

NEWS

OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN
SERIES OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES

ISSN 2224-5294

<https://doi.org/10.32014/2020.2224-5294.107>

Volume 4, Number 332 (2020), 93 – 101

УДК 378.1

А.С. Сейтбаткалова¹, Ж.П. Смаилова², Г.А. Таспенова²

¹«Университет Туран», Алматы, Казахстан;

²к.э.н., профессор, АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана», Алматы, Казахстан.
E-mail: aliya88assau@gmail.com, smailova-73@mail.ru, taspnova080@gmail.com

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ

Аннотация. Высшее образование меняется в современной цифровой экономике, и цифровые преобразования и технологии создают эти изменения. Хотя изменения в высшем образовании влияют на модели обучения и другие аспекты учебного заведения, они также нарушают экономические аспекты в бизнес-компоненте образовательной сферы.

Технология также помогает сделать образование более доступным для более широкого круга учащихся. На западе ученые и научные сообщества обсуждают различные технологии и изменения, делающие колледж менее дорогим. Например, онлайн-инструменты могут помочь учащимся найти стипендии и найти правильную школу, соответствующую их потребностям, что может помочь им не сбиться с курса, закончить учебу вовремя и сократить расходы.

Также новые формы онлайн-образования конкурируют с традиционными высшими учебными заведениями. С ростом стоимости традиционных колледжей все больше студентов могут выбрать более низкую стоимость и большую гибкость онлайн-вариантов, поэтому университеты должны найти способы конкурировать с этими альтернативами. В таких условиях рождаются новые понятия и новые выводы, в пример чего можно привести создание и укрепление смарт-университетов в эпоху цифровизации экономики.

Развитие смарт-университетов становится все более и более основанным на структурах управления знаниями (УЗ). Это приводит к новым управленческим задачам, которые отражают сложность управления УЗ и анализируют проблемы проектов «умного города», а также необходимость управлять знаниями, которые возникают как внутри, так и за пределами границ проектов. Тем не менее, глубокие исследования по развитию умных городов с точки зрения менеджмента и управления знаниями оставались скудными. Подробно, хотя университеты считаются ответственными за конкурентоспособность и превосходство основанных на знаниях экосистем, таких как проекты «смарт-кампуса», различная роль, которую они играют в таких проектах при решении вопросов управления процессов, все еще недостаточно изучена.

В статье описаны исследования особенностей стратегического управления университетов различных стран. Контент-анализ международного опыта стратегического управления университетов, условия и характер внедрения изменений в образовательную систему.

Ключевые слова: модернизация, стратегия, стратегическое управление, KPI, инновационные технологии.

Введение. Модернизация высшего образования осуществляется с целью его успешной интеграции в мировую образовательную среду. Однако современная модель управления большинством вузов демонстрирует низкий уровень эффективности. Для улучшения эффективности и наилучшей интеграции требуется улучшение стратегического управления путем исследования особенностей функционирования и структуры стратегического управления университетов в различных высших учебных заведениях в мире.

В настоящее время европейские вузы функционируют в чрезвычайно конкурентной международной среде; общество, основанное на знаниях, ставит перед современными университетами серьезные проблемы в различных аспектах: управленческом, академическом, технологическом, экономическом и т. д. [1]. Высшее образование в настоящее время является «сердцем Европейской стратегии 2020 года и стремления Европы стать умной, устойчивой и всеобъемлющей

экономикой»; он играет центральную роль в индивидуальном и общественном прогрессе; оно влияет на инновации и исследования и «обеспечивает высококвалифицированный человеческий капитал, необходимый экономике, основанной на знаниях, для обеспечения роста и процветания» [2]. Новые поколения учащихся, технологические инновации, бюджетные ограничения и экономические факторы

Целью данного исследования является провести сравнительный анализ особенности стратегического управления университетов в мире, выявление проблем организации стратегического развития университетов и поиск возможностей для достижения стратегической конкурентоспособности вузов.

Материалы и методы исследования. Проведен ретроспективный анализ зарубежной литературы, где были описаны исследования особенностей стратегического управления университетов различных стран.

Во многих развивающихся странах, национальные правительства вынуждают многосторонние агентства развития разрабатывать стратегические документы «видения» на 2030 или 2050 годы, которые затем используются для подготовки документов среднесрочного и краткосрочного планирования. Эти документы обычно содержат списки целей, иногда с описанием инструментов политики и сопутствующих инвестиционных затрат. Многие развивающиеся страны имеют целые министерства, занимающиеся созданием долгосрочных планов развития, но это не обязательно обеспечивает их качество или актуальность [3].

В контексте страны развития стратегическое управление означает в основном долгосрочное планирование развития. Предполагается, что стратегическое управление в странах с низким уровнем дохода направлено на повышение эффективности государственных расходов. Поскольку доступные ресурсы обычно чрезвычайно ограничены, важность планирования и предотвращения потерь является существенной [4]. Что касается высшего образования, то в эти планы включены цели, касающиеся увеличения числа учащихся, но иногда нет твердых бюджетных обязательств, которые можно было бы соответствовать. Тем не менее, университетам предлагается согласовать свои планы с планами правительства, что корректируется критериями стратегического управления высших учебных заведениях страны [5].

В первую очередь рассмотрим традиционное управление университетами, которое характерно для любых из стран. Как и другие профессиональные организации, традиционно университетами управляют профессионалы (обычно профессора), которые в течение ограниченного периода добровольно выделяют время для выполнения административных обязанностей. Многие из этих профессоров были волонтерами или получали небольшую надбавку, поэтому им не по халатности выполняли административные обязанности [6].

Эстерман считает, что во многих развивающихся странах модели управления и финансирования университетов были скопированы с бывших колониальных держав. Нормативно-правовой и институциональный контекст университетов в развивающихся странах чрезвычайно разнообразен, как и в Европе [7]. В целом, значительная степень академической свободы и институциональной автономии закреплена в учредительных актах университетов. Академическая свобода обычно является условием участия в университетских клубах, таких как Ассоциация университетов общего благосостояния, *Magna Carta Universitatum* или в различных университетских ассоциациях и сетях.

Сегодня университеты повсюду превращаются из удобной модели сообщества ученых в более сложные организации заинтересованных сторон, где подотчетность и прозрачность приобретают все большее значение. Для этого типа университетов требуются лидеры, обладающие достаточным академическим авторитетом и сильными управленческими качествами, в частности, сильные коммуникативные и управленческие навыки. Повышение внимания к стратегическим целям отвлекает внимание от ложных действий и уменьшит бесполезные конфликты [8]. Ричард Румелт обратил внимание на огромное распространение «плохой стратегии» во всех типах организаций. Плохая стратегия игнорирует силу выбора и сосредоточенности, вместо этого пытается приспособиться к множеству противоречивых требований и интересов. При этом он не дает никаких указаний относительно того, как организация может процветать в изменяющейся среде, что скрывает эту неспособность руководить, охватывая язык широких целей, амбиций, видения и

ценностей. Ключевыми признаками плохой стратегии являются: неспособность справиться с главной задачей, ошибочные цели для стратегии, плохие стратегические цели и ошибочные мысли [9].

Формирование стратегического управления университетами разных стран связано с формированием трех моделей: модель рынка (США); академическая модель (Великобритания и Италия); государственная (бюрократическая) модель (Россия, Швеция и большинство европейских стран). В любом подходе и модели стратегические решения общего управленческого характера реализуются администрацией университета совместно с органами государственной власти, поэтому важно добиться баланса государственной поддержки с автономией университета и реализации стратегий получения прибыли, а также развития инновационных предпринимательство, осуществляемое с их академической деятельностью [10].

Учитывая вышеизложенные данные, были приведены критерии сравнения стратегического управления университетами: ключевые показатели эффективности КРІ (измеримые цели, которые описывают процессы или результаты, связанные с целью, и определяются сроками, указывающими на предполагаемое достижение), стратегические цели (основные цели в соответствии с основными обязанностями организации), миссия (обобщает основные цели организации и ее вклад в общество или в более крупную организационную единицу) и видения (вдохновенное изложение желаемого будущего состояния организации) вузов.

Ключевые показатели эффективности (КРІ) представляют собой набор мер, ориентированных на те аспекты организационной деятельности, которые являются наиболее важными для текущего и будущего успеха организации». КРІ – это набор мер, которые должны часто измеряться и напрямую связаны с успехом организации. КРІ необходимо отслеживать на регулярной основе, и если они не достигают цели, то процессы или системы должны быть модифицированы [11].

Поскольку колледжи и университеты в Соединенных Штатах борются за разработку КРІ, другие страны, такие как Великобритания, Новая Зеландия и Канада устанавливают КРІ для своих колледжей и университетов. В Великобритании Совет по финансированию высшего образования Англии устанавливает КРІ и контрольные показатели для каждого учебного заведения. Эти КРІ сосредоточены на шести широких аспектах институциональной деятельности [12]:

- (1) участие исторически маргинализированных и недопредставленных групп;
- (2) успеваемость учащихся в учебной программе или время окончания учебы;
- (3) результаты обучения каждой степени;
- (4) эффективность обучения и преподавания;
- (5) трудоустройство или трудоустройство выпускников;
- (6) результаты исследований университета;

В Новой Зеландии КРІ публикуется Комиссией высшего образования для измерения успеваемости университетов. Подобно системе показателей колледжа, выпущенной Министерством образования США, эти индикаторы предназначены для того, чтобы предоставить общественности основу для сравнения эффективности между учреждениями. Индикаторы успеха, используемые в Новой Зеландии: успешное завершение курсов, завершение квалификации (уровень выпуска), переход студентов к более высокому уровню обучения (постоянство) и количество студентов, оставшихся в процессе обучения (удержание). Существуют также КРІ, привязанные к данным учащихся: этническая принадлежность, возраст студента, уровень обучения, возраст студента и области обучения [13].

В Казахстане КРІ – набор основных показателей, характеризующих достижение целей и решение важнейших задач университета, при этом показатели деятельности каждого сотрудника, кафедры, факультета привязывают к общим КРІ всего университета (показатели государственных программ в области образования и науки, показатели стратегического плана университета, показатели генерального рейтинга вузов и т.п.). Тем самым, КРІ ориентируют ППС, кафедры и факультеты на реализацию ключевых задач вуза, достижение более высокого статуса университета в системе республиканских рейтингов. КРІ выступает в роли инструмента, который помогает измерять результаты работы подразделений и отдельных сотрудников, уровень достижения поставленных целей, а также мотивировать персонал на достижение требуемых результатов. При этом важным является то, что система целевых показателей доводится до исполнителей процессов и мотивирует профессорско-преподавательский состав денежным поощрением [14].

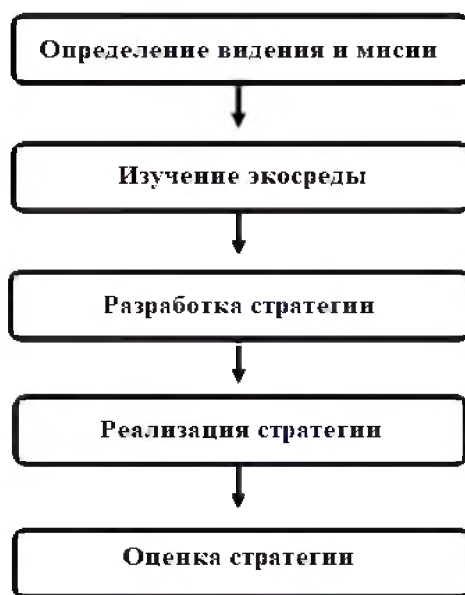


Схема 1 - Компоненты процесса стратегического управления [15]

Система, предназначенная для выполнения стратегических задач с целью достижения целей и создания конкурентного преимущества, называется процессом стратегического управления. Это процесс выявления, установления и реализации различных стратегий, которые менеджеры могут принять для эффективной работы и лучшего роста в организации. Это непрерывный процесс, который систематически анализирует факторы, связанные с клиентами, конкурентами и самой организацией [16].

При анализе и сравнении стратегического управления различных развитых стран были использованы компоненты процесса стратегического управления, которое в разы лучше дает понятие о сущности и функционировании стратегического управления высшими учебными заведениями в условиях цифровизации.

Миссия и виденье – это повсеместно распространенные инструменты стратегического управления и планирования, принятые во всем мире. Они определяют реальную цель и будущий курс действий для организаций, а также связанные с ними внутренние или внешние процессы. Данные исследования демонстрируют заметный консенсус в отношении важности координации и измерения эффективности организации, общественного или внутреннего имиджа, поведения и приверженности сотрудников, а также создания ценности, среди других факторов [17].

Таблица 1– Сравнительный анализ Стратегического управления вузов

	American University	University Of Cambridge	Ural Federal University
Стратегические цели	АУ усердно работала над разработкой плана разнообразия, справедливости и интеграции, который будет сочетаться как часть комплексной стратегии немедленных действий с очевидным воздействием, предназначенной для демонстрации приверженности и подотчетности, с другими шагами, требующими более длительного	Мы стремимся создать сбалансированный портфель исследований высочайшего качества с широким спектром интересов. Мы сохраним нашу репутацию в области исследований мирового уровня, чтобы привлечь лучших сотрудников, которые, в свою очередь, укрепят наш международный авторитет. Акцентируя внимание на развитии технологий, мы	Стратегическая цель университета на первом этапе плана развития – стать лидером среди российских федеральных университетов и высших учебных заведений Уральского федерального округа в сферах образования, исследований и инноваций.

	временного горизонта. Стратегии и тактика, изложенные в плане, соответствуют долгосрочным планам, разработанным для внесения ощутимых изменений в климат нашего кампуса.	стремимся прокладывать путь как в создании материальных благ, так и в улучшении качества жизни, повышая эффективность существующих технологий и оптимизируя использование наших природных ресурсов, а также в то же время сохраняя нашу окружающую среду.	
Миссия	Продвигать знания, развивать интеллектуальное любопытство, создавать сообщество и расширять возможности для жизни с целью, служением и лидерством.	Миссия Кембриджского университета состоит в том, чтобы вносить вклад в развитие общества посредством обучения, изучения и исследований на самом высоком международном уровне.	Миссия Уральского федерального университета – повышение конкурентоспособности, реиндустриализация, формирование человеческого, научно-технического потенциала, устойчивая модернизация отраслей народного хозяйства и развитие отраслей постиндустриальной экономики Уральского федерального округа.
Видения	Американский университет – это ведущий исследовательский университет, ориентированный на студентов, где увлеченные ученики, смелые лидеры, заинтересованные ученые, новаторы и активные граждане раскрывают возможности совместных открытий. Мы сотрудничаем с ключевыми организациями в Вашингтоне, округе Колумбия, по всему миру, чтобы улучшить условия жизни людей, извлечь уроки из обширного опыта и стажировок, внести значимые изменения и решить текущие и возникающие проблемы общества.	Учебные подразделения, входящие в состав технологической и др. школ, стремятся стать центрами передового опыта в области преподавания и исследования технологических и др. дисциплин.	Сформировать научно-образовательный и инновационный кластер в Уральском федеральном округе, стать лидером в области естественных, инженерных и гуманитарных наук и войти в число ведущих мировых образовательных и компетентностных центров.

Также мы отдельно рассмотрели несколько стран-мастодонтов в стратегическом управлении в эпоху цифровизации, а точнее Японию и Южную Корею.

Опыт Японии показывает, что государственная политика подкрепляет и формирует развитие стратегического управления с внедрением цифровизации в высшем образовании с точки зрения образования, исследований и сетей [22]. Правительство выдвинуло цифровизацию в качестве одного из методов, с помощью которого японские университеты могут бороться с серьезной конкуренцией со стороны глобализации. Финансовая поддержка высшего образования опирается на существующие сильные стороны в области образования информационных технологий и исследований в области устойчивого развития и соответствует международному обязательству Японии в отношении ДОУР на саммите в Йоханнесбурге. Учитывая, что большая часть усилий правительства в области высшего образования началась с цифровизации, можно сказать, что наиболее значительный прогресс был достигнут в контексте стратегического управления [23].

Особенности стратегического управления университетов в Южной Корее указывает на то, что политическая программа правительства Кореи по реструктуризации сектора высшего образования является упреждающим решением для решения проблем, связанных с глобализацией высшего образования и экономики, основанной на знаниях [24]. Выявленные проблемы включают растущую глобальную конкуренцию за признание «университетов мирового класса» и рейтинга; проблема растущего глобального давления для открытия внутреннего рынка образования для транснациональных коммерческих услуг высшего образования, которые будут доступны в Корее; и спрос на рынке труда на новый вид высококвалифицированной рабочей силы в контексте демографического сокращения студенческой когорты. Другими словами, правительство Кореи хочет координировать внешнее и внутреннее давление на университеты для повышения конкурентоспособности используя цифровизацию в стратегическом управлении в образовании как ключ к достижению цели [25].

В высшем образовании менеджеры высшего уровня во многих странах превратились из первоклассных лидеров, выбранных среди своих сверстников, в назначенных и в большинстве случаев более профессиональных менеджеров, что указывает на то, что роль менеджера высшего уровня воспринимается как более важная для политики, чем когда-либо прежде. Предполагается, что стратегии «отражают ценности топ-менеджеров» [26], это в свою очередь означает, что набор персонала на этом уровне имеет жизненно важное значение для стратегического направления учреждения. Поэтому ценности и нормы руководителей высшего уровня в настоящее время вызывают политическую озабоченность, поскольку тенденция к институциональной автономии и профессиональным стратегическим менеджерам дискурсивно связана с концепцией экономики знаний; связь, которая тесно связывает высшие учебные заведения с ценностным аппаратом [27].

Стратегические цели различных университетов также тесно связаны с восприятием личных сильных сторон и, таким образом, могут также рассматриваться как усилие по усилению чувства собственной эффективности, то есть необходимости чувствовать себя компетентным в выполнении задач. Интересно отметить, что на многие операционные цели также влияют новые представления об ответственности и ответственности, а также во многих случаях идеи о надлежащем управлении или создании хорошей психосоциальной рабочей среды. Это может указывать на то, что на этом уровне постановки целей новые идеи оказали определенное влияние. Ясно, что при формулировании операционных целей руководители высшего уровня пытаются учитывать некоторые структуры и культурные аспекты, которые, по их мнению, противоречат реализации стратегических целей, но также и то, что эти препятствия/проблемы связаны с восприятием существующих структур и культуры как жестких. Таким образом, аудитория является как внутренней, так и внешней, так как цели служат потребности легитимности в отношениях с внешней аудиторией, а также необходимости самооэффективности и самосовершенствования [28].

Любой из высших учебных заведений в любой части мира отличается с точки зрения различных факторов, таких как собственность, его принадлежность, структура управления, местоположение и многие другие аспекты. В мире существует несколько хороших и плохих практик в области управленческого образования. Управление образованием в западных странах характеризуется разнообразием, глубокой культурной базой, коллективным мышлением и чувством собственного достоинства. Для высших учебных заведений брендинг помогает как инвестиция, которая поощряет поступление большинства квалифицированных и наиболее подходящих студентов. Имидж бренда образовательного учреждения напрямую связан с эффективными и ограниченными по времени стратегиями, реализуемыми этим институтом, с миссией, видением и стратегических целей [29].

Целью стратегического управления является повышение эффективности различных функций в организации и предоставление им возможности получить конкурентное преимущество. Это стратегия сегодняшнего дня, которая поможет организации двигаться в правильном направлении. Многие деловые организации времени не могут работать на этом нижнем уровне. Этот уровень стратегии, пожалуй, самый важный из всех, поскольку без ежедневного плана можно застрять в нейтральном положении, пока конкуренция продолжает двигаться вперед. Поскольку фирма работает над созданием своих функциональных стратегий, необходимо позаботиться о том, чтобы иметь в виду цели более высокого уровня, чтобы все было скоординировано и работало для достижения одной и той же цели [30].

Заклучение. Как показывает проведенный контент-анализ, сложная «миссия-стратегия» нечеткая, что приводит к потере направляемого происхождения, росту расходов и разбросу ограниченных полномочий и активов. Таким образом, перед руководством любого вуза стоит задача формирования модели управления, в которой компетенции и полномочия всех субъектов управления высшим учебным заведением и его основные функциональные направления деятельности распределяются и согласовываются, как было хорошо показано в сравнении с различными университетами мирового уровня. Таким образом, выявленные противоречия и «пробелы» в стратегическом управлении университетским образованием позволяют утверждать, что теория и практика высшего образования должны решать проблему комплексного научного обоснования процесса стратегического управления развитием университета.

А.С. Сейтбаткалова¹, Ж.П. Смаилова², Г.А. Таспенова²

¹Тұран университеті, Алматы, Қазақстан;

²«Абылай хан атындағы ҚазХҚЖӘТУ» АҚ, Алматы, Қазақстан;

ТҮРЛІ ЕЛДЕРДІҢ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУЫНА ТАЛДАУ

Аннотация. Жоғары білім қазіргі цифрлық экономика жағдайында өзгерістерге ұшырауда, ал бұл өзгерістерді цифрлық түрлендіру мен технологиялар тудырып отыр. Жоғары білім саласындағы өзгерістер оқыту моделіне және оқу орындарының өзге де қырларына әсер етумен қатар, білім беру секторының бизнес-құрылымының экономикалық аспектілерін де бұзып отыр.

Сонымен бірге, технологиялар білім беру жүйесін анағұрлым кеңейтіп, білім алушылардың кең ауқымды тобына қолжетімді етеді. Батыс елдерінде ғалымдар мен ғылыми қауымдастықтар колледжде оқу бағасын арзандататын түрлі технологиялар мен өзгерістерді талқылаға салады. Мәселен, онлайн-құралдар білім алушыларға стипендиялар мен өз қажеттіліктеріне сәйкес келетін мектептерді іздестіруге жәрдемдеседі. Бұл өз кезегінде білім алушыларға таңдалған курстан ауытқымауға, оқуын уақытылы аяқтауға және шығындарын азайтуға көмектеседі.

Онлайн-білім берудің жаңа формалары дәстүрлі жоғары оқу орындарымен бәсекелес болады. Дәстүрлі колледжде оқу бағасы өткен жағдайда көптеген студенттер бағасы әлдеқайда төмен әрі анағұрлым икемді онлайн-нұсқаларды таңдай алады. Сол себепті жоғары оқу орындары мұндай баламалармен бәсекелесудің жолдарын табуы керек. Мұндай жағдайда жаңа түсініктер мен жаңа қорытындылар пайда болады. Мысал ретінде, цифрлық экономика кезеңінде смарт-университеттердің құрылуы мен нығаюын айтуға болады.

Смарт-университеттердің дамуы білім менеджменті (БМ) құрылымының басты негізіне айналып келеді. Бұл білім менеджментін басқару күрделілігін көрсететін, «ақылды қала» жобаларының қиындықтарын, сондай-ақ, жобалар аясында және одан тыс пайда болатын білімді басқару қажеттігін талдайтын жаңа басқарушылық міндеттерді тудыруда. Дегенмен менеджмент және білімді басқару көзқарасы тұрғысынан «ақылды қалаларды» дамыту саласындағы терең зерттеулер жеткіліксіз болып қала береді. Жоғары оқу орындары бәсекеге қабілеттілік және «смарт кампус» сынды экожүйе білімдеріне негізделген басымдыққа жауапты. Алайда бұлардың аталмыш жобалардағы басқарушылық үрдістерін шешу барысында атқаратын алуан түрлі рөлі әлі де толықтай зерттелмеген.

Бұл мақалада әртүрлі елдердегі жоғары оқу орындарының стратегиялық басқару ерекшеліктерінің зерттеулері сипатталған. Жоғары оқу орындарының стратегиялық басқаруындағы халықаралық тәжірибесі, білім беру жүйесіне өзгерістерді енгізу шарттары мен сипаттарының контент-талдауы берілген.

Түйін сөздер: модернизация, стратегия, стратегиялық басқару, инновациялық технологиялар.

A.S. Seitbatkalova¹, Zh.P. Smailova², G.A. Taspnova²

¹doctoral student in a special management of the Turan University, Almaty, Kazakhstan;

²Kazakh Ablai Khan University of International Relations and World Languages, Almaty, Kazakhstan

ANALYSIS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN VARIOUS COUNTRIES

Abstract. Higher education is changing in the modern digital economy, and digital transformation and technology are creating these changes. Although changes in higher education affect learning models and other aspects of the institution, they also violate the economic aspects in the business component of the educational sector.

Technology also helps to make education more accessible and accessible to a wider circle of students. In the West, scholars and academia are discussing various technologies and changes that make college less expensive. For example, online tools can help students find scholarships and find the right school for their needs, which can help them stay on course, complete their studies on time, and reduce costs.

New forms of online education are also competing with traditional higher education institutions. As the cost of traditional colleges increases, more and more students can choose lower cost and greater flexibility of online options, so universities must find ways to compete with these alternatives. In such conditions, new concepts and new conclusions are born, for example, which include the creation and strengthening of smart universities in the era of digitalization of the economy.

The development of smart universities is becoming more and more based on knowledge management (KM) structures. This leads to new managerial tasks that reflect the complexity of managing KM and analyze the problems of smart city projects, as well as the need to manage the knowledge that arises both inside and outside the boundaries of projects. However, in-depth studies on the development of smart cities in terms of management and knowledge management remained scarce. In detail, although universities are held accountable for the competitiveness and excellence of knowledge-based ecosystems such as smart campus projects, the various roles they play in such projects in addressing process management issues are still poorly understood.

The article describes research on the strategic management features of universities in different countries. Content analysis of the international experience in strategic management of the universities, their conditions and nature the introduction changes in the educational system.

Key words: Modernization, strategy, strategic management, KPI, innovative technologies.

Information about authors:

A.S. Seitbatkalova master of Economic Sciences, a doctoral student in a special management of the Turan University, Almaty, Kazakhstan, aliya88assau@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5828-8375>.

Smailova Zh.P., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department "Economics" of the Kazakh Ablai Khan University of International Relations and World Language, Almaty, Kazakhstan, smailova-73@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9836-048X>;

Taspenova G.A. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department "Economics" of the Kazakh Ablai Khan University of International Relations and World Language, Almaty, Kazakhstan, taspenova080@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-6853-0142>

ЛИТЕРАТУРА

[1] Rhoades, G. (2000), "Who's doing it right? Strategic activity in public research universities" //The Review of Higher Education, Vol. 24 No. 1, pp. 41-66.

[2] Strogetskaya, E. (2009b), "The idea and the mission of the modern university" //Education, Vol. 4.

[3] Clark, B.R. (1983), The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective //University of California Press, Berkeley, CA.

[4] Shattock, M. (2000), "Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self-reliance" //Tertiary Education & Management, Vol. 6 No. 2, pp. 93-104. <http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1023/A:1009665119955>

[5] Weick, K.E. (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems" // Administrative Science Quarterly, Vol. 21, pp. 1-19.

[6] Balobanov, A.E. and Klyuyev, A.K. (2002), "Strategic planning of development of the university" //University Management: Practice and Analysis, No. 2, p. 21

[7] Estermann, Thomas, Terhi Nokkala, and Monika Steinel. 2011. University Autonomy in Europe II: The Scorecard. Brussels: European University Association.

[8] Bleiklie, Ivar, and Maurice Kogan. 2007. "Organization and Governance of Universities." //Higher Education Policy 20 (4) (December): 477-493. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300167>

[9] Rumelt, Richard. 2014. "The Perils of Bad Strategy | McKinsey & Company." //Accessed January 7. http://www.mckinsey.com/insights/strategy/the_perils_of_bad_strategy.

[10] Parakhina, Valentina & Godina, Olga & Boris, Olga & Ushvitsky, Lev. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness // International Journal of Educational Management. 31. 62-75. 10.1108/IJEM-03-2016-0053.

[11] Arif, M., & Smiley, F. M. (2004). Baldrige theory into practice: a working model // International Journal of Educational Management, 18(5), 324-328. doi:10.1108/09513540410543475

[12] Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. (2010). University leaders and university performance in the United Kingdom: Is it "who" leads, or "where" they lead that matters most? //Higher Education, 60(5), 491-506. doi:10.1007/s10734-010-9311-0

[13] University of Auckland. (n.d.). Educational indicators in context //Retrieved from <http://www.auckland.ac.nz/uoa/educational-performance-indicators>

[14] Костанайский государственный Университет имени А. Байтурсынова http://ksu.edu.kz/science/nauchnye_izdaniya/

- [15] Albert Schram (2014), —Leadership, Strategic Planning and Strategic Management for Higher Education Institutions in Developing Countries// World Business and Economics Research Conference, 24-25 February 2014// Rendezvous Hotel, Auckland, New Zealand.
- [16] Cortés-Sánchez, Julián. (2017). Mission and Vision Statements of Universities Worldwide// A Content Analysis.
- [17] Stukalina, Y. (2010/2). The Management of the Integrated Educational Environment Resources: the Factors to be Considered// European Journal of Education, 45(2), pp.345-361. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01433.x>
- [18] Strategic planning of American University. <https://www.american.edu/about/mission.cfm>
- [19] Seeber M., Barberio V., Huisman J. and Mampaey J. (2017). Factors affecting the content of universities' mission statements: an analysis of the United Kingdom higher education system. //Article in Press
- [20] Strategic planning of the Chinese University of Hong Kong. <http://www.cuhk.edu.hk/english/index.html>
- [21] Стратегическое планирования Уральского Федерального Университета <https://urfu.ru/ru/about/today/mission/>
- [22] Central Council of Education (2005), Wagakuni no Kouto Kyouiku no Shourai Zou (A Vision for the Future of Higher Education in Japan)// Central Council of Education, Japan
- [23] MoE (2009), Building the Sustainable Future: 39 Ideas for ESD: Learning from the Japanese Model Areas' Experience, Office of the Environmental Education// Environmental Policy Bureau, Ministry of the Environment, Tokyo, available at: www.env.go.jp/policy/edu/esd/achievement/index.html
- [24] Brender, A. (2006) South Korea Overhauls Higher Education: government and university officials clash over the future of universities// Chronicle of Higher Education, 52(28), A50.
- [25] Kim, T. (2005) Internationalization of Higher Education in South Korea: reality, rhetoric, and disparity in academic culture and identities// Australian Journal of Education, 49(1), 89-103.
- [26] Deem, R., Hillyard, S. & Reed, M. (2007). Knowledge, higher education, and the new managerialism: the changing management of UK universities// Oxford: Oxford University Press
- [27] Pietilä, M. (2013). The many faces of research profiling: academic leaders' conceptions of research steering// Higher Education, doi:10.1007/s10734-013-9653-5
- [28] Czarniawska-Joerges, B. & Sevón, G. (eds.) (2005). Global ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy// Malmo: Liber and Copenhagen Business School Press
- [29] Ellis J. and Miller P. (2014). Providing higher education in post-modern times: What do university mission statements tell us about what they believe and do? //Research in Comparative and International Education 9(1): 83-91.
- [30] Karel Tavernier (2005) 'Relevance of Strategic Management for Universities' by, KULeuven// Centrum voor, Economische Studien, Leuven voor Economie en Management Vol. L, 5, 2005.