

МРНТИ 82.33.13

JEL Classification: M10; M19; I23

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-4-56-65>

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ КАЗАХСТАНА В ПОСТПАНДЕМИЧЕСКИЙ ПЕРИОД

А. Б. Макатова¹, Г. Кучумова², К. Молдашев^{3,4*}

¹ Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Республика Казахстан

² Maqсут Narikbayev University, Астана, Республика Казахстан

³ SDU University, Каскелен, Республика Казахстан

⁴ Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ

Цель исследования – Данное исследование ставит целью изучить практики разработки стратегии в государственных и частных вузах Казахстана и разработать рекомендации по их совершенствованию. Особое внимание уделяется процессу разработки стратегии, вовлечению стейкхолдеров, влиянию пандемии, а также вопросам благополучия и цифровизации.

Методология исследования – В качестве метода сбора применялись полу-структурированные очные и онлайн интервью. Исследователями было проведено 7 полу-структурированных интервью с руководителями высшего или среднего звена, которые участвовали или участвуют в разработке стратегии (ректор, проректор, руководитель департамента), а также был проведен анализ стратегических документов.

Оригинальность / ценность исследования – В научной литературе имеется множество исследований по влиянию пандемии на различные процессы в высшем образовании, но малоизучено влияние на процесс стратегического планирования с учетом цифровизации и благополучия студентов и сотрудников. Данное исследование восполняет данный пробел, а также показывает практики и трудности при стратегическом планировании в вузах Казахстана.

Результаты исследования – В процессе стратегического планирования наблюдается подход сверху-вниз, с низким вовлечением стейкхолдеров. В государственных вузах доминирующую роль играют ключевых показателей эффективности (KPI), спущенные МНВО, превращая стратегии в план по достижению этих KPI. Пандемия подвигла вузы стратегически подходить к цифровизации, но вопросы благополучия не учитываются в процессе планирования.

Ключевые слова: Высшее образование, стратегическое планирование, форсайт, цифровизация, благополучие.

Благодарность: Статья опубликована в рамках проекта, который реализуется за счет грантового финансирования 2022-2025 гг. Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан по теме ИРН AP13068362 «Ответы на вызовы COVID-19 и стратегии постпандемического периода высших учебных заведений Казахстана».

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование является важнейшим процессом для высших учебных заведений (вузов), позволяя им ориентироваться в сложных задачах, с которыми они сталкиваются, и эффективно достигать своих целей. Формулирование стратегии – это сложный и синхронизированный процесс определения и достижения целей, охватывающий различные уровни и эффективную коммуникацию с учетом всех соответствующих внутренних и внешних факторов. Четко изложенная стратегия служит ценным инструментом, помогающим высшему учебному заведению активно управлять собой,

сохраняя при этом внешнюю перспективу. Турбулентность и быстроменяющиеся внешняя среда требует новых подходов к стратегическому планированию и открывает новые возможности во времена кризиса [1].

Стратегическое планирование является более распространенным в корпоративном секторе и по сравнению с бизнес-организациями, высшие учебные заведения демонстрируют значительные различия. Многие университеты успешно используют стратегическое планирование, интегрируя фундаментальные элементы корпоративного управления с уникальными характеристиками академической среды. Признавая и понимая ключевые различия между корпоративной и академической средой, высшие учебные заведения смогли разработать адаптивные подходы к стратегическому планированию [2].

Формулирование стратегии помогает учесть внешние и внутренние требования, возникающие в результате политического и финансового давления в контексте ограниченных ресурсов вузов [3; 4]. Оно является необходимым процессом для каждого вуза для определения миссии, видения, целей и выполнения задач для их достижения [5]. Налаженный процесс разработки стратегии позволяет вовлечь широкую группу участников на самом начальном этапе, что способствует успеху реализации самой стратегии. Вузам необходимо оценивать текущую деятельность и собирать данные, чтобы сформулировать идеи для лучшего будущего [6].

Целью данной статьи является анализ практик разработки стратегий в вузах Казахстана в постпандемический период. Исследование отвечает на следующие вопросы: 1) Насколько вовлечены стейкхолдеры в процесс стратегического планирования? 2) Как пандемия повлияла на процесс планирования? 3) Учитывались ли вопросы благополучия и цифровизации при стратегическом планировании? Актуальность исследования продиктована тем, что пандемия и другие вызовы создали новые условия, к которым требуется адаптация на стратегическом уровне, а также требуется пересмотр подходов к разработке самих стратегий.

Обзор литературы. Нынешние модели управления высшим образованием в развивающихся странах носят чрезмерно корпоративный характер и препятствуют стратегическому развитию не отвечая требованиям академической среды. Это приводит к неэффективному использованию ограниченных ресурсов и неспособности стимулировать институциональные инновации [2; 3; 7; 8]. В Казахстане основными проблемами в современном университетском управлении являются устаревшие структуры управления, которые плохо подходят для меняющихся условий, акцент на краткосрочных целях и задачах, неоднозначные процедуры управления, преимущественно внутренняя ориентация на внутренние задачи и ограниченное взаимодействие с потребителями образовательных услуг для понимания их потребностей. Однако, как и в других странах, казахстанские вузы нуждаются в стратегическом подходе к управлению для улучшения управления образованием на долгосрочный период [9].

Например, в ходе изучения стратегического планирования вузов в Китае, были обнаружены различия, возникающие в процессе стратегического планирования государственных вузов и частных вузов. Частные университеты более осведомлены и более вовлечены, и заинтересованы в процессе стратегического планирования, чем государственные университеты [8]. Тем не менее, они обнаружили, что в случае краткосрочного периода нет никакой разницы в стратегическом планировании государственных и частных университетов. Вузы государственной системы могут недостаточно эффективно использовать средства из-за отсутствия налаженных процессов стратегического планирования [10].

Влияние внутренней среды на стратегию вузов. Для разработки эффективной стратегии и успешной реализации необходимо чтобы все заинтересованные стороны вузов участвовали в процессе стратегического планирования [11]. Предыдущие исследования показывают, что для руководства вузов важно понимать степень влияния стейкхолдеров на университет [12]. Также при изучении китайских вузов была обнаружена важность вовлечения выпускников в качестве группы заинтересованных сторон в процесс стратегического планирования [8].

Основной проблемой стратегического планирования, возникающей в региональных общеобразовательных вузах, являются конфликты между администрацией и факультетом [13] и на эффективность процесса стратегического планирования влияет то, как распределяются административные обязанности между руководителями. Топ-менеджмент и лидеры играют наиболее значимую роль в процессе

стратегического планирования, с подходом сверху вниз и ограниченной обратной связью снизу [3]. Решения, принимаемые руководителями вузов, находятся под сильным влиянием внешних изменений в экономическом, технологическом и политическом масштабах [13].

Влияние внешней среды на стратегию вузов. Глобальные сдвиги и непредсказуемые изменения среды сильно влияют на систему высшего образования и институты. Вузы страдают от уменьшения финансовой поддержки, повышения технологического прогресса, изменения демографии и устаревших академических программ [11]. Частные вузы работают в рыночной среде с конкурентной борьбой и необходимостью усиливать свои позиции на рынке [4; 7]. Чтобы сформулировать эффективную стратегию, лидерам крайне важно активно учитывать внешнюю организационную среду и рассматривать отрасль высшего образования как взаимосвязанную систему, выходящую за рамки институциональных и административных границ. Успешное стратегическое планирование зависит от того, как на вузы влияют внешние факторы и какие решения принимаются в процессе стратегического планирования с учетом влияния внешних факторов [13].

Стратегические планы вузов часто не учитывают современные глобальные вызовы, такие как эскалация экологического кризиса, растущее неравенство и социальные волнения [14]. Планировщики в значительной степени полагаются на такие ресурсы, как государственная помощь, благотворительность, коммерциализация, патенты, взносы выпускников и отраслевые партнерства для достижения своих целей [14]. Тем не менее, выявленные пробелы в этих планах предоставляют учреждениям возможности для повышения общего благосостояния своих сообществ, регионов, государства и мира в целом. Также подчеркивается важность интеграции НИОКР для дальнейшего развития процессов вуза, что также способствует важности учета внешней среды в стратегическом планировании [6].

Пандемия COVID-19 стала одним из наиболее влияющих факторов, повлиявших на стратегическое планирование и привела к переводу образовательных процессов в онлайн-режим, который стал новым методом для многих вузов по всему миру и особенно для университетов в развивающихся странах. Пандемия оказала существенное влияние на качество образования и психическое благополучие учащихся [15]. Модель онлайн-образования не может заменить традиционное образование, но может обогатить его, создав более динамичную среду обучения для учащихся и учителей. Влияние COVID-19 на стратегии вузов предполагают необходимость фундаментальных изменений в академической деятельности [16]. В научной литературе наиболее подробно рассматриваются две основные сферы влияния пандемии на высшее образование – благополучие персонала и студентов, а также цифровизация.

Психологическое благополучие профессорско-преподавательского состава является неотъемлемой частью стратегии университета, и на него очень важно обращать внимание. На благополучие преподавателей влияет множество факторов, таких как стресс на рабочем месте, спрос на работу и рабочая нагрузка, отсутствие воспринимаемой поддержки, сокращение бюджета, эмоциональное истощение, неудовлетворенность работой, отсутствие вознаграждения и признания [17]. Академические структуры могут служить местом для обеспечения благополучия и смягчения побочных эффектов [16]. Управление стрессом на рабочем месте должно быть включено в стратегическое планирование вуза и должно включать такие решения как обеспечение условий для баланса между личной жизнью и работой, тренинги, программы управления стрессом, психологическая поддержка, мероприятия для построения доверительских отношений между администрацией и ППС и другие управленческие меры [17].

Цифровая трансформация уже стала необходимостью в высшем образовании [15; 16; 18]. Но имеются различные стратегические подходы к такой трансформации. В стратегии некоторых турецких университетов цифровая трансформация в настоящее время воспринимается исключительно с точки зрения использования Интернета и программных приложений [19]. Однако в нынешнем контексте цифровая трансформация признается всеобъемлющим процессом управления, который объединяет видение и стратегии организации. Он включает в себя разработку эффективных каналов связи с внешними заинтересованными сторонами и согласование с их конкретными потребностями и требованиями.

Цифровизация также важна для применения подхода, основанного на данных, в процессе принятия решений в вузах [11; 13]. Такой подход является важным инструментом для стратегического планирования современных устойчивых вузов [11].

Важно, чтобы программы электронного обучения были связаны со стратегией вуза и соответствовали всей цели вуза. Согласно выводам исследователей, в области цифровизации вузов, можно сделать вывод, что цифровая трансформация может быть достигнута в том случае, если вузы включают аспект цифровизации в свои документы стратегического планирования [20]. В целом, обзор научной литературы демонстрирует важность формулировки стратегии с вовлечением стейкхолдеров и с учетом глобальных и локальных изменений. Также исследования, проведенные во время или после пандемии указывают на важность таких аспектов как цифровизация и благополучие.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Методология. Основной целью исследования является изучение процесса стратегического планирования в вузах Казахстана после пандемии COVID-19. Для достижения этой цели нами был выбран качественный подход, как более подходящий. В качестве метода сбора данных были выбраны полуструктурированные очные и онлайн интервью. Исследователями было проведено 7 полуструктурированных интервью с руководителями высшего или среднего звена, которые участвовали или участвуют в разработке стратегии (ректор, проректор, руководитель департамента), а также был проведен анализ стратегических документов.

С согласия участников интервью были записаны на аудио и транскрибированы. Перед началом сбора данных, было получено разрешение локального комитета по этике. Выборка участников была целенаправленной и в соответствии с целями исследования были выбраны участники, которые участвовали или участвуют в разработке стратегии. Исследователями были выбраны 4 частных университета городов Алматы и Астана, 1 государственный университет в Алматы и 2 государственных университета расположенных в регионах Казахстана. Для отбора участников использовалась целенаправленная выборка со следующими критериям: охват двух основных центров высшего образования (Алматы и Астана), наличие стратегии, которая была разработана недавно или же находится в разработке, доступ к лицам, непосредственно принимавших или принимающих участие в разработке стратегии. Для анализа были использованы следующие документы: стратегии вузов, приказы МНВО и информация на сайте вузов. Ниже в таблице 1 показаны типы университетов и города, где расположены исследуемые вузы.

Таблица 1 – Список университетов, участвующих в исследовании

№	Тип вузов	Количество вузов	Местоположение
1	Частные вузы	4	Алматы, Астана
2	Государственный вуз	1	Алматы
3	Государственные вузы	2	Регионы Казахстана
Примечание – составлено авторами			

РЕЗУЛЬТАТЫ

Причины разработки новой или пересмотра существующей стратегии. Главной причиной разработки новой стратегии или пересмотра старой является окончание срока действия существующей стратегии. Большинство интервьюируемых вузов на данный момент находятся на стадии пересмотра стратегии – делают анализ и определяют курс дальнейшего развития.

Также смена руководства университета (новые ректора, проректора) могут повлиять на пересмотр стратегии. Новое руководство часто меняет стратегию университета в целях трансформации.

Помимо внутренних факторов на пересмотр стратегии влияют и внешние факторы, такие как смена концепции образования и науки на национальном уровне и создание центров академического превосходства. Например, один из опрашиваемых вузов разработал стратегию на 2020-2025 годы. Однако, в 2022 создали отдельное направление в стратегии на создание центра академического превосходства, так как получили поручение от профильного министерства.

Изменение стратегии может быть следствием смены концепции самого вуза, а именно переход с академического направления на исследовательское. К примеру, один из вузов поставил цель войти в список лучших вузов Казахстана, по оценке независимых рейтинговых агентств. Для достижения поставленной цели было принято решение развивать исследовательскую деятельности вуза.

Ответственные за стратегическое планирование. В государственных вузах ответственными за стратегию являются проректора по стратегии и департаменты по стратегическому развитию. В одних случаях это могут быть отдельные должности, основной задачей которых является планирование и контроль реализацией стратегии.

В частных вузах может отсутствовать должность проректора по стратегии. В таких случаях создается рабочая группа для работы над стратегией или же должность совмещается.

Во всех случаях доминирует подход сверху-вниз при разработке стратегии. В основном процесс начинается с проведения SWOT и PESTEL анализов. Одним, из участников было отмечено, что стратегический департамент в одном из изучаемых вузов проводя SWOT анализ, берет за основу результаты предыдущего анализа, дополняя его актуальными пунктами. В некоторых вузах проводятся стратегические сессии, где рассматриваются миссия, дальнейшее видение и ценности вуза, а также ожидания стейкхолдеров. Такой подход характерен для частных вузов, когда как в государственных вузах, которые участвовали в исследовании в основном, анализ проводится только специалистами департамента по стратегическому развитию. Форсайт прогнозирование частично применялся только в одном частном вузе среди учебных заведений, вошедших в исследование.

Вовлечение стейкхолдеров. Вузы по-разному подходят к вовлечению стейкхолдеров к разработке или пересмотру стратегии. В государственных вузах доминирующее влияние как стейкхолдер имеет Министерство науки и высшего образования. Участниками было отмечено, что деятельность департаментов по стратегии государственных вузов направлена на интеграцию более сорока KPI, утвержденных МНВО в стратегию вуза и ежеквартальная отчетность по ним. Помимо этого, государственные вузы интегрируют дополнительные целевые показатели в свои стратегии, по запросу других стейкхолдеров, что создает определенный перегруз и стратегия больше подходит на план по достижению ключевых показателей.

Частные вузы поделились на две категории по степени вовлечения стейкхолдеров:

Первая категория, вузы, которые вовлекают внутренних стейкхолдеров (ППС, студенты) и в то же время работают с внешними стейкхолдерами, включая компании-работодателей. Со стейкхолдерами проводят встречи, с презентацией академических программ и направлений развития для утверждения и совместного взаимодействия в работе над стратегией.

Вторая категория, вузы, которые ориентируется на акционеров и владельцев и вовлекают внутренних стейкхолдеров. Акционеры являются главными стейкхолдерами, а задача руководства в убеждении правильности выбранной стратегии и выбранных направлений развития. Вовлечение внешних стейкхолдеров в разработке стратегии ограничено и работодатели вовлекаются только на уровне разработок образовательных программ и дни карьеры. Некоторые участники отмечали, что работодатели представлены на уровне совета директоров, которые обсуждают и утверждают стратегию.

Трудности в разработке стратегии. В некоторых государственных вузах стратегия университета остается лишь фоновым документом, используемым для отчетности. Такое часто происходит при смене руководства вуза, которое не совсем согласно с предыдущей стратегией и запущен процесс ее пересмотра. Один из участников отметил, что если каждый новый руководитель будет менять стратегию под свое видение, это не позволит определить направление в долгосрочной перспективе.

Как показал анализ, трудности в разработке стратегии также связаны с недостатком человеческого капитала со знаниями процесса стратегического планирования. Отсутствие опытных модераторов и профессионально-обученных специалистов ведет ко многим проблемам на этапе разработки стратегии, таких как отсутствие полноценного анализа среды вуза, неправильное формулирование миссии, видения и ценностей вуза, и т. д. Соответственно, одним из барьеров является отсутствие квалифицированных кадров для разработки стратегий.

Помимо недостатка опытных модераторов в рабочих группах, существуют также проблемы, связанные с непринятием и боязнью изменений среди сотрудников (преподавателей и администрации) вуза. Разработка стратегии влечет за собой большие изменения и у сотрудников может возникнуть сопротивление. Как раз в этом случае вузу необходимы обученные модераторы в рабочих группах при разработке стратегии и выполнении стратегии.

Следующая причина более характерная для государственных вузов – это наличие огромного количества КРП и отчетности по ним. Чтобы соответствовать требованиям Министерства, вузам приходится ставить завышенные цели по приказу МНВО, которые не исходят из анализа реальной ситуации, в которой находится государственный вуз.

Некоторые трудности могут возникнуть от завышенных целей, поставленных руководством вузом на основе экстраполяции ключевых показателей с предыдущих стратегий. Например, цели в области интернационализации образования являются труднодостижимыми для тех вузов, где нет соответствующего кампуса, материальной базы и англоязычных человеческих ресурсов среди ППС и администрации.

Влияние COVID-19 на стратегическое планирование. Пандемия COVID-19 заставила полностью переформатировать высшее образование за небольшие сроки. Вузы не были готовы к такому быстрому переходу на дистанционное обучение и делопроизводство. После пандемии вузы начали учитывать цифровизацию в своих стратегиях, создавать отдельные блоки по цифровому развитию, запускать онлайн лекции, дополнительно вводить индикаторы, которые ранее не существовали. Данное решение было принято по причине низкого уровня цифровизации академического и бизнес-процессов. Однако какой бы толчок ни дала пандемия на изменения в стратегиях вузов, наблюдается слабое вовлечение, а в некоторых случаях даже сопротивление со стороны пользователей цифровых платформ, особенно ППС.

Помимо вузов, поменявших свои стратегии после пандемии, на рынке образования еще есть вузы, которые не меняли существующую стратегию под влиянием глобальных трендов. Эти вузы обосновывают это тем, что существующую стратегию, которая была разработана на 5 лет, можно достичь и с учетом и пандемии.

Вопросы благосостояния студентов и сотрудников в стратегическом планировании вузов. Почти во всех университетах, участники отметили, что пандемия не повлияла на пересмотр или создания отдельного направления в стратегии по улучшению благосостояния студентов и сотрудников. Только один вуз расширил услуги по психологической поддержке и начал учитывать вопросы благосостояния при планировании стратегии через открытие кабинетов психологической помощи и привлечение специалистов.

В связи с обновленным трудовым кодексом, в некоторых вузах также практикуется режим дистанционной работы для комфорта сотрудников. Один из участников отметил, что имеются сотрудники, которые работают удаленно, находясь в другой стране.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования дают ценную информацию процессах стратегического планирования в университетах Казахстана, включая выявление ключевых факторов, влияющих на разработку и пересмотр стратегий, ответственных за стратегическое планирование, степень вовлечение стейкхолдеров, трудности, а также влияние пандемии COVID-19 на процесс формулировки стратегии.

Стимулом для пересмотра часто является истечение срока действия существующих стратегий. Кроме того, изменения в руководстве университетов и в национальном образовательном ландшафте, играют ключевую роль в изменении университетских стратегий. По ответственным за стратегическое планирование, исследование показывает разнообразие подходов между государственными и частными университетами. Государственные учреждения, как правило, имеют такие позиции, как проректор по стратегии и специальные отделы стратегического развития, в то время как частные университеты принимают более гибкие структуры, включая создание рабочих групп с участниками из различных структур.

В процессе разработки стратегии доминирует подход сверху-вниз, с ограниченным участием стейкхолдеров. Процесс планирования начинается с SWOT анализа, в некоторых случаях применяется PESTEL-анализ и форсайт исследования. Частные университеты, как правило, проводят несколько стратегических сессий со стейкхолдерами, где обсуждаются миссия, видение, ценности и ожидания заинтересованных сторон.

Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами существенно также различаются в государственных и частных университетах. Государственные вузы находятся под сильным влиянием Министерства науки и высшего образования, которое спускает многочисленные ключевые показатели. Частные университеты делятся на две группы: некоторые из них при разработке стратегии уделяют особое внимание внутренним и внешним стейкхолдерам, включая работодателей, тогда как в других вузах огромное влияние имеет видение акционеров и совета директоров.

Исследование также выявило трудности в формулировке и исполнении стратегии в некоторых вузах, включая такие проблемы как использование стратегии, как документа для отчетности и подверженность стратегии частым незапланированным изменениям при смене руководства. Кроме того, нехватка квалифицированного персонала для разработки стратегии создает трудности, особенно с точки зрения проведения всестороннего анализа, вовлечения стейкхолдеров и управления сопротивлением изменениям среди сотрудников университета.

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на стратегическое планирование, вынудив университеты быстро адаптироваться к цифровизации и дистанционному обучению. Но пандемия не подтолкнула основное количество вузов-участников исследования к рассмотрению вопросов благополучия студентов и сотрудников на стратегическом уровне.

На основе выводов, в результате исследования, а также существующих лучших практик, можно дать следующие рекомендации по совершенствованию стратегического планирования в университетах:

Тесное взаимодействие со стейкхолдерами: Университеты должны адаптировать свои подходы, чтобы привлекать к разработке стратегии не только внутренних стейкхолдеров, но и внешних партнеров, работодателей и отраслевых экспертов. Такой инклюзивный подход может привести к разработке более всесторонних и эффективных стратегий.

Профессиональное развитие: Необходимы инвестиции в профессиональное развитие персонала, вовлеченного в процесс формулировки и исполнения стратегии.

Преемственность: необходимо создать механизмы, обеспечивающие стратегическую преемственность и стабильность при смене руководств для предотвращения частых изменений в стратегии.

Вопросы благополучия: Университетам следует активно рассматривать инициативы по обеспечению благополучия на стратегическом уровне, признавая важность тех трудностей, с которыми столкнулись студенты и сотрудники, особенно после пандемии и в контексте онлайн образования.

Пересмотр количества и качества KPI для государственных вузов: Необходим баланс между амбициозными и реалистичными целями. Большое количество KPI со стороны МНВО ведет превращению стратегии в план действий по достижению количественных показателей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Zaki B.L. New development: Strategic planning in interesting times—From inter-crisis to intra-crisis responses // *Public Money Manag.* Routledge, 2023. Vol. 43, № 5. P. 521–524.
2. Machado, M. D. L., & Taylor, J. S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. *Research in higher education journal*.
3. Machado M.D.L., Farhangmehr M., Taylor J.S. The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions: Trappings or Substance? // *High. Educ. Policy*. 2004. Vol. 17, № 4. P. 383–404.
4. Zechlin, L. (2010). Strategic planning in higher education. *International encyclopedia of education*, 4, 256-263.
5. Immordino, K. M., Gigliotti, R. A., Ruben, B. D., & Tromp, S. (2016). Evaluating the impact of strategic planning in higher education. *Educational Planning*, 23(1), 35-47.
6. Kettunen J. Strategy Process in Higher Education // *J. Institutional Res.* 2010. Vol. 15, № 1. P. 16–27.
7. Sirat M.B. Strategic planning directions of Malaysia's higher education: university autonomy in the midst of political uncertainties // *High. Educ.* 2010. Vol. 59, № 4. P. 461–473.
8. Hu J. et al. Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions // *Int. J. Educ. Dev.* 2018. Vol. 63. P. 36–43.

9. Nurakynova S. Medical education governance based on strategic planning: An example of Kazakhstan medical universities // Int. J. Health Gov. 2018. Vol. 23, № 3. P. 216–225.
10. Gordon, G., & Fischer, M. (2015). Strategic Planning in Public Higher Education: Management Tool or Publicity Platform?. Educational Planning, 22(3), 5-17.
11. Hassanien M. Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model // J. Educ. Soc. Behav. Sci. 2017. Vol. 23, № 2. P. 1–11.
12. Falqueto J.M.Z. et al. Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process? // High. Educ. 2020. Vol. 79, № 6. P. 1039–1056.
13. Eremenko, I. (2022). Strategic Response in Regional Comprehensive Universities: The Influence of the Environment in Higher Education (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).
14. Letizia A. Using Strategic Planning to Create the Public Good for Higher Education in Volatile Times. 2017. Vol. 13, № 2. P. 144–164.
15. Vivek R. Sustainable Strategic Management for Online Platforms in Higher Education: Practices and Challenges // Malays. E Commer. J. 2022. Vol. 6, № 1. P. 29–35.
16. Duignan C. et al. Interdisciplinary Perspectives on an Integrated Approach to Embedding Wellbeing in Higher Education // Education and New Developments 2022 – Volume 2. inScience Press, 2022. P. 129–133.
17. Ohadomere O., Ogamba I.K. Management-led interventions for workplace stress and mental health of academic staff in higher education: a systematic review // J. Ment. Health Train. Educ. Pract. 2021. Vol. 16, № 1. P. 67–82.
18. Lemoine P.A., Richardson M.D. Planning for Higher Education Institutions: Chaos and the Covid-19 Pandemic. 2020. Vol. 27, № 3.
19. Kuzu Ö.H. Digital Transformation in Higher Education: A Case Study on Strategic Plans // Vyshee Obraz. V Ross. High. Educ. Russ. 2020. Vol. 29, № 3. P. 9–23.
20. Øvrelid, E., Grøttum, P., & Westbye, H. (2020). Digital strategies in higher education: A comparative study of digitalisation at law and medicine. European Journal for Higher Education IT.

STRATEGIC PLANNING IN UNIVERSITIES OF KAZAKHSTAN IN THE POST-PANDEMIC PERIOD

A. B. Makatova¹, G. Kuchumova², K. Moldashev^{3,4*}

¹Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazakhstan

²Maqsut Narikbayev University, Astana, Republic of Kazakhstan

³SDU University, Kaskelen, Republic of Kazakhstan

⁴Narxoz University, Almaty, Republic of Kazakhstan

ABSTRACT

The purpose of the research – This research aims to study the practices of strategy development in public and private universities in Kazakhstan and develop recommendations for their improvement. Particular attention is paid to the strategy development process, stakeholder engagement, the impact of the pandemic, as well as issues of well-being and digitalization.

Methodology – Semi-structured face-to-face and online interviews were used as a collection method. The researchers conducted 7 semi-structured interviews with senior or middle managers who participated or are involved in the development of the strategy (rector, vice-rector, head of the department), as well as an analysis of strategic documents.

Originality / value of the research – There are many studies in the scientific literature on the impact of the pandemic on various processes in higher education, but the impact on the strategic planning process, taking into account digitalization and the well-being of students and staff, is poorly studied. This study fills this gap, and also shows practices and difficulties in strategic planning at universities in Kazakhstan.

Findings – In the process of strategic planning, there is a top-down approach, with low involvement of stakeholders. In public universities, the dominant role is played by key performance indicators (KPIs), released by the EOM, turning strategies into a plan to achieve these KPIs. The pandemic has prompted universities to take a strategic approach to digitalization, but well-being issues are not taken into account in the planning process.

Keywords: Higher education, strategic planning, foresight, digitalization, well-being.

Acknowledgments: The article was published as part of a project that is being implemented through grant funding in 2022-2025. Committee of Science of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan on the topic of IRN AP13068362 «Responses to the challenges of COVID-19 and strategies of the post-pandemic period of higher educational institutions of Kazakhstan».

ПАНДЕМИЯДАН КЕЙІНГІ КЕЗЕҢДЕ ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНДА СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУ

А. Б. Макатова¹, Г. Кучумова², К. Молдашев^{3, 4*}

¹ Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

² Maqsut Narikbayev University, Астана, Қазақстан Республикасы

³ SDU University, Қаскелең, Қазақстан Республикасы

⁴ Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

АННОТАЦИЯ

Зерттеудің мақсаты – бұл зерттеу Қазақстанның мемлекеттік және жеке жоғары оқу орындарында стратегияны әзірлеу практикасын зерделеуді және оларды жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеуді мақсат етеді. Стратегияны әзірлеу процесіне, стейкхолдерлерді тартуға, пандемияның әсеріне, сондай-ақ әл-ауқат пен цифрландыру мәселелеріне ерекше назар аударылады.

Әдіснамасы – жинау әдісі ретінде жартылай құрылымдалған бетпе-бет және онлайн сұхбаттар қолданылды. Зерттеушілер стратегияны әзірлеуге қатысқан немесе қатысқан жоғары немесе орта буын басшыларымен (ректор, проректор, департамент басшысы) 7 жартылай құрылымдық сұхбат жүргізді, сондай-ақ стратегиялық құжаттарға талдау жүргізілді.

Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы – ғылыми әдебиеттерде пандемияның жоғары білім берудегі әртүрлі процестерге әсері туралы көптеген зерттеулер бар, бірақ цифрландыру мен студенттер мен қызметкерлердің әл-ауқатын ескере отырып, стратегиялық жоспарлау процесіне әсері аз зерттелген. Бұл зерттеу осы олқылықтың орнын толтырады, сондай-ақ Қазақстанның жоғары оқу орындарында Стратегиялық жоспарлау кезіндегі тәжірибелер мен қиындықтарды көрсетеді.

Зерттеу нәтижелері – Стратегиялық жоспарлау процесінде стейкхолдерлердің аз қатысуымен жоғарыдан төменге қарай тәсіл байқалады. Мемлекеттік жоғары оқу орындарында стратегияларды осы KPI-ге қол жеткізу жөніндегі жоспарға айналдыра отырып, мнво түсірген тиімділіктің негізгі көрсеткіштері (KPI) басым рөл атқарады. Пандемия жоғары оқу орындарын цифрландыруға стратегиялық тұрғыдан қарауға итермеледі, бірақ жоспарлау процесінде әл-ауқат мәселелері ескерілмейді.

Түйін сөздер: Жоғары білім, Стратегиялық жоспарлау, форсайт, цифрландыру, әл-ауқат.

Алғыс: Мақала Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі Ғылым комитетінің 2022-2025 жж. гранттық қаржыландыру есебінен іске асырылатын жоба шеңберінде «Қазақстанның жоғары оқу орындарының пандемиядан кейінгі кезеңіндегі COVID-19 сын-қатерлеріне жауаптар және стратегиялар» тақырыбында жарияланды.

ОБ АВТОРАХ

Макатова Айдана Бердалықызы – Магистр экономических наук, Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Республика Казахстан, email: a.makatova@almau.edu.kz.

Кучумова Гульфия Жасулановна – PhD, ассистент-профессор, Maqsut Narikbayev University, Астана, Республика Казахстан, email: gulfiya.kuchumova@alumni.nu.edu.kz.

Молдашев Кайрат Булатович – PhD, проректор по научным исследованиям, руководитель научного проекта, Университет имени Сулеймана Демиреля, Каскелен, Республика Казахстан; Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан, email: kairat.moldashev@narhoz.kz*