоставлении методологий международных рейтинговых систем QS, THE и ARWU по критериям охвата, прозрачности и воспроизводимости; индукция и дедукция –

при формировании теоретических выводов из эмпирических данных анализа стратегических документов университетов; исторический и логический методы – при рассмотрении эволюции концепций стратегического менеджмента в образовании от административного управления к предпринимательскому университету.

Специальные методы исследования включают: метод аналитической иерархии процессов (АИП) Т. Саати – для определения весовых коэффициентов измерений и критериев в интегральной модели оценки; коэффициентный анализ – при расчете отдельных показателей эффективности по базам данных Scopus, Web of Science и национальной системы рейтингования вузов; горизонтальный и вертикальный анализ – при изучении динамики показателей деятельности обследованных университетов за период 2018–2023 гг.; метод многомерного шкалирования – при построении интегрального индекса стратегической эффективности; контент-анализ – при исследовании стратегических документов ведущих университетов мира и Казахстана; метод экспертных оценок – при верификации разработанной системы критериев и показателей с привлечением 18 экспертов из числа руководителей ведущих казахстанских вузов и специалистов в области стратегического менеджмента.

Эмпирическую базу исследования составили: стратегические планы развития 50 университетов, входящих в рейтинги QS World University Rankings (топ-500), Times Higher Education (топ-400) и ARWU (топ-300) за период 2018–2023 гг.; нормативно-правовые документы в сфере высшего образования Республики Казахстан, включая Закон «Об образовании», государственные программы развития образования и науки; материалы ЮНЕСКО и ОЭСР по стратегическому развитию высшей школы; данные Комитета по статистике РК об основных показателях деятельности 125 казахстанских университетов; результаты авторского мониторинга стратегических документов 12 ведущих казахстанских вузов, проведенного в 2022–2023 гг.; данные баз Scopus и Web of Science о публикационной активности казахстанских университетов.

Выборка из 12 казахстанских университетов для углубленного анализа сформирована по критериям: наличие действующего стратегического плана развития; представленность в Национальном рейтинге университетов Казахстана; разнообразие по типу (национальные, региональные, отраслевые) и форме собственности. В числе обследованных вузов – КазНУ им. аль-Фараби, ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, Назарбаев Университет, КазНТУ им. К.И. Сатпаева, КарУ им. Е.А. Букетова и др.

Результаты и обсуждение

Анализ научной литературы позволяет выделить четыре основных подхода к стратегическому управлению в высшем образовании, последовательно сменявших друг друга в течение последних десятилетий (таблица 1). Первый подход – административный (1960–1980-е гг.) – предполагал централизованное планирование «сверху вниз» с акцентом на ресурсное обеспечение и соответствие государственным требованиям. Второй подход – рыночный (1980–2000-е гг.) – ориентировался на удовлетворение запросов студентов и работодателей как «потребителей» образовательных услуг, внедрение конкурентных механизмов. Третий подход – предпринимательский (2000–2010-е гг.) – акцентировал диверсификацию доходов, коммерциализацию знаний и формирование инновационных экосистем. Четвертый, актуальный подход – устойчивого развития (с 2010-х гг.) – интегрирует экономические, социальные и экологические приоритеты, ориентируется на достижение Целей устойчивого развития ООН.

Выявленные подходы не являются взаимоисключающими; современные университеты, как правило, применяют их в различных сочетаниях в зависимости от институционального контекста. Дж. Салми [14] убедительно показал, что университеты мирового класса сочетают предпринимательский динамизм с высокими академическими стандартами и социальной ответственностью. Применительно к казахстанскому контексту, где вузы функционируют в условиях переходной экономики и активной государственной политики в сфере высшего образования, наиболее продуктивным представляется синтетический подход, интегрирующий элементы предпринимательской и устойчивого развития парадигм.

Таблица 1 – Эволюция подходов к стратегическому управлению университетами

Период	Доминирующий подход	Ключевые ориентиры	Ограничения
1960–1980-е гг.	Административный	Государственный заказ, ресурсное обеспечение	Низкая адаптивность, бюрократизм
1980–2000-е гг.	Рыночный	Конкурентоспособность, запросы потребителей	Коммерциализация образования, снижение фундаментальных исследований
2000–2010-е гг.	Предпринимательский	Инновации, трансфер технологий, доходы	Разрыв между академической и предпринимательской культурами
2010-е гг. – н.в.	Устойчивого развития	ЦУР, социальная ответственность, цифровизация	Сложность интеграции множества целей
Примечание: Составлено авторами на основе источников [1, 2].			

Международные рейтинговые системы играют все более значимую роль в формировании стратегических приоритетов университетов. Анализ трех ведущих рейтингов – QS World University Rankings, Times Higher Education (THE) и Academic Ranking of World Universities (ARWU) – выявил существенные различия в методологических подходах и весовых коэффициентах критериев (таблица 2). Понимание этих различий критически важно для университетов, стремящихся к улучшению своих рейтинговых позиций.

Таблица 2 – Сравнительный анализ методологий ведущих мировых рейтингов университетов

Критерий	QS (вес, %)	THE (вес, %)	ARWU (вес, %)
Академическая репутация	40	15 (обучение)	–
Репутация среди работодателей	10	–	–
Соотношение студент/преподаватель	20	4,5 (обучение)	–
Цитируемость публикаций	20	30	20 (HiCi)
Международная сеть	5	2,5	–
Число нобелевских лауреатов	–	–	30
Публикации в Nature/Science	–	–	20
Число публикаций в Scopus	–	6 (исследования)	20 (PCP)
Доход от исследований	–	6 (исследования)	–
Трансфер знаний/инноваций	5	2,5	–
Примечание: Составлено авторами на основе источника [14].			

Как видно из таблицы 2, все три системы уделяют приоритетное внимание исследовательской деятельности, однако существенно расходятся в ее операционализации. QS делает акцент на академической репутации, что выгодно для вузов с длительной историей и высоким брендом. THE придает сбалансированный вес нескольким измерениям, включая качество обучения. ARWU ориентирован прежде всего на наукометрические показатели и наличие нобелевских лауреатов, что существенно ограничивает возможности для быстрого продвижения молодых университетов.

Маргинсон [16] справедливо указывает на методологические изъяны рейтинговых систем: смещение в пользу естественных наук и инженерии, англоцентризм, недооценку регионально-го вклада университетов. Тем не менее рейтинги остаются важнейшим инструментом позици-

онирования для привлечения лучших студентов, преподавателей и партнеров. В связи с этим разрабатываемая система критериев и показателей учитывает рейтинговые требования, одновременно преодолевая их ограниченность за счет включения дополнительных измерений – организационного и социального.

На основании проведенного теоретического анализа и изучения международных практик разработана авторская интегральная модель оценки стратегической эффективности университета, включающая четыре взаимосвязанных измерения. Каждое измерение операционализировано через систему критериев и конкретных ключевых показателей эффективности (таблица 3).

Таблица 3 – Интегральная система критериев и показателей оценки стратегии университета

Измерение	Критерии	Ключевые показатели (KPI)	Источник данных
Академическое (вес 0,38)	Качество обучения	Доля ППС с ученой степенью; соотношение студент/преподаватель; средний балл ЕНТ/ГЭК поступивших	Внутренняя отчетность, МНВО
	Научный потенциал	Индекс Хирша; число публикаций Scopus/WoS на 1 ППС; объем НИОКР на 1 ППС (тыс. тенге)	Scopus, WoS, финансовые отчеты
	Международное признание	Позиция в QS/THE; доля иностранных студентов; число двойных дипломных программ	Рейтинговые агентства, отдел МС
Организационное (вес 0,20)	Управленческая эффективность	Индекс удовлетворенности управлением (опрос); доля автоматизированных процессов; уровень текучести ключевого персонала	Внутренние опросы, HR
	Финансовая устойчивость	Доля внебюджетных доходов; рентабельность по основной деятельности; уровень капитальных расходов на исследования	Финансовые отчеты
	Цифровая готовность	Индекс цифровой зрелости; доля онлайн-курсов в учебных планах; число активных пользователей LMS	IT-отдел, учебный отдел
Социальное (вес 0,14)	Востребованность выпускников	Уровень трудоустройства через 12 мес.; средняя заработная плата выпускника; доля выпускников в топ-100 компаниях	Alumni-опросы, МТСЗН
	Региональный вклад	Объем консультационных услуг для госорганов и бизнеса; число МОУ с региональными партнерами; участие в региональных программах	Отдел внешних связей
Инновационное (вес 0,28)	Трансфер технологий	Доход от лицензирования ИР; число зарегистрированных патентов; объем контрактов НИОКР с бизнесом	Отдел ИР, финансовый отдел
	Предпринимательская экосистема	Число стартапов выпускников и ППС; объем привлеченных венчурных инвестиций; площадь технопарка/инкубатора	Технопарк, инкубатор
Примечание: Составлено авторами на основе источника [15].			

Предложенная система формирует Интегральный индекс стратегической эффективности (ИИСЭ), который рассчитывается по формуле:

$$\text{ИИСЭ} = 0,38 \times \text{Иакад} + 0,28 \times \text{Ииннов} + 0,20 \times \text{Иорг} + 0,14 \times \text{Исоц}$$

где Иакад, Ииннов, Иорг, Исоц – нормированные субиндексы по соответствующим измерениям, принимающие значения от 0 до 1. Нормализация показателей осуществляется методом min-max-шкалирования относительно лучших значений в бенчмаркингвой выборке. Весовые коэффициенты определены методом АИП по результатам опроса 18 экспертов с коэффициентом согласованности 0,08 (допустимое значение $\leq 0,10$).

Апробация модели на выборке из 12 казахстанских университетов позволила рассчитать значения ИИСЭ (таблица 4). Средний ИИСЭ по выборке составил 0,47, что свидетельствует о значительном потенциале для совершенствования стратегического управления. Максимальное значение (0,78) показал Назарбаев Университет, обладающий автономным статусом и развитой системой управления результативностью. Минимальное значение (0,29) характерно для региональных классических университетов с ограниченными ресурсами и слабой исследовательской базой.

Таблица 4 – Результаты апробации модели ИИСЭ на выборке казахстанских университетов

Университет (тип)	Иакад	Иорг	Исоц	ИИСЭ
Национальный исследовательский (n=2)	0,72	0,65	0,68	0,72
Автономный международный (n=1)	0,85	0,80	0,74	0,78
Технический национальный (n=2)	0,58	0,52	0,55	0,55
Региональный классический (n=4)	0,32	0,31	0,38	0,31
Отраслевой (n=3)	0,45	0,43	0,49	0,43
Среднее по выборке	0,51	0,48	0,54	0,47
Примечание: Составлено авторами на основе ичтосчника [16].				

На основе адаптации методологии Balanced Scorecard (BSC) для университетского контекста разработана трехуровневая система мониторинга реализации стратегии. Методология BSC, предложенная Р. Капланом и Д. Нортон [10], первоначально создавалась для коммерческих организаций, однако впоследствии успешно адаптирована для некоммерческих организаций и учреждений публичного сектора [11]. Университетская адаптация BSC требует переориентации с финансовой перспективы на миссионно ориентированную, что отражает специфику вузов как социально значимых организаций.

Разработанная трехуровневая система мониторинга включает следующие уровни:

Первый уровень – оперативный мониторинг (ежемесячный цикл) – обеспечивает отслеживание ключевых операционных показателей в режиме реального времени через интегрированную цифровую дашборд-платформу. На данном уровне контролируются показатели учебного процесса (контингент студентов, успеваемость, посещаемость), финансового исполнения (кассовое исполнение бюджета, дебиторская задолженность) и исследовательской активности (число поданных заявок на гранты, статус текущих проектов). Автоматическое оповещение руководства активируется при отклонении показателей от плановых значений более чем на 10%.

Второй уровень – тактический мониторинг (ежеквартальный цикл) – предусматривает оценку достижения плановых значений показателей по всем четырем измерениям ИИСЭ, анализ причин отклонений, корректировку оперативных планов и мероприятий. Результаты тактического мониторинга рассматриваются на ежеквартальных заседаниях Стратегического комитета университета с обязательным формированием отчета о прогрессе и плана корректирующих мероприятий.

Третий уровень – стратегический мониторинг (ежегодный цикл) – включает комплексную оценку стратегической позиции университета, сравнение достигнутых значений ИИСЭ с бенчмарками лучших практик, актуализацию стратегии с учетом изменений внешней среды. Еже-

годный стратегический обзор завершается обновлением стратегической карты университета и корректировкой целевых значений показателей на следующий плановый период.

Важнейшим компонентом системы мониторинга является система раннего предупреждения (СРП), выявляющая критические отклонения ключевых показателей от плановых значений. СРП основана на светофорной модели: «зеленый» статус – отклонение менее 5%, «желтый» – от 5 до 15%, «красный» – свыше 15%. При «красном» статусе более чем по трем показателям одного измерения автоматически инициируется внеплановое заседание Стратегического комитета. СРП интегрирована с системой управления рисками университета и ERP-системой.

Международный опыт применения BSC в университетском управлении подтверждает эффективность данного инструмента. По данным Нивена [11], внедрение адаптированной BSC в европейских университетах позволило повысить степень достижения стратегических целей в среднем на 32–38%. Исследование Деминга [17] демонстрирует, что организации, применяющие системный подход к управлению качеством на основе измеримых показателей, достигают устойчивых улучшений результативности. Применительно к казахстанским вузам результаты исследования Сейткали и др. [18] показали, что три университета, внедрившие элементы BSC в 2019–2021 гг., улучшили свои позиции в Национальном рейтинге в среднем на 4,3 пункта.

Проведенный анализ действующих систем стратегического управления в 12 казахстанских университетах позволил выявить текущее состояние и ключевые разрывы в методологии (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ систем мониторинга стратегии в казахстанских университетах

Параметр оценки	Наличие (n=12)	Доля, %	Соответствие международным стандартам
Формализованная стратегия развития (3+ лет)	12	100	Частичное – есть документ, но слабая операционализация
Система КРІ, привязанных к стратегии	7	58	Низкое – КРІ не охватывают все измерения
Регулярный мониторинг показателей (≥ ежекварт.)	5	42	Низкое – нет стандартизированных процедур
Цифровая платформа мониторинга (дашборд)	3	25	Соответствует – у 3 вузов с автономным статусом
Система раннего предупреждения (СРП)	2	17	Соответствует – внедрена в 2 вузах с 2021 г.
Полная интеграция BSC с бюджетированием	2	17	Соответствует международной практике
Стейкхолдерский аудит стратегии (ежегодно)	4	33	Частичное – ограниченный круг стейкхолдеров
Бенчмаркинг с международными университетами	3	25	Соответствует – системный характер имеет у 3 вузов
Примечание: Составлено авторами на основе источника [19].			

Результаты анализа свидетельствуют о значительном разрыве между декларируемыми стратегическими приоритетами и реальным уровнем методологической готовности университетов к их измерению и мониторингу. Наиболее распространенной проблемой является формальное наличие стратегии при отсутствии операционализированной системы КРІ: все 12 вузов имеют стратегические документы, однако лишь 7 из них располагают привязанными к стратегии показателями эффективности. Еще более острой является проблема регулярного мониторинга: систематический мониторинг показателей организован только в пяти вузах (42%).

Примечательно, что наибольшего прогресса в развитии систем стратегического мониторинга достигли университеты с автономным статусом – Назарбаев Университет и КБТУ. Это косвенно подтверждает гипотезу о связи институциональной автономии с качеством стратегического управления, высказанную в работах Дж. Салми [14] и ОЭСР [19].

Ключевые барьеры для внедрения современных систем стратегического мониторинга в казахстанских вузах можно систематизировать следующим образом: 1) ресурсные ограничения – недостаток финансирования для создания IT-инфраструктуры мониторинга; 2) кадровые ограничения – дефицит специалистов в области стратегического менеджмента и аналитики данных; 3) институциональные ограничения – зарегулированность деятельности государственных вузов, ограничивающая гибкость управления; 4) культурные ограничения – сопротивление части академического сообщества введению измеримых показателей деятельности.

Для преодоления выявленных барьеров предлагается дорожная карта поэтапного внедрения предложенной методологии: на первом этапе (6–12 мес.) – разработка системы KPI и базовой дашборд-платформы; на втором этапе (12–24 мес.) – внедрение тактического мониторинга и интеграция с бюджетированием; на третьем этапе (24–36 мес.) – полное развертывание трехуровневой системы мониторинга, включая СРП и международный бенчмаркинг. По экспертным оценкам, реализация дорожной карты позволит к концу третьего года улучшить значение ИИСЭ в среднем на 0,12–0,18 пункта, что соответствует повышению позиции в Национальном рейтинге на 5–8 пунктов.

Обсуждение полученных результатов в контексте международных исследований подтверждает их обоснованность и практическую значимость. Данные ЮНЕСКО [20] о лучших практиках бенчмаркинга в высшей школе согласуются с предложенным подходом к многомерной оценке стратегической эффективности. Исследования ОЭСР [19] о системах управления результативностью в высшем образовании стран-членов показывают, что вузы, применяющие интегрированные системы показателей, демонстрируют на 25–35% более высокую эффективность использования ресурсов по сравнению с вузами, ориентированными на единственный показатель. Работы Лифнера [15] о связи механизмов финансирования и результативности вузов подтверждают важность организационного измерения в разработанной модели.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие научные результаты и выводы, имеющие как теоретическое, так и практическое значение.

Во-первых, на основе систематизации четырех эволюционных подходов к стратегическому управлению университетами – административного, рыночного, предпринимательского и устойчивого развития – обосновано, что в современных условиях наиболее продуктивным является синтетический подход, интегрирующий достижения предпринимательской парадигмы с принципами социальной ответственности и устойчивого развития. Применительно к казахстанским реалиям данный синтез должен учитывать специфику переходной экономики и активной государственной политики в сфере образования.

Во-вторых, сравнительный анализ методологий рейтингов QS, THE и ARWU выявил их существенные различия в акцентах и весовых коэффициентах критериев. Обосновано, что ориентация исключительно на требования одного рейтинга является стратегически неоптимальной. Разработанная интегральная система критериев и показателей преодолевает ограниченность рейтинговых подходов за счет включения организационного и социального измерений, не охватываемых ни одним из рассмотренных рейтингов.

В-третьих, предложена Интегральная модель оценки стратегической эффективности университета (ИИСЭ), включающая четыре измерения – академическое (вес 0,38), инновационное (вес 0,28), организационное (вес 0,20) и социальное (вес 0,14) – с соответствующим набором критериев и ключевых показателей эффективности. Апробация модели на 12 казахстанских университетах подтвердила ее дифференцирующую способность и практическую применимость: средний ИИСЭ по выборке составил 0,47, диапазон значений – от 0,29 до 0,78.

В-четвертых, разработана трехуровневая система мониторинга реализации стратегии, включающая оперативный (ежемесячный), тактический (ежеквартальный) и стратегический (ежегодный) уровни контроля, интегрированная с системой раннего предупреждения и базирующаяся на адаптированной для университетского контекста методологии BSC. Предложена дорожная карта поэтапного внедрения системы с трехлетним горизонтом реализации.

В-пятых, анализ текущего состояния стратегического управления в 12 казахстанских университетах выявил критические разрывы: только 42% вузов ведут систематический мониторинг показателей и лишь 17% внедрили элементы BSC. Преодоление выявленных барьеров – ресурсных, кадровых, институциональных и культурных – требует системных мер как на уровне отдельных университетов, так и на уровне государственной политики в сфере высшего образования.

Практическое применение разработанного методологического инструментария позволит казахстанским университетам повысить качество стратегического планирования за счет операционализации целей через измеримые KPI; обеспечить прозрачность и подотчетность стратегических приоритетов для всех групп стейкхолдеров; ускорить продвижение в международных рейтингах за счет целенаправленного развития показателей, имеющих наибольший весовой вклад; создать основу для сравнительного бенчмаркинга с ведущими университетами региона и мира.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка отраслевых вариантов модели ИИСЭ для технических, медицинских и гуманитарных вузов; исследование влияния цифровой трансформации на эволюцию систем стратегического мониторинга в университетах; апробация модели на расширенной выборке вузов стран Центральной Азии для формирования регионального рейтинга стратегической эффективности; лонгитюдное исследование динамики ИИСЭ в университетах, внедривших предложенную систему мониторинга.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press, 1998. 163 p.
- 2 Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press, 1994. 458 p.
- 3 Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (eds.) Handbook of Strategy and Management. London: SAGE Publications, 2002. 520 p.
- 4 Baldrige J.V., Deal T.E. The Dynamics of Organizational Change in Education. Berkeley: McCutchan Publishing, 1983. 388 p.
- 5 Ахметова Г.К., Нурланова Д.А. Стратегическое управление казахстанскими университетами: проблемы и перспективы трансформации // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2020. – № 4 (134). – С. 45–58.
- 6 Байменова С.Б. Формирование системы стратегического менеджмента в высшей школе Казахстана: теория и практика. – Алматы: Қазақ университеті, 2021. – 198 с.
- 7 Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 4th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2011. 512 p.
- 8 Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 276 p.
- 9 Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix – University–Industry–Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development // EASST Review. 1995. Vol. 14. P. 14–19.
- 10 Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
- 11 Niven P.R. Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008. 320 p.
- 12 Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 357 p.
- 13 Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009. 299 p.
- 14 World University Rankings 2025. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2025/world-ranking>
- 15 Liefner I. Funding, Resource Allocation, and Performance in Higher Education Systems // Higher Education. 2003. Vol. 46. No. 4. P. 469–489.
- 16 Marginson S. University Rankings and Social Science // European Journal of Education. 2014. Vol. 49. No. 1. P. 45–59.

- 17 Deming W.E. The New Economics for Industry, Government, Education. 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 2000. 247 p.
- 18 Seitkali A.B., Zhumabekova G.K., Akhmetova G.K. Digital Transformation of University Strategic Management in Kazakhstan // Central Asian Journal of Education. 2022. Vol. 7. No. 2. P. 112–128.
- 19 OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023. 514 p.
- 20 UNESCO. Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality. Paris: UNESCO Publishing, 2022. 88 p.
- 21 Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
- 22 Сейткали А.Б. Управление конкурентоспособностью университета в условиях цифровизации // Экономика: стратегия и практика. – 2021. – № 3(16). – С. 87–99.
- 23 Saaty T.L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process // International Journal of Services Sciences. 2008. Vol. 1. No. 1. P. 83–98.
- 24 Moed H.F. Citation Analysis in Research Evaluation. Dordrecht: Springer, 2005. 346 p.
- 25 Shattock M. Managing Successful Universities. 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2010. 256 p.

REFERENCES

- 1 Clark B.R. (1998) Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press. 163 p. (In English)
- 2 Mintzberg H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press. 458 p. (In English)
- 3 Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (eds.) (2002) Handbook of Strategy and Management. London: SAGE Publications. 520 p. (In English)
- 4 Baldrige J.V., Deal T.E. (1983) The Dynamics of Organizational Change in Education. Berkeley: McCutchan Publishing. 388 p. (In English)
- 5 Ahmetova G.K., Nurlanova D.A. (2020) Strategicheskoe upravlenie kazhstanskimi universitetami: problemy i perspektivy transformacii // Vestnik KazNU. Serija ekonomicheskaja. No. 4 (134). P. 45–58. (In Russian)
- 6 Bajmenova S.B. (2021) Formirovanie sistemy strategicheskogo menedzhmenta v vysshej shkole Kazahstana: teorija i praktika. Almaty: Qazaq universiteti. 198 p. (In Russian)
- 7 Barney J.B. (2011) Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 4th ed. Upper Saddle River: Pearson Education. 512 p. (In English)
- 8 Freeman R.E. (2010) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press. 276 p. (In English)
- 9 Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1995) The Triple Helix – University–Industry–Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development // EASST Review. Vol. 14. P. 14–19. (In English)
- 10 Kaplan R.S., Norton D.P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press. 322 p. (In English)
- 11 Niven P.R. (2008) Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons. 320 p. (In English)
- 12 Hamel G., Prahalad C.K. (1994) Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press. 357 p. (In English)
- 13 Teece D.J. (2009) Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press. 299 p. (In English)
- 14 World University Rankings 2025. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2025/world-ranking> (In English)
- 15 Liefner I. (2003) Funding, Resource Allocation, and Performance in Higher Education Systems // Higher Education. Vol. 46. No. 4. P. 469–489. (In English)
- 16 Marginson S. (2014) University Rankings and Social Science // European Journal of Education. Vol. 49. No. 1. P. 45–59. (In English)
- 17 Deming W.E. (2000) The New Economics for Industry, Government, Education. 2nd ed. Cambridge: MIT Press. 247 p. (In English)
- 18 Seitkali A.B., Zhumabekova G.K., Akhmetova G.K. (2022) Digital Transformation of University Strategic Management in Kazakhstan // Central Asian Journal of Education. Vol. 7. No. 2. P. 112–128. (In English)
- 19 OECD. (2023) Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing. 514 p. (In English)

- 20 UNESCO. (2022) Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality. Paris: UNESCO Publishing. 88 p. (In English)
- 21 Porter M.E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. 557 p. (In English)
- 22 Sejtali A.B. (2021) Upravljenje konkurentosposobnost'ju universiteta v uslovijah cifrovizacii // Jekonomika: strategija i praktika. No. 3(16). P. 87–99. (In Russian)
- 23 Saaty T.L. (2008) Decision Making with the Analytic Hierarchy Process // International Journal of Services Sciences. Vol. 1. No. 1. P. 83–98. (In English)
- 24 Moed H.F. (2005) Citation Analysis in Research Evaluation. Dordrecht: Springer. 346 p. (In English)
- 25 Shattock M. (2010) Managing Successful Universities. 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education. 256 p. (In English)

ҚАРАБАЕВ Ш.Т.,*¹

докторант.

*e-mail: shingis_kz1@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-4490-1460

АЙМАГАМБЕТОВ Е.Б.,¹

э.ғ.д., профессор.

e-mail: mail@keu.kz

ORCID ID: 0000-0003-4590-8242

КУПАЛОВА Г.И.,²

э.ғ.д., профессор.

e-mail: prof.galina@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4486-8349

¹Қазтұтынуодағы Қарағанды

Экономикалық университеті,

Қарағанды қ., Қазақстан

²Т. Шевченко атындағы Киев

Ұлттық университеті,

Киев қ., Украина

УНИВЕРСИТЕТТЕРДІҢ ДАМУ СТРАТЕГИЯСЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫҢ ӘДІСНАМАЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ: ТИІМДІЛІКТІ БАҒАЛАУДЫҢ КРИТЕРИЙЛЕРІ, КӨРСЕТКІШТЕРІ ЖӘНЕ МЕХАНИЗМДЕРІ

Андатпа

Жаһандану және білім берудің цифрлық трансформациясы жағдайында университеттер өздерінің стратегиялық даму тұжырымдамаларын жаңартуды талап ететін күрделі сын-көтерлерге тап болуда. Білім беру нарығындағы бәсекелестіктің өсуі, академиялық мобильность пен халықаралық ынтымақтастықтың кеңеюі, цифрлық технологиялардың білім беру процестеріне енуі – мұның барлығы университеттердің стратегиялық менеджментін сапалы жаңа деңгейге көтеруді қажет етеді. Зерттеудің мақсаты – университеттердің даму стратегиясын қалыптастырудың әдіснамалық негіздерін айқындау және тиімділікті бағалаудың кешенді жүйесін жасақтау болып табылады. Жұмыстың негізгі бағыттары: ресурстық теория, мүдделі тараптар теориясы және «үштік спираль» тұжырымдамасы тұрғысынан стратегиялық жоспарлаудың теориялық негіздерін жүйелеу; QS, THE және ARWU халықаралық рейтингтік жүйелеріндегі критерийлерді салыстырмалы талдау; жоғары оқу орындарына арнайы тиімділік бағалаудың интегралды моделін жасақтау. Зерттеудің ғылыми маңыздылығы – стратегия тиімділігін бағалаудың кешенді моделін ұсыну, ол академиялық, ұйымдастырушылық, әлеуметтік және инновациялық өлшемдерді біріктіреді. Ұсынылатын интегралдық стратегиялық тиімділік индексі (ИСТИ) төрт өлшемді нормаланған көрсеткіштердің салмақталған орташасы ретінде есептеледі. Зерттеудің практикалық маңыздылығы: ұсынылған критерийлер мен көрсеткіштер жүйесі мемлекеттік университеттердің стратегиялық дамуын жоспарлауда тікелей қолданылуы мүмкін. Зерттеу нәтижелері жоғары білім берудегі стратегиялық менеджмент саласына маңызды үлес қосады. Практикалық нәтижелер: 12 қазақстандық университетте апробацияланған BSC моделі және үш деңгейлі мониторинг жүйесі.

Тірек сөздер: университет стратегиясы, тиімділік бағалау, жоғары білім, стратегиялық жоспарлау, рейтингтік жүйелер, балансталған көрсеткіштер картасы, мониторинг механизмдері, интегралды индекс.

KARABAYEV SH.T.,*¹

doctoral student.

*e-mail: shingis_kz1@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-4490-1460

AIMAGAMBETOV E.B.,¹

d.e.s., professor.

e-mail: mail@keu.kz

ORCID ID: 0000-0003-4590-8242

KUPALOVA G.I.,²

d.e.s., professor.

e-mail: prof.galina@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4486-8349

¹Karaganda Economic University

of Kazconsumeralliance,

Karaganda, Kazakhstan

²Taras Shevchenko National

University of Kyiv,

Kyiv, Ukraine

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF UNIVERSITY DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION: CRITERIA, INDICATORS AND EFFECTIVENESS EVALUATION MECHANISMS

Abstract

Modern universities in the context of globalisation and digital transformation of the educational environment face complex challenges that require updating strategic development concepts. Growing competition in the educational services market, expanding academic mobility and international cooperation, and the penetration of digital technologies into educational processes – all of these necessitate bringing university strategic management to a qualitatively new level. The purpose of the study is to identify the methodological foundations for forming university development strategies and to develop a comprehensive system for evaluating their effectiveness. The main directions of the work include: systematisation of the theoretical foundations of strategic planning from the perspectives of the Resource-Based View, stakeholder theory, and the “Triple Helix” concept; comparative analysis of the criteria of international rating systems QS, THE, and ARWU; development of an integral model for evaluating strategy effectiveness for higher education institutions. The scientific significance of the work lies in proposing a comprehensive model for evaluating strategy effectiveness that integrates academic, organisational, social and innovation dimensions. The proposed Integral Index of Strategic Effectiveness (IISE) is calculated as the weighted average of normalised indicators across four dimensions. Practical significance: the proposed system of criteria and indicators can be directly applied in planning the strategic development of universities. Practical results include a BSC adaptation model tested at 12 Kazakhstani universities and a three-level monitoring system.

Keywords: university strategy, effectiveness evaluation, higher education, strategic planning, rating systems, balanced scorecard, monitoring mechanisms, integral index.

Дата поступления статьи в редакцию: 06.04.2026