

Абилов С.М.  
**Мировая практика принятия  
управленческих  
решений в вузах**

Как известно, процесс принятия управленческих решений является достаточно сложным, неоднозначным и многогранным. В современном мире отсутствует единый признанный подход к тому, как и в течение какого времени следует принимать соответствующие управленческие решения. И если всеми признано, что сам процесс принятия управленческих решений должен начинаться с постановки главных целей и четких задач и заканчиваться успешно их реализацией, то нет однозначного мнения в отношении того, какие этапы должен пройти менеджер, чтобы достичь намеченных результатов.

Как правило, деятельность высших учебных заведений существенно образом отличается от деятельности коммерческих структур. Вместе с тем, в условиях, когда финансирование высшего образования все больше осуществляется за счет внебюджетных средств, университеты становятся приближенными к коммерческим структурам. В результате такого симбиоза возникает необходимость поиска совершенно новых, можно даже сказать, инновационных подходов к процессу принятия управленческих решений именно в высших учебных заведениях. В связи с этим изучение мировой практики в данной области менеджмента представляет особую ценность.

**Ключевые слова:** управление вузами, менеджмент в вузах, принятие управленческих решений в вузах.

Abilov S.M.  
**Decision-making in a University:  
World Experience**

Decision-making management is well known to be complex, ambiguous and multifaceted process. In today's world there is no special approach as to how and how much time appropriate management decisions should take. And while it is generally recognized that decision-making process begins with a statement of main goals and clear objectivities and ends with their successful implementation, there is no common opinion as to what steps the manager should go through to achieve the results intended by made decision.

As a rule, higher education institution functions significantly differ from that of commercial companies. However, in an environment where higher education is funded increasingly at the expense of non-budget funds, universities grow similar to the commercial enterprise. The result of this symbiosis is a necessity to find completely new, more innovative approaches to the management in higher educational institutions. In this regard, the study of international experience in the field of management decision-making process is particularly valuable.

**Key words:** university governance, management in higher education, decision-making in higher education.

Әбілов С.М.  
**Жоғары оқу орындарында  
басқарушылық шешімдерді  
қабылдаудағы әлем тәжірибесі**

Басқарушылық шешімдерді қабылдау барысы айтарлықтай күрделі, бір мағыналы емес және сан қырлы болып табылатыны жалпыға белгілі. Қазіргі әлемде тиісті басқарушылық шешімдерді қалай және қанша уақытта қабылдауға болатыны жөнінде бірыңғай танымды көзқарас жоқ. Және егер, басқарушылық шешімдерді қабылдау барысы басты мақсаттар мен айқын міндеттер қоядан басталып және олардың сәтті жүзеге асырылуымен аяқталуы қажет болатыны бәріне мәлім болса, бірақта алға қойылған мақсаттарға жету үшін менеджер қандай кезеңдерден өтуі қажет болатыны жөнінде бірыңғай пікір жоқ.

Әдетте, жоғары оқу орындарының қызметі елеулі түрде коммерциялық құрылымдар қызметінен ерекшелінеді. Сонымен бірге, жоғарғы білімді қаржыландыру көбінде бюджеттен тыс құралдар есебінен жүзеге асырылатын жағдайда, университеттер коммерциялық құрылымдарға жуық болып барады. Осындай селбесу нәтижесінде жоғары оқу орындарында басқарушылық шешімдерді қабылдау барысына деген, тіпті инновациялық деуге болатын мүлдем жаңа амалдарды іздестіру қажеттілігі туындайды. Осыған байланысты менеджменттің бұл саласындағы әлемдік тәжірибені зерттеу аса құнды болады.

**Түйін сөздер:** жоғары оқу орындарын басқару, жоғары оқу орындарындағы менеджмент, жоғары оқу орындарында басқарушылық шешімдерді қабылдау.

## МИРОВАЯ ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ВУЗАХ

### Введение

Республика Казахстан практиковала как централизованные, так и децентрализованные методы принятия управленческих решений. Но до сих пор остается множество вопросов в данном направлении, поскольку процесс принятия управленческих решений должен быть постоянно изменчивым, то есть подстраиваться под реалии современного развития рынка и общества. Кроме того, следует обратить внимание на то, что процесс принятия управленческих решений не может быть универсальным для всех сфер деятельности, поскольку каждая из них имеет соответствующие специфические особенности, к которым также необходимо адаптировать данный процесс. Также следует учесть, что даже при подборе, казалось бы, эффективного подхода к принятию управленческих решений каждый новый вопрос и поставленная цель отличны друг от друга, а, следовательно, не может быть четкого универсального механизма принятия управленческих решений ни в одной сфере, ни в одной компании или даже его отделе.

Таким образом, процесс принятия управленческих решений должен:

- учитывать специфику сферы деятельности;
- быть максимально адаптированным к меняющимся требованиям рынка и общества;
- быть достаточно гибким, чтобы всегда можно было поменять его русло.

Как правило, деятельность высших учебных заведений существенным образом отлична от деятельности коммерческих структур. Вместе с тем, в условиях, когда финансирование высшего образования все больше осуществляется за счет внебюджетных средств, университеты становятся приближенными к коммерческим структурам. В результате такого симбиоза возникает необходимость поиска совершенно новых, можно даже сказать, инновационных подходов к процессу принятия управленческих решений именно в высших учебных заведениях. В связи с этим изучение мировой практики в данной области менеджмента представляет особую ценность.

## Экспериментальная часть

Процесс институционализации, наблюдавшийся в середине 20 века, для большинства европейских высших учебных заведений привел к более сильной корпоративной культуре и четким структурам принятия решений более прочным институциональным руководством. В странах с традиционно сильными советами управляющих и руководящих деятелей, таких как США, тенденция к усилению влияния в учебной работе руководящих советов и бизнеса университетов очевидна.

В 2000 гг. система высшего образования Австралии предлагает ввести такое понятие как «предприятие-университет» [1]. В связи с этим миссия университета в отношении с внешним миром начинает определяться сильным корпоративным контролем со стороны исполнительной власти, а также введением целевых экономических показателей производительности внутренних структур.

Одним из важных направлений развития в последние годы, которые решают исследовательские и прогностические группы в Европе, США, Юго-Восточной Азии, является создание системы и методологии, позволяющих отслеживать технологические тренды, давая возможность формированию новых пулов исследований и продуктов на основании форсайтинга. При этом в США исторически данная деятельность ведется на базе специализированных организаций, таких как RAND Corporation (англ. Research and Development), а также крупных транснациональных корпораций, в Европе же в форсайтинговой деятельности активно принимают участие университеты [2].

Одним из зарубежных примеров создания системы форсайта и прогноза научно-технологических направлений является Университет Манчестера (Великобритания), где система прогнозирования нацелена на форсайтные исследования в различных научно-технологических направлениях.

Еще одним значимым примером университета, базирующегося на результатах форсайтинга, можно назвать Singularity University, созданный Американским аэрокосмическим агентством (NASA) при поддержке транснациональных корпораций Google, E-planet Ventures, Autodesk, Cisco, Kauffman Foundation и Nokia.

Органы управления в различных вузах стран ОЭСР имеют различные полномочия в отношении менеджмента университета. В Германии,

например, глава администрации вуза назначается Министерством образования и очень часто принимает участие в учебном самоуправлении. И, несмотря на то, что должность является официальной, вместе с тем, имеет гораздо меньше полномочий по сравнению с вице-канцлерами в странах, где университеты являются корпоративными. Руководитель вуза в странах ОЭСР известен как президент, канцлер или ректор. Позиция руководителя и его полномочия отличаются в различных странах. В странах, где вузы имеют разностороннюю систему управления, зачастую руководитель университета играет только репрезентативную роль. В таких странах, как Венгрия, Франция или Германия, должности руководителя вуза по-прежнему имеют сильные исполнительные полномочия. В англо-саксонских странах руководитель вуза поддерживается проректорами, основной задачей которых является подготовка и реализация решений Ученого совета. В целом, в настоящее время вузы стран ОЭСР имеют все большую автономию. Вместе с тем автономия университетского управления не является абсолютной. Зависимость от правительственного финансирования, подчинение законам высшего образования, а также подотчетность только создают условия, в которых вузы могут осуществлять их автономию. Ответственность за принятие управленческих решений в сфере высшего образования зачастую не привязана к единой государственной структуре, а ее разделяют несколько органов управления. Например, в Израиле Совет по высшему образованию (СНВ) является посредником между Министерством образования и Министерством финансов. В Австралии наибольшее финансирование поступает от федерального правительства, несмотря на то, что государство определяет достаточно разветвленную структуру управления университетами, а промежуточный орган управления – Агентство качества австралийских университетов контролирует механизмы обеспечения качества институциональной среды.

## Результаты

В мировой практике большое распространение получили так называемые попечительские и наблюдательные советы вузов, которые обладают исполнительной верховной властью, являются законодательными органами, формирующими организационную структуру и политику университета, начиная от учебных программ и заканчивая порядком замещения

вакантных должностей преподавателей и сотрудников вуза [3].

Попечительский совет разрабатывает положения о деятельности университета, в которых детально оговорены все аспекты управления университетом: структура, права и обязанности структурных подразделений; порядок законодательной деятельности университета; условия замещения вакантных должностей преподавателей и других сотрудников университета; вопросы финансовой поддержки исследований, финансовой помощи студентам, а также вопросы защиты интеллектуальной собственности, патентов. Любые изменения в положениях могут быть предложены попечительским советом и сенатом университета, но в любом случае не могут быть приняты без одновременного одобрения изменений и дополнений в положениях обеих управленческих структур университета.

### Обсуждение

В отличие от зарубежных стран попечительские советы казахстанских вузов не имеют таких больших полномочий. Их предложения по решению наиболее важных вопросов образовательной политики носят скорее рекомендательный, чем обязательный характер.

Таким образом, европейские высшие учебные заведения являются юридически автономными. Эта автономия оформлена в национальных системах отчетности, которые в первую очередь предназначены для укрепления доверия между вузами и обществом. Официальное законодательство определяет организационные структуры управления, и сферы ответственности зависят от частных вузов в каждой стране.

Исполнительный руководитель учреждения, как правило, является главной фигурой вуза и несет ответственность за Стратегическое планирование, разработку, организацию, управление и мониторинг в вузе. Примерно в одной трети стран глава вуза выбирается в рамках вуза, но окончательное назначение производится внешней властью, Министром образования или главой государства.

Институциональный орган принятия решений является органом управления и несет ответственность за долгосрочное институциональное планирование и стратегическое развитие вуза. Академический совет служит в качестве органа принятия решений в половине стран Европы.

В последнее время в европейских вузах наметилась тенденция к участию внешних заинтересованных сторон из промышленности, коммерции и гражданского общества в институциональных органах управления, в основном членами Консультативных или надзорных органов. Вузы в большинстве стран ввели контролирующие органы, состоящие в основном или исключительно из внешних заинтересованных сторон. С точки зрения институциональной автономии, общим назначением этого органа является обеспечение интересов института, а с точки зрения ответственности – гарантирование того, что вуз отвечает национальным законам и правилам.

В большинстве стран процесс найма ППС главным образом осуществляется совместными усилиями самого вуза и органов власти на центральном уровне. Только пять стран пользуются, что особенно примечательно, институциональной автономией в данной сфере. В большинстве стран Европы основная ответственность по процессу укомплектования ППС лежит на одном из существующих органов управления (Сенат или Совет управляющих).

В Европе вузы ориентируются в первую очередь на две основные стратегические цели: стратегические приоритеты в сфере финансирования и стратегические приоритеты в отношении профессорско-преподавательского состава.

Первая цель включает в себя:

- увеличение государственного финансирования высшего образования;
- предоставление большей автономии учреждений для управления финансовыми ресурсами;
- установление прямых связей между результатами и объемом выделенного государственного финансирования;
- поощрение диверсификации источников финансирования, а также создание партнерских отношений с научно-исследовательскими институтами, предприятиями и региональными властями.

Несмотря на приоритет финансирования, персонал вузов все чаще является предметом конкретных реформ. Такие тенденции, как связь финансирования и результатов деятельности вузов, также влияют на приоритет профессорско-преподавательского состава.

В некоторых европейских странах текущие стратегии высшего образования связаны с более широкой политикой и целями развития науки и техники. Часто политика реформ, которые изначально были предусмотрены в стратеги-

ческих документах вуза, позже интегрируются в законодательных актах, как, например, в Германии, Греции, Франции, Португалии, Швеции, и, таким образом, постепенно реализуется в секторе высшего образования [4].

Приоритетные цели в отношении ППС включают в себя:

- акцент на более сбалансированную гендерную и возрастную структуру;
- введение большей автономии в управлении деятельностью профессорско-преподавательского состава;
- введение критериев эффективности.

Таким образом, можно отметить, что общей тенденцией в европейских странах выступает увеличение степени вузовской автономии, которая сопровождается внедрением новых управленческих средств и инструментов мониторинга. При этом усиливается степень подотчетности вузов перед государством в связи с необходимостью достижения национальных целей [5]. Центральные органы исполнительной власти все больше заинтересованы в оптимизации баланса финансовых ресурсов, которые они инвестировали в высшее образование и общие результаты отрасли. Они создают механизмы финансирования, которые направлены на увязку результатов деятельности вуза к распределению государственных и муниципальных средств.

Как и в случае с финансовыми вопросами, за последние десять лет высшие учебные заведения приобрели больше автономии и в управлении деятельностью их преподавателей. Отбор, найм, трудовые договора и продвижения по службе во все большем числе стран координируются на институциональном уровне.

В некоторых странах используются меры дерегулирования, что напрямую связано с изменением структуры занятости и более гибким подходом к академической работе. Как и в случае повышения автономии в управлении фондами, эти процессы, как правило, повлекли за собой и расширение процедур подотчетности.

В Чешской Республике отдельные вузы имеют большую свободу в кадровых вопросах. Они могут определить, не только какие-либо правила для научных сотрудников всех рангов, но и объем учебной нагрузки (не определяются законодательством), так что могут быть значительные различия между кафедрами или факультетами. Такая свобода распространяется и на границы трудовых договоров, поскольку Закон о вузах позволяет каждому вузу решать, будет ли

его преподаватель нанят на неопределенное время или будет иметь место срочный контракт.

Частью стратегии датского правительства является то, что университеты должны иметь больше свободы в привлечении талантливых исследователей, применяя оплату на гибкой основе. Кроме того, университеты имеют больше свободы, когда дело доходит до определения претендента на новую должность и более гибкие процедуры при назначении административного персонала.

В Венгрии Закон о высшем образовании 2005 расширил права вузов и автономия в плане управления. Как следствие, хотя правила и стратегическая политика в области академического персонала изложены в нескольких правовых актах, институты могут разрабатывать дополнительные правила самостоятельно. Кроме того, институциональная автономия включает право вуза на создание своей собственной организационной структуры, право свободно выбирать сотрудников и определять их обязанности на основе институциональных требований и ожиданий в отношении производительности и качества работы. В Австралии в целом делегирование полномочий в вузах осуществляется по следующей иерархии: совет вуза, проректор, исполнительный директор, менеджеры (руководители структурных подразделений), ППС (по контракту, по всем уровням, исполнительные директора) и специалисты (по контракту, специалист, ассистент по исследованиям, специалисты центров, старшие менеджеры и исполнительные директора).

Для упрощения принятия решений в вузах Канады и Великобритании часть централизованной власти университетов была передана факультетам. Способ делегирования власти варьировался от вуза к вузу в трех основных сценариях. Например, в университете Торонто факультеты, сохраняя определенную подотчетность ректорату, получили большую часть его полномочий в принятии решений. В университете Монреаль деканы были ограничены в своей власти. Например, решение о сокращении бюджета и штата принималось только решением руководства вуза. В университете Британской Колумбии структура власти формировалась через конфронтацию деканов с ППС, факультетов с руководством вуза и в свою очередь руководства вуза с попечительским советом.

В целом, система внутреннего управления вузов Швеции, Великобритании в наиболее общем виде выглядит следующим образом [6].



Рисунок 1 – Система внутреннего управления вузов Швеции, Великобритании

Сегодня коллегиальное управление является одной из характеристик топ 10 вузов мира. Несмотря на постоянную критику в адрес таких университетов, как Оксфорд и Кембридж, их опыт является показательным примером функционирования и развития коллегиального управления ППС и университета в целом [7].

В большинстве стран существует четкая тенденция к дерегулированию и большей автономии вузов в отношении институциональной политики и управления бюджетом вуза. В некоторых странах, таких как Великобритания, вузы традиционно работают в условиях высокой степени автономии, в том числе в финансовых вопросах. Более чем 20 лет университеты в Нидерландах выигрывали от значительной автономии, в Исландии вузам было предоставлена полная автономия в управлении своими финансовыми ресурсами в 1997 году.

В Бельгии (фламандская община), государственные вузы ранее строго регулировались и контролировались Правительством. В настоящее время вузы имеют большую институциональную автономию, в том числе в финансовых вопросах, которая привела к значительному увеличению ответственности вузов в институциональной политике и тесном вовлечении сотрудников и студентов в процессы управления.

В Греции новый закон, принятый парламентом в 2006 году, привел к сокращению контроля за развитием управления финансовыми ресурсами.

Во Франции, в новом законе (август 2007 г.), предусматривается, что университеты приобретают автономию в отношении своих бюджетов

и управления: они могут предоставлять новые обязанности и полномочия в вопросах бюджета (финансового автономии) и имеют возможность создавать университетские фонды или партнерства с компаниями.

С 2008 г. в Португалии, в соответствии с новой системой высшего образования, закон позволяет государственным вузам иметь статус фонда, предоставляя им большую автономию, в частности, с точки зрения финансирования. В то же время производительность вузов внимательно отслеживается со стороны центральных властей.

Эволюционно в структуре управления большинства зарубежных вузов сформировались своего рода комитеты по бюджетному надзору, многие функции которых регулируются коллективными договорами между профессорско-преподавательским составом и вузом. При этом профессорско-преподавательский состав в большинстве вузов обращает внимание на годовой бюджет учреждения [8].

В последнее время в зарубежных вузах возникает проблема управления затратами. Недооценка расходов на научно-образовательную деятельность приводит к тому, что управление вуза при планировании закладывает в расходную часть меньше, чем необходимо, что приводит к неправильному планированию доходной части бюджета. Так, например, начиная с 2010 года все вузы Швеции должны компенсировать все свои расходы, связанные с предоставлением образовательных услуг [9].

Например, общий доход вузов Великобритании складывается из оплаты за обучение

– 32,1%, финансирования государства – 29,6%, научно-исследовательских грантов – 16,2%, пожертвований и инвестиционного дохода – 1% [10].

В Швеции суммарный бюджет университетов складывается из 60% финансирования из государственного бюджета и 40% – частных спонсорских учреждений и финансовых доходов.

В Казахстане в среднем доходы вузов складываются из средств оплаты за обучение – 76,5%, научно-исследовательских грантов – 5,64%, подготовки специалистов за счет средств работодателей – 1,75%, финансирования обучения студентов по грантам акиматов – 0,98%, донорских пожертвований – 0,2% и прочих доходов, составляющих около 15% [6].

В последние годы в странах Европы одним из наиболее эффективных и нарастающих в использовании методов снижения затрат вузов, связанных с неосновной деятельностью, является аутсорсинг. Например, в США более 90%, а в Европе более 70% вузов передают часть своих функций профессиональным компаниям [11]. Так, в университете Сассекс, культура аутсорсинга практикуется в значительной степени. Услуги питания, чистки, содержания и другие виды работ отдаются на аутсорсинг. В Сассексе аутсорсинг услуг доходит в размере до 10% от расходов на персонал 94. Сумма аутсорсинга за последние 10 лет составила 200 миллионов фунтов стерлингов, что соответствует 20% суммы оборота [12].

Результат автономии в управлении в контексте высшего образования также влияет и на качество преподавательского состава и приводит к введению критериев эффективности, что имеет растущую тенденцию в Европе. Такие меры обеспечивают возможность вознаграждать выдающуюся производительность исследования/обучения с помощью специальных компенсаций или стимулов, или через связанные с производительностью системы оплаты труда. Эти критерии могут также иметь особое значение для подбора персонала.

В Исландии вузы уже работают на системе, основанной на характеристиках компенсации и льгот в течение нескольких десятилетий. Правила предназначены для оценки вклада и влияния исследователей на международном и национальном уровнях. Аналогичная ситуация в Нидерландах и Швеции.

В Австрии использование критериальных показателей относится к стратегической политике воздействия на преподавателей. В частности,

это меры стимулирования кадровых ресурсов, необходимые для достижения целей университета и оценки вклада, который должен быть сделан другими членами университета.

Уникальным в этом отношении является американский опыт высшего образования, которые на сегодняшний день являются наиболее успешной. Основной ценностью американского высшего образования является наличие академической свободы преподавателей. Правовые отношения между университетом и его преподавателями в США определяются сложной системой принципов и органов власти. В целом такие отношения регулируются доктринами, уставами и конституционными положениями общего закона [13].

Большое развитие получил метод КРП в принятии управленческих решений в отношении деятельности ППС. При этом критериями экспертной оценки являются постановка задачи учебного курса, эффективность методов и средств обучения, качество используемых учебных материалов, повторение основных понятий, темп речи и объем информации, атмосфера в аудитории, учет многообразия студенческого контингента и их мнений, руководство учебным процессом и соответствующее балансирование между абстрактными и конкретными понятиями [6].

В казахстанских вузах наблюдается аналогичный тренд в комбинировании разных методов оценки труда преподавателей. Однако наиболее важным методом в стимулировании повышения качества преподавания является рейтинговый метод оценки ППС студентами. Вторым значимым методом является мониторинг выполнения персонального плана развития преподавателя. Не менее важным методом является рейтинговый метод оценки коллег в форме анкетирования.

Одним из наиболее неоднозначных вопросов в кадровой политике вуза является практика найма вузами собственных выпускников. Инбридинг в наиболее высокой степени присущ системам высшего образования Испании, Португалии, Франции, Мексики, Кореи, Китая, Японии. В США и Великобритании уровень инбридинга в среднем составляет не более 20% [14].

Для вузов Казахстана уровень инбридинга составляет около 50%.

Мировая практика свидетельствует о том, что выполнение норм дисциплины не имеет своей целью наказать сотрудника либо усложнить его работу, в связи с чем во многих западных странах часто используется позитивный подход к решению проблемы производственной дисциплины. Тем не менее, в случае постоянного несоб-

людения норм со стороны сотрудников руководство может использовать меры по исправлению и устранению нарушения дисциплины.

Например, в вузах США существует ряд нормативно-правовых документов, регулирующих дисциплину. К ним относятся руководство для ППС, кодекс профессиональных стандартов, правила устранения конфликта интересов (между личными и профессиональными интересами), положения о предоставлении отпусков, правила безопасности в учебной среде, кодекс этики, правила информационной безопасности, правила компьютерной этики и условия использования, политика равных возможностей и исключения дискриминации, политика запрета на сексуальные домогательства, политика в области запрета употребления алкоголя и наркотиков и др. [15].

Более того, результаты эмпирического исследования, проведенного консалтинговым агентством BCS, указали на существенную роль производственной дисциплины, обеспечивающей правильное и «умное» поведение сотрудников в рамках организационной культуры вуза. По мнению экспертов, регулирование производственной дисциплины напрямую связано с такими механизмами стратегического управления, как управление риском (risk management) и репутацией (reputation management) [9].

В вузах Казахстана наблюдается большая вовлеченность ППС в организационно-методическую, научно-методическую и общественную деятельность. Однако эти аспекты в управлении ППС в Казахстане резко отличаются от ведущей зарубежной практики. Опрос ППС казахстанских вузов показал, что степень их влияния не-

посредственно связана с уровнем принятия решения. Таким образом, чем выше уровень принятия решения, тем ниже уровень влияния ППС, т.е. степень влияния высока на уровне кафедры (57,7%), средняя – на уровне факультета (31,1%), и низкая – на уровне вуза (27,8%) [6].

### Заключение

Таким образом, на основании проведенного анализа мировой практики принятия управленческих решений в вузах можно сделать следующие выводы.

Во-первых, зарубежным вузам характерна коллегиальная форма управления. Попечительские советы имеют большие полномочия в принятии решений относительно деятельности вузов. При этом в состав этих советов входят представители министерств, преподаватели, руководство вуза, работодатели и даже студенты.

Во-вторых, большая автономность вузов по сравнению с казахстанскими вузами способствует повышению эффективности в управлении своими финансами.

В-третьих, в управлении кадрами, особенно в отношении ППС, применяется система КРІ менеджмента, что создает высокие стимулы к повышению качества работы сотрудников.

В-четвертых, наблюдается достаточно высокая вовлеченность ППС в систему принятия решений относительно деятельности вузов.

Таким образом, мировая практика показывает достаточно положительного опыта, который может также быть применим в процессе принятия управленческих решений в вузах Казахстана.

### Литература

- 1 Fabrice Henard, Alexander Mitterle. Governance and quality guidelines in Higher Education OECD: a review of governance arrangements and quality assurance <http://www.oecd.org/edu/imhe/46064461.pdf>
- 2 Диброва Ж.Н. Форсайт как современная практика управления ВУЗом//Научный журнал НИУИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент» – 2014. – №1.
- 3 Иванов А.Г., Авджян Г.Д., Нистоцкая М.С. Мировой опыт функционирования наблюдательных и попечительских советов университетов//Университетское управление. – 2002. – № 2(21).
- 4 Higher education governance in Europe politics, structures, funding and academic staff/ [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/091EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091EN.pdf)
- 5 De Boer, H. Jongbloed, B. Enders, J. and File, J. Progress in Higher Education Governance Reform Across Europe. Part One: Governance Reform. – CHEPS, University of Twente. Brussels: European Commission, DG Education and Culture. – 2010 [http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/governance/sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/governance/sum_en.pdf).
- 6 Совершенствование стратегического менеджмента в высших учебных заведениях Республики Казахстан (аналитический обзор)//Министерство образования и науки Республики Казахстан «Информационно-аналитический центр» МОН РК. – Астана, – 2013.
- 7 Shatock. M. Managing Successful Universities. – 2nd edition – Berkshire: Open University Press. – 2010.

- 8 Fichtenbaum Rudy. Understanding College and University Financial Statements. <http://www.hawaii.edu/uhmfs/Understanding%20University%20%20College%20Financial%20Statements%20updated.pdf>. С. 3-12.
- 9 The strategic management of universities in Sweden and the United Kingdom. Burquel Consultancy Services – Sarl. Luxemburg – 2013. P. 53
- 10 Higher Education Facts and Figures, Summer 2013. Universities UK. p.17 .<http://www.universitiesuk.ac.uk/highereducation/Documents/2013/HigherEducationInFactsAndFiguresSummer2013.pdf>
- 11 Неизвестных фактов об аутсорсинге <http://blog.ucmsgroup.ru/10-unknown-facts-about-outsourcing/>
- 12 Annual review : About us : University of Sussex <http://www.sussex.ac.uk/aboutus/annualreview>
- 13 Альтбах Ф. Г. Академическая свобода: реалистическая оценка // Международное высшее образование: ежеквартал. журн. центра междунар. высшего образования (Бостон колледж, США): <http://ihe.nkaoko.kz/archive/14/292>.
- 14 Сивак Е.В., Юдкевич М.М. Академический инбридинг: за и против//Вопросы образования. – 2009. – №1. – С. 170–187.
- 15 Boston University Human Resources. <http://www.bu.edu/hr/policies/general-policies/>.

### References

- 1 Fabrice Henard, Alexander Mitterle. Governance and quality guidelines in Higher Education OECD: a review of governance arrangements and quality assurance <http://www.oecd.org/edu/imhe/46064461.pdf>
- 2 Dibrova Zh.N. Forsajt kak sovremennaja praktika upravlenija VUZom//Nauchnyj zhurnal NIUITMO. Serija «Jekonomika i jekologicheskij menedzhment» – 2014. – No1.
- 3 Ivanov A.G., Avdzhjan G.D., Nistockaja M.S. Mirovoj opyt funkcionirovanija nabljudatel'nyh i popechitel'skih sovetov universitetov//Universitetskoe upravlenie. – 2002. – № 2(21).
- 4 Higher education governance in Europe politics, structures, funding and academic staff/ [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/091EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091EN.pdf)
- 5 De Boer, H. Jongbloed, B. Enders, J. and File, J. Progress in Higher Education Governance Reform Across Europe. Part One: Governance Reform. – CHEPS, University of Twente. Brussels: European Commission, DG Education and Culture. – 2010 [http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/governance/sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/governance/sum_en.pdf).
- 6 Sovershenstvovanie strategicheskogo menedzhmenta v vysshih uchebnyh zavedenijah Respubliki Kazahstan (analiticheskij obzor)//Ministerstvo obrazovaniya i nauki Respubliki Kazahstan «Informacionno-analiticheskij centr» MON RK. – Astana, – 2013.
- 7 Shatock. M. Managing Successful Universities. – 2nd edition – Berkshire: Open University Press. – 2010.
- 8 Fichtenbaum Rudy. Understanding College and University Financial Statements. <http://www.hawaii.edu/uhmfs/Understanding%20University%20%20College%20Financial%20Statements%20updated.pdf>. S. 3-12.
- 9 The strategic management of universities in Sweden and the United Kingdom. Burquel Consultancy Services – Sarl. Luxemburg – 2013. P. 53
- 10 Higher Education Facts and Figures, Summer 2013. Universities UK. p.17 .<http://www.universitiesuk.ac.uk/highereducation/Documents/2013/HigherEducationInFactsAndFiguresSummer2013.pdf>
- 11 Neizvestnyh faktov ob aoutsorsinge <http://blog.ucmsgroup.ru/10-unknown-facts-about-outsourcing/>
- 12 Annual review : About us : University of Sussex <http://www.sussex.ac.uk/aboutus/annualreview>
- 13 Al'tbah F. G. Akademicheskaja svoboda: realisticheskaja ocenka // Mezhdunarodnoe vysshee obrazovanie: ezhekvartal. zhurn. centra mezhdunar. vysshego obrazovaniya (Boston kolledzh, SShA): <http://ihe.nkaoko.kz/archive/14/292>.
- 14 Sivak E.V., Judkevich M.M. Akademicheskij inbriding: za i protiv//Voprosy obrazovaniya. – 2009. – №1. – С. 170–187.
- 15 Boston University Human Resources. <http://www.bu.edu/hr/policies/general-policies/>.