

ПОИСК НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ

БОГДАШКИНА И.В.*¹

кандидат педагогических наук

АБДУЛОВА Т.Г.¹

ЩЕУЛОВ Д.О.²

доктор экономических наук

¹Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана,
г. Уральск, Республика Казахстан

²Рижский технический университет, г. Рига, Латвийская Республика

АННОТАЦИЯ. Настоящее исследование посвящено изучению направлений университета при разработке основного стратегического документа-Программы развития университета. Целью исследования является выявление потребностей и приоритетов персонала вуза в определении стратегических направлений и будущего университета. Участие персонала в процессе определения стратегических направлений и путей развития университета способствует выработке верных решений и максимальной отдаче от стратегического планирования, в конечном итоге способствуя достижению поставленных целей.

Методология исследования заключалась в проведении анкетирования среди административно-управленческого персонала и профессорско-преподавательского состава одного из многопрофильных университетов Западного региона РК, ведущего подготовку специалистов для отраслей сельского хозяйства, строительства, машиностроения, энергетики, нефти и газа, экономики. Сбор данных состоял из двух этапов анкетирования (анкеты включали закрытые и открытые вопросы, по некоторым вопросам от одного респондента принималось более одного ответа). В рамках исследования также были сформированы фокус-группы в форме командной работы и проведено форсайт-сессия, что позволило выявить наиболее перспективные проекты для включения в Программу развития университета.

Оригинальность / ценность исследования. В современной динамичной среде высшего образования важно не только обеспечивать академическое превосходство, но и эффективно адаптироваться к постоянно меняющимся требованиям образовательной среды. В этом контексте сознание потребностей и приоритетов персонала играет ключевую роль в определении стратегических направлений и будущего университета.

Результаты исследования. Особое внимание уделено оценке задач, которые ставит перед собой академический персонал в ближайшей перспективе. Полученные результаты подчеркивают важность участия персонала в процессе стратегического планирования и разработки программ развития вуза.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегическое развитие, управление, требования персонала, университет, качество, образование, стратегическое видение.

УНИВЕРСИТЕТТІҢ ДАМУ БАҒЫТТАРЫН ІЗДЕУ

БОГДАШКИНА И.В.*¹

педагогика ғылымдарының кандидаты

АБДУЛОВА Т.Г.¹

ЩЕУЛОВ Д.О.²

экономика ғылымдарының докторы

¹Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университеті,
Орал қ., Қазақстан Республикасы

²Рига техникалық университеті, Рига қ., Латвия Республикасы

АНДАТПА. Бұл зерттеу университеттің негізгі стратегиялық құжат – Университетті дамыту бағдарламасын әзірлеудегі бағыттарын зерттеуге арналған. Зерттеудің мақсаты – университеттің стратегиялық бағыттары мен болашағын анықтауда университет қызметкерлерінің қажеттіліктері мен басымдықтарын анықтау. Персоналдың университеттің стратегиялық бағыттары мен даму жолдарын анықтау процесіне қатысуы стратегиялық жоспарлаудан дұрыс шешімдер қабылдауға және барынша әсер етуге, сайып келгенде алға қойылған мақсаттарға жетуге ықпал етеді.

Зерттеу әдіснамасы Қазақстан Республикасының Батыс аймағындағы ауыл шаруашылығы, құрылыс, машина жасау, энергетика, мұнай және газ, экономика секторлары үшін мамандар дайындайтын көпсалалы жоғары оқу орындарының бірінің әкімшілік-басқару персоналы мен профессорлық-оқытушылар ұжым арасында сауалнама жүргізуден тұрады. Мәліметтерді жинау сауалнаманың екі кезеңінен тұрады (анкета жабық және

ашық сұрақтарды қамтыды; кейбір сұрақтар бойынша бір респонденттен бірнеше жауап қабылданды). Зерттеу сонымен қатар топтық жұмыс түрінде фокус-топтарды құруды және форсайт сессияны қамтыды, бұл университетті дамыту бағдарламасына енгізу үшін ең перспективалы жобаларды анықтауға мүмкіндік берді.

Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы. Қазіргі динамикалық жоғары білім беру жағдайында академиялық жетістіктерді қамтамасыз ету ғана емес, сонымен қатар білім беру ортасының үнемі өзгеріп отыратын талаптарына тиімді бейімделу маңызды. Бұл тұрғыда қызметкерлердің қажеттіліктері мен басымдықтарын білу университеттің стратегиялық бағыттары мен болашағын анықтауда басты рөл атқарады.

Зерттеу нәтижелері. Ғылыми қызметкерлердің жақын болашақта алдына қойған міндеттерін бағалауға ерекше көңіл бөлінеді. Алынған нәтижелер университеттің даму бағдарламаларын стратегиялық жоспарлау және әзірлеу процесіне қызметкерлердің қатысуының маңыздылығын көрсетеді.

ТҮЙІН СӨЗДЕР: стратегиялық даму, менеджмент, қызметкерлердің талаптары, университет, сапа, білім, стратегиялық көзқарас.

SEARCH FOR AREAS OF DEVELOPMENT BY THE UNIVERSITY

BOGDASHKINA I.V.*¹

Candidate of Pedagogical Sciences

ABDULOVA T.G.¹

SCHEULOV D.O.²

Doctor of Economic Sciences

¹West Kazakhstan Agrarian-Technical University named after Zhangir Khan,
Uralsk, Republic of Kazakhstan

²Riga Technical University, Riga, Republic of Latvia

ABSTRACT. The present study is devoted to the study of university directions in the development of the main strategic document-University Development Programme. The purpose of the study is to identify the needs and priorities of the university staff in determining the strategic directions and future of the university. Staff participation in the process of defining strategic directions and ways of university development contributes to the development of correct decisions and maximising the impact of strategic planning, ultimately contributing to the achievement of goals.

The research methodology consisted of conducting a survey among administrative and managerial personnel and the teaching staff of one of the multidisciplinary universities in the Western region of the Republic of Kazakhstan, which trains specialists for the sectors of agriculture, construction, mechanical engineering, energy, oil and gas, and economics. The data collection consisted of two stages of questionnaires (the questionnaires included closed and open-ended questions, for some questions more than one answer was accepted from one respondent). The study also included the formation of focus groups in the form of teamwork and a foresight session, which allowed to identify the most promising projects for inclusion in the University Development Program.

Originality/value. In today's dynamic higher education environment, it is important not only to ensure academic excellence, but also to adapt effectively to the ever-changing demands of the educational environment. In this context, consciousness of staff needs and priorities plays a key role in determining the strategic directions and future of the university.

Findings. Particular attention was paid to the assessment of academic staff's challenges in the short term. The findings highlight the importance of staff participation in the process of strategic planning and development programmes of the university.

KEYWORDS: strategic development, management, personnel requirements, university, quality, education, strategic vision.

ВВЕДЕНИЕ. В условиях ограниченности ресурсов, обеспечивая свое развитие в будущем, университетам приходится решать различные, зачастую даже разнонаправленные задачи. Особое значение это приобрело после преобразования вузов в некоммерческие акционерные общества. В числе таких задач появились новые, ранее не стоящие перед вузами, такие как повышение стоимости компании и создание устойчивой долгосрочной стоимости для акционеров (в том числе, когда акционер один в лице государства), управление нематериальными активами и

интеллектуальной собственностью, управление персоналом и другие задачи, ориентированные на рост способности университета приносить доход как компании. Помимо этого, не отменяются и ранее стоящие задачи в области обеспечения качества образовательных программ и проводимых исследований, учета требований работодателей при подготовке кадров, формирование и развитие у обучающихся ключевых и надпрофессиональных навыков, внедрение инноваций в учебный процесс, цифровизация процессов, развитие материальной базы и другое. Несмотря

на то, что все эти задачи представляются крайне важными и объемными, решение ни одной из них в отдельности не позволит достичь университетом качественного прорыва результатов. В трудах Л.Е. Чередниковой отмечается, что для этого требуется разработка стратегического документа на обозримый период (не менее 5-6 лет), разработанного в ответ на те вызовы, которые оказывают или способны оказать влияние на деятельность университета [1].

Стратегические документы должны быть направлены на переход университета из текущего состояния в новое, качественно и количественно лучшее состояние, соответствующее его миссии и видению. Разработка стратегических направлений развития университета является предметом исследования учёных В.А. Медведевой, Т.Ф.Копылова, А.В.Сидорина и др., которые в своих трудах указывают, что выбор инструментария для их реализации является задачей, требующей комплексного подхода [2, 3, 4].

Изучению мнения персонала при разработке корпоративной стратегии и политики особое значение придается в трудах зарубежных ученых. Так, по мнению Абелло-Ромеро Х., университеты являются организациями с высокой степенью сложности, которые позиционируют себя в качестве основополагающего инструмента прогресса человеческого потенциала, и поэтому же сильно зависят от него [5]. Определение же стратегических перспектив для университетов по мнению Фрилла М. связано с тем, что, оказывая непосредственное влияние на общество и понимая свое лидирующее значение в этом процессе, университеты, как правило, определяют это направление своей работы в качестве одного из стратегических, несмотря на то, что отношение самого академического персонала к так называемой «третьей миссии» университетов значительно разнится [6] и третья миссия прочно включена в академическую функцию многих, но не всех профессоров, а также формы включения различаются [7].

Исследования показывают, что, например, европейские университеты следуют гумбольдтской модели высшего образования, интегрируя третью миссию перед обществом в свои традиционные роли в качестве образовательных и исследовательских учреждений [8]. В целом, похоже, что третья миссия - по крайней мере, если учитывать ее многогранный характер - является стратегически важной сферой деятельности для

значительной части профессуры и исследователей в большинстве университетов мира и изменяет акценты в их традиционной миссии (преподавании) [9].

Однако, на формирование стратегических направлений и постановку стратегических задач значительное влияние оказывает тип, к которому относится тот или иной университет. Так, например, предпринимательские университеты выбирают бизнес-стратегию, ориентированную на диверсификацию предоставляемых услуг, интернационализацию основных процессов и высокую роль интеллектуального капитала в поддержке своей стратегии [10]. По мнению Секундо Г. интеллектуальный капитал рассматривается в качестве стратегического ресурса во всех университетах, являясь фундаментом для решения будущих задач в постоянно меняющемся мире [11]. При этом участие академического персонала в обмене знаниями с внешними участниками (в том числе как элемент интернационализации) не всегда способны оказывать прямое воздействие на достижение стратегических целей в области увеличения доходов. Исследования показывают, что прямое вознаграждение университета связано с меньшей вовлеченностью в деятельность по трансферу знаний, в то время как предполагаемые косвенные выгоды связаны с большей вовлеченностью [12].

Многие авторы сходятся в понимании того, что стратегические документы в университете должны быть направлены на создание прорывных технологий, обеспечивающих университету конкурентные преимущества в будущем, и на создание среды, которая способствует развитию образовательных, исследовательских и инновационных инициатив в университете [13]. Это формирует новые условия и новые подходы к разработке стратегии, поиску неординарных решений при выполнении стратегических задач [14]. При этом для успешной реализации стратегических инициатив руководству университета необходимо заручиться поддержкой всех заинтересованных лиц [15], в числе которых академический персонал представляется важнейшим.

Отмечаем, что количество публикаций, посвященных методике разработки и внедрения стратегии в университетах, весьма ограничено. В этой статье предпринята попытка восполнить существующий пробел, аргументируя необходимость для университетов проведения тщательной предварительной работы по разработке

стратегии, построенной на ожиданиях заинтересованных сторон, в частности управленческого и академического персонала. При проведении исследования, выборе методов, разработке анкет мы исходили из того, что именно управленческий и академический персонал является основным участником самого процесса реализации стратегического развития университета; от степени его вовлечения и заинтересованности во многом зависит успешность достижения поставленных стратегических задач. Поэтому видение и потребности данных категорий персонала должны быть еще на момент разработки стратегического документа.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.

В статье приводятся результаты изучения требований персонала при разработке основного стратегического документа – Программы развития университета. Информация и знания в любой компании разрознены, именно сотрудники вносят большой вклад в процесс разработки стратегии [16]. Мы исходили из понимания, что академический персонал представляет основу внутреннего потенциала университета и является наиболее важной целевой группой в разработке стратегических документов вуза. Мы учитываем тот факт, что успешное развитие вуза невозможно без развития академического персонала, необходимо непрерывное его развитие и совершенствование. Именно развитие персонала приводит к эффективному росту организации в целом и ее адаптации к изменениям [17, 18]. Исходя из этого участие персонала в определении

направлений и путей стратегического развития университета будет определено способствовать выработке и принятию верных решений, послужит максимальной отдаче от стратегического планирования, и в конечном итоге достижению поставленных целей будущего развития вуза [19].

Применение качественного подхода в подобных исследованиях позволяет глубже понять некоторые аспекты стратегической деятельности университета глазами его персонала, позволяет ответить на вопросы, связанные с тем, «что?», «как?» и «почему?». При выработке стратегических направлений и проведении предварительного анализа, а также сбора данных важно использовать помимо количественных методов также контент-анализ и формирование фокус-групп [20, 21]. Поэтому сбор данных состоял из двух этапов анкетирования (анкеты включали закрытые и открытые вопросы, по некоторым вопросам от одного респондента принималось более одного ответа) и командного мозгового штурма. Выбор этих методов обосновывается получением полного представления о контексте, в котором работает вуз с точки зрения академического персонала [22]. В анкете также содержались вопросы о достигнутых результатах в ходе исполнения Программы развития университета за предыдущий период.

В данном исследовании сбор данных осуществлялся путем анкетирования академического персонала по двум категориям: первая из числа работающих на административно-управленческих

Таблица 1 – Ответы, полученные от АУП по видению будущего университета (на ближайшие 5 лет)

Сгруппированный ответ	Количество упоминаний	%
Улучшенная инфраструктура (<i>от создания новых миницеxов и оснащения аудиторий до улучшения теплоснабжения</i>)	13	15,3
Цифровизация всех бизнес-процессов	10	11,8
Корпоративный дух и высококвалифицированный персонал	10	11,8
Использование разных форм студентоцентрированного обучения	10	11,8
Лидерство университета	9	10,5
Новые образовательные программы, востребованные на рынке	7	8,2
Развитие сотрудничества с зарубежными вузами и по линии Эразмус+	6	7,1
Интеграция с производством (образование и наука)	6	7,1
Мотивированные и креативные студенты	5	5,8
Расширение научных исследований	3	3,5
Развитие бизнес инкубирования и коммерциализации	2	2,4
Рост контингента	2	2,4
Разработана система показателей деятельности	1	1,2
Расширение финансовой помощи для доступности образования	1	1,2

должностях, таких как директора институтов, руководители основных структурных подразделений, и вторая из числа профессорско-преподавательского состава. Вопросы анкеты для категории АУП составлены непосредственно участвующим в образовательной, научной и воспитательной деятельности университета. Для получения объективных и достоверных результатов перечень вопросов состоял из мнений и видений респондентов о будущем университета. Анкета для АУП включала 9 вопросов, анкета для ППС состояла из 7 вопросов. Анкетирование проводилось на базе Google Forms. Общая выборка составила 317 человек, анкеты были именными, распределение по стажу работы составила: до 3 лет – 17%, 3-10 лет-20%, 10-20 лет –35%, свыше 20 лет -28%. Анкеты приняты к анализу в полном объеме. Результаты ответов на открытые вопросы представлены в обобщенном виде.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ. Анализ иерархии ответов по анкете для АУП, на вопрос «Каково, по Вашему мнению, видение будущего университета (на ближайшие 5 лет)?» показывает, что особо важно, чтобы университет в будущем продолжил работу над развитием инфраструктуры, цифровизацией процессов, чтобы в университете укреплялся корпоративный дух, совершенствовалось качество персонала, раз-

вивались различные формы студентоцентрированного обучения. Гораздо реже видение будущего университета ассоциируется с разработкой и внедрением всеобъемлющей системы показателей деятельности для всех категорий персонала, расширением направлений финансовой помощи обучающимся для доступности образования (таблица 1), однако мы отмечаем, что все направления имеют определенно важное значение в развитии современного университета.

В продолжение предыдущего вопроса респондентов спросили: «Какие три меры, на Ваш взгляд, следует принять для достижения этого видения?». От 15% респондентов поступили предложения по модернизации инфраструктуры; в равной степени, порядка 11% респондентов предложены мероприятия по усилению вовлеченности персонала в разработку научных проектов, а также мероприятия в области цифровизации административных и образовательных процессов. На мероприятиях в области повышения квалификации и расширения стажировок акцентировали свое внимание 9,1% респондентов (таблица 2). Способствовать достижению обозначенного видения по мнению АУП также будут мероприятия в сфере дальнейшей мотивации персонала, поддержки ППС и шагам по привлечению востребованных академических кадров. Определенно, что все предло-

Таблица 2 – Ответы, полученные от АУП по предлагаемым мерам для достижения видения будущего университета

Сгруппированный ответ	Количество упоминаний	%
Модернизация инфраструктуры (создание новых лабораторий, модернизация студенческого пространства и проч.)	10	15,1
Усиление вовлечения в разработку научных проектов и коммерциализации	7	10,6
Цифровизация образовательной среды, автоматизация административных процессов	7	10,6
Повышение квалификации и стажировки	6	9,1
Мотивация персонала, поддержка ППС и новые программы по привлечению кадров	5	7,6
Работа со студенческой молодежью, адресная поддержка	4	6,0
Мониторинг и оценка работы персонала	4	6,0
Популяризация университета	3	4,6
Привлечение контингента и его качество	3	4,6
Совершенствование качества учебного процесса	3	4,6
Повышение IT-грамотности ППС	3	4,6
Открытие новых образовательных программ	3	4,6
Развитие партнерства с вузами	3	4,6
Полноценное обеспечение IT-специалистами	2	3,0
Развитие системы экстеншн	2	3,0
Планирование работы персонала	1	1,5

Таблица 3 – Ответы, полученные от АУП по определению показателей оценки успеха университета и мониторинга прогресса в достижении видения

Сгруппированный ответ	Количество упоминаний	%
Количество и качество научных исследований	11	22,9
Показатели качества образования	8	16,6
Обновление материальной базы	6	12,5
Репутация на рынке	4	8,3
Трудоустройство выпускников	3	6,3
Сотрудничество со стейкхолдерами	3	6,3
Успешность студентов и победы международного уровня, включая спорт	3	6,3
Представленность в информационном пространстве	2	4,2
Динамика контингента	2	4,2
Динамика заработной платы ППС	2	4,2
Международные студенты и ППС	1	2,1
Качество образовательных программ	1	2,1
Динамика доходов и их диверсификация	1	2,1
Кадровый потенциал	1	2,1

женные меры будут способствовать увеличению конкурентоспособности университета на рынке образования и исследований, расширять разнообразие и внедрение инноваций в университете, поэтому будут полезны при разработке программы развития университета и должны лечь в ее основу как на общеуниверситетском уровне, так и в разрезе деятельности отдельных направлений работы и структурных подразделений.

Позиционирование университета, его развитие и достижение поставленных стратегических целей должно быть измеримым, университеты должны иметь ясное представление о динамике своего развития. Оценка прогресса в дости-

жении целей включает в себя мониторинг конкретных показателей, которые соответствуют видению. Оценка успеха университета требует комплексного подхода и учета различных аспектов. Для этого нами в анкету был включен следующий вопрос: «Какие показатели, по Вашему мнению, наиболее важны для оценки успеха университета и мониторинга прогресса в достижении видения?». Подавляющее большинство отмечает, что в числе таких показателей должны быть количество и качество научных исследований, показатели качества образования, доля обновления материально-технической базы, а также репутация по версии рейтинговых агентств и

Таблица 4 - Ответы, полученные от ППС по ожидаемым действиям со стороны университета для их профессионального роста

Действия университета	Количество упоминаний	%
Стажировки, квалификации, командировки	37	19,5
Содействие в публикациях (статьи, учебные пособия и т.д.)	21	11,1
Материально-техническая база, приобретение материалов и приборов	21	11,1
Обучение языку	16	8,4
Обеспеченность (аудитории, компьютеры, интернет, информационные ресурсы)	16	8,4
Финансовая поддержка	15	7,9
Повышение з/п, поощрения	11	5,8
Организация и содействие в прохождении курсов, семинаров	9	4,7
Оптимальная нагрузка	7	3,7
Содействие в участии международных грантах, конкурсах	6	3,2
Поддержка в исследованиях	5	2,6
Связь с предприятиями, вузами	5	2,6
Продвижение в карьере	1	0,5
Другие	20	10,5

трудоустройство выпускников. Так же респондентами отмечаются и другие показатели, приведенные ниже (таблица 3).

Современные университеты высоко оценивают высокую квалификацию преподавательского состава, культуру и качество преподавания. Вместе с этим для развития самого университета, как уже отмечалось выше, важно выполнение требований, которые выдвигаются профессорско-преподавательским составом. Далее нами приводятся результаты анкетирования по отдельным вопросам для респондентов из числа ППС. Отвечая на вопрос «Какие виды работ, относите к основным в своей деятельности?» большинство респондентов отмечает работу в аудитории. Проведение занятий и учебно-методическая работа представляет классическое направление деятельности преподавателя в университетах, при этом все больше преподавателей вовлекаются в ведение научно-исследовательской деятельности. Развитие предпринимательского типа университетов предполагает появление новых видов деятельности ППС, таких как участие в выполнении договорных исследований, консалтинг, руководство стартап деятельностью обучающихся, подготовка заявок на финансирование иных проектов. Эти направления также были отмечены респондентами в качестве основного вида деятельности, но значительно реже. Для проводимого исследования важно было оценить те задачи, которые ставит академический персонал перед собой на ближайшую перспективу. Анализ ответов, полученных на вопрос о том, «Какие результаты планируете достичь в своей должности в ближайшие 5 лет, чтобы вырасти профессионально?» показывает, что преподаватели считают наиболее значимым персональный рост, повышение своей квалификации, участие в реализации научных проектов и публикация результатов исследований. Также отмечается важность языковой подготовки, участие в конкурсах, научное руководство работой обучающихся. Анализируя ответы, университет может выстраивать систему поддержки профессионального развития персонала и внедрения программ по достижению целей развития ППС.

Ответы на вопрос на вопрос «Какие действия должен предпринять университет, чтобы помочь Вам достичь описанных в предыдущем вопросе результатов?» позволяют скорректировать деятельность университета, направленную на профессиональное развитие и участие академиче-

ского персонала в достижении стратегических целей (таблица 4).

Многие респонденты отмечают, что для них важна поддержка их профессионального развития и они ожидают расширения возможностей получения практического опыта, обучения новым навыкам и приобретение знаний путем стажировок, повышения квалификации, содействия публикации полученных научных результатов исследований, развития современной материально-технической базы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Проведенное исследование способствует поиску путей и направлений стратегического развития университетов. Материалы, полученные в ходе его выполнения послужили основой для последующей разработки Программы развития университета на предстоящий период и выработки руководящих решений. На основании полученных данных в университете были сформированы фокус-группы в форме командной работы и проведено форсайт сессия в результате которой были определены наиболее перспективные проекты для включения в Программу развития вуза. Данные проекты послужили основой формирования стратегических мероприятий университета по привлечению обучающихся, обеспечению высоких стандартов организации учебной деятельности, повышению результативности науки и вкладу в развитие общества так называемой «третьей миссии» университета. Все предложения соотнесены с финансовыми затратами и предполагаемыми выгодами от проектов. Вместе с этим перед ключевыми подразделениями поставлены задачи роста финансовых результатов, которые могут быть обеспечены только при условии ориентации руководителей всех звеньев на поиск дополнительных источников финансирования; в том числе получения доходов от организации и проведения обучения, стажировок, курсов повышения квалификации и переподготовки кадров; оказания платных консалтинговых услуг организационного, информационного, маркетингового, финансово-аналитического характера с использованием объектов инновационной инфраструктуры университета по функциональным направлениям соответствующих подразделений; использовании механизмов аутсорсинга неосновных видов деятельности вуза, а также оптимизации структуры расходов и коммерциализации исследований и разработок.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- 1 Чередникова, Л.Е. Разработка стратегии развития инновационного вуза на основе сбалансированной системы показателей / Л.Е. Чередникова, М.В. Черепанова // Сибирская Финансовая Школа - 2007. - №2. - С. 128-135.
- 2 Медведева, В.А. Пути повышения конкурентоспособности регионального вуза на рынке образовательных услуг / В.А. Медведева, П.А. Петров // Молодёжный вестник ИрГТУ. – 2020. – Т. 10. - №4. - С. 12-16.
- 3 Копылов, Т.А. Разработка стратегии развития предприятия / Т.А. Копылов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2017. - № 6. - С. 70-72.
- 4 Сидорин, А.В. Факторы внешнего контекста при разработке стратегии вуза на основе PEST-анализа / А.В. Сидорин, В.В. Сидорин // Материалы международной научно-технической конференции. - 2014. - С. 247-253.
- 5 Abello-Romero, J. Development and Corporate Sustainability of Chilean State Universities: Evidence from Their Strategic Elements / J. Abello-Romero, C. Mancilla, W. Sáez, F. Ganga-Contreras, I. Durán-Segue // Sustainability. - 2023. - 15(14). – P. 11033.
- 6 Freel, M. Faculty ideals and universities' third mission / M. Freel, A. Persaud, T. Chamberlin // Technological Forecasting and Social Change. - 2019. – Vol.147. – P. 10-21.
- 7 Püttmann, V. The Third Mission in the Academic Profession: Empirical Insights into Academic Identities / V. Püttmann, S. L. Thomsen // SSRN Electronic Journal. - 2022. - P. 1-23.
- 8 Secundo, G. Reflecting on intellectual capital measurement and management in European universities / G. Secundo, R. Lombardi, J. Dumay, A.M. Guthrie // Meditari Accountancy Research. - 2023. - ahead-of-print.
- 9 Rentocchini, F. The impact of teaching on third mission activities of higher education institutions: evidence from the UK / F. Rentocchini, U. Rizzo // Studies in Higher Education. - 2023. - 48. – P. 747-757.
- 10 Lombardi, R. Entrepreneurial universities and strategy: the case of the University of Bari / R. Lombardi, M. Massaro, J. Dumay, F. Nappo // Management Decision. - 2019. - Vol. 57, 12. - P. 3387-3405.
- 11 Secundo, G. Reflecting on intellectual capital measurement and management in European universities / G. Secundo, R. Lombardi, J. Dumay, A.M. Guthrie // Meditari Accountancy Research. - 2023. - Vol. ahead-of-.
- 12 Atta-Owusu, K. Incentivizing knowledge exchange engagement: direct and indirect benefits of external engagement / K. Atta-Owusu, D. F. Rune // Studies in Higher Education. - 2023. - 48. – P. 758-769.
- 13 Крюков, В.В. Разработка программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс / В.В. Крюков, Р.А. Луговой, Ю.А. Солдатова, К.И. Шахгельдян // Университетское управление: практика и анализ. - 2012. - 4. - С.16-25.
- 14 Субраманьям, К. К. С. Как упорядочить процесс разработки стратегии / Кевин Койн Сому Субраманьям // Экономические стратегии. - 2001. - 4. - С. 24-28.
- 15 Germaine, Ch. Stakeholder Management Strategies: The Special Case of Universities / Ch. Germaine // International Education Studies. - 2021. - Vol. 14,7. - P. 12-26.
- 16 Frank, F. Bachelor Thesis: Influencing Employee Behaviour for Successful Strategy Implementation / F. Frank // 5th IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences July 2nd. - 2015. – Enschede - The Netherlands. - Copyright.
- 17 Вaшурина, Е.В. Вопросы стратегического развития университетского персонала / Е.В. Вaшурина // Университетское управление: практика и анализ. - 2005. - №4. - С.87-96.
- 18 Данилаев, Д.П. Функционал преподавателя технического вуза: целевые ориентиры / Д.П. Данилаев, Н.Н. Маливанов // Высшее образование в России. - 2023. - Т. 32. - № 3. - С.48-66.
- 19 Sanaghan, P. Collaborative Strategic Planning in Higher Education / P. Sanaghan // National Association of College and University Business Officers. - 2009. - ISBN-978-1-5697-2047-9.
- 20 Ghasemi, S. Faculty development strategies to empower university teachers by their educational role: A qualitative study on the faculty members and students' experiences at Iranian universities of medical sciences / S. Ghasemi, L. Bazrafkan, A. Shojaei, T. Rakhshani, N. Shokrpour // BMC Medical Education. - 2023. - 23(1):260.
- 21 Eufrasio Pérez-Navío, Relationship between Learning Strategies and Motivation of University Students / E. Pérez-Navío, Ó.Gavín-Chocano, L. Checa-Domene, P. M. García-Valdecasas // Sustainability. - 2023. - 15(4). – 3497.
- 22 Kimete, C. Management and internationalization of research strategies in higher education institutions as a basis of economic well-being / C. Kimete, N. Artan, C. Blerim, S. Denis // Corporate and Business Strategy Review. - 2022. – Vol. 3. – I. 2. - P. 221-229.

REFERENCES:

- 1 Cherednikova, L.E., & Cherepanova, M.V. (2007). Razrabotka strategii razvitija innovacionnogo vuza na osnove sbalansirovannoj sistemy pokazatelej [Development of development strategy of innovative higher education institution on the basis of balanced scorecard system of indicators]. *Sibirskaja Finansovaja Shkola*, 2, 128-135. [in Russian].
- 2 Medvedeva, V.A., & Petrov, P.A. (2020). Puti povysheniya konkurentosposobnosti regional'nogo vuza na rynke obrazovatel'nyh uslug [Ways to increase competitiveness of regional higher education institution in the market of educational services]. *Molodjzhnyj vestnik IrGTU*, 10, 4, 12-16. [in Russian].
- 3 Kopylov, T.A. (2017). Razrabotka strategii razvitija predpriyatija [Development of the enterprise development strategy]. *Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i estestvennyh nauk*, 6, 70-72. [in Russian].
- 4 Sidorin, A.V., & Sidorin, V.V. (2014). Faktory vneshnego konteksta pri razrabotke strategii vuza na osnove PEST-analiza [Factors of external context in the development of university strategy on the basis of PEST-analysis]. *Materialy mezhdunarodnoj nauchno-tehnicheskoy konferencii*, 247-253. [in Russian].
- 5 Abello-Romero, J., Mancilla, C., Sáez, W., Ganga-Contreras, F., & Durán-Segue, I. (2023). Development and Corporate Sustainability of Chilean State Universities: Evidence from Their Strategic Elements. *Sustainability*, 15(14), 11033.
- 6 Freel, M., Persaud, A., & Chamberlin, T. (2019). Faculty ideals and universities' third mission. *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 10-21.
- 7 Püttmann, V., & Thomsen, S. L. (2022). The Third Mission in the Academic Profession: Empirical Insights into Academic Identities. *SSRN Electronic Journal*, 1-23.

- 8 Secundo, G., Lombardi, R., Dumay, J. & Guthrie, A.M. (2023). Reflecting on intellectual capital measurement and management in European universities. *Meditari Accountancy Research*, ahead-of-print.
- 9 Rentocchini, F., & Rizzo, U. (2023). The impact of teaching on third mission activities of higher education institutions: evidence from the UK. *Studies in Higher Education*, 48, 747-757.
- 10 Lombardi, R., Massaro, M., Dumay, J. & Nappo, F. (2019). Entrepreneurial universities and strategy: the case of the University of Bari. *Management Decision*, 57(12), 3387-3405.
- 11 Secundo, G., Lombardi, R., Dumay, J. & Guthrie, A.M. (2023). Reflecting on intellectual capital measurement and management in European universities. *Meditari Accountancy Research*, ahead-of-print.
- 12 Atta-Owusu, K., & Rune, D.F. (2023). Incentivizing knowledge exchange engagement: direct and indirect benefits of external engagement. *Studies in Higher Education*, 48, 758 – 769.
- 13 Krjukov, V.V., Lugovoj, R.A., Soldatova, Ju.A., Shahgel'djan, K.I. (2012). Razrabotka programmy strategicheskogo razvitiya universiteta: trebovaniya, pokazateli, process [Development of the university strategic development program: requirements, indicators, process]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 4, 16-25. [in Russian].
- 14 Subraman'jam, Kevin Kojn Somu. (2001). Kak porjadochit' process razrabotki strategii [How to streamline the strategy development process]. *Jekonomicheskie strategii*, 4, 24-28. [in Russian].
- 15 Germaine, Ch. (2021). Stakeholder Management Strategies: The Special Case of Universities. *International Education Studies*, 14(7), 12-26.
- 16 Frank, F. (2015). Bachelor Thesis: Influencing Employee Behaviour for Successful Strategy Implementation. *5th IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences July 2nd*, Enschede, The Netherlands, Copyright.
- 17 Vashurina, E.V. (2005). Voprosy strategicheskogo razvitiya universitetskogo personala [Issues of strategic development of university staff]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 4, 87-96. [in Russian].
- 18 Danilaev, D.P., & Malivanov, N.N. (2023). Funkcional prepodavatelya tehničeskogo vuza: celevye orientiry [Functionality of a technical university teacher: target orientations]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 32, 3, 48-66. [in Russian].
- 19 Sanaghan, P. (2009). *Collaborative Strategic Planning in Higher Education*. National Association of College and University Business Officers, ISBN-978-1-5697-2047-9.
- 20 Ghasemi, S., Bazrafkan, L., Shojaei, A., Rakhshani, T. & Shokrpour, N. (2023). Faculty development strategies to empower university teachers by their educational role: A qualitative study on the faculty members and students' experiences at Iranian universities of medical sciences. *BMC Medical Education*, 23(1):260.
- 21 Pérez-Navío, E., Gavín-Chocano, Ó., Checa-Domene, L. & García-Valdecasas, P. M. (2023). Relationship between Learning Strategies and Motivation of University Students. *Sustainability*, 15(4), 3497.
- 22 Kimete, C., Artan, N., Blerim, C. & Denis S. (2022). Management and internationalization of research strategies in higher education institutions as a basis of economic well-being. *Corporate and Business Strategy Review*, 3(2), 221-229.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Богдашкина Ирина Вячеславовна* – кандидат педагогических наук, начальник управления стратегического развития и анализа, Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана, г. Уральск, Республика Казахстан
E-mail: bogiv1@yandex.kz

Абдулова Толкын Гибадатовна – старший преподаватель, ведущий эксперт управления стратегического развития и анализа, Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана, г. Уральск, Республика Казахстан
E-mail: abdulova_tolkyn@mail.ru

Щеулов Денис Олегович - доктор экономических наук, Рижский технический университет, г. Рига, Латвийская Республика
E-mail: deniss.sceulovs@rtu.lv

Богдашкина Ирина Вячеславовна* – педагогика ғылымдарының кандидаты, стратегиялық даму және талдау басқармасының басшысы, Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университеті, Орал қ., Қазақстан Республикасы
E-mail: bogiv1@yandex.kz

Абдулова Толкын Гибадатовна – аға оқытушы, стратегиялық даму және талдау басқармасының жетекші сарапшысы, Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университеті, Орал қ., Қазақстан Республикасы
E-mail: abdulova_tolkyn@mail.ru

Щеулов Денис Олегович - экономика ғылымдарының докторы, Рига техникалық университеті, Рига, Латвия Республикасы
E-mail: deniss.sceulovs@rtu.lv

Bogdashkina Irina* – Candidate of Pedagogical Sciences, Head of the Department of Strategic Development and Analysis, West Kazakhstan Agrarian and Technical University named after Zhangir Khan, Uralsk, Republic of Kazakhstan
E-mail: bogiv1@yandex.kz

Abdulova Tolkyn – Senior Lecturer, Leading Expert of the Department of Strategic Development and Analysis, West Kazakhstan Agrarian and Technical University named after Zhangir Khan, Uralsk, Republic of Kazakhstan
E-mail: abdulova_tolkyn@mail.ru

Sceulov Denis - Doctor of Economic Sciences, Riga Technical University, Riga, Republic of Latvia
E-mail: deniss.sceulovs@rtu.lv