

	Руководство по стратегическому планированию в Карагандинском университете Казпотребсоюза	Версия 1 2023
	КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023	стр. 1 из 10

**УТВЕРЖДАЮ**

**Ректор**

**Карагандинского**

**университета Казпотребсоюза**

**д.э.н., профессор**

**Е.Б. Аймагамбетов**

**2023 г.**



Руководство  
по стратегическому планированию в  
Карагандинском университете Казпотребсоюза  
КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023

	Руководство по стратегическому планированию в Карагандинском университете Казпотребсоюза	Версия 1 2023
	КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023	стр. 2 из 10

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Назначение и область применения	3
2.	Нормативные ссылки	3
3.	Термины, определения и сокращения	3
4.	Ответственность и полномочия	4
5.	Основная часть	4
6.	Выпуск и рассылка	9
7.	Хранение	9
8.	Лист ознакомления	10

	Руководство по стратегическому планированию в Карагандинском университете Казпотребсоюза	Версия 1 2023
	КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023	стр. 3 из 10

## 1. Назначение и область применения.

Руководство в области стратегического планирования отражает общие подходы, ключевые принципы и основные механизмы, установленные в Университете по обеспечению качества процессов стратегического планирования.

Руководство обязательно для применения всеми руководителями и сотрудниками Карагандинского университета Казпотребсоюза.

## 2. Нормативные ссылки.

2.1. Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года «Об образовании».

2.2. Концепция развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023 – 2029 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248

2.3. «Об утверждении структуры и правил разработки программы развития организации высшего и (или) послевузовского образования» утвержденные приказом Министра образования и науки Республики Казахстан от 25.10.2018г. № 590.

2.4. Стандарты и руководства для обеспечения качества высшего образования в Европейском пространстве высшего образования (ESG).

## 3. Термины, определения, сокращения.

### 3.1. Сокращения

КарУ Казпотребсоюза	Университет
ДСР	Департамент стратегического развития
ЦОКиА	Центр по обеспечению качества и аккредитации
МНиВО	Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан

### 3.2. Термины

Миссия	обобщенный ориентир развития, определяющий место университета и его структурных подразделений в окружающей мире, в социуме
Видение	представление университета или его структурных подразделений своего будущего, своего политического, экономического, социального, научно-технического состояния в окружающем мире
Мониторинг	это специально организованный, постоянный, целевой контроль и диагностика состояния образования на базе систематизации существующих источников

	Руководство по стратегическому планированию в Карагандинском университете Казпотребсоюза	Версия 1 2023
	КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023	стр. 4 из 10

информации, а также специально организованных исследований и измерений с целью сопоставления наличного состояния с ожидаемыми результатами, отслеживание хода каких — либо процессов по четко определенным показателям	
<p>Качество образования</p> <p>Стратегическое управление</p> <p>Сущность стратегического управления</p>	<p>интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов, условий образовательного процесса нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям</p> <p>комплекс действий, охватывающих стратегическое планирование, организацию выполнения стратегий (программ), координацию действий по реализации стратегий, мотивацию за достигнутые стратегические результаты и контроль (мониторинг) за процессом реализации стратегии и его результатами</p> <p>формирование и реализация стратегии развития университета на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в его деятельности с целью поддержания высокой адаптивности, к условиям динамично изменяющейся внешней среды и конкурентоспособности за счет эффективного функционирования в условиях ограниченности ресурсов и правильно выбранной модели долгосрочного развития</p>

#### **4. Ответственность и полномочия.**

4.1. Ответственность за внедрение настоящего Руководства и его применение несут директор ДСР и руководители структурных подразделений.

4.2. Директор ДСР полномочен осуществлять контроль за применением настоящего Руководства всеми руководителями структурных подразделений, преподавателями и сотрудниками.

#### **5. Основная часть.**

##### **5.1 Порядок разработки Стратегии.**

5.1.1. Разработка Стратегии (Программы) развития осуществляется Университетом с соблюдением требований действующего законодательства Республики Казахстан на основе стратегических планов МНиВО.

5.1.2. Для разработки Стратегии (Программы) развития, руководством Университета создается рабочая группа. В состав рабочей группы входят: проректора, руководители структурных подразделений, деканы факультетов, заведующие кафедрами, преподаватели, обучающиеся.

Состав рабочей группы утверждается приказом ректора университета.

	Руководство по стратегическому планированию в Карагандинском университете Казпотребсоюза	Версия 1 2023
	КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023	стр. 5 из 10

Председателем комиссии является Проректор по академическим вопросам и стратегическому развитию университета, заместитель председателя – проректор по научно-исследовательской и интеграционной деятельности, секретарь избирается из членов комиссии.

5.1.3. Этапы разработки и реализации Стратегии (Программы) развития университета:

- общая диагностика состояния и тенденций, анализ внешней и внутренней среды функционирования вуза, выделение ключевых проблем;
- формирование стратегических альтернатив (путей и способов решения выявленных проблем);
- анализ альтернатив и выбор оптимального варианта стратегического развития;
- формирование миссии вуза, стратегических целей и стратегии развития, широкое информирование коллектива о выбранном стратегическом направлении развития вуза;
- определение критериев, индикаторов и показателей степени достижения целей, эффективности реализации стратегии;
- создание системы информационных потоков, разработка и внедрение методов контроля и мониторинга;
- разработка системы оценки результатов деятельности и поощрения;
- организация реализации стратегии;
- оценка результатов реализации стратегии, корректировка стратегии.

5.1.4. Стратегия (Программа) развития утверждается Ученым советом Карагандинского университета Казпотребсоюза.

## **5.2. Реализация Стратегии.**

5.2.1. Реализация стратегических документов осуществляется через механизм долгосрочного (на весь срок реализации Стратегии), среднесрочного (до 3-х лет) и текущего (оперативного) планирования деятельности обособленных и других структурных подразделений университета.

5.2.2. Все планы должны быть ориентированы на достижение показателей, установленных Стратегией (Программой) развития на соответствующие годы по соответствующим направлениям.

5.2.3. Формы планов и ключевые показатели деятельности разрабатываются Департаментом стратегического развития и утверждаются ректором и/или проректором по академическим вопросам и стратегическому развитию Университета.

5.2.4. Значения ключевых показателей деятельности структурных подразделений и факультетов формируются их руководителями в соответствии с показателями первого уровня стратегии (программы) развития и утверждаются ректором Университета.

5.2.5. На базе утвержденной Стратегии (Программы) развития разрабатывается стратегический план, представляющий собой дерево качественных причинно-связанных целей по пяти проекциям деятельности вуза (образова-

	Руководство по стратегическому планированию в Карагандинском университете Казпотребсоюза	Версия 1 2023
	КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023	стр. 6 из 10

тельная, научно-инновационная, финансовая, материально-техническая, социальная).

5.2.6. Для каждой цели Стратегии (Программы) развития определяются количественные индикаторы достижения качественной цели, а также ключевые показатели эффективности (далее целевые индикаторы) для всех уровней управления, отражающие степень выполнения показателей первого уровня по каждому направлению деятельности.

Определяются (рассчитываются) базовые значения целевых индикаторов по годам реализации Стратегии (программы) развития по уровням управления и направлениям деятельности.

Назначаются ответственные за выполнение каждого целевого индикатора или их группы.

Исходя из целевых значений индикаторов, определяются мероприятия и проекты (стратегические инициативы), которые необходимо реализовать, чтобы достичь целевых значений индикаторов.

5.2.7. Для оценки достижения качественной цели разрабатываются количественные целевые индикаторы, позволяющие оценить степень достижения стратегической цели. Для каждого индикатора определяются целевые значения, которые необходимо достичь, чтобы считать, что стратегические цели достигнуты.

5.2.8. За достижение целевых значений индикаторов должен отвечать руководитель соответствующего уровня.

5.2.8. Для достижения целевых значений должны быть реализованы конкретные мероприятия и проекты (стратегические инициативы).

За выполнение каждой стратегической инициативы отвечает назначенный руководитель проекта, имеющий соответствующие знания, обладающий опытом управления проектами.

Достижение стратегических целей включает разработку системы мотивации сотрудников Университета.

5.2.9. Основные риски недостижения задаваемых стратегических ориентиров обусловлены следующим набором причин:

- выбор неверной стратегии;
- отсутствие эффективного механизма управления реализацией стратегии;
- игнорирование руководителями разного уровня стратегических задач в силу приверженности к тактическому руководству.

### **5.3. Мониторинг выполнения Стратегии (Программы) развития университета.**

5.3.1. Мониторинг, консолидацию информации и анализ выполнения планов и бюджетов деятельности структурных подразделений осуществляют:

- в части финансовых результатов и финансового обеспечения деятельности университета – бухгалтерия университета;

	Руководство по стратегическому планированию в Карагандинском университете Казпотребсоюза	Версия 1 2023
	КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023	стр. 7 из 10

- в части реализации стратегии развития – департамент стратегического развития;
- по приоритетным направлениям деятельности университета – профильные подразделения:
  - центр по обеспечению качества и аккредитации;
  - аппарат ректора Университета;
  - департамент академического развития высшего и послевузовского образования;
  - департамент по работе с обучающимися;
  - департамент управления человеческими ресурсами;
  - научно-исследовательский институт экономических и правовых учений;
  - центр международных программ, проектов и академической мобильности;
  - центр управления цифровой трансформации бизнес-процессов;
  - центр профессиональной ориентации и связей с общественностью;
  - центр молодежных инициатив;
  - центр учебного телевидения;
  - центр полиязычного образования;
  - библиотека, типография и административно-хозяйственная часть;
  - кафедры и факультеты университета.

5.3.2. С целью повышения эффективности реализации Стратегии (Программы) развития университета формируется система мотивации и стимулирования, основанная на следующих принципах:

- приоритетное финансирование структурных подразделений, реализующих напряженные планы развития, совпадающие или опережающие по темпам развития показатели результативности и университета в целом;
- формирование индивидуальной системы мотивации профессорско-преподавательского состава определяется Положением об оплате труда работников университета и Инструкцией по планированию деятельности ППС кафедр Университета.

5.3.5. Оперативные планы деятельности и отчеты об их выполнении передаются в Департамент стратегического развития в электронном виде (до 15 сентября следующего за отчетным учебным годом). Статистические данные отражаются в сборнике «Итоги года» за текущий учебный год.

5.3.6. На основании отчетов о выполнении оперативных планов деятельности кафедр и структурных подразделений университета, департамент стратегического развития не позднее октября месяца составляет отчет и отчитывается на Ученом совете.

**5.4. Механизмы корректировки программных мероприятий и их ресурсного обеспечения в ходе реализации Стратегии.**

	Руководство по стратегическому планированию в Карагандинском университете Казпотребсоюза	Версия 1 2023
	КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023	стр. 8 из 10

5.4.1. Корректировка Стратегии (Программы) развития, изменения и дополнения в Стратегию утверждаются в установленном порядке решением Ученого совета вуза.

5.4.2. Предложения по внесению изменений и дополнений в Стратегию инициируются профильными подразделениями по реализации стратегии на уровне университета. Все предложения подлежат предварительному обсуждению органом управления реализацией стратегии, инициирующим соответствующие изменения, и принимаются или отклоняются решением Ученого совета университета.

5.4.3. Стратегия подлежит корректировке в случаях существенных изменений внутренних и внешних условий:

- делающих невозможным или нецелесообразным реализацию отдельных приоритетных направлений, отдельных задач стратегии, достижение целевых показателей стратегии, в том числе в установленные сроки;
- требующих формирования новых приоритетов развития Университета, постановки новых задач, в том числе, в случае досрочного достижения отдельных целевых показателей стратегии;
- изменений внутренней структуры университета, затрагивающих более 10% состава обучающихся или его сотрудников.

5.4.4. Стратегия (Программа) развития может быть скорректирована и в других случаях с учетом соблюдения принципов устойчивости долгосрочных целей и гибкости при выборе механизмов достижения стратегических целей, установленных Стратегией (Программой) развития.

5.4.5. Департамент стратегического развития, совместно с подразделением, курирующим соответствующее приоритетное направление развития университета, на основании данных, полученных при проведении мониторинга результатов реализации Стратегии и независимой оценки показателей результативности и эффективности деятельности соответствующих структурных подразделений-участников реализации Стратегии, программных мероприятий, их соответствии целевым показателям, дает экспертное заключение об обоснованности предложений по корректировке стратегии, проектов, программ и их ресурсного обеспечения.

## **5.5. Отчетность, экспертиза и утверждение результатов.**

5.5.1. В целях повышения эффективности мероприятий по реализации Стратегии (Программы) развития и для получения независимой оценки хода выполнения плановых мероприятий, ректор Университета или руководитель структурного подразделения, ответственный за реализацию мероприятия, в пределах своей компетенции может инициировать проведение внутренней и внешней экспертизы.

5.5.2. Экспертиза может проводиться независимыми экспертами, экспертными организациями, экспертными комиссиями, иными специалистами на предмет оценки показателей эффективности выполнения плановых мероприятий, их соответствия целевым индикаторам и показателям,

	Руководство по стратегическому планированию в Карагандинском университете Казпотребсоюза	Версия 1 2023
	КарУ Казпотребсоюза – Р – 02-2023	стр. 9 из 10

а также в целях организации приемки результатов реализации проектов и программ о завершению мероприятия (этапа).

5.5.3. Порядок привлечения и работы экспертов (экспертных комиссий) определяется в соответствующем приказе Университета.

5.5.4. Информация о лицах, проводящих экспертизу, отражается в соответствующих экспертных заключениях.

5.5.5. Подготовка отчетных материалов о результатах реализации мероприятий программы, результатах мониторинга целевых показателей Стратегии (Программы) по университету в целом и по отдельным структурным подразделениям осуществляется в соответствии с приказами ректора или другими локальными нормативными актами университета.

## 6. Выпуск и рассылка

6.1. Настоящее Руководство и изменения в него утверждаются ректором Университета.

6.2. Разработку и актуализацию настоящего Руководства осуществляет Департамент стратегического развития.

6.3. Копии Руководства должны быть высланы на все профильные подразделения Университета.

## 7. Хранение

7.1. Ответственность за хранение несет Центр по обеспечению качества и аккредитации.

7.2. Оригинал Руководства хранится в ДСР, а копия в ЦОКиА.

### Разработчики:

Директор Департамента  
стратегического развития



С.Б. Глазунова

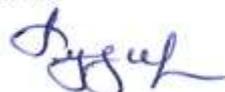
### Согласовано:

Проректор по академическим  
вопросам и стратегическому развитию



Г.Е. Накипова

Директор Центра по обеспечению  
качества и аккредитации



Д. Г. Кудикенова

Руководитель  
Аппарата ректора



Ю.Н. Еремин

