МРНТИ 14.35.00
УДК 378.1:005.332.4
DOI 10.58319/26170493_2026_3_41

РЕЙТИНГОВАЯ ДИНАМИКА КАК ВНЕШНИЙ ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ КОНТУР AGILE-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ВУЗАХ КАЗАХСТАНА

Мендалиева Ш.О.[1]*, Турекулова Д.М.[2], Сабирова Р.К.[3]

[1]Каспийский университет технологий и инжиниринга имени Ш.Есенова, Актау, Казахстан; [2]Учреждение «Esil University», Астана, Казахстан; [3]Атырауский университет имени Халела Досмухамедова, Атырау, Казахстан

АННОТАЦИЯ. Актуальность исследования обусловлена необходимостью дополнить традиционные, преимущественно линейные модели управления изменениями в университетах механизмами регулярной обратной связи и итеративной корректировки управленческих решений. Цель исследования - разработать внешний диагностический контур Agile-ориентированного управления организационными изменениями в вузе и провести его первоначальную эмпирическую проверку на данных Независимого рейтинга востребованности вузов Республики Казахстан IAAR за 2018-2025 годы. Эмпирическая база включает 350 наблюдений формата «вуз-год», объединенных в 76 институциональных линий с учетом переименований и реорганизаций. Применены методы продольного описательного анализа, когортного сопоставления, оценки устойчивости присутствия, удержания в TOP-5 и TOP-10, а также межгодовой мобильности рейтинговых позиций. Установлено, что 18 институциональных линий присутствовали в опубликованном TOP-20+ на протяжении всех восьми лет, 18 - в пяти-семи годах, 27 - в двух-четырех годах и 13 - однократно. В 69,8% сопоставимых межгодовых переходов изменение позиции не превышало одного ранга, а в 84,1% - двух рангов, что указывает на наличие устойчивого ядра при одновременной ротации периферийного сегмента рейтинга. Предложен шестистадийный диагностический цикл: фиксация внешнего сигнала, контекстная интерпретация, формирование портфеля изменений, реализация короткого цикла, проверка внутренних и внешних результатов, ретроспектива и институционализация. Рейтинговая позиция рассматривается не как прямая мера качества управления изменениями, а как косвенный внешний сигнал. Полученные результаты формируют обоснованную архитектуру диагностического модуля, пригодного для встраивания в систему внутреннего обеспчеения качества университета и последующего развития в рамках комплексного Agile-ориентированного механизма управления изменениями.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление изменениями; высшее образование; Agile; организационная гибкость; рейтинг вузов; качество образования; Казахстан

Рейтингтік динамика Қазақстан жоғары оқу орындарындағы Agile-бағытты өзгерістерді басқарудың сыртқы диагностикалық контуры ретінде

Мендалиева Ш.О.[1]*, Турекулова Д.М.[2], Сабирова Р.К.[3]

[1]Ш.Есенов атындағы Каспий технологиялар және инжиниринг университеті, Ақтау, Қазақстан; [2]«Esil University», мекемесі, Астана, Қазақстан; [3]Х.Досмұхамедов атындағы Атырау университеті, Атырау, Қазақстан

АҢДАТПА. Зерттеудің өзектілігі жоғары оқу орындарындағы дәстүрлі, негізінен сызықтық өзгерістерді басқару үлгілерін жүйелі кері байланыс механизмдерімен және басқарушылық шешімдерді қайталама түзету тетіктерімен толықтыру қажеттілігінен туындайды. Зерттеудің мақсаты - жоғары оқу орнындағы ұйымдық өзгерістерді Agile-бағытты басқарудың сыртқы диагностикалық контурын әзірлеу және оны Қазақстан Республикасы жоғары оқу орындарының IAAR тәуелсіз сұранысқа ие болу рейтингінің 2018-2025 жылдардағы деректерінде алғашқы эмпирикалық тексеруден өткізу. Эмпирикалық база «ЖОО-жыл» форматындағы 350 бақылауды қамтиды; олар қайта атаулар мен қайта ұйымдастыруларды ескере отырып, 76 институционалдық желіге біріктірілген. Бойлық сипаттамалық талдау, когорттық салыстыру, қатысудың тұрақтылығын бағалау, TOP-5 және TOP-10-да ұсталу коэффициенті, сондай-ақ рейтингтік позициялардың жылдар аралық ұтқырлығы әдістері қолданылды. 76 институционалдық желінің 18-і жарияланған TOP-20+-та барлық сегіз жыл бойы болғаны, 18-і бес–жеті жылда, 27-сі екі–төрт жылда және 13-і тек бір рет кездескені анықталды. Салыстырмалы жылдар аралық ауысулардың 69,8%-ында позиция өзгерісі бір рангтан аспаған, ал 84,1%-ында екі рангтан аспаған; бұл рейтингтің перифериялық сегменті ротацияланып отырғанымен, тұрақты өзегі бар екенін көрсетеді. Алты сатылы диагностикалық цикл ұсынылды: сыртқы сигналды тіркеу, контекстік интерпретациялау, өзгерістер портфелін қалыптастыру, қысқа цикл іске асыру, ішкі және сыртқы нәтижелерді тексеру, ретроспектива және институционалдандыру. Рейтингтік позиция өзгерістерді басқару сапасының тікелей өлшемі ретінде емес, жанама сыртқы сигнал ретінде қарастырылады. А Алынған нәтижелер университеттің ішкі сапаны қамтамасыз ету жүйесіне енгізуге және Agile-бағытты өзгерістерді басқарудың кешенді механизмі шеңберінде одан әрі дамытуға жарамды диагностикалық модульдің негізделген архитектурасын қалыптастырады

ТҮЙІН СӨЗДЕР: өзгерістерді басқару; жоғары білім; Agile; ұйымдық икемділік; жоғары оқу орындары рейтингі; білім сапасы; Қазақстан

Rating dynamics as an external diagnostic loop of Agile-oriented change management in higher education institutions of Kazakhstan

Mendaliyeva Sh.O.[1]*, Turekulova D.M.[2], Sabirova R.K.[3]

[1]Caspian University of Technology and Engineering named after Sh.Yessenov, Aktau, Kazakhstan; [2]«Esil University» Institution, Astana, Kazakhstan; [3]Kh.Dosmukhamedov Atyrau University, Atyrau, Kazakhstan

ABSTRACT. The relevance of this study stems from the need to supplement conventional, predominantly linear models of change management in higher education institutions with mechanisms for systematic feedback and iterative adjustment of managerial decisions. The study aims to develop an external diagnostic loop for Agile-oriented organizational change management in a university and to conduct its initial empirical validation using data from the Independent Demand Rating of Higher Education Institutions of the Republic of Kazakhstan (IAAR) for 2018-2025. The empirical base comprises 350 institution-year observations consolidated into 76 institutional trajectories, accounting for renaming and restructuring events. Longitudinal descriptive analysis, cohort comparison, stability-of-presence assessment, TOP-5 and TOP-10 retention measurement, and inter-annual positional mobility analysis were employed. Findings indicate that 18 institutional trajectories appeared in the published TOP-20+ across all eight years, 18 in five to seven years, 27 in two to four years, and 13 only once. In 69.8% of comparable year-to-year transitions, the positional shift did not exceed one rank, and in 84.1% it remained within two ranks, suggesting a stable core alongside ongoing rotation of the peripheral segment. A six-stage diagnostic cycle is proposed, encompassing external signal detection, contextual interpretation, change portfolio formation, short-cycle implementation, internal and external outcome verification, and retrospective institutionalization. Rating position is treated not as a direct indicator of change management quality, but as an indirect external signal. The findings establish a well-grounded architecture for a diagnostic module suitable for integration into university quality assurance systems and for further development

within a comprehensive Agile-oriented change management mechanism.
KEYWORDS: change management; higher education; Agile; organizational agility; university rankings; quality of education; Kazakhstan

ВВЕДЕНИЕ. Организации высшего образования одновременно выполняют образовательную, научную, социальную и предпринимательскую функции, действуют в условиях государственного регулирования и институциональной автономии, а также согласовывают интересы студентов, академического персонала, работодателей, государственных органов и профессиональных сообществ. Такая множественность целей и центров влияния делает университетские изменения нелинейными: формально принятое решение не гарантирует его единообразного понимания и исполнения на факультетском, кафедральном и программном уровнях. Исследования организационных изменений в высшем образовании связывают результативность преобразований с культурой, готовностью персонала, распределением полномочий, качеством коммуникаций и участием стейкхолдеров [1,2,3,4,5].

Классические модели управления изменениями (в частности модель Коттера и модель ADKAR) полезны для структурирования процесса, однако в университетском контексте их последовательная логика нередко сталкивается с продолжительными процедурами согласования, профессиональной автономией академического персонала и параллельным протеканием нескольких инициатив. Систематические обзоры показывают, что универсального набора факторов успеха не существует: результат определяется сочетанием лидерства, участия, организационной справедливости, поддержки и способности рассматривать сопротивление персонала как источник диагностической информации о рисках изменения [6,7,8,9]. Для вуза критичен не только план преобразования, но и механизм регулярного получения обратной связи, пересмотра приоритетов и корректировки вмешательств.

Agile-подход первоначально сложился в программной инженерии, но постепенно переосмыслен как совокупность принципов организационной гибкости: ориентация на ценность, прозрачность работ, межфункциональное взаимодействие, короткие итерации, регулярная проверка результата и адаптация [10,11,12,13]. Исследования в государственном секторе и крупных организациях фиксируют, что перенос Agile за пределы IT требует настройки баланса между автономией и контролем, изменения управленческих ролей и интеграции с действующими регламентами [14,15,16,17]. Механическое внедрение Scrum-ритуалов без изменения принципов принятия решений создает дополнительную бюрократию и не обеспечивает организационную гибкость.

В высшем образовании Agile чаще рассматривается применительно к учебному процессу, проектной работе студентов или кризисной адаптации. Исследования организационного уровня пока фрагментарны и преимущественно описывают отдельные кейсы лидерства, цифровой трансформации и систем обеспечения качества [18,19,20,21,22]. Остается недостаточно разработанным вопрос о том, какие показатели должны формировать диагностический контур Agile-ориентированного механизма управления изменениями в вузе и как внешние сигналы соединяются с внутренними процессными и результативными метриками.

Национальные и международные рейтинги влияют на стратегические приоритеты университетов, распределение управленческого внимания и репутационные решения. Вместе с тем рейтинг является реактивной публичной мерой: после включения показателя в систему сравнения организации начинают адаптировать поведение к правилам измерения [23, 24]. Следовательно, рейтинговые данные могут использоваться как внешний сигнал, но их нельзя отождествлять с качеством управления или рассматривать как нейтральный итог деятельности. Особое значение имеют продольные данные, позволяющие отличать устойчивую траекторию от единичного колебания позиции.

Цель исследования - разработать внешний диагностический контур Agile-ориентированного управления организационными изменениями в вузе и провести его первоначальную эмпирическую проверку на продольных данных национального рейтинга НААР. Для достижения цели поставлены следующие исследовательские вопросы: 1) какие модели устойчивости, ротации и межгодовой мобильности характерны для опубликованного TOP-20+ вузов Казахстана в 2018-2025 годах; 2) каким образом рейтинговая динамика может быть встроена в механизм управления изменениями без подмены организационной эффективности местом в рейтинге; 3) какие ограничения должны сопровождать использование рейтингового сигнала в управленческом цикле.

Научная новизна состоит в разработке диагностического модуля, соединяющего показатели устойчивости внешней позиции с короткими циклами внутреннего анализа, приоритизации и проверки изменений. Тем самым статья формирует эмпирически обоснованный элемент более широкой организационно-методической модели управления изменениями в университете.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. Эмпирической базой служит авторская панель результатов Генерального рейтинга вузов Казахстана «TOP-20+» НААР за 2018-2025 годы. Согласно методологии НААР, объектом первичного рейтингового исследования выступают образовательные программы уровней бакалавриата, магистратуры и докторантуры PhD, а генеральная позиция формируется путем суммирования баллов по образовательным программам и интеграции показателей студентов, профессорско-преподавательского состава, магистрантов и докторантов [25, 26]. Организации с идентичным или незначительно различающимся баллом объединяются в кластерную позицию, поэтому число опубликованных организаций превышает двадцать.

Панель включает 350 наблюдений формата «вуз-год». Для продольного сопоставления сформировано 76 институциональных линий. Переименования учитывались через единый идентификатор линии; случаи существенной реорганизации или невозможности доказать институциональную преемственность не объединялись автоматически. Рейтинг 2025 года построчно сверен с официальным отчетом. Для каждого наблюдения зафиксированы: год, наименование вуза, историческое наименование для данного года, кластерная позиция, принадлежность к TOP-5 и TOP-10, доступный балл или диапазон баллов, статус верификации и источник.

Основной единицей анализа является институциональная линия в конкретном году. Отсутствие организации в опубликованном TOP-20+ не кодировалось как позиция 21, поскольку открытые данные не позволяют различить неучастие, непопадание в опубликованный сегмент и последствия изменения правил формирования отчета. Такое отсутствие трактовалось как цензурированное наблюдение. Точные баллы не использовались для межгодового моделирования: в ряде лет доступны только диапазоны, а изменение состава и операционализации индикаторов может нару-

шать сопоставимость абсолютных значений.

Для описания траекторий применены следующие показатели. Число лет присутствия P_i определялось как сумма индикаторов включения институциональной линии i в опубликованный рейтинг за восемь лет. Коэффициент присутствия рассчитывался как $PR_i = \frac{P_i}{8}$. Устойчивость в верхних сегментах определялась числом лет в TOP-5 и TOP-10. Межгодовое удержание опубликованной когорты рассчитывалось как $R_t = \frac{|S_t \cap S_{t-1}|}{|S_{t-1}|}$, где S_t - множество институциональных линий в году t. Для организаций, наблюдаемых в двух последовательных годах, рассчитывалось абсолютное изменение кластерной позиции $|r_{it}-r_{i,t-1}|$.

По числу лет присутствия выделены четыре описательных класса: устойчивое присутствие (8 лет), повторяющееся присутствие (5-7 лет), эпизодическое присутствие (2-4 года), единичное присутствие (1 год). Классы не интерпретируются как оценка качества вуза; они отражают только наблюдаемую стабильность включения в опубликованный сегмент рейтинга. Анализ носит описательный и разведочный характер: задача состояла в выявлении эмпирических закономерностей, которые формируют основу для последующего причинного анализа на расширенной базе данных.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ. Структура опубликованного рейтинга существенно различается по годам. При неизменном числе кластерных позиций (20) количество организаций сократилось с 58 в 2018 году до 31 в 2024-2025 годах (таблица 1). Это изменение нельзя интерпретировать как сокращение числа участвовавших вузов: оно может быть связано с плотностью совпадающих результатов, правилами кластеризации, составом участников или форматом публикации.

Таблица 1 - Динамика опубликованного TOP-20+ НААР в 2018-2025 годах

Год	Организаций	В TOP-5	В TOP-10	Сохранено из предыдущего года	Новые строки	Выбывшие строки	Удержание, %
2018	58	6	21	-	-	-	-
2019	56	8	23	49	7	9	84,5
2020	54	9	24	47	7	9	83,9
2021	51	10	25	43	8	11	79,6
2022	35	6	15	32	3	19	62,7
2023	34	6	17	29	5	6	82,9
2024	31	5	16	27	4	7	79,4
2025	31	5	17	25	6	6	80,6

Примечание - Показатель удержания рассчитывается относительно состава предыдущего года. Источник: расчеты авторов по данным ежегодных отчетов НААР 2018-2025 гг.

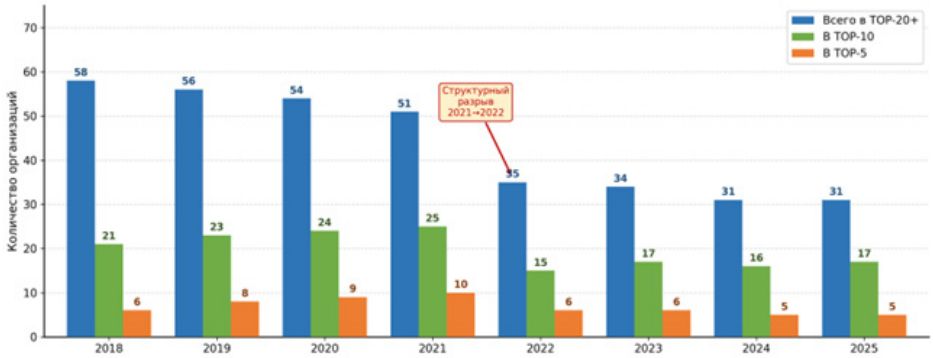


Рисунок 1 - Число организаций в опубликованном рейтинге НААР TOP -20+, TOP -10 и TOP -5 (2018-2025гг.)

Примечание - Число организаций превышает число кластерных позиций вследствие совместного размещения нескольких вузов на одной позиции. Составлено авторами по данным ежегодных отчетов НААР.

Наиболее заметный структурный разрыв наблюдается между 2021 и 2022 годами: коэффициент удержания когорты снизился до 62,7%, а число опубликованных организаций уменьшилось на 16 (рисунок 1). Без документированной проверки изменений методологии и состава участников этот разрыв нельзя объяснять управленческими изменениями в самих вузах. Для Agile-ориентированного диагностического контура такой эпизод является сигналом, требующим первичной верификации источника и контекста, а не немедленного запуска корректирующих мероприятий.

Распределение институциональных линий по длительности присутствия обнаруживает сочетание устойчивого ядра и значительной периферийной ротации (таблица 2). Из 76 линий 18 (23,7%) наблюдались во все восемь лет. Еще 18 (23,7%) присутствовали в пяти-семи годах. В то же время 40 линий (52,6%) имели эпизодическое или единичное присутствие. Такая структура не подтверждает гипотезу о непрерывном улучшении или ухудшении системы, но демонстрирует, что единообразная управленческая реакция для всех вузов была бы методически необоснованной.

Таблица 2 - Классы наблюдаемой устойчивости рейтингового присутствия

Класс	Критерий	Количество линий	Доля, %
Устойчивое присутствие	8 лет	18	23,7
Повторяющееся присутствие	5-7 лет	18	23,7
Эпизодическое присутствие	2-4 года	27	35,5
Единичное присутствие	1 год	13	17,1
Итого	-	**76**	**100,0**

**Примечание - Классы отражают только наблюдаемую стабильность включения в опубликованный сегмент рейтинга и не явля-*

ются оценкой качества вуза. Составлено авторами по данным НААР 2018-2025 гг.



Рисунок 2-Распределение 76 институциональных линий по классам устойчивости рейтингового присутствия (2018-2025гг.)

Примечание - n = 76 институциональных линий. Составлено авторами по данным ежегодных отчетов НААР 2018-2025 гг.

Межгодовое удержание опубликованной когорты варьировалось от 62,7% (переход 2021→2022) до 84,5% (переход 2018→2019). Медианное значение по шести наблюдаемым переходам составило 80,0% (рисунок 3). Резкое снижение удержания в 2022 году является методологически нейтральным наблюдением: для его управленческой интерпретации необходима проверка изменений правил кластеризации и состава участников рейтинга.

Для 252 сопоставимых переходов (когда одна институциональная линия присутствовала в двух последовательных годах) медианное абсолютное изменение позиции составило один ранг, среднее - 1,29 ранга. В 83 случаях (32,9%) позиция не изменилась, в 93 (36,9%) изменение составило один ранг, в 36 (14,3%) - два ранга и в 29 (11,5%) - три ранга (таблица 3, рисунок 4). Таким образом, 69,8% переходов находились в пределах одного ранга, 84,1% - двух рангов и 95,6% - трех рангов.

Таблица 3 - Распределение абсолютных межгодовых изменений кластерной позиции

Величина изменения	Число переходов	Доля, %	Накопленная доля, %
0 рангов	83	32,9	32,9
1 ранг	93	36,9	69,8
2 ранга	36	14,3	84,1
3 ранга	29	11,5	95,6
≥ 4 рангов	11	4,4	100,0
Итого	252	100,0	-

Примечание - Голубым выделены ячейки накопленных долей 69,8% и 84,1%, упоминаемые в тексте. Составлено авторами по данным НААР 2018-2025 гг.

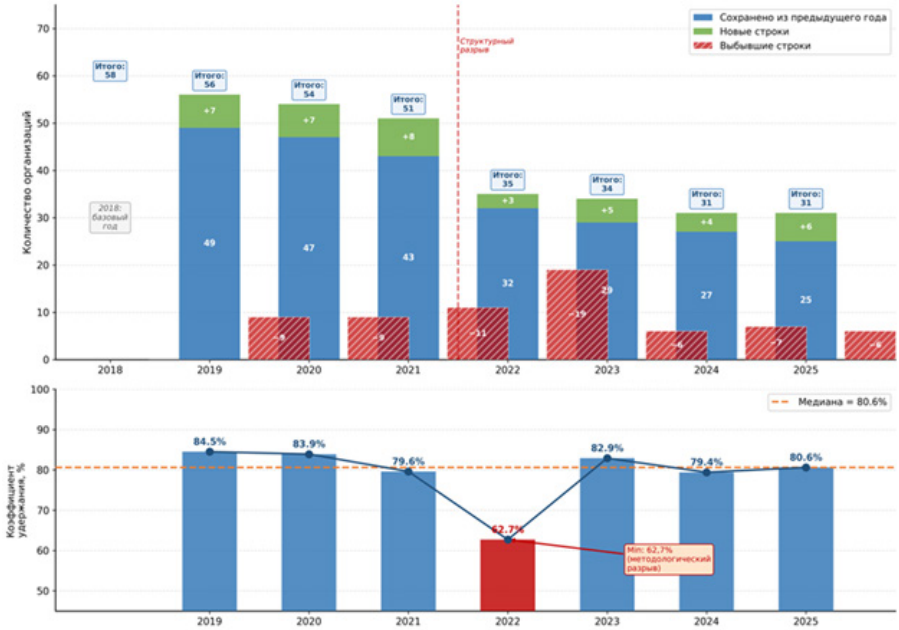


Рисунок 3 - Состав опубликованной когорты НААР ТОР -20+ по годам:сохраненные, новые и выбывшие институциональные линии (2018-2025гг.)

Примечание - Медианная линия соответствует значению 80%. Составлено авторами по данным ежегодных отчетов НААР 2018-2025 гг.

Полученный результат имеет двойное управленческое значение. Поскольку 69,8% переходов укладываются в один ранг, само по себе смещение позиции на одну ступень не является управленчески значимым событием: оно статистически неотличимо от типичного шума внутри устойчивого кластера. Напротив, длительное выпадение из привычного диапазона, изменение класса присутствия или одновременное ухудшение нескольких внутренних индикаторов может служить основанием для инициирования диагностического спринта.

Устойчивость верхнего сегмента выражена сильнее,

чем следует из ежегодной ротации полного списка (рисунок 5). Пять университетов находились в TOP-5 не менее шести лет из восьми: КазНУ им. аль-Фараби (7 лет), ЕНУ им. Л.Н. Гумилева (8 лет), КазАИУ им. С. Сейфуллина (8 лет), КазНПУ им. Абая (7 лет) и Алматинский технологический университет (7 лет). Перечень представляет группировку по частоте наблюдаемого присутствия в официальном TOP-5 и не является рейтингом, созданным авторами статьи. 15 институциональных линий находились в TOP-10 не менее шести лет из восьми.

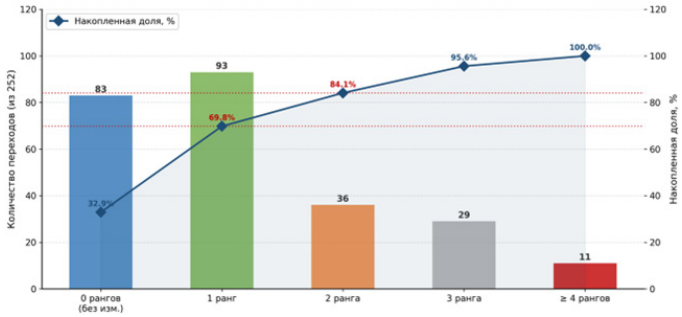


Рисунок 4- Распределение абсолютных межгодовых изменений кластерной позиции (252 сопоставимых перехода, 2018-2025гг.)

Примечание - Левая ось - число переходов; правая ось-накопленная доля. Составлено авторами по данным НААР 2018-2025 гг.

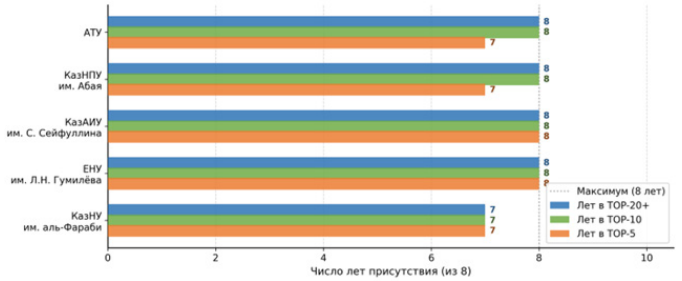


Рисунок 5- Наиболее устойчивые участники TOP -5 рейтинга НААР (2018-2025гг.)

Примечание - Данные приведены по числу лет присутствия в соответствующих сегментах из максимально возможных 8. Составлено авторами по данным ежегодных отчетов НААР 2018-2025 гг.

На основе эмпирической структуры данных предложен внешний диагностический контур Agile-ориентированного управления изменениями, встроенный в более широкий механизм, но не подменяющий стратегическое управление (рисунок 6, таблица 4). Логика контура основана на коротком цикле «сигнал - интерпретация - приоритет - вмешательство - проверка - обучение». В отличие от прямого управления ради рейтинга, контур требует сначала установить, относится ли изменение к управляемым процессам университета и соответствует ли потенциальная интервенция его миссии и стратегии.

В предложенной архитектуре рейтинговая динамика относится к запаздывающим внешним индикаторам. Она должна дополняться опережающими внутренними показателями: временем прохождения управленческого решения, долей выполненных мероприятий в срок, качеством межфункционального взаимодействия, удовлетворенностью и вовлеченностью стейкхолдеров, устойчивостью изменений после завершения проекта и отсутствием негативных побочных эффектов [27,28,29,30].

Для университетов с устойчивым верхним положением диагностический контур должен быть ориентирован на предупреждение инерции и сохранение баланса между показателями. Для стабильной средней группы приоритетом становится выявление ограничивающих процессов и проведение малых проверяемых интервенций. Для эпизодической группы прежде всего необходимо установить причину отсутствия или появления в опубликованном сегменте; без данных об участии интерпретация рейтингового результата требует дополнительной контекстной верификации. Тем самым типология траекторий выполняет диагностическую, а не оценочную функцию: она помогает подобрать сценарий работы с внешним сигналом, но не ранжирует управленческие практики вузов.

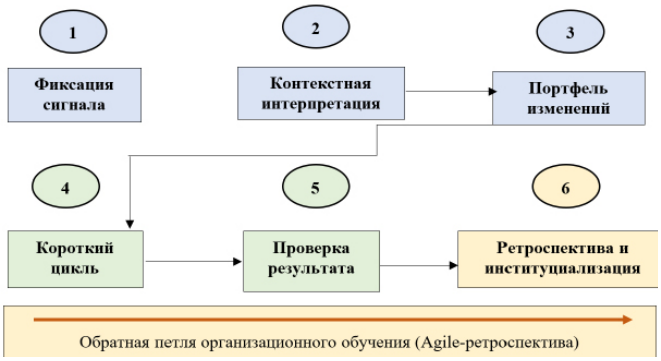


Рисунок 6- Шестистадийный диагностический цикл Agile -ориентированного управления изменениями в вузе (авторская разработка)

Полученные результаты согласуются с исследованиями, указывающими на устойчивость университетских рейтингов и ограниченную информативность малых позиционных различий [31]. Одновременно они подтверждают необходимость учитывать реактивность измерений: после превращения рейтинга в управленческую цель возрастает риск оптимизации отчетных параметров вместо реального улучшения процессов. Поэтому предлагаемая модель включает обязательные контекстные и этические ограничения, а также требует подтверждать внешний сигнал внутренними данными.

Практическая применимость контура состоит в возможности его включения в систему внутреннего обеспечения качества, стратегический мониторинг или работу проектного офиса изменений. В рамках Agile-цикла ежегодный рейтинг выполняет функцию стратегической контрольной точки, тогда как квартальные или семестровые итерации должны опираться на внутренние данные. Организационная единица анализа должна быть ниже уровня университета - образовательная программа, факультет или сквозной процесс. Только такое декомпозирование позволяет связать внешний сигнал с управляемым объектом.

Интерпретация результатов требует учета ряда методологических условий. Во-первых, опубликованный TOP-20+ не содержит полного списка участвовавших вузов, поэтому отсутствия информативно неопределены. Во-вторых, кластерные позиции не являются интервальной шкалой. В-третьих, изменения методологии и набора индикаторов могут влиять на сопоставимость лет. В-четвертых, база не содержит внутренних характеристик governance, культуры, сопротивления и зрелости управления изменениями. В-пятых, частичная база НПП «Атамекен» рассматривалась как доп. источник для внешней валидации результатов, однако не обеспечивает репрезентативной внешней валидации и не использовалась в основных расчетах статьи.

Таблица 4 - Шестистадийный диагностический цикл Agile-ориентированного управления изменениями

Этап	Содержание	Минимальные данные	Управленческий результат	Защитное ограничение
1. Фиксация сигнала	Выявление отклонения траектории, изменения класса присутствия или устойчивого разрыва	Ранг, TOP-5/TOP-10, длительность присутствия, методология года	Карточка сигнала	Одна позиция не считается доказательством проблемы
2. Контекстная интерпретация	Проверка методологии, состава участников, реорганизаций и внешних факторов	Методология рейтинга, регуляторные изменения, институциональные события	Подтвержденная или отклоненная проблема	Не приписывать внешнее изменение внутреннему управлению без верификации
3. Портфель изменений	Декомпозиция проблемы и приоритизация инициатив по ценности и управляемости	Внутренние KPI, обратная связь стейкхолдеров, ресурсы и риски	Backlog изменений	Рейтинг - не единственный критерий приоритета
4. Короткий цикл реализации	Реализация ограниченной интервенции межфункциональной командой	План спринта, ответственные, срок, критерии готовности	Проверяемый инкремент	Соблюдение коллегиальных и нормативных процедур
5. Проверка результата	Сопоставление процессных, результативных и внешних показателей	Baseline, целевой показатель, фактический результат, побочные эффекты	Решение: масштабировать, изменить или прекратить	Не использовать только запаздывающий рейтинговый результат
6. Ретроспектива и институционализация	Анализ причин результата, обновление регламентов и базы знаний	Протокол ретроспективы, уроки, стандартизированные практики	Организационное обучение	Не закреплять практику без подтвержденной полезности

Примечание - Авторская разработка на основе анализа продольных данных НААР 2018-2025 гг.

Указанные ограничения определяют направления дальнейшего исследования и не снижают практической ценности предложенного диагностического модуля как инструмента для интерпретации внешних рейтинговых сигналов в управленческом цикле университета.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Продольный анализ 350 наблюдений НААР за 2018-2025 годы выявил устойчивое ядро и периферийную ротацию опубликованного TOP-20+ вузов Казахстана. Во все восемь лет наблюдались 18 из 76 институциональных линий; еще 18 линий присутствовали в пяти-семи годах. Для большинства сопоставимых межгодовых переходов характерны небольшие изменения: в 69,8% случаев не более одного ранга и в 84,1% - не более двух рангов. Это означает, что единичное малое изменение позиции не является достаточным основанием для вывода о результативности или неэффективности организационных преобразований.

Научная новизна исследования состоит в разработке диагностического модуля, соединяющего внешние рейтинговые сигналы с короткими циклами внутреннего анализа и приоритизации изменений. Предложенный контур типологически дифференцирует диагностические сценарии для вузов с различными траекториями рейтингового присутствия, что обеспечивает практическую применимость механизма в реальном управленческом контексте.

Цель исследования достигнута в части разработки и первоначальной проверки диагностического модуля. Полученные эмпирические данные о траекториях рейтингового присутствия и характере межгодовой мобильности позиций создают верифицируемую основу для сравнительного анализа управленческих практик между вузами разных траекторных классов. Перспективы исследования связаны с апробацией предложенного цикла в конкретных университетах, расширением эмпирической базы за счет внутренних показателей деятельности и интеграцией диагностического модуля в полноценный Agile-ориентированный механизм управления изменениями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Bulat C.I., Roman C.T., Manolescu I.T. Insights into organizational change dynamics in higher education institutions // Cross-Cultural Management Journal. - 2024. - Vol. XXVI, No. 1. - DOI: 10.70147/c26717.
2. Javaid S., Noshaba A., Amjad A.I., Aslam S., Almulla A.A. Organisational culture vs. change management process in higher education institutions // International Journal of Innovative Research and Scientific Studies. - 2025. - Vol. 8, No. 3. - DOI: 10.53894/ijirss.v8i3.7220.
3. Chan G. Stakeholder Management Strategies: The Special Case of Universities // International Education Studies. - 2021. - Vol. 14, No. 7. - P. 12-22. - DOI: 10.5539/ies.v14n7p12.
4. Corbo J.C., Reinholz D.L., Dancy M.H., Deetz S., Finkelstein N. Framework for transforming departmental culture to support educational innovation // Physical Review Physics Education Research. - 2016. - Vol. 12, No. 1. - 010113. - DOI: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.12.010113.
5. Whittaker J.A., Montgomery B.L. Reimagining a path from institutional willingness to readiness // Frontiers in Education. - 2025. - Vol. 10. - 1571030. - DOI: 10.3389/feduc.2025.1571030.
6. Errida A., Lotfi B. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study // International Journal of Engineering Business Management. - 2021. - Vol. 13. - P. 1-15. - DOI: 10.1177/18479790211016273.
7. Harrison R., Fischer S., Walpola R.L. et al. Where do models for change management, improvement and implementation meet? // Journal of Healthcare Leadership. - 2021. - Vol. 13. - P. 85-108. - DOI: 10.2147/JHL.S289176.
8. Khaw K.W., Alnoor A., Al-Abrrow H. et al. Reactions towards organizational change: a systematic literature review // Current Psychology. - 2023. - Vol. 42. - P. 19137-19160. - DOI: 10.1007/s12144-022-03070-6.
9. Schweiger S., Stouten H., Bleijenbergh I.L. A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change // Systems Research and Behavioral Science. - 2018. - Vol. 35, No. 6. - P. 806-823. - DOI: 10.1002/SRES.2509.
10. Madsen D.O. The evolutionary trajectory of the Agile concept viewed from a management fashion perspective // Social Sciences. - 2020. - Vol. 9, No. 5. - 69. - DOI: 10.3390/socsci9050069.

11. Kovynyov I., Buerck A., Mikut R. Design of transformation initiatives implementing organisational agility // SN Business & Economics. - 2021. - Vol. 1. - Article 71. - DOI: 10.1007/s43546-021-00073-6.
12. Beretta M., Smith P. Embarking on a business agility journey: Balancing autonomy versus control // California Management Review. - 2023. - Vol. 66, No. 1. - P. 43-67. - DOI: 10.1177/00081256231177718.
13. Eilers K., Gok M.S., Ozkan N. Back to the essential: A literature-based review on agile mindset // Annals of Computer Science and Information Systems: FedCSIS 2023 Proceedings. - 2023. - DOI: 10.15439/2023F6360.
14. Neumann O., Kirklies P.-C., Schott C. Adopting agile in government: a comparative case study // Public Management Review. - 2024. - Vol. 26, No. 11. - P. 3021-3046. - DOI: 10.1080/14719037.2024.2354776.
15. Ciancarini P., Giancarlo R., Grimaudo G. Scrum@PA: Tailoring an Agile Methodology to the Digital Transformation in the Public Sector // Information. - 2024. - Vol. 15, No. 2. - 110. - DOI: 10.3390/info15020110.
16. Larsson A., Lugnet J., Ericson A. Realization of Agile Methods in Established Processes: Challenges and Barriers // Applied Sciences. - 2021. - Vol. 11, No. 5. - 2043. - DOI: 10.3390/app11052043.
17. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. Challenges and success factors for large-scale agile transformations // Journal of Systems and Software. - 2016. - Vol. 119. - P. 87-108. - DOI: 10.1016/j.jss.2016.06.013.
18. Artyukhov A.E., Volk I.Iu., Vasylieva T.A. Agile methodology in higher education quality assurance system for SDGs achievement // CTE Workshop Proceedings. - 2022. - Vol. 9. - P. 328-345. - DOI: 10.55056/cte.105.
19. Rathi P., Rishi B., Samvedi A. Perceived agility in higher education institutions: instrument development // International Journal of Quality & Reliability Management. - 2025. - Vol. 42, No. 4. - P. 1025-1050. - DOI: 10.1108/IJQRM-09-2024-0302.
20. Dima A.M., Point S., Maassen M.A., Jansen A. Academic leadership: agility in the digital revolution // Proceedings of the International Conference on Business Excellence. - 2021. - Vol. 15. - P. 450-462. - DOI: 10.2478/picbe-2021-0047.
21. Barrett-Maitland N., Williams-Shakespeare E., Allen D., Edwards-Braham S. From tradition to innovation: Proposing agile leadership as the new paradigm // Power and Education. - 2024. - DOI: 10.1177/17577438241307310.
22. Nissim Y., Simon E. Agilecation: Agile Leadership in a Higher Education Institution during the Covid-19 Pandemic // European Journal of Contemporary Education. - 2023. - Vol. 12, No. 1. - P. 139-153. - DOI: 10.13187/ejced.2023.1.139.
23. Espeland W.N., Sauder M. Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds // American Journal of Sociology. - 2007. - Vol. 113, No. 1. - P. 1-40. - DOI: 10.1086/517897.
24. Hazelkorn E. Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence. - 2nd ed. - London: Palgrave Macmillan, 2015. - DOI: 10.1057/9781137446671.
25. Независимое агентство аккредитации и рейтинга. Методология рейтинга HAAP/IAAR [Электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: официальный сайт IAAR (дата обращения: 26.06.2026).
26. Независимое агентство аккредитации и рейтинга. Независимый рейтинг востребованности вузов Республики Казахстан - 2025 [Электронный ресурс]. - 2025. - Режим доступа: https://iaar.agency/rating/1/0/2025 (дата обращения: 26.06.2026).
27. Gaule E., Jovarauskiene D., Petrauskiene R. et al. Empowering Public Professionals: The Role of Design Thinking and Agile Methods // Public Policy and Administration. - 2025. - Vol. 24, No. 3. - P. 435-453. - DOI: 10.5755/j01.ppaa.24.3.42102.
28. Hutter K., Brendgens F.-M., Gauster S., Matzler K. Scaling organizational agility: Key insights from an incumbent firm's agile transformation // Management Decision. - 2024. - Vol. 62, No. 4. - P. 1090-1113. - DOI: 10.1108/MD-05-2022-0650.
29. Carroll N., Conboy K., Wang X. From transformation to normalisation: An exploratory study of a large-scale agile transformation // Journal of Information Technology. - 2023. - Vol. 38, No. 3. - P. 220-251. - DOI: 10.1177/02683962231164428.
30. Guerra-Lopez I., El Dallal S. A content analysis of change management strategies used in technological transitions in higher education // Online Learning. - 2021. - Vol. 25, No. 3. - P. 87-108. - DOI: 10.24059/OLJ.V25I3.2395.
31. Selten F., Neylon C., Huang C.-K., Groth P. A Longitudinal Analysis of University Rankings. - 2019. - arXiv:1908.10632.

REFERENCES:

1. Bulat, C. I., Roman, C. T., & Manolescu, I. T. (2024). Insights into organizational change dynamics in higher education institutions. Cross-Cultural Management Journal, XXVI(1). https://doi.org/10.70147/c26717
2. Javaid, S., Noshaba, A., Amjad, A. I., Aslam, S., & Almulla, A. A. (2025). Organisational culture vs. change management process in higher education institutions. International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 8(3). https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7220
3. Chan, G. (2021). Stakeholder management strategies: The special case of universities. International Education Studies, 14(7), 12–22. https://doi.org/10.5539/ies.v14n7p12
4. Corbo, J. C., Reinholz, D. L., Dancy, M. H., Deetz, S., & Finkelstein, N. (2016). Framework for transforming departmental culture to support educational innovation. Physical Review Physics Education Research, 12(1), Article 010113. https://doi.org/10.1103/PhysRevPhysEducRes.12.010113
5. Whittaker, J. A., & Montgomery, B. L. (2025). Reimagining a path from institutional willingness to readiness. Frontiers in Education, 10, Article 1571030. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1571030
6. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering Business Management, 13, 1–15. https://doi.org/10.1177/18479790211016273
7. Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., et al. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? Journal of Healthcare Leadership, 13, 85–108. https://doi.org/10.2147/JHL.S289176
8. Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrrow, H., et al. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. Current Psychology, 42, 19137–19160. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6
9. Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L. (2018). A system dynamics model of resistance to organizational change. Systems Research and Behavioral Science, 35(6), 806–823. https://doi.org/10.1002/SRES.2509
10. Madsen, D. O. (2020). The evolutionary trajectory of the Agile concept viewed from a management fashion perspective. Social Sciences, 9(5), Article 69. https://doi.org/10.3390/socsci9050069
11. Kovynyov, I., Buerck, A., & Mikut, R. (2021). Design of transformation initiatives implementing organisational agility. SN Business & Economics, 1, Article 71. https://doi.org/10.1007/s43546-021-00073-6
12. Beretta, M., & Smith, P. (2023). Embarking on a business agility journey: Balancing autonomy versus control. California Management Review, 66(1), 43–67. https://doi.org/10.1177/00081256231177718
13. Eilers, K., Gok, M. S., & Ozkan, N. (2023). Back to the essential: A literature-based review on agile mindset. Annals of Computer Science and Information Systems: FedCSIS 2023 Proceedings. https://doi.org/10.15439/2023F6360
14. Neumann, O., Kirklies, P.-C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: A comparative case study. Public Management Review, 26(11), 3021–3046. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776
15. Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2024). Scrum@PA: Tailoring an Agile methodology to the digital transformation in the public sector. Information, 15(2), Article 110. https://doi.org/10.3390/info15020110
16. Larsson, A., Lugnet, J., & Ericson, A. (2021). Realization of Agile methods in established processes: Challenges and barriers. Applied Sciences, 11(5), Article 2043. https://doi.org/10.3390/app11052043
17. Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations. Journal of Systems and Software, 119, 87–108. https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013
18. Artyukhov, A. E., Volk, I. Iu., & Vasylieva, T. A. (2022). Agile methodology in higher education quality assurance system for SDGs achievement. CTE Workshop Proceedings, 9, 328–345. https://doi.org/10.55056/cte.105
19. Rathi, P., Rishi, B., & Samvedi, A. (2025). Perceived agility in higher education institutions: Instrument development. International Journal of Quality & Reliability Management, 42(4), 1025–1050. https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2024-0302
20. Dima, A. M., Point, S., Maassen, M. A., & Jansen, A. (2021). Academic leadership: Agility in the digital revolution. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 15, 450–462. https://doi.org/10.2478/picbe-2021-0047
21. Barrett-Maitland, N., Williams-Shakespeare, E., Allen, D., & Edwards-Braham, S. (2024). From tradition to innovation: Proposing agile leadership as the new paradigm. Power and Education. https://doi.org/10.1177/17577438241307310
22. Nissim, Y., & Simon, E. (2023). Agilecation: Agile leadership in a higher education institution during the Covid-19 pandemic. European Journal of Contemporary Education, 12(1), 139–153. https://doi.org/10.13187/ejced.2023.1.139
23. Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. American Journal of Sociology, 113(1), 1–40. https://doi.org/10.1086/517897
24. Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence (2nd ed.). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137446671
25. Nezavisimoe agentstvo akkreditatsii i reytinga. (2019). Metodologiya reytinga NAAR/IAAR [Methodology of the NAAR/IAAR rating]. IAAR official website. https://iaar.agency (accessed 26.06.2026).
26. Nezavisimoe agentstvo akkreditatsii i reytinga. (2025). Nezavisimyy reyting vostrebovannosti vuzov Respubliki Kazakhstan — 2025 [Independent demand rating of higher education institutions of the Republic of Kazakhstan — 2025]. https://iaar.agency/rating/1/0/2025 (accessed 26.06.2026).
27. Gaule, E., Jovarauskiene, D., Petrauskiene, R., et al. (2025). Empowering public professionals: The role of design thinking and Agile methods. Public Policy and Administration, 24(3), 435–453. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.24.3.42102

28. Hutter, K., Brendgens, F.-M., Gauster, S., & Matzler, K. (2024). Scaling organizational agility: Key insights from an incumbent firm's agile transformation. Management Decision, 62(4), 1090–1113. https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0650
29. Carroll, N., Conboy, K., & Wang, X. (2023). From transformation to normalisation: An exploratory study of a large-scale agile transformation. Journal of Information Technology, 38(3), 220–251. https://doi.org/10.1177/02683962231164428
30. Guerra-Lopez, I., & El Dallal, S. (2021). A content analysis of change management strategies used in technological transitions in higher education. Online Learning, 25(3), 87–108. https://doi.org/10.24059/OLJ.V25I3.2395
31. Selten, F., Neylon, C., Huang, C.-K., & Groth, P. (2019). A longitudinal analysis of university rankings. arXiv. https://arxiv.org/abs/1908.10632

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Мендалиева Шынар Оразалиевна – основной автор, PhD докторант, Каспийский университет технологий и инжиниринга имени Ш.Есенова, г.Актау, Республика Казахстан. E-mail: shynar.mendaliyeva@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1907-9754

Турекулова Дametken Медихановна - доктор экономических наук, профессор, учреждение «Esil University», г.Астана, Республика Казахстан. E-mail: Dametken.t@gmail.com. ORCID: 0000-0002-3544-7238

Сабирова Рысты Куандыковна - кандидат экономических наук, профессор, Атырауский университет имени Халела Досмухамедова, г.Атырау, Республика Казахстан. E-mail: sabirovar68@gmail.com. ORCID: 0000-0002-9947-6564

Мендалиева Шынар Оразалиевна – негізгі автор, PhD докторант, Ш.Есенов атындағы Каспий технологиялар және инжиниринг университеті, Ақтау қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: shynar.mendaliyeva@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1907-9754

Турекулова Дametken Медихановна - экономика ғылымдарының докторы, профессор, «Esil University» мекемесі, Астана қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: Dametken.t@gmail.com. ORCID: 0000-0002-3544-7238

Сабирова Рысты Куандыковна – экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Х.Досмұхамедов атындағы Атырау университеті, Атырау қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: sabirovar68@gmail.com. ORCID: 0000-0002-9947-6564

Mendaliyeva Shynar - corresponding author, PhD doctoral student, Caspian University of Technology and Engineering named after Sh.Yessenov, Aktau, Kazakhstan. E-mail: shynar.mendaliyeva@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1907-9754

Sabirova Rysty - candidate of economic sciences, professor, Kh.Dosmukhamedov Atyrau University, Atyrau, Kazakhstan. E-mail: sabirovar68@gmail.com. ORCID: 0000-0002-9947-6564

Turekulova Dametken - Doctor of economic sciences, professor, «Esil University» Institution, Astana, Kazakhstan. E-mail: Dametken.t@gmail.com. ORCID: 0000-0002-3544-7238

МРНТИ 14.35.07
УДК 378
DOI 10.58319/26170493_2026_3_48

QUALITY ASSURANCE UNITS IN KAZAKHSTANI UNIVERSITIES AND THE QS WORLD TOP 100 UNIVERSITIES: A COMPARATIVE STRUCTURAL AND FUNCTIONAL ANALYSIS

Akhmetbayeva A.[1]*

[1]KIMEP University, Almaty, Kazakhstan

ABSTRACT. The establishment of internal quality assurance (QA) units has become a near-universal feature of university administration worldwide, yet little is known about how such units differ between higher education systems at different stages of development. Purpose – to map and compare dedicated quality assurance and institutional research units in 103 higher education institutions of the Republic of Kazakhstan and the 100 universities of the QS World University Rankings. Methodology – structured content analysis of official institutional websites in the Kazakh, Russian and English languages, recording unit presence, naming, staffing, declared functions and contact channels for 203 institutions, followed by keyword-assisted functional coding of unit mandates. Originality/value – the study offers the first census-level structural comparison of internal QA units between a post-Soviet higher education system and the universities of the global top 100, and provides an empirical benchmark for national quality assurance policy. Findings – Kazakhstani universities exhibit near-total structural isomorphism: a dedicated QA unit was identified in 102 of 103 institutions (99.0%), but the units are small (median of 3 staff members) and their declared functions concentrate on student surveys, accreditation support, ISO-based quality management systems, internal audit and academic integrity control. Among the QS Top 100, only 52% of universities maintain an identifiable stand-alone central unit; such units are substantially larger (median of 12 staff members) and are predominantly configured as institutional research and decision-support offices. The article concludes that Kazakhstani QA units operate mainly as compliance-oriented structures, whereas leading universities either embed quality in distributed governance or maintain analytics-driven institutional research capacity, and formulates recommendations for strengthening the analytic function of internal quality assurance in Kazakhstan.

KEYWORDS: quality assurance; institutional research; higher education; Kazakhstan; QS World University Rankings; institutional isomorphism; university governance

Қазақстандық университеттердегі және QS әлемдік ТОП-100 университеттеріндегі сапаны қамтамасыз ету бөлімшелері: салыстырмалы құрылымдық және функционалдық талдау

Ахметбаева А.А.[1]

[1]КИМЭП Университеті, Алматы қ., Қазақстан

АҢДАТПА. Сапаны қамтамасыз етудің ішкі бөлімшелерін құру бүкіл әлемде университеттік басқарудың дерлік жаппай элементіне айналды, алайда мұндай бөлімшелердің даму деңгейі әртүрлі жоғары білім жүйелері арасында қаншалықты ерекшеленетіні аз зерттелген. Зерттеудің мақсаты – Қазақстан Республикасының 103 жоғары оқу орнындағы және QS әлемдік университеттер рейтингінің 100 университетіндегі сапаны қамтамасыз ету және институционалдық зерттеулер бөлімшелерін картаға түсіру және салыстыру. Әдіснамасы – 203 ұйым бойынша бөлімшенің болуын, атауын, қызметкерлер санын, мәлімделген функциялары мен байланыс арналарын тіркей отырып, жоғары оқу орындарының ресми сайттарына қазақ, орыс және ағылшын тілдерінде жүргізілген құрылымдалған контент-талдау және бөлімшелер мандаттарын функционалдық кодтау. Зерттеудің бірегейлігі/құндылығы – жұмыс постсоветтік жоғары білім жүйесі мен әлемдік топ-100 университеттерінің ішкі сапаны қамтамасыз ету бөлімшелерін алғаш рет толық қамту негізінде құрылымдық тұрғыдан салыстырады және ұлттық сапаны қамтамасыз ету саясаты үшін эмпирикалық бағдар ұсынады. Зерттеу нәтижелері – қазақстандық жоғары