

УДК 378



С.С. КУНАНБАЕВА
доктор филологических
наук, академик НАН РК

S.S. KUNANBAEVA
Doctor of Philological
Sciences, Academician of
Sciences of the Republic of
Kazakhstan

ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВУЗА ПРИ АККРЕДИТАЦИИ

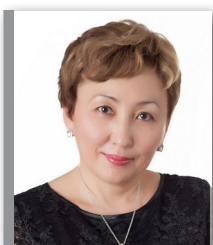
THE IMPORTANCE OF UNIVERSITY STRATEGIC PLANNING FOR THE ACCREDITATION PROCESS

Одним из главных инструментов обеспечения качества образования является стратегический план вуза. Наблюдается формализованный подход к вопросам стратегического планирования. Стратегические планы есть во всех университетах, но они так и не стали катализаторами обеспечения качества образования. Описывается обобщенный бенчмаркинг КазУМОиМЯ имени Абылай хана по стратегическому планированию.

Ключевые слова: аккредитация, стратегические планы, тактический план, качество образования, модель университета, SWOT-анализ, управление рисками

One of the main tools for ensuring the quality of education comes the strategic plan of the university. Often the process of strategic planning is treated formally. Strategic plans exist in all universities, but they never became catalysts for ensuring the quality of education. The generalized benchmarking on strategic planning of KazUIR&WL named after Abylai Khan is described.

Key words: accreditation, strategic plans, tactical plan, quality of education, university model, SWOT analysis, risk management.



А.Н. САХАНОВА
доктор экономических наук,
профессор

A.N. SAKHANOVA
Doctor of Economic Sciences,
Professor

КазУМОиМЯ имени Абылай хана сохраняет свое лидирующее положение в казахстанской высшей школе, осуществляя профессиональное обучение на 15 языках мира. Сегодня университет работает, исходя из посылы программной статьи Президента Казахстана Назарбаева Н.А. «Рухани жаңғыру» [1]. Мы концентрируем наше внимание на разработке востребованной временем качественной продукции, отвечающей запросам и потребностям интеллектуального рынка. Мы завершили разработку модели Университета как инновационно-ориентированного комплекса международно-адаптивного типа. Мы обновили модель профессионально-образовательных программ, обеспечивающих формирование профессионально-компетентной модели специалиста с разработкой и активным внедрением современно-востребованных специализаций.

По показателям рейтинговой оценки образовательной деятельности НААР-2017, университет прочно держит 1-е места по 8 программам иноязычного профиля, 2-е место по 4 программам международного профиля, 3-е место по 7 программам специальностей магистратуры [2]. Университет прошел аккредитацию

КазUIR&WL named after Abylai Khan retains its leading position in the Kazakhstani higher school, providing professional education in 15 world languages. Today the university works, relying on the program article of the President of Kazakhstan N. Nazarbayev "Ruhani zhangyru" [1]. We concentrate our attention on the creation of time-demanded high-quality products that meet the needs and requirements of the intellectual market. We have completed the development of the University model as an innovation-oriented complex of international adaptive type. We have updated the model of professional education programs that provide the formation of a specialist's professional-competency model with the development and active implementation of the demanded modern specializations.

According to the rating of educational activity of the IAAR-2017, the university holds the first place at 8 programs of the foreign profile, the second place at 4 programs of the international profile, and the third place at 7 programs of the specialties of master programs [2]. The university was accredited in 8 specialties by the ACQUIN international agency. At our University, the Confucius Institute was

по 8 специальностям вуза, проведенную международным агентством ACQUIN. Открыт Институт Конфуция на базе университета как стратегический центр подготовки специалистов по профессионально-отраслевой языковой подготовке для реализации проекта «Новый шелковый путь». Подписан договор с руководством Международных сертификационных программ по языковой стандартизации по формату NILE, проводимых Университетом Норвич (Великобритания). Создан первый иноязычный комплекс словарей и разговорников по 5 рабочим языкам для выставки ЭКСПО-2017. Мы стали инициатором открытия ассоциативных научно-профессиональных сообществ, первым из которых стало Ассоциативное объединение переводчиков Казахстана, обретающее достойную репутацию и признание. Мы с уверенностью можем сказать, что по реализации программы трехязычия к числу практической демонстрации научно-образовательной роли университета как ведущего вуза по развитию и обеспечению иноязычной подготовки и переподготовке преподавательских кадров Университет в течении 2 лет провел подготовку 500 слушателей по программе повышения квалификации, получив высокую оценку по качеству их проведения.

Одним из главных инструментов обеспечения качества образования является стратегический план. Часто к вопросу стратегического планирования подходят формально. Стратегические планы есть во всех университетах, разработаны соответствующие миссии. Но они так и не стали в своем большинстве катализаторами обеспечения качества образования. А.Б. Жумагулова отмечает, что на основе проведенного мониторинга уже проведенных аккредитаций и результатов внешней оценки вузов определилась показательная структура рекомендаций по улучшению качества стратегического планирования вузов [3]. Стандарты институциональной аккредитации НААР вузов, реализующих программы высшего и послевузовского образования, опубликованы на его официальном сайте. Оценка стандарта «Стратегическое развитие и обеспечение качества» проводится на основе анализа действующих миссии и стратегии, планов и системы мониторинга их реализации, анализа механизма ресурсного обеспечения и организационной структуры, направленной на реализацию миссии и стратегии. В нем одним из ключевых критериев является демонстрация разработки уникальной стратегии на основе анализа всех факторов с привлечением разнообразных стейкхолдеров [4].

Представляем бенчмаркинг КазУМОиМЯ имени Абылай хана в области стратегического планирования. Стратегические ориентиры госполитики и госпрограмм определяют деятельность вуза [5-9]. Положение о стратегическом планировании развития университета утверждено на заседании ученого совета 23 октября 2012 года. Координирующей структурой стратегического планирования является Управление по стратегии развития и мониторингу (УСРМ). В положении отражены: декларация – общие цели и принципы; информационные карты мероприятий – табличные формы мероприятий по выполнению плана; сбалансированная

established as a strategic center for the training of specialists in professional and special spheres language mastering for the implementation of the “New Silk Road” project. The University signed contract with the head of the International Certification Programs for Language Standardization in NILE format conducted by the University of Norwich (UK). The first complex of vocabularies and phrasebooks in 5 foreign language has been created for EXPO-2017. We initiated the opening of associative scientific and professional communities, and the first of them was the Association of Translators of Kazakhstan, that gains a worthy reputation and recognition. We can confidently say that in implementing the trilingual program as the evidential practical demonstration of the scientific and educational role of the university as the leading institution developing and providing foreign language training and retraining of teaching staff, in 2 years the University has prepared 500 trainees in the professional development program and got high rates of its quality evaluation.

One of the main tools for ensuring the quality of education comes the strategic plan of the university. Often the process of strategic planning is treated formally. Strategic plans and relevant missions exist in all universities, but they did not become, in the vast majority, the catalysts of education quality ensuring. A.B. Zhumagulova notes that on the basis of monitoring of already conducted accreditations and the results of the universities external evaluation, an indicative structure of recommendations for improving the quality of strategic planning at higher educational institutions has been determined [3]. The standards of universities institutional accreditation of the IAAR, implementing programs of higher and postgraduate education, are published on its official website. The evaluation of the “Strategic development and quality assurance” standard is carried out on the basis of an analysis of current mission and strategy, plans and monitoring system of implementation, analysis of the resource support mechanism and organizational structure aimed on implementing the mission and the strategy. Here

САХАНОВА Ардак Наурызбаевна

*Проректор по стратегическому развитию Казахского Университета международных отношений и мировых языков имени Абылай хана
Доктор экономических наук, профессор. Автор более 120 научных работ, среди которых 4 монографии, 7 учебных пособий, соавтор ряда учебников: «Государство и бизнес», «Человеческое развитие в Казахстане». Лауреат государственной премии им. Ч. Валиханова в области науки.*

Награждена почетной грамотой МОН РК, благодарностью Президента РК Назарбаева Н.А., почетной грамотой КазУМОиМЯ им. Абылай хана, почетным знаком «70 лет КазУМОиМЯ им. Абылай хана».

Инфраструктура научно-образовательного инновационного комплекса /
 Infrastructure of the research-educational complex

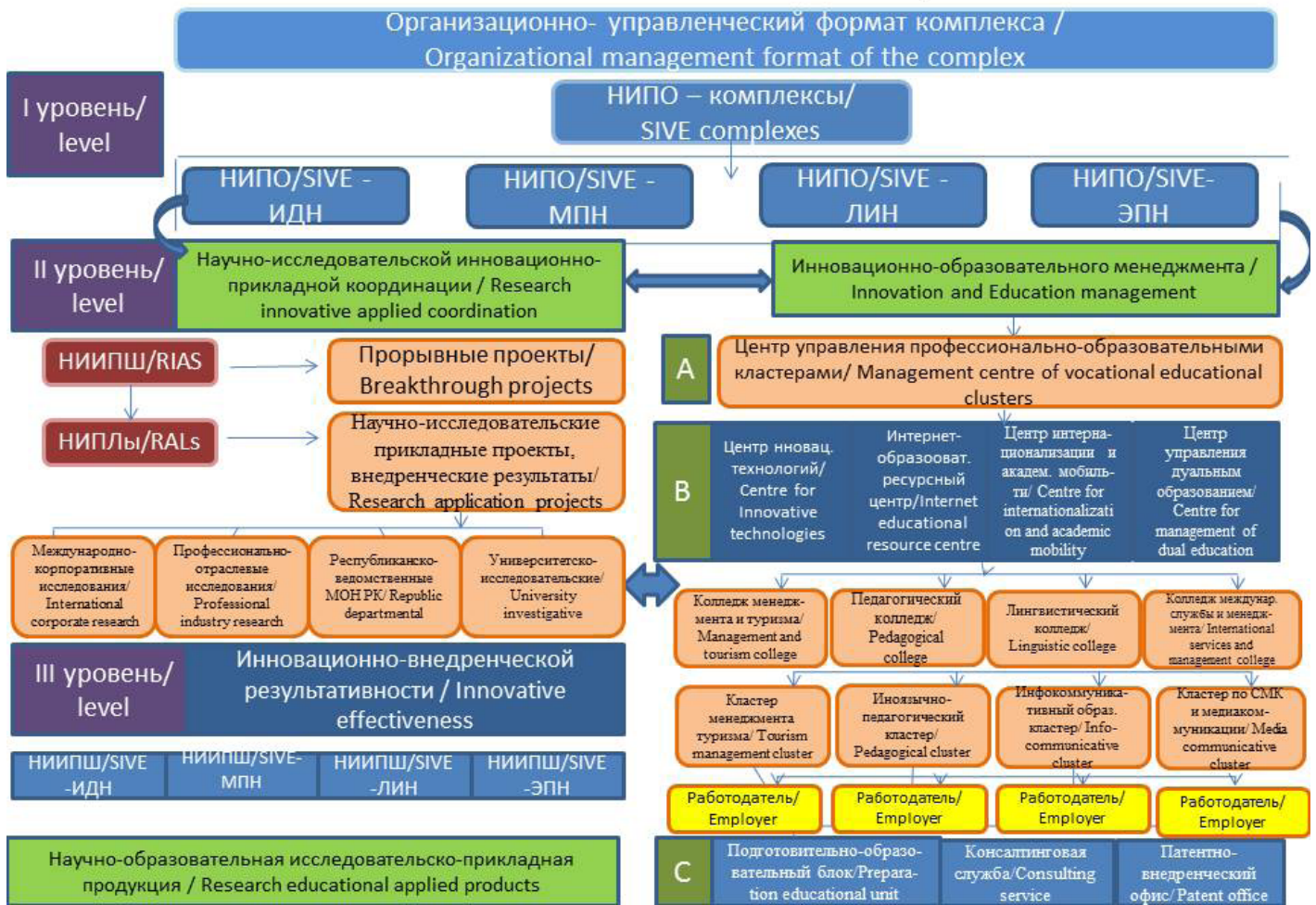


Рисунок 1/Picture 1

НИПО – комплексная система управления научно-профессиональной образовательной деятельностью вуза/SIPO – a complex system of university scientific-professional educational activities management

система показателей (ССП) – механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей организации и контроль их достижения; ключевые показатели эффективности – измерители достижимости целей, а также характеристики эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. Формы представления Стратегического плана выражаются через текст стратегического плана, который разрабатывается в трех версиях: базовая версия; полная версия, включающая подробные обоснования выбранной стратегии, проекты и программы, конкретные меры по выполнению Стратегического плана; презентационная версия с изложением основных позиций базовой версии, издаваемая типографским способом на русском, казахском и английском языках [10].

Уровни стратегического плана проявляются через разработку планов структурными подразделениями. Используется сочетание подходов «сверху-вниз», «снизу-вверх» и «партиципент». Рабочие группы ведут разработку, мониторинг, актуализацию, корректировку и обновление Стратегического плана по выбранным стратегическим направлениям и отдельным проблемам, определяют условия реализации плана. Через член-

one of the key criteria is to demonstrate the development of a unique strategy based on the analysis of all factors including a variety of stakeholders [4].

We present the benchmarking of KazUIR&WL named after Abylai Khan in the field of strategic planning. Strategic landmarks of state policy and state programs determine the activity of the university [5-9]. The Regulation on strategic planning of the University development was approved at the meeting of the Academic Council on October 23, 2012. The organization coordinating the strategic planning is the Development Strategy and Monitoring Office (DSMO). The provision presents: declaration– common goals and principles; events information maps– table forms of activities to implement the plan; balanced scorecard (BSC) – a mechanism for the consistent delivery of strategic success factors, objectives of the organization and monitoring of achievement to the staff; key performance indicators– measurement tools for evaluation of achievable goals, performance characteristics of business processes and the performance of each individual employee. Forms of reporting of the Strategic Plan are presented by the text of the strategic plan, which is developed in three versions:

ство в них обеспечивается участие ректората, органов власти, деловых кругов, общественности, специалистов и студентов для разработки и реализации Стратегического плана. Научно-консультативным общественным органом является Экспертный совет, деятельность которого заключается в проведении научной экспертизы. Экспертный совет формируется из ведущих ученых и экспертов со стороны, представителей структурных подразделений университета, являющихся специалистами в области развития экономики и менеджмента знаний с привлечением разнообразных стейкхолдеров.

При формировании миссии на начальном этапе наблюдались давление общих фраз и лозунгов, компилятивные подходы. Использовались различные методы: консенсусный обзорный; опросный; мозговой штурм. Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана видит свою миссию в создании современного инновационно-ориентированного университета международно-адаптивного типа как единого научно-образовательного комплекса, обеспечивающего подготовку конкурентоспособных высококачественных специалистов для обеспечения многовекторного международного взаимодействия страны в реализации стратегии развития РК.

Модель Университета представляет собой международно-адекватный комплекс научно-образовательной конкурентоспособности с обеспечением международно-стандартизированной: во-первых, модели образования; во-вторых, модели образовательной программы, базируемой на единой модульно-компетентностной основе структурирования, планирования, управления и оценки его результатов; в-третьих, компетентностной модели специалиста; в-четвертых, системы современно-востребованных специализаций – профилей, как обязательных (majors), так и элективных (minors) с обязательной их корпоративной с работодателями-заказчиками аттестацией и разработанной системой профессиональных прикладных заданий для сертификационной аттестации выпускников; в-пятых, системы контента и технологий по формированию каждой специализации (majors, minors); в-шестых, обеспеченностью их международно-квалификационного уровня, выражаемого как в содержательно-прикладной, так и компетентностной системе требований и их измерений; в-седьмых, единой системы квалификационно-качественного измерения указанных профессионально-прикладных компетенций.

В целях внедрения единой, интегрирующей полифункциональную деятельность ВУЗа платформы и системы менеджмента ВУЗом была разработана уникальная модель НИПО-комплексов, закладывающая одновременно и основу для вертикально-кластерного механизма развития и управления ВУЗом (рисунок 1). Формат инфраструктуры университета как научно-инновационных профессионально-образовательных комплексов (НИПО-комплексы) дает возможность интегративно и целезаданно управлять выполнением миссии инновационно-ориентированного университета по обеспечению международной интеграции и инновационно-ориентированного единства «наука - профессиональное образование - производство». Благодаря почти трехлетнему периоду плана внедрения НИПО – комплексной

a basic version; full version, including detailed justifications of the chosen strategy, projects and programs, specific measures to implement the Strategic Plan; a presentation version with main positions of the basic version, published in Russian, Kazakh and English languages [10].

The levels of the strategic plan are worked out by the structural divisions' plans development. A combination of "top-down", "bottom-up" and "participate" approaches are used. Working groups develop, monitor, maintain, correct and update the Strategic Plan for selected strategic areas and specific problems, and determine the conditions for the plan implementation. Through the membership, the rector's office, authorities, business sector, public sector, specialists and students are involved in the development and implementation of the Strategic Plan. The Expert Council is the scientific and advisory public body, that conducts scientific expertise. The Expert Council is formed of stakeholders, leading scientists and experts from outside, representatives of structural divisions of the university, who are the specialists in the field of economic development and knowledge management.

During the formation of the mission, at the initial stage, there was a massive of general phrases, slogans, and compilations. Various methods were used: consensus; survey; questionnaire; brainstorm. The Kazakh University of International Relations and World Languages named after Abylai Khan sees its mission in the creation of a modern innovation-oriented university of international adaptive type as a single scientific and educational complex providing training of competitive highly-qualified specialists to supply multi-vector international cooperation of the country in the implementation of the development strategy of the Republic of Kazakhstan. The University model is an internationally-adequate complex of scientific-educational competitiveness with the provision of an internationally standardized: firstly, model of education; secondly, model of an educational program based on a single modular-competency basis of structuring, planning, management and evaluation of its results; thirdly, specialist's competency model; fourthly, systems of demanded modern specializations – profiles, both mandatory (majors) and elective (minors) with mandatory corporate certification of employers-customers and developed system of professionally applied tasks for certified attestation of graduates; fifthly, content and technology systems for the formation of each specialization (majors, minors); sixthly, its internationally-qualified level, expressed both in the content-applied and competency-based system of requirements and its measurements; seventhly, a unified system of qualification-quality measurement of the denoted professional-applied competencies.

In order to implement a unified and multi-functional activity of the university's platform and management system, the university developed a unique model of SIPO-complexes, which also provides the basis for the vertical-cluster mechanism of the university development and management (Picture 1). The format of the university infrastructure as scientific-innovative professionally-



Рисунок 2/Picture 2

Научно-образовательный инновационный комплекс вуза/Scientific-educational innovative complex of the university

системы управления научно-профобразовательной деятельностью факультетов и кафедр по обеспечению формирования современного стратегически-перспективного специалиста на базе интегрированной платформы «науки-профобразования-производство», на которую целенаправлены эти НИПО-комплексы, результаты следующие: введены в целезаданную деятельность 2-х блочный, организационно-управленческий формат комплекса НИПО как единой системы менеджмента, взаимосвязанными и скоординированными в объектах и целевых функциях, составляющих единую платформу, а именно 1) уровень научно-исследовательской инновационно-прикладной кооперации; 2) уровень инновационно-образовательного менеджмента.

Модель комплексного и интегрированного управления современно-базируемой научно-образовательной деятельностью Университета predetermined необходимостью:

- создания устойчивой национальной инновационной системы высшего профессионального образования с эффективными механизмами взаимодействия «науки-государства-образования-бизнеса», которая определяется как одна из стратегических задач развития страны;
- формирования для реализации этой стратегической задачи Инновационной научно-образовательной системы как локомотива по ускоренному обеспечению подготовки качественно новой генерации квалифици-

educative complexes (SIPO-complexes) makes it possible to administratively and purposefully manage the mission of the innovation-oriented university to ensure international integration and innovation-oriented unity of “science – professional education – production”. Due to the almost three-year period of the implementation of a plan of SIPO-complex integrated management system of the scientific and professional education activities of faculties and departments to ensure the formation of a modern strategically-perspective specialist on the basis of the integrated platform “science – professional education – production”, to which these SIPO-complexes are targeted, the results are as follows: the double-blocked, organizationally-managerial format of the SIPO-complex is integrated into the target-oriented activity as a unified management system, interconnected and coordinated in the objects and objective functions that construct a single platform, namely 1) the level of scientific-research and innovative-applied cooperation; 2) the level of innovative-educational management.

The model of complex and integrated management of the University modern-based scientific-educational activities is predetermined by the need of:

- creation of a stable national innovation system of higher professional education with the effective mechanisms of interaction between “science-state-education-business”,

рованных специалистов, восприимчивых к инновациям, способных организовывать и осуществлять инновационно-исследовательскую и внедренческую деятельность, базируемую на международной кооперации и взаимодействии.

Подобная интегрированная представленность полифункциональной деятельности вуза, подчинена единой программе, синтезировано реализующей: образовательную, научно-исследовательскую, инновационно-внедренческую, предпринимательско-коммерциализационную, научно-образовательную результативную и др. функции, направленные на комплексную реализацию государственных приоритетов технико-экономического развития РК и целедетерминированную подготовку научно-профессиональных кадров.

Организационно-управленческая структура НИПО-комплексов выполняет функцию интегративной платформы научно-образовательно-профессиональной деятельности вуза, выделяя основные векторы комплексной инновационной деятельности университета, призванные реализовать перспективные задачи социально-экономического развития страны.

Стратегия развития АО «КазУМОиМЯ имени Абылай хана» на 2017-2021 гг. представляет собой систему планов: сам стратегический план в трех вариантах до 2021 года, стратегические планы структурных подразделений, факультетов и кафедр; тактический план на 2017-2018 годы; планы НИПО-комплексов; дорожные карты «Развитие трехязычного образования КазУМОиМЯ имени Абылай хана», «Подготовка квалифицированных кадров в рамках новой модели экономики», «Рухани жаңғыру»; «Развитие образовательного хаба в Центральной Азии и модернизация науки»; целевые комплексные программы «План мероприятий АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана» по реализации Государственной программы развития образования и науки Республики Казахстан на 2016-2019 годы»; «Задачи КазУМОиМЯ им. Абылай хана по выполнению реформ, выдвинутых Президентом Республики Казахстан Н. Назарбаевым в «Плане нации – 100 шагов по реализации пяти институциональных реформ (2016-2019 годы)», «Программа антикризисных мер и координации действий университета в условиях экономической нестабильности» и другие.

Согласно тактическому плану года, направленного на реализацию стратегических установок вышеперечисленных программных документов, университетом продолжалась работа с разной степенью успешности по следующим направлениям:

- введение системы независимой оценки и сертификации качества подготовки специалистов с привлечением профессионального и академического сообщества;
- открытие новых базовых кафедр, центров кооперации совместно с крупными компаниями, введение системы согласования образовательных программ с заказчиками;
- обеспечение профильно-программной специализации поливариативного характера по горизонтальной модульно-компетентностной траектории и оценки ее продуктивности;
- введение качественно-измерительной системы

which is defined as one of the strategic tasks of the country's development;

- for the implementation of this strategic task we need the formation of an innovative scientific-educational system as a locomotive for accelerated provision of the training of qualitatively new qualified specialists' generation who are receptive to innovations, capable to organize and implement innovative-researching and implementing activities based on international cooperation and interaction.

Such integrated representation of the multifunctional activity of the university is subordinated to a single synthesized program realizing: educational, scientific-researching, innovative-implementing, entrepreneurial-commercialization, scientific-educational, resultative and other functions, aimed at the comprehensive implementation of state priorities for the technical-economic development of the Republic of Kazakhstan and the target-setting training of scientific-professional staff.

The organizational-managerial structure of SIPO-complexes fulfills the function of the integrative platform of the scientific-educational-professional activities of the University, highlighting the main vectors of the university's integrated innovative activity designed to fulfill the long-term objectives of the country's social and economic development.

The development strategy of JSC KazUIR&WL named after Abylai Khan for 2017-2021 presents a system of plans: the strategic plan until 2021 in three versions, strategic plans of structural divisions, faculties and departments; a tactical plan for 2017-2018; plans for SIPO-complexes; road maps "The Development of the trilingual education of KazUIR&WL named after Abylai Khan", "Training of qualified staff in the framework of a new model of the economy", "Ruhani zhangyru"; "The Development of an educational hub in Central Asia and modernization of science"; target comprehensive programs "Action plan of JSC» KazUIR&WL named after Abylai Khan" for the implementation of the State Program on the Development of Education and Science of the Republic of Kazakhstan for 2016-2019"; "The tasks of the KazUIR&WL named after Abylai Khan for the implementation of the National Plan put forward by the President of the Republic of Kazakhstan N. Nazarbayev – 100 steps to implement the five institutional reforms (2016-2019)", "The Program for anti-crisis measures and coordination of University activities in the conditions of economic instability" and others.

According to the tactical plan for this year, aimed at implementation of the strategic guidelines of the above-mentioned program documents, the university continued to work with varying degrees of success in the following areas:

- introduction of an independent evaluation and certification system for the assessment of training quality with the involvement of professional and academic community;
- discovery of new basic departments, centers of cooperation with major companies, introduction of the system of educational programs approval with employers;

оценки состава компетенций как профессионально-качественной системы.

В современных условиях возрастает ответственность вуза за принятие неверных управленческих решений и тем самым актуализируются вопросы, связанные с управлением рисками в образовательном учреждении. На сегодня нет единого теоретического подхода к проблеме управления рисками в сфере образования; нет комплексного учета специфических особенностей влияния факторов риска среды на деятельность образовательного учреждения и учета их взаимовлияния; нет стандартизированных методик по практическому применению процесса управления рисками в деятельности вуза; нет сравнительной базы экономических показателей; нет специалистов и структур по управлению рисками в деятельности вуза. Управление стратегического развития и мониторинга создало каталог факторов риска и сформировало на его основе комплекс показателей, характеризующих риски образовательной деятельности вуза и разработало комплекс моделей, позволяющих оценить риски в процессе образовательной деятельности вуза. На основе критериев оценки рисков МОН РК был составлен План мероприятий университета по улучшению показателей критериев оценки степени риска снижения качества предоставляемых образовательных услуг и утвержден на заседании Ученого совета 25.08.2015 г. В плане нашли отражение сами критерии (107), степень риска нарушения, ответственные за критерии, меры по улучшению показателей критериев, сроки выполнения и оценка. Управлением стратегического развития и мониторинга проводится предварительный срез по критериям оценки степени риска и представляются информация о фактическом состоянии дел и рекомендации по дальнейшим необходимым мероприятиям в целях снижения рисков.

Для анализа экономической устойчивости и ценообразования в вузе определяют точку безубыточности, которая определяет критический объем реализации продукции (численность контингента), покрывающий затраты или же цену, при которой достигается безубыточность при фактической численности контрактных студентов. Для возможности использовать эластичность для оценки чувствительности абитуриентов (поступающих на платную основу) на изменения стоимости обучения просчитана эластичность по каждой специальности по отдельности.

Были разработаны «Методические рекомендации по проведению SWOT-анализа». В вузе проводится SWOT-анализ по миссии, целям и задачам университета; SWOT-анализ менеджмента университета; SWOT-анализ по реализации образовательных программ; SWOT-анализ по кадровому потенциалу ППС и эффективности преподавания SWOT-анализ по научно-исследовательской работе в университете; SWOT-анализ деятельности КазУМОиМЯ в области патриотического воспитания и духовного развития студентов; SWOT-анализ по материально-техническим и информационным ресурсам университета [10].

В плане определены следующие 7 стратегических направления: «Единая научно-образовательная про-

- maintenance of profile-program specialization of poly-variable character on the horizontal modular-competency course and evaluation of its productiveness;

- introduction of a quality-measuring system of the evaluation of the components of competences as a professional-quality system.

In modern conditions, the responsibility of the university for making incorrect managerial decisions increases, and thus issues related to risk management in an educational institution are of great importance. Today there is no a single theoretical approach to the problem of risk management in the sphere of education; no – comprehensive consideration of the specific features of the environmental risk factors influence on the activities of the educational institution and the consideration of their mutual influence; there are no standardized methods for the practical application of the risk management process in the activity of the university; there is no comparative basis of economic indicators; there are no specialists and structures on risk management in the activity of the university. The Department of Strategic Development and Monitoring (DSDM) created a catalog of risk factors and formed on its basis a set of indicators characterizing the risks of the university educational activity and developed a set of models that allow to assess the risks of the university educational activity process. Based on the risk assessment criteria of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan, the University Action Plan was developed to improve the indicators of the risk assessment criteria for the quality of provided educational services and was approved at the meeting of the Academic Council on August 25, 2015. The plan itself reflects the criteria (107), the degree of violations risks, responsible for the criteria, measures to improve the criteria indicators, timelines and assessment. The Department of Strategic Development and Monitoring carries out a preliminary cut-off according to the risk assessment criteria, provides information on the current state of affairs and gives the recommendations on further measures necessary to reduce the risks.

To analyze the economic sustainability and pricing in the university, the break-even point is determined, it detects the critical volume of products sales (the number of contingent) that covers the costs or the price at which breakeven is achieved with the current number of contract students. In order to use elasticity rate to assess the sensitivity of enrollees (entering the paid department) for the changes in the cost of education, the elasticity for each specialty is calculated.

“Methodical recommendations for SWOT analysis” were developed. The University conducts: SWOT-analysis of the mission, goals and objectives of the university; SWOT-analysis of university management; SWOT-analysis on the implementation of educational programs; SWOT-analysis of the potential of teaching staff and the effectiveness of teaching, SWOT-analysis of the university research work; SWOT-analysis of the KazUIR&WLactivities in the field of patriotic education and spiritual development of students; SWOT-analysis of the University material and technical

фессионально-инновационная инфраструктура университета»; «Подготовка новой конкурентоспособной генерации выпускников через модификацию базовых специальностей»; «Интеграция науки – образования – инновации»; «Инновационно-направленная подготовка и переподготовка кадрового преподавательского резерва в стране и за рубежом»; «Интернационализация высшего специального профобразования и корпоративное научно-исследовательское взаимодействие с зарубежным научно-образовательным сообществом»; «Реализация общенациональной идеи «Мәңгілік Ел» и программы модернизации общественного сознания Главы государства «Рухани жаңғыру»; «Модернизация, развитие инфраструктуры, материально-технической базы и информатизация университета». По каждому стратегическому направлению деятельности приводятся конкретные цели, задачи, ожидаемые результаты и индикативный план реализации стратегического направления с целевыми индикаторами до 2021 года.

УСРМ вуза были разосланы анкеты всем проректорам, руководителям структурных подразделений, деканам и заведующим кафедрами, ведущим преподавателям с вопросами, которые позволили провести предварительную экспертную оценку потенциала стратегического менеджмента в КазУМОиМЯ им. Абылай хана. В анкетировании участвовало около 200 респондентов. Представим вашему вниманию результаты анкетирования:

1. 90,6% респондентов ответили, что стратегический план развития университета разработан и утвержден с обеспечением прозрачности процессов и репрезентативности процессов планирования; 9,4% – что он находится в стадии разработки и 0% – что таковой отсутствует.

2. 98,1% считают, что разработка стратегического плана развития осуществляется с установленной периодичностью или по мере необходимости, 1,9% – находится в стадии разработки и 0% отмечают, что он не рассматривался более 3-х лет

3. 68,3% респондентов отмечают, что разработка стратегического плана развития основывается на общей стратегии развития образования и науки; 29,2% считают, что на анализе общих тенденций развития соответствующей сферы деятельности; 1,4% – на субъективном представлении одного или нескольких руководителей вуза; 1,1% – на субъективном представлении одного или нескольких менеджеров вуза.

4. 91,8% считают, что в разработанном стратегическом плане развития вуза цели и ключевые показатели эффективности определены с учетом рисков вуза и механизмов их предупреждения; и 8,2% респондентов отмечают, что их невозможно идентифицировать и они не определены.

5. 60% подчеркнули, что установленные в стратегическом плане развития цели доводятся до сведения всего персонала вуза; 34,3% – только руководителей структурных подразделений различного уровня; 5,7% – только высшего руководства вуза и руководителей среднего звена; 0% – только высшего руководства вуза.

6. 94,1% считают, что цели и планы развития под-

resources [10].

The plan denotes the following 7 strategic directions: "Unified scientific-educational professional-innovative infrastructure of the University"; "Preparation of a new competitive generation of graduates through the modification of basic specialties"; "Integration of science - education – innovation"; "Innovation-directed training and retraining of the teaching staff reserve in the country and abroad"; "Internationalization of higher special professional education and corporate research cooperation with the foreign scientific and educational community"; "Realization of the national idea "Magilik El" and President's program of modernization of the public consciousness "Ruhani zhangyru"; "Modernization, development of infrastructure, material and technical base and informatization of the University". For each strategic direction of activity there are given specific goals, objectives, expected results and an indicative plan for the implementation of the strategic direction with the targeting indicators until 2021.

The DSDM of the university sent the questionnaires to all vice-rectors, heads of structural divisions, deans, heads of departments, and leading teachers with the questions that allowed to conduct a preliminary expert assessment of the potential of strategic management in KazUIR&WL named after Abylai Khan. About 200 respondents participated in the survey. We present to your attention the results of the questionnaire:

1. 90.6% of respondents answered that the strategic plan for the university development was created and approved providing transparency of the processes and representativeness of the planning processes; 9.4% of respondents answered that it is under development and 0% – that there is no plan at all.

2. 98.1% believe that the development of the strategic plan is carried out at regular intervals or as required, 1.9% – believe that it is under development and 0% note that it has not been revised for more than 3 years

3. 68.3% of respondents note that the development of a strategic development plan is based on the general strategy of the development of education and science; 29.2% of respondents believe that it is based on the analysis of general trends in the development of the relevant field of activity; 1.4% – on the subjective representation of one or several heads of the university; 1.1% – on the subjective presentation of one or more university managers.

4. 91.8% believe that in the university strategic plan of the development the goals and key performance indicators are determined taking into account the risks of the institution and the mechanisms for preventing them; and 8.2% of respondents note that they can not be identified and they are not defined.

5. 60% stressed that the goals set in the strategic development plan are delivered to the entire university staff; 34.3% – only heads of structural divisions of various levels; 5.7% – only senior management of the university and middle managers; 0% – only the top management of the university.

6. 94.1% believe that the goals and plans for the

разделений вуза разрабатываются с учетом стратегического плана развития вуза по соответствующему виду деятельности; 5,9% – без учета стратегического плана развития вуза по соответствующему виду деятельности.

7. 3,6% отмечают, что, в разработке стратегического плана развития вуза принимают участие высшее руководство вуза; 40% – руководители среднего звена (руководители управлений, деканы, начальники профильных отделов); 54,5% – рядовые работники вуза; 1,8% – представители заинтересованных сторон (работодатели, попечители, организации-партнеры), что способствует обеспечению прозрачности процессов и репрезентативности планирования.

8. 74,6% констатируют, что выполнение этапов реализации стратегического плана развития вуза сопровождается периодическим контролем, по результатам по мере необходимости вносятся корректировки в стратегические планы развития; 23,6% – сопровождается периодическим контролем без внесения изменений в стратегические планы развития; 1,8% – не контролируется.

9. 94% решили, что при реформировании и корректировке организационной структуры управления цели и задачи развития вуза, определенные в стратегическом плане учитываются; 6% – не учитываются.

10. 46,2% респондентов подметили, что организационно-методическое обеспечение процессов стратегического менеджмента разработано и внедрено; 41,7% – разработано и находится в стадии внедрения; 8,7% – находится в стадии разработки; и 3,4% – отсутствует.

11. 45,5% отмечают, что перечень функций, необходимый для реализации процессов стратегического управления определен и закреплен за структурными подразделениями и должностями в организационно-методических документах; 39,4% – определен и часть функций закреплена за структурными подразделениями и должностями в организационно-методических документах; 15,1% – не определен, отдельные функции закреплены за структурными подразделениями и должностями.

12. 78,4% считают, что состав функций по осуществлению процессов стратегического управления охватывает полный управленческий цикл – планирование, организация, мотивация и контроль; 21,6% – охватывает отдельные этапы управленческого цикла.

13. 42,2% отмечают, что система сбора, обработки и хранения информации, необходимой для осуществления процессов стратегического управления разработана и внедрена; 47,2% – разработана и находится в стадии внедрения; 5,9% – находится в стадии разработки; 4,7% – отсутствует.

В заключении отметим, что самый главный принцип в стратегическом планировании – принцип участия, означающий, что каждый член вуза становится непосредственным участником плановой деятельности, от студента до ректора. Такое планирование называют партисипативным и создает основу инновационного поиска в продвижении стратегических направлений деятельности вуза. Планирование в вузах должно быть партисипативным.

development of the university units are developed taking into account the strategic plan of the university development on the relevant activity; 5,9% – without taking into account the strategic plan of the university development on the corresponding type of activity.

7. 3,6% note that the top management of the university takes part in the working out of the strategic plan of the university development; 40% middle managers (heads of departments, deans, chiefs of profile departments); 54,5% ordinary employees of the university; 1,8% representatives of stakeholders (employers, trustees, partner organizations), which helps to ensure transparency of processes and representativeness of planning.

8. 74,6% state that the implementation of the stages of realization of the strategic plan for the university development is accompanied by periodic monitoring, and, as necessary, adjustments are made to strategic development plans; 23,6% is accompanied by periodic monitoring without introducing changes in strategic development plans, 1,8% – it is not controlled.

9. 94% decided that when reforming and adjusting the organizational structure of management, the goals and objectives of the university development identified in the strategic plan are taken into account; 6% – are not taken into account.

10. 46,2% of respondents noted that the organizational and methodological support of strategic management processes was developed and implemented; 41,7% have been developed and are under implementation; 8,7% – is under construction; and 3,4% – is absent.

11. 45,5% note that the list of functions necessary for the implementation of strategic management processes is defined and assigned to structural divisions and posts in organizational and methodological documents; 39,4% – are defined and some functions are assigned to structural divisions and posts in organizational and methodological documents, 15,1% – is not defined, some functions are assigned to structural divisions and positions

12. 78,4% believe that the components of functions for the implementation of strategic management processes encompasses a full management cycle – planning, organization, motivation and control; 21,6% covers the separate stages of the management cycle.

13. 42,2% note that the system for collecting, processing and storing the information necessary for the implementation of strategic management processes has been developed and implemented; 47,2% is developed and is under implementation; 5,9% – is under construction; 4,7% – absent.

In conclusion, we would like to note that the most important principle in strategic planning – is the principle of participation, meaning that each member of the institution becomes a direct participant in the planned activity, from the student to the rector. Such planning is called participatory and creates the basis for innovative research in the promotion of strategic directions of the university. Planning in universities should be participatory.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Назарбаев Н.А. Взгляд в будущее: модернизация общественного сознания [Электронный ресурс]: Официальный сайт Президента Республики Казахстан. – Режим доступа: http://www.akorda.kz/ru/events/akorda_news/press_conferences/statya-glavy-gosudarstva-vzglyad-v-budushchee-modernizaciya-obshchestvennogo-soznaniya
- 2 Национальный рейтинг НААР востребованности вузов РК по направлениям и уровням подготовки специалистов 2017 года // Казахстанская правда. – 2017. – № 96 (28475). – 23 мая.
- 3 Жумагулова, А.Б. Роль независимой аккредитации в стратегическом развитии вуза / А.Б. Жумагулова // Образование. – 2017. – №2-3. – С. 6-12.
- 4 Жумагулова, А.Б. Стандарты институциональной аккредитации высших учебных заведений, реализующих программы высшего и послевузовского образования / А.Б. Жумагулова, Р.Г. Сейдахметова, М.А. Скиба, Т.Е. Канапьянов. – Астана, 2017. – 29 с. [Электронный ресурс]: НААР. – Режим доступа: [http://www.iaar.kz/1/СТАНДАРТЫ%20ИАА%20\(1\).pdf](http://www.iaar.kz/1/СТАНДАРТЫ%20ИАА%20(1).pdf)
- 5 Послание Президента Республики Казахстан Назарбаева Н.А. Стратегия «Казахстан-2050». Новый политический курс состоявшегося государства [Электронный ресурс]: утв. 14 декабря 2012 года / Информационно-правовая система «Әділет». – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050>
- 6 Государственная Концепция индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы [Электронный ресурс]: утв. Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2013 года, № 1497 / Информационно-правовая система «Әділет». – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1300001497>
- 7 Назарбаев Н.А. План нации - 100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ [Электронный ресурс]: Казинформ, 20 мая 2015 г. – Режим доступа: http://www.inform.kz/ru/plan-nacii-100-shagov-po-realizacii-pyati-institucional-nyh-reform-n-nazarbaeva_a2777943
- 8 Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2016-2019 годы [Электронный ресурс]: утв. Указом Президента Республики Казахстан от 1 марта 2016 года, № 205 / Информационно-правовая система «Әділет». – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000205>
- 9 Стратегический план Министерства образования и науки Республики Казахстан на 2017-2021 годы [Электронный ресурс]: Приложение к приказу Министра образования и науки Республики Казахстан от 29 декабря 2016 года, № 729. – Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34068592#pos=0;0
- 10 Ориентиры стратегического развития КазУМОиМЯ имени Абылай хана / под общ. ред. С.С. Кунанбаевой. – Алматы: КазУМОиМЯ им. Абылай хана, 2012. – 167 с.

Салима Сагиевна**Кунанбаева**

Доктор филологических наук, Академик НАН РК,
Ректор КазУМОиМЯ имени Абылай хана
E-mail: rector@ablaikhan.kz

Ардак Наурызбаевна**Саханова**

Доктор экономических наук, Профессор,
Проректор по научной и инновационной
деятельности КазУМОиМЯ имени Абылай хана
E-mail: san.1960@mail.ru

REFERENCES

1. Nazarbayev N.A. A look into the future: modernization of public consciousness [Electronic resource]: The official website of the President of the Republic of Kazakhstan. – Access mode: http://www.akorda.kz/ru/events/akorda_news/press_conferences/statya-glavy-gosudarstva-vzglyad-v-budushchee-modernizaciya-obshchestvennogo-soznaniya
2. National rating of the IAAR of the demand for higher educational institutions of the Republic of Kazakhstan in the areas and levels of specialists training in 2017 // Kazakhstanskaya Pravda. – 2017. – No. 96 (28475). – May 23.
3. Zhumagulova, A.B. The role of independent accreditation in the strategic development of the university / A.B. Zhumagulova // Education. – 2017. – No.2-3. – P. 6-12.
4. Zhumagulova, A.B. Standards of institutional accreditation of higher educational institutions implementing the programs of higher and postgraduate education / A.B. Zhumagulova, R.G. Seydakhmetova, M.A. Skiba, T.E. Kanapyanov. – Astana, 2017. – 29 p. [Electronic resource]: IAAR. – Access mode: [http://www.iaar.kz/1/Standards%20la%20\(1\).pdf](http://www.iaar.kz/1/Standards%20la%20(1).pdf)
5. Message of the President of the Republic of Kazakhstan N.A. Nazarbayev. Strategy “Kazakhstan-2050”. New political course of the successful state” [Electronic resource]: approved December 14, 2012 / Informational-legal system “Adilet”. – Access mode: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050>
6. State Concept of Industrial and Innovative Development of the Republic of Kazakhstan for 2015 – 2019 [Electronic resource]: approved by the Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan dated December 31, 2013, No. 1497 / Informational-legal System “Adilet”. – Access mode: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1300001497>
7. Nazarbayev N.A. The plan of the nation – 100 concrete steps to implement the five institutional reforms [Electronic resource]: Kazinform, May 20, 2015. – Access mode: http://www.inform.kz/ru/plan-nacii-100-shagov-po-realizacii-pyati-institucional-nyh-reform-n-nazarbaeva_a2777943
8. The State Program for the Development of Education and Science of the Republic of Kazakhstan for 2016-2019 [Electronic resource]: approved by the Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated March 1, 2016, No. 205 / Informational-legal System “Adilet”. – Access mode: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000205>
9. Strategic plan of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan for 2017-2021 [Electronic resource]: Annex to the Order of the Minister of Education and Science of the Republic of Kazakhstan dated December 29, 2016, No. 729. – Access mode: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34068592#pos=0;0
10. Guidelines for the strategic development of KazUIR&WL named after Abylai Khan / S.S. Kunanbayeva. – Almaty: KazUIR&WL named after Abylai Khan, 2012. – 167 p.

Salima Sagievnna Kunanbaeva

Doctor of Philological Sciences, Academician of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, Rector of KazUIR&WL named after Abylai Khan
E-mail: rector@ablaikhan.kz

Ardak Nauryzbaevna**Sakhanova**

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Vice-Rector for Scientific and Innovative Activities of KazUIR&WL named after Abylai Khan
E-mail: san.1960@mail.ru