

УДК 378.4

DOI 10.54835/18102883_2021_30_8

О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ (НА ПРИМЕРЕ ВКТУ ИМ. Д. СЕРИКБАЕВА)

Шаймарданов Жасулан Кудайбергенович,

доктор биологических наук, профессор, председатель правления–ректор,
ZhShaymardanov@ektu.kz

Рахметуллина Сауле Жадыгеровна,

кандидат технических наук, ассоциированный профессор,
SRakhmetullina@ektu.kz

Суrowa Дарья Сергеевна,

кандидат филологических наук, старший преподаватель,
dasha_surova@mail.ru

Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева,
Республика Казахстан, 070004, г. Усть-Каменогорск, ул. Протозанова А.К., 69.

Современное образование характеризуется значительным усложнением организационных стратегий, увеличением внутриуниверситетских структур, расширением направлений предоставления образовательных услуг, выходом за пределы регионального и национального рынков. Усиление конкуренции, повышение запросов общества и экономическое давление на университеты порождает проблемы, связанные с выстраиванием новых моделей управления образовательной, инновационной, институциональной траектории. Цель работы – презентация опыта Восточно-Казахстанского технического университета им. Д. Серикбаева по созданию адаптивных систем управления, позволяющих быстро и результативно отвечать на вызовы современности. В рамках исследования проанализированы проблемы и вызовы глобального мира, которые влияют на успешность университета: воздействие рыночной экономики на все процессы в университете, зависимость от производственной сферы, неопределенность и изменчивость среды, необходимость конкурентной борьбы на внешнем рынке и др. В качестве ответов на эти вызовы в статье рассмотрены некоторые пути формирования и внедрения адаптивных систем управления университетами, отвечающих современным реалиям. Переход к адаптивным структурам и решениям в деятельности университетов обеспечивает усиление их конкурентоспособности, позволяет привносить инновационные составляющие во все процессы жизнедеятельности. На примере деятельности Восточно-Казахстанского технического университета показано, как поддерживается связь университета и внешней среды, как реализуется проектный менеджмент и практико-ориентированное обучение. Внимание уделяется интернационализации образования путем реализации совместных и двудипломных образовательных программ. Также дается информация о том, как результаты внешней оценки деятельности университета, выраженные в рейтингах, и внутренняя оценка эффективности системы корпоративного управления через анкетирование сотрудников позволяют менеджменту университета воплощать принципы корпоративного управления организацией. Авторы обосновывают целесообразность трансформации систем управления для эффективного реагирования на глобальные вызовы.

Ключевые слова: Система управления университетом, проектный менеджмент, управление изменениями, гибкость академической деятельности, анализ систем управления, адаптивная структура управления.

Введение

Высшее образование представляет собой сосредоточение человеческого капитала (людей высокой квалификации), инноваций и возможностей творческой реализации, развитой инфраструктуры; оно «стимулирует производительность труда, занятость и рост экономики» [1, 2].

Задача успешных университетов сегодня – ответ на вызовы действительности: интенсификация требований общества к качеству образования, изменение позиции государства по

отношению к университетам, управленческие и экономические условия деятельности вузов, конкурентная борьба на рынке образовательных услуг [3]. В условиях форсированных преобразований в сфере высшего образования, связанных также и с расширением сферы образовательных услуг (глобализацией) [4], и с внедрением цифровых технологий во все сферы (цифровизацией) [5], формируются новые требования к системе управления вузом.

Авторы предполагают, что такие новые требования определяются, прежде всего,

адаптивными возможностями системы управления, то есть возможностями добиваться поставленных стратегических задач в соответствии с внутренними возможностями системы и меняющимися внешними условиями.

В качестве объекта исследования выступает система управления Восточно-Казахстанского технического университета им. Д. Серикбаева» (ВКТУ). Целью работы является позиционирование некоторых путей совершенствования системы управления вузом, обеспечивающих повышение его адаптивности и готовности к вызовам внешней и внутренней среды.

Актуальность работы заключается в описании подходов, применение которых может способствовать совершенствованию системы управления университетом.

Анализ проблемного поля исследования

В условиях глобализации экономики и образования университеты как генераторы идей, инноваций и технологий сталкиваются с серьезными вызовами. Сформулируем некоторые из этих вызовов и попробуем очертить пути ответа на них.

Во-первых, в условиях рыночной экономики университеты должны переходить на саморегулирование, работать по своим внутренним законам без масштабного вмешательства государства, индивидуализироваться через рынок, управляться как объекты бизнеса и рынка инноваций [6]. В таком случае университеты могут активно привлекать инвестиции из любых источников финансирования, как государственных, так и негосударственных, распределяя эти средства по собственному усмотрению: стипендии для обучающихся по государственному заказу, академическая мобильность, приглашение зарубежных ученых и топ-менеджеров, расширение инфраструктуры университета для создания лабораторий, отвечающих новым реалиям инновационной деятельности и производства [7]. Реализация бизнес-процессов в университете способствует генерации инноваций, развитию экономики региона и страны.

Во-вторых, в связи с быстро меняющимися факторами внешней среды университетам приходится реагировать на изменения, которые происходят в экономике, культуре, политике. Для этого вырабатываются гибкие структуры и системы, позволяющие приспосабливаться к новым реалиям. Одной из таких

структур является проектная структура, суть которой заключается в решении конкретной задачи конкретной командой в максимально сжатые сроки. Проектный менеджмент обеспечивает системность и комплексность в работе организации, четкую целенаправленность любых изменений [2].

Следующий вызов, на который должны отвечать университеты, это вызов со стороны рынка труда и производства. В данном случае именно практико-ориентированное образование нацелено на генерирование знаний и компетенций практической деятельности, востребованных работодателями, промышленным сектором [8]. Для того чтобы инновации развивались в том направлении, которое нужно в данный момент обществу, должны быть налажены тесные и эффективные связи академической, научной среды с бизнес-структурами, являющимися главными стейкхолдерами новых идей, производителями тех технологий, которые создаются в университете [9]. В чем выражается связь университетов и предприятий? Это, прежде всего, консультации между университетами и предприятиями, проведение общих исследований, участие представителей производства в создании и изменении образовательных программ, прохождение студентами практики на предприятиях-партнерах. Расширение связей между предприятиями и университетами в области развития инноваций способствует также и трудоустройству студентов университетов с сильными связями с индустрией.

Глобализация и интернационализация образовательного рынка требуют от университетов поддерживать серьезное реноме, побуждают самосовершенствоваться, достигать определенного уровня, позволяющего конкурировать с другими университетами. Академическая и управленческая свобода позволяет университетам выйти на международный рынок образовательных услуг путем реализации совместных образовательных программ с сильнейшими университетами мира. Совместные программы, дудипломное образование – это эффективные инструменты повышения конкурентоспособности университетов. Такие программы показывают сопоставимость систем управления, стратегий стандартов с зарубежными системами высшего образования. Еще одним положительным эффектом реализации совместного образования является улучшение существующих об-

разовательных программ за счет включения элементов программ других вузов.

Управление университетом как бизнес-объектом, проектный менеджмент, практикоориентированность и интернационализация образовательной деятельности – эти критерии успешности систем управления тесно связаны с тактиками и стратегиями корпоративного управления, важнейшей задачей которого является рациональное распределение полномочий при принятии решений, возможность делегирования ряда прав разным уровням управленческой организации [10]. Сочетание централизации и децентрализации в управлении возможно при грамотном использовании сильных сторон единоначального и коллегиального управления. С одной стороны, руководство университета, подразделения принимает решения и несет персональную ответственность за их реализацию. С другой стороны, при корпоративном управлении есть возможность выработки коллективного решения, которое принимается с учетом мнений руководителей и исполнителей разного уровня. Такой подход обеспечивает конструктивность решений и успешность их выполнения [11].

Таким образом, нами сформулированы проблемы, стоящие перед современными университетами, и предложены некоторые пути преодоления этих проблем, позволяющие усилить эффективность систем управления университетами.

Результаты исследования и их обсуждение

Рассмотрим конкретную реализацию предложенных подходов на примере деятельности Восточно-Казахстанского технического университета им. Д. Серикбаева.

Университеты Казахстана сегодня – это открытые системы, тесно связанные с внешней социально-экономической средой, зависящие от меняющихся рыночных процессов, с одной стороны, и подчиняющиеся государственным установкам и инструкциям, с другой стороны. Они еще не являются бизнес-объектами в прямом смысле этого понятия. Однако уже предприняты действия к тому, чтобы дать университетам больше свободы, в том числе и предпринимательской.

На данный момент государственные вузы Казахстана реорганизованы в некоммерческие акционерные общества (НАО) со 100%-м участием государства. Вузам предоставлена

самостоятельность в: определении содержания образовательных программ (с учетом рекомендаций государственных общеобразовательных стандартов образования); определении квалификационных требований к преподавателям; осуществлении образовательной деятельности на основе самостоятельно разработанных норм учебной нагрузки, форм и размеров оплаты труда; разработке и утверждении правил приема, перевода и восстановления обучающихся; разработке и утверждении правил организации и проведения профессиональной практики. Кроме того, вузам было предоставлено право создания филиалов в зарубежных странах, создания эндумент-фондов, открытия стартап-компаний, а также привлечения дополнительных источников финансовых и материальных средств для осуществления уставной деятельности.

Управление в таких университетах осуществляется в соответствии с законодательством и уставом вуза на принципах единоначалия и коллегиальности. Органами управления становятся советы директоров или иные органы, взаимодействующие со всеми заинтересованными лицами и отстаивающие их позиции. Основные изменения в организационной структуре университета предусматривают создание системы внутреннего обеспечения качества, основанной на международных стандартах и руководствах и реализуемых в ходе ежегодных отчетных встреч ректоров вузов с общественностью. Основой процесса обучения является академическая честность, реализация которой должна обеспечиваться вузом. Статус НАО позволяет распределять ресурсы таким образом, чтобы они способствовали развитию университета: это может быть повышение заработной платы преподавателей, развитие инновационной составляющей университета, улучшение инфраструктуры в целом.

Структура НАО ВКТУ им. Д. Серикбаева базируется на Совете Директоров – органе, который координирует и контролирует финансовую политику университета, решает вопросы стратегического планирования и развития, выявляет риски и управляет ими, обеспечивает жизнеспособность внутренней системы университета. Помимо Совета Директоров в университете созданы комитеты по стратегическому планированию, аудиту, кадрам и вознаграждениям. Эти комитеты не являются управленческими, они прорабатывают вопросы и представляют их Совету

ту Директоров. Следующий орган структуры университета – Ученый совет, занимающийся вопросами развития академической, научной, социальной сферы. Функционируют также такие совещательные органы, как: ректорат, учебно-методический совет университета, научно-технический совет, Координационный совет по системе менеджмента качества, Общественный совет, совет работодателей, совет кураторов, совет ветеранов, комитет по делам молодежи. Каждый из них выполняет четко определенные для него функции в области управления. Полномочия и ответственность каждого органа прописаны в соответствующих положениях и правилах об их деятельности.

В ВКТУ создается адаптивная система внутриуниверситетского взаимодействия, основой которого становятся отношения партнерства, сотрудничества между подразделениями. Структуры нацелены на реализацию Программы стратегического развития университета. Для того чтобы реализация Программы была эффективной и все действия выполнялись своевременно, в университете внедрен проектный менеджмент.

Ориентированность на конкретный результат, оптимальное распределение ресурсов, эффективное воздействие на участников процесса – эти преимущества проектного менеджмента позволяют ВКТУ успешно реализовывать 14 проектов, направленных на решение стратегических задач.

Так, для реализации проекта «Модель практико-ориентированной подготовки инженерных кадров» модернизируется материально-техническая база. Университет обеспечивает сотрудничество студентов, преподавателей, зарубежных партнеров и предприятий на базе новейших лабораторий: Центр опережающего развития Veritas (в области металлургии и материаловедения), Центры компетенций и трансфера технологий по отраслям, летний экспедиционный кампус «Простор». Создание трехуровневой исследовательской базы (учебные лаборатории базовых факультетов и школ; центры компетенций и трансфера технологий в разных областях; центры превосходства) позволяет реагировать на запросы современной науки и промышленности, выполнять научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы на высоком уровне. Центр по взаимодействию с предприятиями отслеживает запросы и предложения

ведущих промышленных предприятий Восточно-Казахстанской области, организует взаимодействие этих предприятий и лабораторий университета. Это позволяет реализовывать такие проекты, как изготовление сверхпроводящего провода и создание нового сплава Ti-Nb-Ta, обладающего высокой биосовместимостью (совместно с АО «Ульбинский металлургический завод»), производство медицинских имплантатов для травматологии и ортопедии (по заказу КазНИИ), создание экспериментальной исследовательской линии по отстаиванию и фильтрации растворов и получению из них цинка электролитическим способом (совместно с ТОО «Казцинк») и др.

Также осуществляется трансформация академической деятельности. Диверсификация образовательных программ в зависимости от потребностей производства происходит благодаря тому, что заказчиками междисциплинарных компетенций и партнерами образовательных программ являются 98 крупнейших казахстанских предприятий и компаний, таких как ТОО «Казцинк», АО «Ульбинский металлургический завод», Государственное управление здравоохранения Восточно-Казахстанской области, Научно-исследовательский институт травматологии и ортопедии Республики Казахстан и др.

Практико-ориентированная модель подготовки обучающихся, реализуемая в вузе, гарантирует высокий уровень конкурентоспособности выпускника на рынке труда [12]. Показатель трудоустройства по данным Государственного центра по выплате пенсий и пособий составляет 94 %.

Образовательные программы ВКТУ разрабатываются и реализуются совместно с ведущими иностранными вузами, что позволяет студентам обучаться на базе таких университетов, как Бранденбургский университет (Германия), Люблинский политехнический университет (Польша), Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет, Новосибирский государственный технический университет, Томский политехнический университет, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники.

Совершенствование механизмов управления академической и научной деятельностью университета невозможно без создания соответствующей корпоративной культуры, когда

цели, преследуемые руководством университета, поддерживаются всем коллективом [13].

Корпоративная культура организации – это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников [14]. Для того чтобы получить внутреннюю оценку эффективности системы управления, в ВКТУ проводится On-Line анкетирование преподавателей и сотрудников «Оценка степени сформированности корпоративной культуры в университете». Это анкетирование позволяет понять, как воспринимается существующая модель корпоративной культуры внутренними участниками, а также выработать рекомендации по ее дальнейшему совершенствованию.

Так, например, анкетирование дает интересную информацию относительно того, какой тип культуры влияет на успех университета. Мнения сотрудников разделились. Те, кто считает, что критерием успеха университета является культура семьи, связывают эмоциональную включенность сотрудников в общий результат, расширение диапазона коммуникативных связей, коллективизм с реализацией поставленных задач. Те, кто выбирает адхократичную культуру (преданность новаторству и экспериментированию [15]), отдает приоритет креативным способностям всех участников культурного взаимодействия. Университет вкладывает значительные средства в разработки, научные исследования, при этом обеспечивая сотрудникам уверенность в компании, в себе и в будущей реализации проектов. Доля бюджета от научно-исследовательской деятельности университета составляет 20 %.

Опросник показал также, что в целом сотрудники университета удовлетворены сложившейся корпоративной культурой. Имеющиеся точки расхождения в оценивании корпоративной культуры помогают формулировать принципы эффективного управления университетом, его миссию и задачи, закладываемые в стратегические документы. Разрабатывается Политика университета, регламентирующая ключевые направления деятельности. Политика университета состоит из структурных политик в области качества, управления академической и научно-инновационной деятельностью, интернационализации, социального и гражданского развития, цифровых технологий, инфраструктуры, про-

тиводействия коррупции. Каждая политика описывает цели, общие положения, современное состояние направления, принципы и задачи политики, механизм реализации политики. Политика в области управления регламентирует эффективное управление деятельностью НАО «ВКТУ им. Д. Серикбаева», разработку и реализацию миссии, стратегической цели, программы стратегического развития.

Таким образом, мы рассмотрели следующие пути совершенствования систем управления университетом: внедрение проектного менеджмента и корпоративного управления [16], реализация практико-ориентированного подхода к разработке новых образовательных программ для конкретных потребностей региона, развитие инноваций, усиление конкурентности за счет выхода на международную арену образовательных услуг [13]. Такие пути позволяют адаптировать все циклы жизнедеятельности университета к существующим реалиям.

Доказательством эффективности проводимого курса управления университетом могут послужить данные международных и национальных рейтингов. ВКТУ участвует в таких рейтингах, как QS University Rankings: Emerging Europe & Central Asia (EECA), ключевым индикатором которого является репутация университета среди академического сообщества и работодателей; Webometrics Ranking of World Universities, ориентированный на представление информации относительно эффективности университета в веб-пространстве; GreenMetric, продвигающий идеи экологичности образовательной инфраструктуры; а также в ряде национальных рейтингов, показывающих достижения сотрудников и студентов, карьерный рост выпускников университета.

Последние годы ВКТУ показывает стабильность в вопросах ранжирования университета в целом и его образовательных программ в частности. Рейтинг Национальной палаты предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен» является одним из основных для представления независимых оценок образовательных программ, так как учитывает важные для потребителей критерии, такие как трудоустройство и заработная плата выпускников [17]. В данном рейтинге наш вуз показывает лучшие интегральные результаты среди остальных университетов. Так, по результатам рейтинга 2021 г. из общего количества об-



Доля ОП, вошедших в пятерку лучших:

- ВКТУ им.Д.Серикбаева – 62%
- КарТУ им.А.Сагинова – 59%
- КазНУ им.Аль-Фараби – 45%
- КазАУ им.С.Сейфуллина – 48%
- КазНИТУ им.К.И.Сатпаева – 58%

ТОПОВЫЕ ПРОГРАММЫ ВКТУ

ЛИДЕРЫ	Геология и разведка МПИ Землеустройство
ПЕРВАЯ ТРОЙКА	Безопасность жизнедеятельности и защита окружающей среды Металлургия Электроэнергетика Водные ресурсы и водопользование Техническая физика Машиностроение Архитектура Обогащение полезных ископаемых
ПЯТЕРКА ЛУЧШИХ	Горное дело Информационные системы Приборостроение Транспортное строительство Радиотехника, электроника и телекоммуникации Математическое и компьютерное моделирование

Рис. 1. Результаты рейтинга НПП «Атамекен»

Fig. 1. Rating results of NCE «Atameken»

разовательных программ университета, принявших участие в данном рейтинге, – 62 % наших программ входят в пятерку лучших. Для сравнения КарТУ им. А. Сагинова – 59 %, КазНУ им. Аль-Фараби – 45 %, КазАУ им. С. Сейфуллина – 48 %, КазНИТУ им. К.И. Сатпаева – 58 % (рис. 1). Это является важным свидетельством высокой конкурен-

тоспособности программ, что обеспечивает высокий уровень трудоустройства выпускников, который за последние три года стабильно держится на уровне 94 %.

Стабильность характерна и в отношении престижных международных рейтингов, и в отношении стратегически важных национальных систем оценивания университетов (рис. 2).

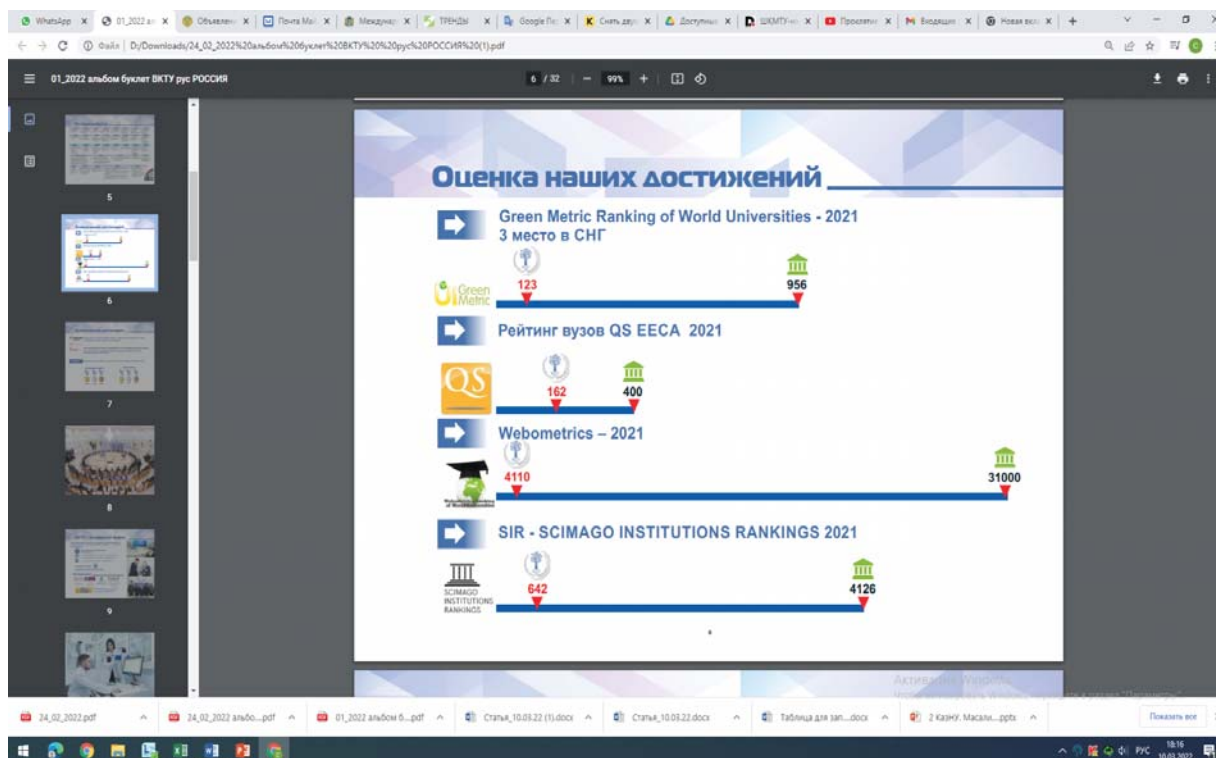


Рис. 2. Позиции ВКТУ в рейтингах

Fig. 2. Positions of VKTU in ratings

Имидж университета в национальном и международном образовательном пространстве, авторитетность преподавательского состава, эффективность инноваций, успешность учебной и научной деятельности студентов, стабильность финансового положения вуза и другие показатели, оцениваемые рейтинговыми агентствами, являются материалом для анализа сложившейся ситуации, выделения проблемных мест, что впоследствии учитывается при разработке внутренних стратегических документов.

Заключение

Современные университеты сталкиваются с задачами повышения эффективности их деятельности, расширения образовательных услуг, ориентированных на внешних и внутренних потребителей, достижения научно-инновационного превосходства [18].

Интернационализация рынка труда, гуманизация и формирование нового мультивекторного сознания, онлайн образование также влияют на сущностные характеристики современной системы управления. Она должна быть адаптивной, способной добиваться поставленных стратегических задач в соответствии с внутренними возможностями и меняющимися внешними условиями [19]. И решение данных задач возможно путем реформирования систем управления университетом, внедрения качественно новых путей принятия стратегических решений [20].

Благодаря проектному менеджменту в Восточно-Казахстанском техническом уни-

верситете им. Д. Серикбаева выстроена система управления научной и инновационной деятельностью, сформирована современная исследовательская база, позволяющая выполнять научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы на высоком уровне, обеспечены устойчивые связи с местными исполнительными органами и промышленными предприятиями региона.

Для повышения конкурентоспособности образовательных услуг университетом успешно реализуются совместные и дудипломные образовательные программы, что существенно влияет на трудоустройство выпускников, мобильность студентов и преподавателей, тем самым способствует интеграции в международное образовательное пространство.

Реализация корпоративного управления позволяет повысить эффективность процессов планирования и управления, обеспечивает результативность командных проектов, продуктивность решений и действий руководителей разного уровня в оперативном режиме.

В настоящее время требуется дальнейшее совершенствование системы управления инновационной деятельностью в направлении коммерциализации результатов НИР, развития стартап движения, создания экосистемы предпринимательства. В целях улучшения результативности научной и образовательной деятельности необходимо добиваться координации интеллектуального потенциала менеджмента, научно-педагогических работников и студентов и требований, связанных со стратегическим развитием.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bouhajeb M., Mefteh H., Ben Ammar R. Higher education and economic growth: the importance of innovation // *Atlantic rev. of economics (ARoEc)*. – 2018. – V. 1. – № 2. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6525858> (дата обращения: 13.07.2021).
2. Dill D. The regulation of public research universities: changes in academic competition and implications for university autonomy and accountability // *Higher Education Policy*. – 2001. – № 14 (1). – P. 21–35.
3. Рулиене Л.Н. Гуманизация дистанционного обучения // *Вестник Томского государственного университета*. – 2012. – № 9. – С. 116–121.
4. Shannon R. Dean. Collaborative efforts: raising students' multicultural consciousness through academic affairs and student affairs partnerships // *Georgia Journal of College Student Affairs*. – 2014. – № 30 (2). – P. 108–126. DOI: 10.20429/gcpa.2014.300209.
5. Sustainable management of digital transformation in higher education: global research trends / E. Abad-Segura, M.-D. González-Zamar, J.C. Infante-Moro, G. Ruipérez García // *Sustainability*. – 2020. – № 12 (5). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12052107>.
6. Svensson C., Hvolby H.-H. Establishing a business process reference model for Universities // *CENTERIS*. – 2012. DOI: 10.1016/J.PROTCY.2012.09.070.
7. Академическая мобильность как фактор устойчивости системы высшего образования (на примере Республики Казахстан / А.М. Маратова, Н.В. Яковенко, Г.Е. Кайрлиева, Ю.А. Афонин, К.Т. Уте-

- генова, В.В. Воронин // Юг России: экология, развитие. 2019. – № 14 (3). – С. 118–130. DOI: <https://doi.org/10.18470/1992-1098-2019-3-118-130>
8. Dindire L., Asandei M., Gănescu C. Enhancement of cooperation and communication between universities and the business environment, requirement for a good functioning of the knowledge triangle: education, research, innovation // *Theoretical and Applied Economics*. – 2011. – V. XVIII. – № 9 (562). – P. 89–102.
 9. Sabandar S.Y., Tawe A., Musa C.I. The implementation of good university governance in the private universities in Makassar (Indonesia) // *Revista ESPACIOS*. – 2018. – V. 39. – № 02. – P. 8–20.
 10. Sahney S., Banwet D.K., Karunes S. Conceptualizing total quality management in higher education // *The TQM Magazine*. – 2004. – V. 16. – № 2. – P. 145–159. DOI: <https://doi.org/10.1108/09544780410523044>.
 11. Трофимова Н.Н. Ключевые проблемы современного корпоративного управления предприятиями реального сектора экономики // *Стратегии бизнеса*. – 2020. – Т. 8. – № 3. – С. 70–74.
 12. Иванычева Т.А. Практико-ориентированная (дуальная) модель подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена // *Международный журнал экспериментального образования*. – 2017. – № 4-1. – С. 65–66.
 13. Curtis T., Abratt R., Minor W. Corporate brand management in higher education: the case of ERAU // *Journal of Product & Brand Management*. – 2009. – V. 18. – № 6. – P. 404–413. DOI: <https://doi.org/10.1108/10610420910989721>
 14. Корпоративное управление: вузы Казахстана. Научная монография / А.К. Сагинтаева, Д.М. Хартли, П.Д. Экель, Ф.Н. Жакыпова, М.К. Орунханов, Д.С. Гюнгёр, Д.Н. Билялов, Р.С. Апергенова, Д.А. Абен. – Астана: Nazarbayev University Graduate School of Education, 2018. – 216 с.
 15. Забелина Е.В., Сизова Я.Н. Взаимосвязь типа организационной культуры с уровнем приверженности сотрудников вуза // *Психологические науки*. – 2015. – № 7 (38). – Ч. 4. – С. 117–120.
 16. Корпоративное управление вузом / В.А. Пушных, Ю.П. Похолков, А.И. Чучалин и др. / под ред. А.И. Чучалина. – Томск.: Изд-во Томского политехнического университета, 2008. – 416 с.
 17. НПП «Атамекен». URL: <https://atameken.kz/ru/> (дата обращения: 13.07.2021).
 18. Alain-Marc R. Academic freedom, autonomy of universities: turning point in the evolution of industrial societies // *Transtext(s) Transcultures* – 2021. DOI: <https://doi.org/10.4000/transtexts.1616>.
 19. Хмара Е.В. Стратегический анализ как неотъемлемая часть разработки стратегии организации // *Вопросы науки и образования*. – 2018. – № 23 (35). – С. 55–58.
 20. Патрахина Т.Н. Стратегическое планирование в сфере образования: от теории к практике: Монография. – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2017. – 90 с.

Дата поступления: 04.08.2021 г.

UDC 378.4

DOI 10.54835/18102883_2021_30_8

IMPROVEMENT OF HIGHER EDUCATIONAL MANAGEMENT SYSTEMS (FROM THE EXPERIENCE OF D. SERIKBAYEV EKTU)

Zhassulan K. Shaimardanov,

Dr. Sc., professor, acting chairman of the board–rector,
ZhShaymardanov@ektu.kz

Saule Zh. Rakhmetullina,

Cand. Sc., associate professor,
SRakhmetullina@ektu.kz

Darya S. Surova,

Cand. Sc., senior lecturer,
DSurova@ektu.kz

D. Serikbayev East Kazakhstan Technical University,
69, Protozanov Street, Ust-Kamenogorsk, 070004, The Republic of Kazakhstan.

Modern education is characterized by a significant complication of organizational strategies, increase in intra-university structures, expansion of directions for the provision of educational services, and going beyond the regional and national markets. In the conditions of competition, increasing demands of society and economic pressure, universities today are faced with the problems of implementing new models of management of the educational, innovative, institutional trajectory. The study analyzed the problems and challenges of the global world that affect the success of the university: the impact of the market economy on all processes at the university, the uncertainty and variability of the environment, dependence on the manufacturing sector, the need for competition in the foreign market, etc. As answers to these challenges the article discusses some ways of developing and implementing adaptive university management systems that meet modern realities. The transition to adaptive structures and solutions in the activities of universities will increase their competitiveness and will allow introducing innovative components into all life processes. On the example of the activities of the D. Serikbayev East Kazakhstan Technical University the authors show how the relation between the university and the external environment is maintained, how project management and practice-oriented learning are implemented. Attention is paid to the internationalization of education through the implementation of joint and double-degree educational programs. It also provides information on how the results of an external assessment of the university's activities, expressed in ratings, and an internal assessment of the effectiveness of the corporate governance system through employee surveys allow the university management to embody the principles of corporate governance of the organization. The authors substantiate the expediency of transformation of management systems for effective response to global challenges.

Key words: University management system, project management, change management, academic activity flexibility, management systems analysis, adaptive management structure.

REFERENCES

1. Bouhajib M., Meftah H., Ben Ammar R. Higher education and economic growth: the importance of innovation. *Atlantic rev. of economics (ARoEc)*, 2018, vol. 1, no. 2. Available at: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6525858> (accessed 13 July 2021).
2. Dill D. The regulation of public research universities: changes in academic competition and implications for university autonomy and accountability. *Higher Education Policy*, 2001, no. 14 (1), pp. 21–35.
3. Ruliene L.N. Gumanizatsiya distantsionnogo obucheniya [Humanization of distance learning]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2012, no. 9, pp. 116–121.
4. Shannon R. Dean. Collaborative efforts: raising students' multicultural consciousness through academic affairs and student affairs partnerships. *Georgia Journal of College Student Affairs*, 2014, no. 30 (2), pp. 108–126. DOI: 10.20429/gcpa.2014.300209.
5. Abad-Segura E., González-Zamar M.-D., Infante-Moro J.C., Ruipérez García G. Sustainable management of digital transformation in higher education: global research trends. *Sustainability*, 2020, no. 12 (5). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12052107>.
6. Svensson C., Hvolby H.-H. Establishing a business process reference model for Universities. *CENTERIS*, 2012. DOI: 10.1016/J.PROTCY.2012.09.070.
7. Maratova A.M., Yakovenko N.V., Kayrlieva G.E., Afonin Yu.A., Utegenova K.T., Voronin V.V. Akademicheskaya mobilnost kak faktor ustoychivosti sistemy vysshego obrazovaniya (na primere Respubliki

- Kazakhstan) [Academic mobility as a factor in the sustainability of the higher education system (on the example of the Republic of Kazakhstan)]. *Yug Rossii: ekologiya, razvitie*, 2019, no. 14 (3), pp. 118–130. DOI: <https://doi.org/10.18470/1992-1098-2019-3-118-130>
8. Dindire L., Asandei M., Gănescu C. Enhancement of cooperation and communication between universities and the business environment, requirement for a good functioning of the knowledge triangle: education, research, innovation. *Theoretical and Applied Economics*, 2011, vol. XVIII, no. 9 (562), pp. 89–102.
 9. Sabandar S.Y., Tawe A., Musa C.I. The implementation of good university governance in the private universities in Makassar (Indonesia). *Revista ESPACIOS*, 2018, vol. 39, no. 02, pp. 8–20.
 10. Sahney S., Banwet D.K., Karunes S. Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine*, 2004, vol. 16, no. 2, pp. 145–159. DOI: <https://doi.org/10.1108/09544780410523044>.
 11. Trofimova N.N. Klyuchevye problemy sovremennoogo korporativnogo upravleniya predpriyatiyami realnogo sektora ekonomiki [Key problems of modern corporate management of enterprises in the real sector of the economy]. *Strategii biznesa*, 2020, vol. 8, no. 3, pp. 70–74.
 12. Ivanycheva T.A. Praktiko-orientirovannaya (dualnaya) model podgotovki kvalifitsirovannykh rabochikh kadrov i spetsialistov srednego zvena [Practice-oriented (dual) model of training qualified workers and mid-level specialists]. *Mezhdunarodny zhurnal eksperimentalnogo obrazovaniya*, 2017, no. 4-1, pp. 65–66.
 13. Curtis T., Abratt R., Minor W. Corporate brand management in higher education: the case of ERAU. *Journal of Product & Brand Management*, 2009, vol. 18, no. 6, pp. 404–413. DOI: <https://doi.org/10.1108/10610420910989721>
 14. Sagintaeva A.K., Hartli D.M., Ekel P.D., Zhakypova F.N., Orunkhanov M.K. Gyungyor, D.S., Bilyalov D.N., Apergenova R.S., Aben D.A. *Korporativnoe upravlenie: vuzy Kazakhstana. Nauchnaya monografiya* [Corporate governance: universities of Kazakhstan. Scientific monograph]. Astana, Nazarbayev University Graduate School of Education Publ., 2018. 216 p.
 15. Zabelina E.V., Sizova Ya.N. Vzaimosvyaz tipa organizatsionnoy kultury s urovnem priverzhennosti sotrudnikov vuza [Interrelationship between the type of organizational culture and the level of commitment of university staff]. *Psihologicheskie nauki*, 2015, no. 7 (38), P. 4, pp. 117–120.
 16. Pushnykh V.A., Pokholkov Yu.P., Chuchalin A.I. *Korporativnoe upravlenie vuzom* [Corporate governance of the university]. Ed. by A.I. Chuchalin. Tomsk, TPU Publ., 2008. 416 p.
 17. *Atameken*. Available at: <https://atameken.kz/ru/> (accessed 13 July 2021).
 18. Alain-Marc R. Academic freedom, autonomy of universities: turning point in the evolution of industrial societies. *Transtext(e)s Transcultures*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4000/transtexts.1616>.
 19. Hmara E.V. Strategicheskii analiz kak neotemlemaya chast razrabotki strategii organizatsii [Strategic analysis as an integral part of the development of an organization's strategy]. *Voprosy nauki i obrazovaniya*, 2018, no. 23 (35), pp. 55–58.
 20. Patrakhina T.N. *Strategicheskoe planirovanie v sfere obrazovaniya: ot teorii k praktike* [Strategic planning in education: from theory to practice]. Nizhnevartovsk, NSU Publ., 2017. 90 p.

Received: 4 August 2021.