



**НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ  
„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“**

**ИНСТИТУТ „НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА И  
ИНОВАЦИОННА ДЕЙНОСТ“**

---

**Сабина Нуракинова**

**МОДЕРНИЗАЦИЯ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ  
НА МЕДИЦИНСКИТЕ ВИСШИ УЧИЛИЩА НА  
КАЗАХСТАН НА ОСНОВАТА НА  
СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“  
Област на висшето образование 3. Социални, стопански и правни науки  
Професионално направление 3.7. Администрация и управление  
Научна специалност „Организация и управление извън сферата на  
материалното производство (сигурност и отбрана)“

Научен ръководител:  
**Полковник доц. д-р Даниел Берчев**

Научен консултант:  
**Проф. д.н. Севдалина Димитрова**

Велико Търново  
2024 г.





**НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ  
„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“**

**ИНСТИТУТ „НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА И  
ИНОВАЦИОННА ДЕЙНОСТ“**

---

**Сабина Нуракинова**

**МОДЕРНИЗАЦИЯ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА  
МЕДИЦИНСКИТЕ ВИСШИ УЧИЛИЩА НА КАЗАХСТАН НА  
ОСНОВАТА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“  
Област на висшето образование 3. Социални, стопански и правни науки  
Професионално направление 3.7. Администрация и управление  
Научна специалност „Организация и управление извън сферата на  
материалното производство (сигурност и отбрана)“

**Научен ръководител: Полковник доц. д-р Даниел Берчев**

**Научен консултант: Проф. д.н. Севдалина Димитрова**

**Членове на научното жури:**

- 1. Доц. д-р Ваня Е. Димитрова**
- 2. Проф. д.н. Севдалина Димитрова**
- 3. Проф. д-р Велислава Николаева**
- 4. Доц. д-р Венета Христова**
- 5. Доц. д-р Ирена Емилова**

Велико Търново  
2024 г.

Дисертационният труд е обсъден на заседание на Общо събрание на Институт Научноизследователска и иновационна дейност на НВУ „Васил Левски“ – гр. Велико Търново и е одобрен за защита пред научното жури в област на висшето образование 3. „Социални, стопански и правни науки“, професионално направление 3.7. „Администрация и управление“ и научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана)“.

Дисертационният труд се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература (197 заглавия) и приложения. Изложението от 270 страници, съдържа основния текст на автора, представен в обем от 233 страници, литература – 17 страници и приложения от 20 страници. Основният текст съдържа 28 фигури и 15 таблици. Таблица 4 е включена в приложение 1.

Защитата на дисертационния труд ще се проведе в ИНИИД на НВУ „Васил Левски”, зала .....

Материалите са на разположение на желаещите в Институт „Научноизследователска и иновационна дейност“ на Националния военен университет „Васил Левски“.

Автор: Сабина Нуракинова.

Тема: Модернизация на системата за управление в медицинските университети на Казахстан на основата на стратегическото планиране

Рецензенти:

1. Проф. д.н. Севдалина Димитрова
2. Доц. д-р Венета Христова

# **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## **1. Актуалност на проблема**

Системата на висшето образование е в основата на напредъка в устойчивото развитие на всяка страна, изпълнявайки важна мисия за осигуряване на висококачествен човешки потенциал. В прогресивното социално-икономическо развитие на държавата специално място заема професионалното обучение на медицински специалисти, способни да опазват здравето на хората, което е в основата на човешкия капитал.

Здравето, като основен макроикономически фактор, е все по-съществен компонент от стратегическия план за развитие на страната. Променената ситуация в глобалната и националната икономика, появата на нови здравни проблеми, нови инфекциозни заболявания, епидемиологични, екологични и поведенчески рискове изискват професионално предоставяне на висококачествена медицинска помощ и защита на общественото здраве. Професионалното образование не е адекватно с тези промени и това налага създаването на условия, които да осигурят непрекъснато осъвременяване на образователната система в съответствие с промените, настъпващи в страната и света.

Всичко това ускорява процеса за определяне на основните насоки за средносрочен период, включително осъществяване на институционални и структурни реформи, развитие на политика за висшето образование, основана на европейските стандарти и международната практика в областта на стратегическото управление.

Отчитайки всички световни тенденции, значението на медицинските университети за развитието на здравната система, икономиката и промотирането на страната на международните пазари нараства. Медицинските университети се превръщат в един от основните източници на иновации и технологии, въведени в системата на здравеопазването.

В съвременните медицински университети в Казахстан стратегията често е по-сложна, което значително намалява тяхната реалност, ефективност и ефикасност. Днес е очевидно, че успехът на медицинските университети, които традиционно заемат високи позиции в международните класации, се определя от много фактори, включително ефективна система за управление.

Ефективните промени в медицинското образование на Република Казахстан, както и в други страни по света, зависят от ръководните и управленски структури, както и от уменията и компетенциите на лицата и екипите, отговорни за тези промени. (Sanfilippo et al., 2008)

В много страни все по-често се забелязва, че за да запазят международната си репутация в нова конкурентна среда, е необходима по-голяма гъвкавост, фокус върху генерирането на нови знания от университетите, възприемчивост към иновации и способност за тяхното възпроизвеждане. (Аналитичен доклад „Мониторинг и оценка на гъвкавото управление в университетите“, 2017)

За целите на ефективната образователна дейност университетите трябва самостоятелно да формират своята академична политика, която включва въпроси за избор на научни направления и области на обучение на специалисти в съответствие с нуждите на пазара на труда, прием на студенти, студенти и докторанти, развитие на образователната програми и определяне на тяхното съдържание, организация на

учебния процес. образователния процес, създаване на система за осигуряване на качеството на образованието, акредитация на образователни програми.

В момента развитието на академичната свобода и автономия на университетите с цел управление на промените и определяне на приоритетите на тяхното стратегическо развитие, управлението на човешките ресурси и кадровата политика, формирането на бюджет, търсенето на допълнителни източници на финансиране и тяхната диверсификация, е друга тенденция в развитието на висшето образование в Казахстан.

Изследванията в областта на образователната система и организацията на университетското управление показват, че основните проблемни области на съвременния университетски мениджмънт са:

- ✓ недостатъчна адаптация на управленските структури на университета към променените условия;
- ✓ насоченост към постигане на краткосрочни цели и задачи;
- ✓ неяснота на управленските процедури.
- ✓ насоченост към решаване предимно на вътрешни проблеми, слабо взаимодействие с потребителите на образователни услуги за изучаване на техните потребности (Кульжанова Г., 2011).

Според автора на изследването университетите следва да формират собствени стратегии за развитие, които включват програми за осигуряване на качеството на образованието. Формирането на стратегия за развитие на университетите е продиктувано от една страна от съвременните нужди на пазара на образователни услуги, предизвикателствата на времето и процесите на интеграция в глобалното образователно пространство, а от друга страна, от съществуващо несъвършено ниво на управление на дейността на университетите. (Торобеков Б., 2015)

Днес е очевидно, че успехът на медицинските университети, които традиционно заемат високи позиции в международните класации, се определя от много фактори, включително ефективна система за управление.

За успешното развитие на университета в дългосрочен план предпоставка е разработването на стратегия. Незаменимо условие за процеса на разработване на стратегия е консолидирането на мисията на университета, неговите цели, иновации, маркетинг, образователна, научна, инвестиционна, кадрова политика. На всички дейности на университета се дава обща насока, за да се гарантира ефективността на постигането на стратегическите цели. Стратегията за развитие трябва да бъде разработена, като се вземе предвид цялата налична информация за текущото и прогнозираното състояние на университета, националната образователна система, средата, в която работи.

Дейностите на университетите до голяма степен зависят от тяхното стратегическо планиране, поради което е необходимо да се обърне специално внимание на неговия анализ.

Ръководството на университетите може да разработи отлична стратегия за развитие на организация, насочена към външни потребители. Успехът на тази стратегия обаче ще зависи значително от качеството на организационните мерки и потенциала на управленския персонал. Стратегията на университета като модел за управление на неговото развитие ще подобри качеството на завършилите, ще повиши нивото на научните изследвания и конкурентоспособността на услугите, предоставяни от медицинските университети. За постигане на целите и оптимално

изпълнение на стратегическите цели, университетите следва да преразгледат подходите към съществуващата система за управление от гледна точка на нови модели на университетско управление, основано на стратегическо планиране.

Необходимостта от ефективно използване на стратегическото планиране в съществуващите системи за управление на медицинските университети определя актуалността на избраната от автора тема на дисертацията.

Тезата разглежда подробно концепцията за системата за управление и стратегическото планиране на университетите, нейните разновидности, резултатите от прилагането на различни модели на управление в университетите на различни страни, а също така оценява нейния потенциал за казахстанските медицински университети.

## **2. Изследователска теза и хипотези.**

### **Изследователската теза е:**

✓ В контекста на бързо променяща се външна среда, глобализация на образователното пространство и нарастваща конкуренция, традиционните подходи на управление и други фактори оказват неблагоприятно влияние върху ефективността на развитието на университетите.

✓ Въвеждането на най-прогресивните форми на управление в медицинските университети, които се трансформират заедно с развитието на областите на неговата дейност, неизбежно ще превърнат стратегиите в действия, а целите в реалност;

✓ Процесът на стратегическо планиране, съчетан със съвременни подходи и интеграция на информационни системи, осигурява основата за ефективно управление в медицинския университет.

### **Изследователската хипотеза е:**

✓ В условията на бързо променяща се външна среда, глобализация на образователното пространство и нарастваща конкуренция, традиционните подходи на управление и други фактори оказват неблагоприятно влияние върху ефективността на развитието на университетите.

✓ Въвеждането на най-прогресивните форми на осъществяване на дейността на университетите, които се трансформират заедно с развитието на областите на неговата дейност, неизбежно превръщат стратегиите в действия, а целите в реалност.

✓ Процесът на стратегическо планиране, съчетан със съвременни подходи и интеграция на информационни системи, осигурява основата за ефективно управление в медицинския университет.

## **3. Цел и задачи на изследването**

**Целта** на дисертацията е да проучи, анализира и разработи модел на управление, основан на стратегическо планиране в медицинските университети в Казахстан.

Постигането на целта на дисертационния труд се осъществява чрез конкретизацията на следните научноизследователски **задачи**:

1. Да се изследват теоретичните и методологични основи на управлението на университета, основано на стратегическото планиране.

2. Да се анализира състоянието на стратегическите планове и спецификата на тяхното изпълнение в медицинските университети на Казахстан.

3. Анализирайте и оценете системата за управление в медицинските университети.

4. Да се разработи модел на управление в медицинските университети, базиран на стратегическо планиране.

#### **4. Обект и предмет на изследването**

**Обект** на дисертацията е управлението в медицинските университети на Република Казахстан, осигуряващо триединството на медицинско образование, клинична практика и научна дейност.

**Предмет** на изследването е модернизацията на системата за управление в медицинските университети на базата на стратегическо планиране.

#### **5. Методология на изследването**

В изследването са използвани следните методи:

✓ качествен анализ на съдържанието на стратегическите планове на университетите, официалните документи, предоставени от университетите, ресурси от Интернет – материали, представени на уебсайтовете на университетите;

✓ експертно проучване - проучване на университетски специалисти, пряко ангажирани с изпълнението на стратегическите планове;

✓ задълбочени интервюта.

За интервюто бяха избрани следните експерти:

✓ настоящи и бивши ректори, заместник-ректори на университети;

✓ професори, доценти, преподаватели и научни работници;

✓ административен персонал в университетите;

✓ експерти от агенции за акредитация, професионални асоциации, практическо здравеопазване (заинтересовани страни).

Теоретичните и методологични основи на дисертационното изследване се основават на работата на казахстански и чуждестранни учени в областта на управлението, управлението на университета, стратегическото планиране. Теоретичната основа на изследването е работата на класиците на управлението.

За информационната и аналитичната основа на дисертационното изследване са използвани доклади и материали на Световната здравна организация (СЗО), Държавните програми за развитие на здравеопазването на Република Казахстан, Държавната програма за развитие на образованието и науката на Република Казахстан, официални документи на медицинските университети на Казахстан, монографии на местни и чуждестранни специалисти, публикации на казахски, руски, чуждестранни научни публикации, сборници от международни научни и практически конференции, статистическа информация на Комитета по статистика на Министерството на националната икономика на Република Казахстан.

Практическата основа на изследването бяха медицинските университети на Казахстан: Казахският национален медицински университет на името на S.D. Асфендияров (KazNMU), Медицински университет Астана (MUA), Държавен медицински университет Семей (SMU), Казахстански медицински университет "KSPH" (KMU KSPH).



## 5. Ограничения

Обширността и сложността на задачите на дисертационния труд ограничава цялостното изследване. За по-голяма конкретност и значимост на работата изследването е проведено в рамките на определени допустими ограничения. Обхватът на изследването е ограничен до изследване на концептуални характеристики, методологични и научно-практически проблеми на формирането и развитието на стратегическото планиране в условията на медицинския образователен пазар. На тази основа се разработват механизми за модернизиране на системата за управление на медицинските университети в Казахстан въз основа на стратегическо планиране.

Теоретични и методологични изследвания, засягащи различни аспекти на стратегическото управление и планиране, са отразени в трудовете на редица автори: И. Ансоф, П. Асел, К. Боуман, Д. Гибсън, Р. Грюнинг, Р. Дафт, П. Дойл, У. Норинг, Ф. Котлър, Дж. Ламбен, М. Макдоналд, П. Милгром, Г. Минцберг, А. Томпсън, Б. Туис, Т. Конти и др.

Теоретичната основа за разработване на стратегията на университета също е работа на М. Портър. (Портър М., 1997) Според идеите на Портър най-подходящи за университетите са следните стратегически алтернативи: производство на образователни услуги с най-ниски разходи; диференциране на образователните услуги; ориентация към широк пазар; насочени към тясна пазарна ниша. Каквато и стратегия да избере университетът, важно е да имате ясна представа за целта на дейността, разбиране за това как ще се създаде потребителска стойност чрез реализираните образователни програми.

Развитието на идеите за стратегическо управление е отразено в трудовете на такива автори като Франкенхофс и Гранър (1971), Ансоф (1972), Шендел и Хатен (1972), Бруин (1974) и др.

Аксенов К., Клебанов Б. и Гончарова Н. (Аксенов К. и др., 2004) те изхождат от факта, че съвременните подходи към системата за управление на университета изискват създаването на информационна система и база данни, които улесняват вземането на решения в събитието на различни текущи ситуации.

Съвременните модели на изграждане и управление на висши учебни заведения са доста разнообразни. При разработването на модел за управление на университета е възможно да се използват различни методологични подходи и техники за моделиране. И така, С. Беляков (С. Беляков, 2009) разчита в своите изследвания на методологията на функционалното моделиране, която се основава на прилагането на единни правила за представяне на всеки процес, както и на взаимодействието на няколко процеса, насочени към получаване на известен резултат, който ни позволява да представим възможни варианти за организация на управлението в зависимост от съдържанието на дейността на обекта на управление.

Развитието на иновативни модели за управление на образователната сфера в Република Казахстан е представено в трудовете Курбанова М., Кусаинова А., С Алина Р., Борибекова К., Мурзалинова А. и др.

В работата на автора (Накаткова О., Басаранович Е., 2015) е показано, че по време на модернизацията на казахстанската образователна система се увеличава интензивността на знанията на управлението. Това се изразява в търсенето на иновативни концептуални подходи в управленската дейност, научното разбиране от

много практики-мениджъри на тяхната дейност, както и необходимостта от нейната теоретична обосновка.

Проучването, проведено от Sagintayeva A., Hartley, M., Ekel P., проследява еволюцията на произхода и развитието на органите за корпоративно управление на казахстанските университети (Sagintaeva, et al., 2018). Международната изследователска група проучи начина, по който Казахстан е избрал да реформира управлението на висшето образование, възприемането му в образователната общност, както и избора на университетски лидери на механизми за изпълнение на тази стратегически важна задача. Един от изводите, направени в изследването на авторите, гласи, че системата за управление на висшите учебни заведения остава непроменена доскоро, когато правителството на страната прави опити да я модернизира. В момента университетите имат вкоренена система от вярвания и разбиране за отношенията с властите, които определят функционирането на институциите. Едно от основните предизвикателства е да се преодолеят тези системни навици и начини на функциониране, за да се осъществи цялостна управленска реформа.

Действителните теоретични аспекти и методологическите основи на стратегическото планиране в университета са изследвани в трудовете на казахстански и чуждестранни автори Ювица Н., Алибекова К., Кулжанова Г., Пупишева Т., Шеденова У., Силаева О., Блонина В., Lerner A., Goodstein L., Newman F., Grudzinsky A., Ekkel P., Klyuev A., Кириллина Н. и др.

Счита се, че основателят на теорията за стратегическото планиране е И.Ансоф. През 1965 г. той предлага идеологията на стратегическото планиране: да се премине от анализ на бъдещето към настоящето. Моделът за стратегическо планиране на Ansoff се състои от последователен процес на вземане на стратегически решения.

Канадският учен Хенри Минцберг стигна до извода, че процесът на стратегическо планиране може да бъде по-динамичен и по-малко предвидим, отколкото смятаха теоретиците на управлението. В процеса на промяна на етапите на стратегическото управление се промени и съдържанието на понятието „стратегическо планиране“.

Така Мескон М. вярва, че „стратегическото планиране е набор от действия и решения, взети от ръководството, които водят до разработването на специфични стратегии, предназначени да помогнат на организацията да постигне целите си“ (Мескон М. и др., 1997). Според Голубков Е. стратегическото планиране се разбира като „процес на развитие и поддържане на стратегически баланс между целите и възможностите на една организация в променящите се пазарни условия“ (Голубков, Е. 2020). Schendel и Hatten го разглеждат като „процес на определяне и установяване на връзка между организация и нейната среда, състоящ се в изпълнението на избрани цели и в опити за постигане на желаното състояние на връзка с околната среда чрез разпределяне на ресурси, което позволява организацията и нейните отдели да действат ефективно и ефикасно.“

Според Хигенс „стратегическото планиране е процес на управление с цел изпълнение на мисията на организацията чрез управление на взаимодействието на организацията с нейната среда.“ Пирс и Робинсън определят стратегическото управление „като съвкупност от решения и действия за формулиране и прилагане

на стратегии, разработени с цел постигане на целите на организацията“ (Идрисов, А., и др., 1998).

Магданов П. дефинира съвременната ключова идея за стратегическо планиране в това, че то не се състои в разработване на стратегия или стратегически план, а в описание на дейностите на организацията в бъдещето; целта е да се идентифицират, разработят и оценят всички налични възможности за развитие на организацията и да се планира тяхното прилагане (Магданов П., 2011).

След като разгледахме различни дефиниции на „стратегическо планиране“, можем да посочим, че стратегическото планиране е дисциплинирано усилие за разработване на решения и действия, които оформят и насочват целта и дейностите на организацията, особено по отношение на бъдещето. Стратегическото планиране е основен компонент на организационното управление и вземането на решения в публични, частни и нестопански организации. Това е структуриран подход за определяне посоката на дейността на организацията и прогнозиране на бъдещето. Чрез стратегическото планиране ресурсите на организацията се концентрират върху ограничен брой цели, което помага на организацията да фокусира усилията си, да осигури единна инсталация за служителите за постигане на общи цели, както и да оцени и коригира посоката си в отговор на променящите се външни заобикаляща среда.

Учените Якимов А., Мезенцева Е., Белова Н., Магданов П., които имат известен принос за формирането и развитието на школата по мениджмънт, идентифицират основните западни концепции, които са в основата на класическата теория на стратегическото планиране в организацията и определят траекторията на научния дискурс.

Изследването на литературните източници подсказва, че много усилия са насочени към разработването на планове, а значително по-малко за осигуряване на ефективното му прилагане. Следователно ефективното лидерство и разбирането на институционалната култура, включително оценка на основните ценности на организацията, са важни фактори при планирането. Лидерството трябва да бъде не само информирано и целенасочено, но и чувствително към средата; лидерството трябва също така да създава нови възможности, както и да реагира на променящите се външни обстоятелства. По този начин изследването на литературните източници на чуждестранни и казахстански изследователи показва различни подходи към стратегическото управление и планиране на висшите учебни заведения.

Въпреки факта, че досега определен набор от знания за различни аспекти на стратегическото планиране в университета е разработен в трудовете на учени и практики и тази посока е активно подкрепяна и развивана на държавно ниво, тя все още остава най-слабо развитата и изучавани в теоретично и практическо отношение. Това определя значението на систематизирането и обобщаването на съществуващите знания за стратегическо планиране в университета на единна теоретична и методологична основа, неговото укрепване чрез научни изследвания, както и разработването на препоръки за модернизиране на системата за управление на медицинските университети в Казахстан на базата на стратегическо планиране.

## **6. Основните положения, представени за защита.**

Научният анализ на състоянието на стратегическите планове на медицинските университети в Казахстан и спецификата на тяхното изпълнение показва тенденция

за доминиране на засиленото разработване на стратегически планове над осигуряването на ефективното им изпълнение, недостатъчен мониторинг на посоките на развитие, липса на анализ на постигнатите показатели и оценка на индикаторите, ниска ангажираност за постигане на резултати, водеща до липса на напредък и не постигане на целите.

Доказано е, че ефективността на медицинските университети има пряка връзка с управлението и неговата ефективност, което се потвърждава от резултатите от изследването. Идентифицирани са съществените фактори, които възпрепятстват ефективността на съществуващата система за управление в медицинските университети на Казахстан: не готовността на управленските структури на университета към променящите се условия, липсата на ангажираност и отговорност на мениджърите, формалност при изпълнението на стратегията за развитие, недостатъчна информатизация на процеси на управление, липса на контрол и анализ на резултатите от изпълнението, не възприемане на системата за стратегическо планиране като интегрирана система за управление.

Обосновава се необходимостта от модернизирание на системата за управление в медицинския университет, основана на стратегическо планиране, използване на най-модерните форми на управление, ефективни инструменти и всички налични информационни технологии. Това ще даде възможност за получаване на оперативна информация за текущите дейности на университета, визуализиране на консолидирани данни, които ви позволяват гъвкаво да реагирате на промени в стратегическия план, да оценявате рисковете, да прогнозируете и своевременно да промените обещаващи области.

В медицинските университети е разработен модел на управление, който позволява постигането на планираните стратегически цели и задачи чрез управление на проекти, базирано на модифицирана система за стратегическо планиране и интегрирана интеграция на всички налични информационни системи.

## **7. Дискусии**

Дисертационният труд е обсъден на разширено заседание на Общото събрание на Институт „Научноизследователска и иновационна дейност“ на НВУ „Васил Левски“ – гр. Велико Търново.

Резултатите от изследванията са обсъждани на международни научни конференции и списания в страната и чужбина. Основните резултати са публикувани и представени в 13 публикации в международни научни конференции и списания.

## **8. Теоретично и практическо значение**

Резултатите от изследването се състоят в разработването на основните оптимизирани подходи за стратегическо планиране, предложението за интегриране на съществуващи информационни системи и ефективното използване на практически инструменти за модернизация на системата за управление на медицинските университети. Резултатите от изследването могат да бъдат използвани при разработването на управленски стратегии и могат да бъдат препоръчани на студенти, докторанти, млади учени, изследователи, изучаващи социално-икономическите процеси в Казахстан. Материалите от дисертационния труд могат да се използват и при подготовката на курсове за обучение и тренинги

по мениджмънт, стратегически мениджмънт и са основа за задължителни курсове за студенти по специалността „Мениджмънт“.

## **9. Основни резултати и изводи от дисертационния труд.**

В дисертационния труд е извършен анализ на литературни източници, който показва, че приоритетът на изследователите е даден на разглеждането на стратегическото планиране като елемент от управлението на университета. Концепцията за стратегическо планиране се основава на ясното разбиране на мисията на организацията; неговата визия за това къде иска да бъде в бъдещето; и ценностите, които ще ръководят действията му. Процесът изисква ангажираност със стратегическото планиране, което включва способността на организацията да поставя както краткосрочни, така и дългосрочни цели. Стратегическото планиране също включва планиране на стратегически решения, дейности и разпределяне на ресурсите, необходими за постигане на тези цели.

Заслужават внимание изследванията, които разглеждат стратегическото планиране в контекста на нови процеси на управление, които гъвкаво реагират на промените във вътрешната и външната среда на университета и използват всички налични информационни технологии за това. По този начин стратегическото планиране може да помогне на една организация да спечели конкурентно предимство, да подобри пазарния дял и да планира бъдещето си.

Като цяло проведеното изследване разкрива редица проблемни области на стратегическото планиране.

## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. Структурата на дисертацията**

#### **Съдържание на дисертацията.**

Дисертационният труд е структуриран в съответствие с поставената цел, изследователски задачи, работна хипотеза, обект и предмет на изследване и отразява подхода на автора към темата. Презентацията е структурирана в три основни смислови раздела, обособени като глави, като всяка от тях е сегментирана на подраздели.

По-конкретно съдържанието на дисертационния труд е структурирано по следния начин:

#### **Въведение**

**ГЛАВА ПЪРВА. Теоретико-методически основи на системата за управление и стратегическо планиране във висшите учебни заведения.**

1.1. Основи на стратегическото управление на системата на висшето образование

1.2. Реформи на системата за висше образование и основните насоки на стратегическо развитие на университетите на Република Казахстан.

1.3. Стратегическото планиране в управлението на организацията: същност и основни компоненти.

1.4. Методически основи на стратегическото планиране в университетите. Основните изводи към първа глава

#### **Основните изводи към първа глава.**

**ГЛАВА ВТОРА. Анализ на състоянието и развитието на стратегическото планиране в медицинските университети на Казахстан**

- 2.1. Методология на изследването.
- 2.2. Характеристики на медицинските университети на Република Казахстан.
- 2.3. Анализ на състоянието на стратегическото планиране в медицинските университети на Република Казахстан.
- 2.4. Оценка на прилагането на стратегическото планиране в медицинските университети на Република Казахстан.
- 2.5. Анализ на системата за управление на медицинските университети на Република Казахстан.

**Основните изводи към втора глава.**

**ГЛАВА ТРЕТА. Основните насоки за модернизация на системата за управление на медицинските университети в Казахстан на базата на стратегическо планиране.**

- 3.1. Преглед на моделите за управление на университета.
- 3.2. Разработване на модел за управление на медицинските университети на базата на стратегическо планиране.

**Основните изводи към трета глава.**

**Общи изводи и предложения**

**Заклучение**

**Списък на използваните източници**

**Приложения**

**2. Синтезирано представяне на дисертационния труд**

**ГЛАВА ПЪРВА. Теоретико-методически основи на системата за управление и стратегическо планиране във висшите учебни заведения.**

В дисертационния труд е извършен анализ на литературни източници, който показва, че приоритетът на изследователите е даден на разглеждането на стратегическото планиране като елемент от управлението на университета. Концепцията за стратегическо планиране се основава на ясното разбиране на мисията на организацията; неговата визия за това къде иска да бъде в бъдещето; и ценностите, които ще ръководят действията му. Процесът изисква ангажираност със стратегическото планиране, което включва способността на организацията да поставя както краткосрочни, така и дългосрочни цели. Стратегическото планиране също включва планиране на стратегически решения, дейности и разпределяне на ресурсите, необходими за постигане на тези цели.

Заслужават внимание изследванията, които разглеждат стратегическото планиране в контекста на нови процеси на управление, които гъвкаво реагират на промените във вътрешната и външната среда на университета и използват всички налични информационни технологии за това. По този начин стратегическото планиране може да помогне на една организация да спечели конкурентно предимство, да подобри пазарния дял и да планира бъдещето си.

Като цяло, проведеното изследване разкри редица проблемни области на стратегическото планиране и казахстанските университети. В същото време проблемите при разработването и прилагането на стратегиите на медицинските университети на Република Казахстан не са практически проучени.

Тезата обосновава водещата роля на стратегическото планиране в управлението на медицинските университети на Република Казахстан,

необходимостта от подобряване на съществуващата система и въвеждане на нов механизъм за формиране и развитие на стратегическото планиране.

### **ИЗВОДИ:**

1. Анализът на литературните източници за стратегическото управление на университетите разкрива разнообразие от управленски технологии и инструменти за постигане на стратегически цели и задачи, наличието на големи усилия, насочени към разработване на стратегически планове и в същото време много по-малко за осигуряване на неговите ефективно изпълнение. Подчертава се, че при формирането на собствена стратегия за развитие университетите спешно трябва да осигурят конкурентна политика на пазара на образователни услуги и да търсят нови ефективни подходи за управление.

2. Управлението на висшето образование в Казахстан преминава през преходен етап, провежда се систематична работа за привеждане на казахстанските университети и качеството на образованието в съответствие с изискванията и стандартите, съществуващи в международната практика. Чрез укрепване на управлението и увеличаване на прозрачността Казахстан може да подобри ефективността, гъвкавостта, надеждността и качеството на своята образователна система.

3. Показани са основните понятия, които формират основата на класическата теория за стратегическото планиране в една организация. Всички дефиниции представят концепцията за стратегическо планиране като ясно разбиране на организацията за нейната мисия, визията за това къде иска да бъде в бъдеще и ценностите, които ще ръководят нейните действия. Стратегическото планиране е основен компонент на организационното управление и вземането на решения в публични, частни и нестопански организации.

4. Изследването на литературни източници на чуждестранни и казахстански изследователи показва различни подходи към стратегическото управление и планиране на висшите учебни заведения. Проведеното изследване разкри редица проблемни области в стратегическото планиране на казахстанските университети. В същото време проблемите при разработването и прилагането на стратегии за медицинските университети на Република Казахстан практически не са проучени.

### **ГЛАВА ВТОРА. Анализ на състоянието и развитието на стратегическото планиране в медицинските университети на Казахстан**

Въз основа на анализ на съдържанието е проведена качествена оценка на структурата и съдържанието на стратегическите планове на медицинските университети, за да определим състоянието на стратегическото планиране на медицинските университети.

Извадката се състои от стратегически планове на 9 медицински университета на Република Казахстан.

Резултатът от първия етап беше създаването на списък с документи, избрани за анализ на съдържанието.

Вторият етап от изследването беше идентифицирането на категории за анализ на текста (семантични единици за анализ).

На третия етап бяха установени разчетни единици, конкретизиращи всяка семантична единица. Резултатът от този етап беше разработването на класификатор за анализ на съдържанието, свързващ всички семантични категории и разчетни единици.

Въз основа на анализа на информацията, получена от стратегическите планове на университетите, е съставен списък с ключови приоритети за развитие на медицинските университети.

Резултатите от анализа на съдържанието ни позволяват да направим следните изводи:

По принцип всички медицински университети, включени в това изследване, изпълняват стратегически планове, някои университети използват терминологията „стратегически насоки“ и „стратегически план за развитие“, което показва неточността на дефинициите .

Периодите на планиране се различават един от друг само в 2 университета.

Мисията, визията и стратегическата цел на университетите съответстват на целите, задачите и приоритетите на националната образователна система и системата на здравеопазване, което се изразява в стремежа на университетите постоянно да повишават нивото на подготовка на специалисти за предоставяне на висококачествена медицинска услуги за населението на Казахстан и глобално конкурентни специалисти.

Стратегическите цели са определени за всички университети, стратегическите насоки, присъщи на всички университети, са обозначени като: подобряване на качеството на образователната дейност, подобряване на качеството на научните изследвания и потенциала на научните кадри, както и създаване на ефективна система за финансиране и развитие на иновативна структура чрез подобряване на методите на корпоративно управление на университета. Като цяло можем да кажем, че има доста широк спектър от цели и задачи, включени в стратегическия план на университета.

Съществени характеристики в стратегическите направления са такива формулировки като постигане на статут на изследователски университет, интегриране на образователни, научни и клинични дейности, формиране на академична система на здравеопазването и науката. Първо, това съответства на държавната политика и програми за развитие на националните образователни и здравни системи.

Положителен фактор за дългосрочното развитие и конкурентоспособността на университетите са определените приоритети за подобряване и развитие на професионалната практика, развитието на клиничните ресурси въз основа на трансфера на най-добрите световни практики на медицинската наука и международните стандарти.

Почти всички университети използват най-разпространения метод за стратегически анализ, метода за разработване на SWOT анализ.

Разкритите различия в структурата на стратегическите цели, посочени в стратегическите планове на университетите, показват индивидуален подход към развитието на университета.

За първи път някои университети направиха оценка на иновативния потенциал на екипа и прогнозираха тенденциите на пазара на труда за кадри потребности.

Всички стратегически планове на университетите са преминали етап на одобрение от Надзорните съвети и Управителния съвет.

Всички университети имат оперативни планове. Мониторингът на изпълнението на стратегическите индикатори се извършва редовно чрез събиране на отчетни данни (месечно, тримесечно).



В същото време има и недостатъци в разработването и изпълнението на стратегическите планове на изследваните университети:

- ✓ само 2 университета извършиха анализ на риска на университета, който позволява да се идентифицират рисковете и възможностите, както и да се оцени степента на влияние върху стратегията за развитие на университета и нивото на вероятност за нейното изпълнение; повечето университети, когато разработват SWOT анализ, не предоставят заключения въз основа на резултатите от анализа, които от своя страна определят и обосновават избраните стратегически цели и насоки на развитие;

- ✓ в някои планове липсват стратегически индикатори (количествено измерими бенчмаркове) за ефективността на изпълнението на целите и задачите.

- ✓ за определена част от университетите стратегическият план се преразглежда преди края на определения планов период и се изготвя нов стратегически план, който посочва недостатъците на самото планиране.

По този начин, въпреки че разкритите различия в структурата на стратегическите цели, посочени в стратегическите планове на университетите, показват индивидуален подход към развитието на университета, но наличието на недостатъци в разработването и изпълнението на стратегическите планове на изследваните университети диктува необходимостта от подобряване на планирането и модернизиранието на етапите на изпълнение, систематичен мониторинг на изпълнението и контрол на постигането на резултатите.

По метода на експертната оценка е проведен анализ и оценка на състоянието на стратегическото планиране в медицинските университети на Република Казахстан.

За експерти са избрани ръководители на отдели, отдели, отдели и специалисти от тези структурни подразделения. Избран е подходът на индивидуална експертна оценка, т.е. извършена е работа с всеки експерт поотделно, за да се получи мнение независимо от инстанции, висше ръководство и колеги.

Изготвен е въпросник, състоящ се от 2 блока с въпроси, съдържащи информация за участие в разработването и изпълнението на стратегическия план на университета, оценка на системата за управление на университета, в който работи респондентът.

Представителността на групата респонденти се осигурява от извадка от 58 души. Статистическата обработка на резултатите от експертното проучване е извършена по метода на корелационния анализ с помощта на софтуерния пакет Microsoft Excel 2010. За да се установи наличието и посоката на връзката между показателите, които по правило са взаимно независими, е извършен корелационен анализ на резултатите от експертното изследване.

Резултатите от експертното проучване ни позволяват да направим следните изводи:

- ✓ Всички медицински университети имат стратегически план, който е преминал през етапите на разработване, обсъждане и одобрение, но 3,45% от експертите посочват разработен, но неodobрен стратегически план.

- ✓ Повечето университети използват цялостна методология на стратегическо планиране за подобряване на ефективността на университета. Стратегическото планиране им позволява да концентрират ограничените ресурси на университета в определена посока и да увеличат максимално ползите за заинтересованите страни

чрез цялостно обхващане на мисията, целите, целите, насоките, ресурсите, данните, вътрешното и външното взаимодействие, събирането и анализирането на огромно количество информация за индустрията, пазара, конкуренцията и други фактори.

Промени и допълнения към стратегическия план се правят ежегодно, нищо не може да бъде окончателно в процеса на управление на организацията и всички действия подлежат на промени в зависимост от средата, възникналите нови обстоятелства, които изискват корекции на стратегията.

Основание за коригиране на стратегическия план са промените, направени в стратегически и програмни документи от по-високо ниво, стратегически планове на държавни органи, промени във вътрешната и външната среда, които оказват съществено влияние върху изпълнението на стратегическия план, промени в размера на финансирането, резултатите от мониторинга и оценката на изпълнението на стратегическия план.

В разработването и преразглеждането на стратегическия план участват ръководството на университета, мениджърите на средно ниво, т.е. ръководители на отдели, отдели, декани, отдели.

Има недостатъци в разработения стратегически план, в същото време същият брой експерти са убедени, че липсват. Тази ситуация показва липса на информираност на университетския персонал за резултатите от мониторинга на изпълнението на стратегическия план, както се вижда от дела на респондентите, които са се затруднили да отговорят. В резултат това определи мнението на това, че разработеният стратегически план не винаги е адаптиран към реалната ситуация в университета. Друго потвърждение за това е липсата на разбиране от страна на служителите за участието им в изпълнението на стратегическия план и тези, които смятат, че изпълняват задачи, възложени им от ръководството.

Изпълнението на етапите от изпълнението на стратегическото планиране се придружава от периодичен мониторинг на резултатите и при необходимост се правят корекции в стратегическия план.

Разработването на стратегическия план на университета се основава на цялостната стратегия на университета. Финансовите, човешките и логистичните ресурси са определени като недостатъчни за изпълнението на стратегическия план. Резултатите от корелационния анализ потвърждават връзката на неудовлетвореността от нивото на възнаграждение, работещо в университета с недостатъчни финансови ресурси.

Висшите учебни заведения разработват свои собствени стратегии въз основа на наличните им ресурси и ситуацията на външната среда, определяйки основните етапи на развитие, обосновавайки приоритетите на дейностите, както и формите на взаимодействие както с партньори и потребители, така и с конкуренти.

Ефективността на университета има връзка с ръководството, по-специално зависи от ръководителя на университета, чиято система за управление се оценява като добра и задоволителна от почти еднакъв дял от анкетираните. Проведените задълбочени интервюта бяха внимателно планирани, отчитайки фокуса и обхвата на изследваната тема, предварително беше разработено ръководство за интервю и беше проведено едно тестово интервю. Получено е официалното етично одобрение и съгласие на респондентите за интервюто. Като респонденти бяха привлечени експерти с трудов стаж в медицински университет, които са заемали ръководни

длъжности и са участвали пряко в разработването или изпълнението на стратегическия план на организацията.

Извадката се състои от 12 респонденти. По време на интервюто експертите идентифицираха следните основни фактори, които са значителни пречки пред ефективното развитие на университета:

- ✓ липса на адекватна стратегия, ангажираност в изпълнението на стратегията за развитие;
- ✓ формализиране на изпълнението на дейностите по стратегическия документ;
- ✓ липса на мониторинг и контрол на резултатите от изпълнението, ниска мотивация за постигане на резултати;
- ✓ липса на ресурси (финансови, човешки, административни и др.);
- ✓ честа смяна на ръководството и липса на приемственост, невъзможност за самореализация на професионалисти.
- ✓ нивото на компетентност на ръководството на университета и неговите служители;
- ✓ недостатъчна информатизация, отговаряща на реалностите на времето;
- ✓ устойчивост на промени в околната среда;
- ✓ лоша комуникация вътре в организацията;
- ✓ ниско ниво на конкуренция между университетите;
- ✓ смяна на стратегически партньор поради неоправдани очаквания, водещи до значителни финансови разходи;
- ✓ неадекватна оценка на риска, особено при отчитане на външни и вътрешни фактори. Задълбочено интервю с експерти ни позволи да направим следните препоръки.

За да се постигне класирането на водещите страни в света, е препоръчително медицинските университети да се придържат към няколко условия. На първо място е необходимо да се развиват и инвестират много в човешките ресурси, да се мотивират и стимулират непрекъснатия им растеж. Второ, необходимо е да се укрепят ресурсите, тоест клиничните бази, за трансфер на знания и опит към бъдещите лекари, и трето, чрез развиване на научни изследвания е възможно да се насърчи напредъкът чрез инвестиране в бъдещето на медицината, да се активира публикации в международни цитирани списания, за повишаване на нивото на уреждане на преподавателския състав, за повишаване на имиджа на университета.

За да прилагат ефективно стратегията за развитие, медицинските университети следва да обърнат внимание на развитието на организационната култура, да създадат и засилят вътрешно университетското взаимодействие. Това ще предостави широки възможности за предоставяне на висококачествени образователни услуги и осигуряване на система за качество, която фокусира образователния процес не само върху спазването на образователните стандарти, но и върху нуждите на потребителите, а именно студентите, обществото и държавата.

Един от факторите, които са основната пречка за ефективното развитие на университета, е липсата на финансови ресурси. Необходимо е да се обърне внимание на формирането на план за развитие на университета, който съдържа производствени и икономически показатели (с транскрипция). Съществува пряка връзка между стратегическия план и плана за развитие.

Една добре изградена система за контрол следва да бъде стабилна и неуязвима. Изпълнението на стратегическия план не трябва да се влияе от честата смяна на ръководството на университета и да подлежи на промени поради личното влияние на нов човек. Препоръчват се най-разпространените подходи и инструменти, използвани в практиката при формиране на стратегията на медицинския университет, като метода на мозъчната атака, метода Делфи, аналитично-йерархичното прогнозиране, стратегията за позициониране, ресурсния подход, проектно-ориентирания подход, бенчмаркинг.

При разработването на стратегически план е необходимо да се създаде работна група и да се идентифицират членовете на групата. Група от отговорни лица или звена, изпълняващи стратегически индикатори, трябва да притежават съответната квалификация и професионализъм. Важно е да се включи експертната общност (експерти, работодатели, заинтересовани страни) в разработването на документи за стратегическо планиране. Без стратегически консултанти университетът няма да може самостоятелно да разработи висококачествена стратегия и да я приложи на практика.

Важно е ясно да се формулират показатели и количествени показатели, които наистина е възможно да се постигнат за определен период от време, да се обмислят предварително насоките на стратегическия план и да се формулират задачи, които трябва да бъдат разбираеми за всички изпълнители и постижими. Необходимо е да се извърши оценка на риска, за да се определи постижимостта на плана и впоследствие да се анализират и вземат предвид резултатите от предишен опит, постижения, което ще позволи да се направят заключения за това колко уместни и осъществими са новите задачи. И като последна стъпка е необходимо да се извърши предварително обсъждане и съгласуване на плана отдолу нагоре, така че звената да се включат и да направят свои корекции и допълнения, а също така да разберат значението и ролята си в изпълнението на стратегическия план.

#### **ИЗВОДИ:**

1. Практически всички медицински университети, включени в това изследване, изпълняват стратегически планове. Мисията, визията и стратегическата цел на университета съответстват на целите, задачите и приоритетите на националната образователна и здравна система. Анализът на съдържанието показва доста широк спектър от цели, задачи и стратегически насоки на висшите училища, които съответстват на държавната политика и програми на развитите национални системи за образование и здравеопазване. Установено е, че по-голямата част от университетите не предоставят заключения въз основа на резултатите от направения анализ, обосноваващи избраните или други стратегически цели и насоки на развитие. Липсва анализ на риска на университета, за да се оцени степента на влияние на стратегията за развитие на университета и нивото на вероятностите за нейното изпълнение. Като цяло стратегическите планове на медицинските университети имат завършен характер, но в същото време не винаги се наблюдава постигането на показателите. Съществува факт на липса в някои стратегически планове на университетите на стратегически показатели (количествени показатели) за ефективността на изпълнението на целите и задачите.

2. Висшите учебни заведения разработват свои собствени стратегии въз основа на ресурсите, с които разполагат и външната среда, като определят основните етапи на развитие, обосновават приоритетите на дейностите, както и

формите на взаимодействие както с партньори и потребители, така и с конкуренти . Определени са най-съществените фактори, възпрепятстващи ефективното развитие на университета по метода на експертната оценка: неподготвеност на управленските структури на университета за променящите се условия, липса на ангажираност и отговорност на мениджърите, формалност при изпълнението на стратегии за развитие, недостатъчна информатизация на процесите на управление, липса на контрол и анализ на резултатите от дейността.

3. Резултатите от изследването потвърждават, че ефективността от дейността на медицинските университети има пряка връзка с управлението и неговата ефективност. Стратегията на университета като модел за управление на развитието на егото трябва да се управлява както в процеса на разработване, така и в процеса на прилагане. Липсват обаче последователност, приемственост и постоянство в изпълнението на стратегическите планове, отговорност за крайните резултати. Не възприемане на системата за стратегическо планиране като интегрирана система за управление.

### **ГЛАВА ТРЕТА. Основните насоки за модернизация на управлението на системата от медицински университети в Казахстан на базата на стратегическо планиране.**

Обобщението на изследванията върху системите за управление на университетите показва, че изследователите разглеждат най-вече естеството на развитието на университетите от позицията на избягване на централизираното влияние на държавата върху тях, желанието за повишаване на управляемостта на университетите в условията на автономия и формирането на корпоративни култура.

В същото време задачите за формиране на модел за управление на университета бяха разгледани от много изследователи и експерти, тъй като в управлението на университета се появиха понятията „стратегическо управление“ и „стратегическо планиране“.

Като цяло съвременните модели на изграждане и управление на висши учебни заведения по един или друг начин разглеждат процесите на управление в контекста на връзката на университета с държавата, бизнеса и адаптирането на образователната система към процесите на формирането на иновативна икономика, формирането на социална конкурентна среда. Особено внимание се обръща на прилагането на механизми за създаване на устойчиви конкурентни предимства на организацията, въвеждането на корпоративно управление и възможността за подобряване на организационните структури и вътрешните оперативни процеси.

В същото време изследванията за разработване на модели за управление на медицински университет, базирани на стратегическо планиране, не са достатъчни.

Всичко това обуславя голямата актуалност и необходимост от разработването на ефективен модел на управление на университета, основан на стратегическото планиране. Като се има предвид, че стратегията е дългосрочен план на организацията и всеки университет избира собствена стратегия за развитие, в зависимост от поставените цели, дефинирани от мисията, съответно няма универсален модел на управление на университета, който да е единен за всички университети. Но с прилагането на ефективни подходи за управление, ясна организация на всички етапи на планиране и изпълнение на стратегията, вероятността за постигане на целите е висока.

Анализът на резултатите от нашето изследване на системата за стратегическо планиране на медицинските университети във връзка с данните от литературни източници в областта на управлението на университетите показва пряка връзка между ефективното развитие на медицинските университети, с управлението и неговата ефективност.

Важен извод, отразяващ резултатите от проучването, демонстрира факта, че всички медицински университети имат стратегически план, в който са инвестирани достатъчно ресурси на етапа на разработване и одобрение. Понякога обаче липсва организация на процеса на анализ и оценка на показателите поради формализиране на изпълнението и в резултат на това не всички медицински университети постигат целите си.

Анализирайки резултатите от нашето изследване, ние идентифицирахме положителните аспекти, недостатъците и най-значимите проблеми в съществуващата система за управление на медицинските университети на Република Казахстан.

Резултатите от проучването показват, че често има желание на висшето ръководство да стои настрана от създаването и изпълнението на стратегическото планиране, делегирайки тези функции на конкретен служител или отдел. Също така има слаб контрол и наблюдение на изпълнението на стратегическия план, липса на анализ на състоянието на основните индикатори по направленията, за да се определи степента на постигане на индикаторите, като се фиксира фактът на неговото изпълнение или не-внедряване, липсата на информатизация на процесите. Всички тези фактори, според респондентите, са не по-малко значими причини за неефективното развитие на университета.

Според интервюираните експерти разработеният стратегически план не винаги е адаптиран към реалната ситуация в университета, понякога не отразява анализа на текущото състояние и очакваните резултати, всичко това потвърждава формализирането на изпълнението на стратегическия документ.

Резултатите от анализа на съдържанието показват и факта, че в някои стратегически планове на университетите липсват стратегически индикатори (количествено измерими бенчмаркове) за ефективността на изпълнението на целите и задачите.

По този начин резултатите от изследването убедително показват необходимостта от модернизиране на системата за управление на медицинския университет.

Концептуално, модернизацията на системата за управление на медицинския университет се разглежда от нас като формиране на система за управление, основана на стратегическо планиране, повишаване на нейната ефективност чрез използване на управление на проекти и оптимизиране на процесите на управление чрез информационни системи и технологии.

Моделът на управление в медицинския университет е представен от нас под формата на следните основни подходи:

- ✓ Осъществяване на управление на проекти за разработване и организиране на стратегическо планиране и интегриране на информационни системи;
- ✓ Модификации на етапи на стратегическо планиране;
- ✓ Създаване на Аналитичен център за стратегическо развитие (АЦСР);
- ✓ Създаване на Интегрирана информационна система за управление (IMIS).

Разработеният от нас модел на управление на медицинските университети ще осигури цялостна интеграция на съвременни управленски методи, подходи и налични информационни технологии за лична и колективна аналитична работа по стратегическо планиране, оперативно регулиране, контрол, мониторинг и анализ, което ще осигури прозрачност и укрепване отговорност за постигане на резултати, както и допринасят за подпомагане на вземането на стратегически решения.

Въз основа на анализирани литературни източници, представящи подходи и съвременни методи на управление, които позволяват на университетите да постигнат своите стратегически цели, да реализират мисията за устойчиво развитие на глобалния пазар на образователни услуги, съответно да повишат конкурентоспособността и рейтинга, най-приемливият и оптимален е проектът мениджмънт, който е доказал своята ефективност в много организации от различни индустрии. Въвеждането на управление на проекти като нов формат за управление на всички процеси на стратегическо планиране на медицинския университет ще допринесе за систематизирането на етапите на стратегическия план, ясна ориентация на комплекса от задачи и работи за постигане на определени цели. С правилния избор на тактика за използване на всички налични инструменти и информационни технологии, тя ще гарантира качеството и ефективността на управленските решения на всички нива на управление.

Несъмнено системният подход с интегрираното използване на управление на проекти, всички налични инструменти и информационни технологии в стратегическото планиране ще допринесе за ефективното функциониране на системата за управление, ще засили преференциалните позиции на университета и ще предотврати рисковете от не постигане на поставените цели.

Управлението на проекти се осъществява чрез прилагане и интегриране на логически групирани процеси за управление на проекти, обединени в 5 групи процеси: инициране; планиране; изпълнение; наблюдение и управление; завършване. (Институт за управление на проекти, 2008 г.).

**Инициране.** Като част от процесите на инициране се определят първоначалните цели и съдържание и се записват наличните финансови ресурси. Идентифицирани са вътрешни и външни заинтересовани страни от проекта, които ще си взаимодействат и ще влияят върху общия резултат от проекта. Избира се ръководител на проекта, ако все още не е назначен. Тази информация е фиксирана в Хартата на проекта и в Регистъра на заинтересованите страни по проекта. След одобрението на Хартата на проекта се счита, че проектът е официално разрешен. Въпреки че екипът за управление на проекта може да помогне при написването на Хартата на проекта, одобрението и финансирането се извършват извън обхвата на проекта. Потвърждават се критериите за успех, както и се прави преглед на въздействието и целите на заинтересованите страни по проекта. След това се взема решение дали проектът да бъде продължен, отложен или спрян. Участието на заинтересованите страни в проекта в процесите на инициране увеличава вероятността от споделена отговорност, приемане на резултатите, както и удовлетворението на заинтересованите страни в проекта.

**Планиране.** По време на процеса на планиране се разработват план за управление на проекта и проектна документация, които ще бъдат използвани за завършване на проекта. Сложният характер на управлението на проекти генерира вериги за обратна връзка за допълнителен анализ. Тъй като голямо количество

информация или характеристики на проекта стават достъпни и разбрани, може да се наложи допълнително планиране. Значителни промени, настъпващи през жизнения цикъл на проекта, водят до необходимостта от връщане към един или повече процеси на планиране и евентуално към процеси на инициране. Това последователно детайлизиране на плана за управление на проекта често се нарича "планиране на вълна", което показва, че планирането и документирането са повтарящи се и непрекъснато протичащи процеси. (Институт за управление на проекти, 2008 г.)

Процесите на планиране включват следните елементи:

Разработването на план за управление на проект е процес на документиране на действията, необходими за дефиниране, подготовка, интегриране и координиране на всички планове за поддръжка. Планът за управление на проекта се превръща в основен източник на информация за това как проектът ще бъде планиран, изпълнен, как ще бъде наблюдаван и управляван, както и как ще бъде завършен. При планирането се събират изисквания, определят се цели и съдържание, създава се йерархична структура на работа, определят се операции, определя се последователност от операции, оценяват се ресурсите на операциите, оценява се продължителността на операциите, както и разработване на график, оценка на разходите, бюджетна дефиниция, качествено планиране на дейността, разработване на план за работната сила, планиране на комуникациите, планиране на управлението на риска, планиране на доставките.

**Изпълнение.** Процесът на изпълнение включва координиране на хора и ресурси, както и интегриране и изпълнение на проектни операции в съответствие с плана за управление на проекта. Резултатите от анализа могат да доведат до искания за промени, които, ако бъдат одобрени, могат да доведат до промяна в плана за управление на проекта или други документи на проекта и може да изискват създаването на нови базови планове. По-голямата част от бюджета на проекта се изразходва за изпълнение на процесите на изпълнителната група. Процесите включват управление на проекта и управление на изпълнението, осигуряване на качеството, набиране на екип по проекта, развитие на екип по проект, управление на екип по проект, разпространение на информация, управление на очакванията на заинтересованите страни по проекта, обществени поръчки.

**Мониторинг и управление.** Мониторингът и управлението се състоят от процесите, необходими за наблюдение, анализиране и регулиране на напредъка и ефективността на проекта, идентифициране на онези области, където са необходими промени в плана, и инициране на подходящи промени. Основната цел на тази група процеси е изпълнението на проекта да се наблюдава и измерва редовно и внимателно, за да се идентифицират отклонения от плана за управление на проекта. При проекти, състоящи се от няколко фази, групата за процеса на мониторинг и управление координира фазите на проекта, за да извърши коригиращи и превантивни действия, за да гарантира, че проектът е в съответствие с плана за управление на проекта. Такъв анализ може да доведе до препоръчани и одобрени промени в плана за управление на проекта.

Процесът на мониторинг и управление включва процеси на управление на проекти като наблюдение и управление на дейностите по проекта, внедряване на общо управление на промените, потвърждение на съдържанието, управление на съдържанието, управление на графика, управление на разходите, контрол на



качеството, изготвяне на доклади за изпълнение, наблюдение и управление на риска, управление на доставките.

**Завършване.** Тази група процеси потвърждава, че процесите, дефинирани във всички групи процеси, са завършени, както е необходимо за завършване на проекта или фазата на проекта, и официално установява, че проектът или фазата на проекта са завършени. Когато даден проект или фаза е завършен, може да възникне следното:

- ✓ получаване на одобрение от клиента или спонсора;
- ✓ провеждане на анализ след края на проекта или фазата;
- ✓ документиране на последствията от адаптирането на всеки процес;
- ✓ документиране на натрупаните знания;
- ✓ извършване на необходими промени в активите на процесите на организацията;
- ✓ архивиране на всички значими проектни документи в информационната система за използване като исторически данни;
- ✓ приключване на покупките.

Управлението на интеграцията на проекти включва процесите и действията, необходими за дефиниране, усъвършенстване, комбиниране, комбиниране и координиране на различни процеси и действия за управление на проекти в рамките на групи процеси за управление на проекти.

Без някаква формализирана система за управление ръководителят на проекта и участниците неизбежно ще се сблъскат с проблеми, свързани с конфликти на цели, приоритети, крайни срокове, задачи и отчитане.



**Фигура 1.** Схема на нивата на управление на известен медицински университет в препоръчания модел (\*Разработено от автора)

Процесите на управление могат да бъдат по-успешни и ефективни, ако има корпоративна информационна система (CIS) на университета. При липса на такава, университетът трябва да определи една от стратегическите цели – поэтапно

разработване и внедряване на интегрирана (корпоративна) информационна система, осигуряваща инвестиране на финансови и други ресурси.

Успехът на организацията и последващото изпълнение на стратегическия план ще зависи до голяма степен от интегрираната (корпоративна) информационна система на университета. Интегрирана (корпоративна) информационна система ще позволи комбинирането на информационните системи на университета във всички области на неговата дейност на базата на съвременни информационни технологии и ресурси. Ще може да се получава оперативна информация за текущата дейност на университета и на базата на задълбочена аналитична обработка на оперативна информация, чрез визуализация на консолидирани данни, гъвкаво да се реагира на промени в стратегическия план, да се оценяват рисковете, да се прогнозира перспективни направления, което несъмнено ще доведе до постигане на стратегически цели и изпълнение на мисията на университета.

#### *Портфолио от проекти „IS Integration“*

Портфолиото от проекти е набор от проекти, проектни програми и други дейности, комбинирани за постигане на по-ефективно управление и осигуряване на изпълнението на стратегическите цели на организацията.

Процедурата за управление на портфолио от проекти е значително по-различна от управлението на един проект, всъщност е процедура от по-високо ниво и има различни цели и средства за постигането им.

При формирането на портфолио от проекти, всички проекти за интегриране на информационни системи се комбинират, важно е да се вземе предвид основната стратегическа цел, която определя разработването на нова интегрирана информационна система на процеса на управление, за постигането на която университетът се нуждае стъпка по стъпка решение на задачите. Тактическата цел обаче може да бъде насочена към постигане на резултати в текущата ситуация на ниво налични информационни системи или адаптиране на съществуващи автоматизирани информационни системи като елементи на интегрирана система за управление на университета, което ви позволява бързо да анализирате, прогнозируете сценарии за развитие на ситуацията и динамично разработване на ефективни решения за подобряване на процесите.

Целта на портфолиото от проекти IS Integration е да създаде цялостна система от данни за външната и вътрешната среда на университета, допринасяща за динамичното развитие на ефективни управленски решения за постигане на стратегически цели. Системата трябва да може да получава необходимите данни и информация, да предоставя консолидирани данни за изготвяне на отчети и аналитични материали, да симулира необходимите сценарии за развитие на събитията и да предоставя визуализирана информация на ръководството.

Системата следва да бъде комплекс от интегрирани информационни системи (ИС) на университета, тоест да използва обща база данни, да има единен, удобен за потребителя интерфейс, да осигурява достъп до функционалността на една информационна система от друга (фиг. 2).

Като се има предвид, че интегрирането на университетските информационни системи е дълъг, отнемащ време процес и изисква достатъчно финансови разходи и специални познания, едно от възможните решения може да бъде внедряването на предложения модел за управление на университета, базиран на стратегическо планиране с помощта на приложения или софтуерен продукт развитие чрез уеб

технологии, вътрешни и ресурси. Разработването на това приложение ще изисква много по-малко ресурси, време и финансови разходи. Решението за разработване на приложението може да бъде взето след предпроектно проучване, базирано на анализ на всички информационни системи и процеси на стратегическо планиране.



**Фигура 2. Концептуална схема на интеграция на информационни системи и бази данни (\*Разработено от автора.)**

#### **Разработка на приложение „Автоматизация на СП“.**

Приложението представлява съвкупност от организирани работни места за лична и колективна аналитична работа по стратегическо планиране, контрол и мониторинг, подкрепа за вземане на стратегически решения на базата на визуализация и задълбочена аналитична обработка на оперативна информация.

Приложението е предназначено да предостави решения на следните задачи:

- Изпълнение на стратегически мерки и индикатори в системата, съгласно Стратегическия план на университета за 5-годишен период.
- Внедряване на оперативния план на университета в системата.
- Включване на работни планове на структурни подразделения или индивидуални планове на служители.
- Декомпозиция на стратегическите показатели на университета в индивидуални планове на служителите (по схемата "Един план-един отчет").
- Извеждане на консолидирани данни към окончателните отчети на структурните подразделения. Получаване на окончателния отчет.
- Мониторинг, прогнозиране на неговото развитие въз основа на анализа на постъпващата информация.
- Моделиране и подготовка на управленски решения с помощта на информационни и аналитични технологии.
- Експертна оценка на решенията и тяхното оптимизиране.

Таблата могат да се използват за визуално представяне и интерактивен анализ. Аналитичният панел на таблото възниква като синтез на мощни инструменти за математически анализи и оптимално графично представяне на резултатите от анализа. В допълнение към визуалната визуализация на данните, основните цели, които се постигат с помощта на таблата за управление, са свързани със сравняване на определен индикатор във времето или оценка спрямо други индикатори. Таблата за управление, като правило, ви позволяват да се свържете с обширен списък от източници на данни, вариращи от Excel файл до многомилionни големи източници на данни Big Data или уеб услуги на социални мрежи.

Ръководството на университета може да види изпълнените показатели и индикатори, тенденции, зависимости и други критерии в разбираема компактна форма, както и интерактивно да променя различни параметри.

В идеален сценарий би било желателно да се използват възможностите на изкуствения интелект за получаване на оперативни данни за състоянието на изпълняваните дейности по стратегическия план. Изкуственият интелект осигурява работата на софтуерни продукти, способни да анализират входните данни и да интерпретират резултатите, необходими за вземане на решения в рамките на определени задачи. Също така трябва да се отбележи, че изкуственият интелект опростява процеса на прогнозиране, като се започне от трансформацията на данните и се стигне до получаването на крайни прогнозни резултати. Трябва да се има предвид, че технологията за изкуствен интелект не се прилага като отделно приложение. Неговата функционалност е интегрирана в съществуващи продукти, което ви позволява да ги подобрявате.

Друг модерен, мощен инструмент е Power BI, за съставяне на отчети за управление и визуализация на данни. Генерирането на отчети в реално време ще позволи на мениджърите бързо да проследяват промените, дори когато са в движение. С помощта на онлайн услугата Power BI можете да публикувате отчети на организация, както и да преглеждате вътрешни отчети чрез защитени канали с разпределение на правата за достъп.

Въз основа на резултатите от изследването разработихме модифициран подход към стратегическото планиране, обобщаващ традиционно използваните и предложените нови етапи на стратегическото планиране:

#### *МОДИФИЦИРАНИ ЕТАПИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ.*

1. Подготвителен.
2. Анализ на средата.
3. Разработки.
4. Внедряване.
5. Оценки на изпълнението.
6. Прогноза и проверка.

В дисертационния труд са систематизирани средствата и методите на стратегическото планиране, което прави целесъобразно използването им в зависимост от структурния етап на процеса на стратегическо планиране.

#### *Кратко описание на методите и инструментите.*

Проектната дейност е инструмент за стратегическо развитие, предназначен да създава уникални резултати (продукти, услуги), който трансформира стратегиите в действия и целите в реалност.

TRELLO е услуга за управление на проекти и лични задачи, позволява ви да подавате документация, да разпределяте задачи, да контролирате времето на отделните работи и своевременно да правите корекции в плановете за изпълнение на проекта.

Wrike е корпоративна онлайн услуга за сътрудничество и управление на проекти. You Track е инструмент за управление на проекти, който лесно се адаптира към процесите.

VRIO анализът е друг инструмент за стратегическо планиране, който се използва за определяне на конкурентните предимства на продукт или услуга.

Mentimeter е безплатна, проста и стилна онлайн услуга за създаване на анкети и гласуване в реално време. Microsoft Project е цялостна софтуерна система за управление на проекти и начин за оптимизиране на управлението на портфолиото, което ви позволява да планирате и наблюдавате проектните дейности на организациите.

Mindjet Mind Manager е мощна програма за създаване на интелигентни карти и решаване на различни задачи.

SCRUM е начин за организиране на работен процес.

TAPIC е практичен проблемно ориентиран аналитичен инструмент.

Microsoft Power BI — набор от инструменти за бизнес разузнаване за анализ на данни и предоставяне на ценна информация.

Мнението на доминиращото мнозинство експерти и респонденти в изследването е, че стратегията на университета като модел за управление на неговото развитие трябва да се управлява както в процеса на разработване, така и в процеса на изпълнение. Отбелязаните от тях фактори: липса на възприемане на системата за стратегическо планиране като интегрирана система за управление, слаб контрол и мониторинг на изпълнението на стратегическия план, липса на анализ на състоянието на основните показатели по направленията, в ред. за определяне степента на постигане на показателите, бяха предпоставка за модернизиране на етапите на стратегическото планиране в медицинския университет.

В предложения модел важно условие е важноста на етапа „Оценка на изпълнението“ на стратегическото планиране, тъй като измерването на постигането на показатели и показатели играе важна роля в стратегическия план при определяне на това колко успешно организацията се движи към постигането на всеки от целите или постигането на планираните резултати.

За да оценим, прегледаме успеха на стратегията и придружаващия оперативен план, е изключително важно да разберем дали има напредък, както и да знаем какво е неефективно и дали се изисква адаптиране. Стратегическият план предполага дефинирането на индикатори, които са основа за мониторинг и оценка. Използвайки необходимите инструменти и технологии, те могат да бъдат ефективно и надеждно наблюдавани през целия жизнен цикъл на стратегията.

В допълнение към предложените от нас етапи на стратегическо планиране е необходимо да се вземе предвид важноста на използването на различни инструменти на всеки етап от управлението, което ще позволи по-ефективното изграждане на процеса на стратегическо планиране, за да се подобрят дейностите на медицинските университети.

За осъществяване на управление на проекти е необходимо да се направят промени в организационната структура на университета, които да осигурят прехода от йерархичен модел на управление към матрична структура на управление. Традиционният модел при прилагане на управление на проекти ще усложни вертикалната подчиненост и мобилност на университетския персонал, както и ще създаде бюрократични нива на делегиране. Въвеждането на матрична структура ще позволи на ръководството да създаде директна комуникация с преките изпълнители при изпълнението на проекти и програми.

В резултат на проведеното изследване идентифицирахме най-значимите проблеми в съществуващата система за управление, един от които е липсата на информационна пътека на процеса на стратегическо планиране, ниската отговорност на служителите за изпълнението и резултатите от стратегическото планиране и слаба ефективност на стратегическите индикатори. При наличието на тези проблеми е препоръчително да се създаде самостоятелно звено, на базата на структурно звено за стратегическо планиране, с допълнителни правомощия за вземане на решения и функции на проектния офис. За да обосновем необходимостта от създаване на такъв подход, условно ще обозначим неговия Аналитичен център за стратегическо развитие (АЦСР).

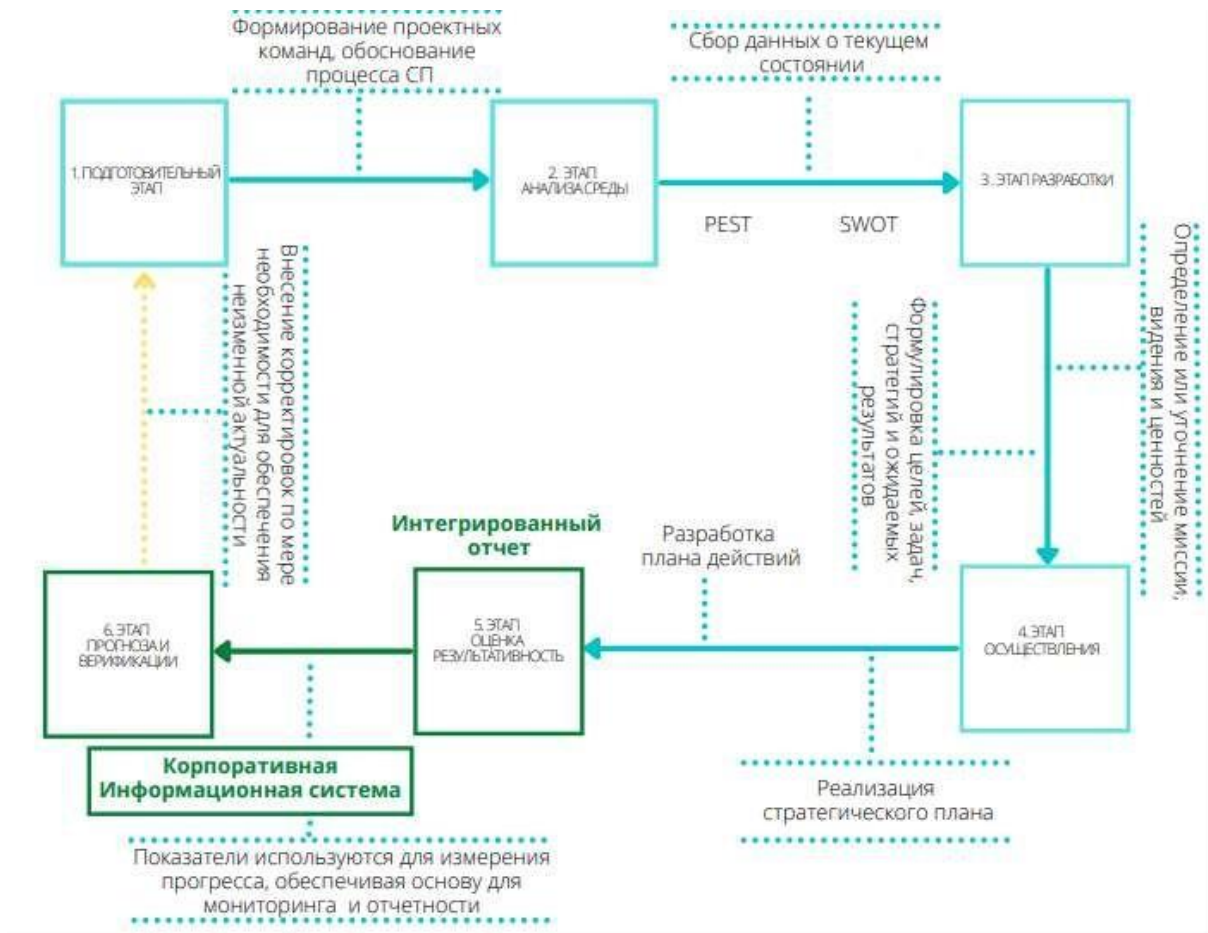
**АЦСР** може да бъде упълномощен да одобрява хартата на проекта и друга проектна документация, да прави препоръки или да изисква изпълнението на планове, отчети и информация, като има последната дума за спиране на проекти. **АЦСР** може да участва в подбора, управлението и разпределението на общите или разпределените ресурси на проекта.

**АЦСР** да е на пряко подчинение на ректора на университета. Разработихме и препоръчахме основната функционалност на АЦСР. (фиг. 3)



**Фигура 3. Основна функционалност на дейностите на АЦСР. (\*Разработено от автора)**

Схемата на етапите на стратегическо планиране с помощта на корпоративната информационна система на университета е показана на фигура 4.



**Фигура 4. Схема на етапите на стратегическо планиране в предложениа модел за управление на университета (\*Разработено от автора)**

По този начин ръководството, осигуряващо управление на всеки етап от процеса, проследявайки статистическите резултати, може да концентрира усилията си върху най-важното – върху разработването на ефективни стратегии за подобряване на бизнес резултатите. Разработеният от нас модел за управление на университета се характеризира с прилагането на проектен подход и ефективни инструменти за организацията на стратегическото планиране. Значението на предложениа модел на управление е в системната оценка и анализ на показателите с последващо прогнозиране на постигането на планираните резултати.

Предложеният подход дава възможност по-бързо и целенасочено да се решават организационни и управленски въпроси, да се планират и наблюдават показатели с помощта на интегрирани информационни системи. Също така, този модел ще помогне да се определи ефективността на управлението, изразена в съотношението между постигнатите резултати и изразходваните ресурси, способността на университета да изпълнява своите цели и планове с определено ниво на качество, изразено чрез определени изисквания - време, разходи, степента на постигане на целта. (фиг. 5)



**Фигура 5. Организационно-функционален модел на управление на медицински университет (\*Разработено от автора)**

## ИЗВОДИ

1. Анализът на научните изследвания показа разнообразието от предложени модели за управление на университета, от позицията на класифициране на статута на университетите, структурите и подходите към системата за управление, чийто основен акцент е създаването на устойчиви конкурентни предимства на организацията, въвеждането на корпоративно управление и възможността за подобряване на организационните структури и вътрешните оперативни процеси.

2. Резултатите от проучването показват, че много усилия са насочени към разработването на планове, а още по-малко към осигуряване на ефективното им изпълнение; често има желание на висшето ръководство да стои настрана от създаването и изпълнението на стратегическото планиране, като делегира тези функции на конкретен служител или отдел. Също така има слаб контрол и мониторинг на изпълнението на стратегическия план, липса на анализ на състоянието на ключовите индикатори по области, за да се определи степента на постигане на индикаторите, отчитане на факта на неговото изпълнение или неизпълнение, липса на информатизацията на процесите. Всичко това потвърждава формализирането на изпълнението на мерките от стратегическия документ.

3. Разработен е проект на модел за управление в медицинските университети, базиран на модифицирана система за стратегическо планиране, използваща управление на проекти, интеграция на информационни системи и съвременни ефективни технологии.



### **III. ОБЩИ ИЗВОДИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

#### **ОБЩИ ИЗВОДИ**

Анализът на състоянието на стратегическото планиране и съществуващата система за управление в медицинските университети на Република Казахстан, както и източниците на научни и приложни изследвания, ни позволиха да направим следните изводи и предложения в съответствие с целите на изследването.

1. Анализът на теоретичната и методологическата основа на университетското управление, базирано на стратегическо планиране, показва разнообразие от подходи към стратегическото управление и планиране на висшите учебни заведения в различни страни. Проведеното изследване разкри няколко проблемни области на стратегическото планиране на казахстанските университети. В същото време проблемите при разработването и прилагането на стратегиите на медицинските университети на Република Казахстан не са практически проучени.

2. Методът за анализ на съдържанието разкри, че почти всички медицински университети, включени в това проучване, изпълняват стратегически планове. По принцип стратегическите планове на медицинските университети са завършени. Наред с това са налице и пропуски в разработването и изпълнението на стратегическите планове, водещи до не постигане на целите и задачите.

3. Експертното проучване показва недостатъчна последователност, приемственост и постоянство в изпълнението на стратегическите планове, ниска отговорност за крайните резултати, неадекватна оценка на риска, отчитане на външни и вътрешни фактори, слаб контрол и анализ на резултатите от изпълнението, което води до ненавременни изпълнение на индикаторите, несистематично идентифициране на проблеми по време на мониторинг и липса на прогнозиране.

4. Ефективността на медицинските университети има пряка връзка с управлението и неговата ефективност. Резултатите от изследването показват доминирането на процесите на разработване на стратегически план над неговото изпълнение. Въз основа на резултатите от задълбочено интервю бяха идентифицирани най-значимите фактори, възпрепятстващи ефективното развитие на университета: недостатъчна отговорност на мениджърите, формалност при изпълнението на стратегията за развитие, липса на адекватна стратегия, недостатъчна информатизация на процесите на управление, липса на мониторинг и контрол на изпълнението, ниска мотивация на персонала за професионално развитие, неприемане на системата за стратегическо планиране като интегрирана система за управление.

5. Модернизацията на системата за управление на медицинския университет се разглежда от нас чрез подобряване на системата за стратегическо планиране, повишаване на нейната ефективност чрез управление на проекти, както и оптимизиране на процесите на управление на университета чрез информационни системи и съвременни технологии.

6. Разработена е модифицирана система за стратегическо планиране, чиято особеност е задължителното включване на етапи на оценка, прогнозиране и проверка в изпълнението на стратегическия план, необходими за анализ и оценка на текущата ситуация въз основа на визуализация на данни и ин- задълбочена аналитична обработка на оперативната информация, гъвкава реакция при промени в стратегическия план и прогнозиране на риска.

7. Разработен е проект на модел за управление в медицински университет, чрез модифицирана система за стратегическо планиране, интеграция на информационни системи и управление на проекти. Този модел ще допринесе за успешното изпълнение на стратегическия план, правилното повишаване на отговорността за изпълняваните насоки и взетите решения, осигурявайки участието на всички заинтересовани страни, фокусирани върху общи цели и координирани дейности, значително ще подобри ефективността на управлението на университета.

### **ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

За постигане на целите и оптимално изпълнение на стратегическите цели, университетите трябва да преразгледат подходите към съществуващата система за управление, основана на ефективно стратегическо планиране. При формирането на собствена стратегия за развитие е необходимо да се осигури конкурентна политика на пазара на образователни услуги и да се търсят нови ефективни подходи за управление.

Управлението на проекти на всички процеси на стратегическо планиране на медицинския университет ще гарантира качеството и прозрачността на изпълнението на задачите, ще трансформира стратегиите в действия и целите в реалност; съответно изпълнението на проектите трябва да засегне ключови области от развитието на университета, определени от неговата дългосрочна/срочна стратегия. В същото време най-голям ефект може да се постигне чрез интегриране на информационни системи, съвременни информационни технологии и ресурси, което значително ще повиши динамиката и ефективността на управленските решения, взети на всички нива на управление.

Промяната на етапите на стратегическото планиране ще даде възможност за систематизиране и последователно наблюдение и контрол на изпълнението на резултатите, оценка и анализ на показатели с последващо прогнозиране на постигането на планираните резултати, което ще допринесе за успешното изпълнение на стратегическия план.

Да се въведе препоръчителният модел на управление в медицинските университети, базиран на стратегическо планиране, използване на управление на проекти, всички налични инструменти и информационни технологии, фокусирани върху ефективното функциониране на системата за управление.

Резултатите от изследването и предложеният модел на управление могат да се използват при разработването и прилагането на стратегии в медицинските университети, както като общо методическо ръководство, така и при прилагането на препоръчани инструменти и шаблони на документи.

### **IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обобщението на изследванията върху системите за управление на университетите показва, че в по-голямата си част естеството на развитието на университетите се разглежда от позицията на повишаване на тяхната управляемост в статута на автономност и корпоративно управление, прилагането на различни подходи за организиране на дейностите на пазара икономика, търсене на възможности за подобряване на организационните структури и вътрешните оперативни процеси за постигане на стратегически цели и задачи.

Отразени са съществуващото, несъвършено ниво на управление на дейността на университетите и тенденцията да се насочват големи усилия към разработването

на стратегически планове и слабо осигуряване на тяхното ефективно изпълнение. Идентифицирани са няколко проблемни области на стратегическото планиране и казахстанските университети. Въпросите за разработване и изпълнение на стратегическите планове на медицинските университети на Република Казахстан практически не са проучени.

Централното място сред технологиите за управление на университетите заема стратегическото планиране, което позволява на университетите да се превърнат в саморазвиваща се система, която ефективно взаимодейства с външната среда, главно защото стратегията на университета е набор от методи и техники за планиране, организацията на управление на всички области на дейността на университета, непрекъснатостта на процесите, чието изпълнение осигурява повишаване на качеството на образованието и устойчиво развитие на организацията.

Анализът на съдържанието показва широк спектър от мисии, цели, цели и стратегически насоки на медицинските университети, които съответстват на приоритетите на националните образователни и здравни системи. Установено е, че повечето университети не предоставят заключения въз основа на резултатите от анализа, обосноваващи избраните стратегически цели и насоки на развитие, не практикуват анализ на риска на университета, за да оценят степента на влияние върху стратегията за развитие на университета и степента на вероятност за неговото прилагане. Налице е факт на липса в някои стратегически планове на университетите на стратегически индикатори (количествено измерими бенчмаркове) за ефективността на изпълнението. Също така не се практикува анализ на рисковете на университета, за да се оцени степента на влияние върху стратегията за развитие на университета и степента на вероятност за нейното изпълнение.

Експертното проучване показва, че за изпълнението на стратегическия план са присъщи проблемите на недостатъчните финансови, човешки и логистични ресурси, непригодността на управленските структури на университета към променящите се условия. В някои медицински университети стратегическият план се преразглежда преди края на определения период на планиране и се изготвя нов стратегически план, който посочва недостатъците на самото планиране. Липсата на информираност на персонала на медицинския университет за резултатите от мониторинга на изпълнението на стратегическия план показва слабото им участие в изпълнението на стратегическия план.

Съвременните подходи към системата за управление на университета изискват създаването на информационна система и база данни, които да улесняват вземането на решения при възникване на различни текущи ситуации. В същото време най-голям ефект може да се постигне чрез интегриране на информационни системи, съответните информационни технологии и ресурси, което значително ще повиши динамиката, прозрачността и ефективността на управленските решения на всички нива на управление.

В медицинските университети на Казахстан не се практикува прилагането на проектния подход в стратегическото управление на университета, въпреки че този подход се оказва най-прогресивната форма на изпълнение на дейностите на организациите. Управлението на проекти на всички процеси на стратегическо планиране на медицинския университет ще засегне ключовите области на развитие

на университета, определени от неговата дългосрочна стратегия, което ще допринесе за систематизирането на етапите на стратегическия план под формата на проектни програми, ще осигури качество на задачите, трансформирайте стратегиите в действия и целите в реалност.

В дисертацията получените резултати от изследването потвърждават, че ефективността на медицинските университети има пряка връзка с управлението и неговата ефективност.

Висшите учебни заведения разработват свои собствени стратегии въз основа на наличните ресурси и ситуацията на външната среда, като определят основните етапи на развитие, обосновавайки приоритетите на дейностите. По принцип много усилия се изразходват за разработване на стратегически планове, много по-малко за осигуряване на ефективното им изпълнение.

Анализът на състоянието и характеристиките на изпълнението на стратегическите планове на медицинските университети в Казахстан показва, че има проблеми при изпълнението на стратегическия план в медицинските университети. Разработеният стратегически план не винаги е адаптиран към реалната ситуация в медицински университет. Негативно е и желанието на висшия мениджмънт да стои настрана от създаването и изпълнението на стратегическото планиране, като делегира тези функции на конкретно длъжностно лице или звено, което извършва основно оперативна дейност по събиране и обобщаване на данни от стратегическия план. Често неизпълнението на стратегическия план е свързано със смяна на висшето ръководство, с появата на стратегически партньор и често с форсмажорни обстоятелства. Честотата на промените в ръководството на медицинските университети оказва влияние върху изпълнението на стратегическия план, фактът, че стратегическият план може да бъде напълно преустроен.

Всички тези фактори ни позволиха да разгледаме възможността за модернизирание на системата за управление в медицинските университети, да разработим модифицирана система за стратегическо планиране и модел на управление в медицински университет, базиран на стратегическо планиране. Предложеният от нас модел на управление в медицински университет, с използването на управление на проекти, ще осигури цялостна интеграция на съвременни подходи и налични информационни технологии за аналитична работа по стратегическо планиране, оперативно регулиране, контрол и мониторинг и подкрепа за вземане на стратегически решения.

Резултатите от изследването могат да бъдат използвани при разработването на управленски стратегии, препоръчани на студенти, студенти, докторанти, млади учени, изследователи, изучаващи социално-икономическите процеси в Казахстан, както и при изготвянето на програми за обучение по специалността „Мениджмънт“.

## **V. НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ РЕЗУЛТАТИ И ПРИНОСИ**

Дългосрочният научен интерес и професионалната ориентация към проблемите, изследвани в дисертацията, мъдростта в уроците от миналото, нарастващата динамика на проблемното настояще и надеждата за предвидимост в бъдещето на образованието в медицинските университети в Казахстан, позволяват да бъдат изведени основните допринасящи резултати от настоящото развитие.

## **Научни резултати и приноси**

1.1. Обоснована е водещата роля на стратегическото планиране в управлението на медицинските университети на Република Казахстан, необходимостта от подобряване на съществуващата система и въвеждане на нов механизъм за формиране и развитие на стратегическото планиране.

1.2. Систематизиране на инструментите и методите на стратегическото планиране, което позволява целесъобразното им използване в зависимост от структурния етап на процеса на стратегическо планиране. Дадени са кратки описания с източници на тези методи и средства.

## **2. Научно-приложни резултати и приноси**

2.1. Завършена комплексна оценка и анализ на стратегическото планиране на медицинските университети на Република Казахстан.

2.2. Разработена модифицирана система за стратегическо планиране.

2.3. Предложен проект за модели на управление в медицинските университети, базирани на модифицирана система за стратегическо планиране, използваща управление на проекти, всички налични инструменти и информационни технологии, фокусирани върху ефективното функциониране на системата за управление.

## **VI. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Нурақынова, С., Модернизация системы управления медицинских Вузов Казахстана на основе стратегического планирования. 9 th International Scientific Practical Conference „Business Competences“ ISMA University Latvia, 29.11.-01.12.2017 г. с. 35-37, ISSN 2592-8287.

2. Нурақынова, С., Управление медицинским образованием на основе стратегического планирования: На примере медицинских вузов Казахстана. INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH GOVERNANCE, 2018. том 23 № 3, стр. 216-225. <https://doi.org/10.1108/IJHG-06-2018-0022>. DOI: 10.1108/IJHG-06-2018-0022. Bibcode: 2018IJHG...23..216N. ISSN : 2059-4631 (Scopus)

3. Нурақынова, С., Модел за управление на висшите учебни заведения на основата на корпоративните системи. Сборник доклади от годишна научна конференция „Актуални проблеми на сигурността“ 26-27 октомври, 2023. Издателски комплекс на НБУ „Васил Левски“. с. 688-698. ISSN 2367-7473. Електронно издание.



**VASIL LEVSKI NATIONAL MILITARY  
UNIVERSITY**

**RESEARCH AND INNOVATION INSTITUTE**

---

**Sabina Nurakinova**

**MODERNIZATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM  
IN MEDICAL UNIVERSITIES OF KAZAKHSTAN ON  
THE BASIS OF STRATEGIC PLANNING**

**A B S T R A C T  
OF A DISSERTATION WORK**

for the acquisition of an educational and scientific degree "doctor"  
Field of higher education 3. Social, Economic and Legal Sciences  
Professional field 3.7. Administration and Management  
Scientific specialty "Organization and Management Outside the Sphere of Material  
Production (Security and Defense)"

Scientific supervisor:

**Col. Assoc. Prof. Daniel Berchev, PhD**

Scientific consultant:

**Prof. Doctor of Science Sevdalina Dimitrova**

Veliko Tarnovo

2024





**VASIL LEVSKI NATIONAL MILITARY  
UNIVERSITY**

**RESEARCH AND INNOVATION INSTITUTE**

---

**Sabina Nurakinova**

**MODERNIZATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM IN  
MEDICAL UNIVERSITIES OF KAZAKHSTAN ON THE BASIS  
OF STRATEGIC PLANNING**

**A B S T R A C T  
OF A DISSERTATION WORK**

for the acquisition of an educational and scientific degree "doctor"  
Field of higher education 3. Social, Economic and Legal Sciences  
Professional field 3.7. Administration and Management  
Scientific specialty "Organization and Management Outside the Sphere of Material  
Production (Security and Defense)"

**Scientific supervisor: Col. Assoc. Prof. Daniel Berchev, PhD**

**Scientific consultant: Prof. Doctor of Science Sevdalina Dimitrova**

**Members of the Scientific Jury:**

- 1. Assoc. Prof. Vanya E. Dimitrova, PhD**
- 2. Prof. Doctor of Science Sevdalina Dimitrova**
- 3. Prof. Velislava Nikolaeva, PhD**
- 4. Assoc. Prof. Veneta Hristova, PhD**
- 5. Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD**

Veliko Tarnovo  
2024



The dissertation work was discussed at a meeting of the General Assembly the Research and Innovation Institute of the Vasil Levski National Military University – Veliko Tarnovo and has been approved for defense in the presence of the Scientific Jury in the field of higher education 3. “Social, Economic and Legal Sciences”, professional field 3.7. “Administration and Management” and scientific specialty “Organization and Management Outside the Sphere of Material Production (Security and Defense)”.

The dissertation consists of an introduction, an exposition in three chapters, a conclusion, a list of references (197 titles) and appendices. The exposition of 270 pages contains the main text of the author, presented in a volume of 233 pages, literature – 17 pages and appendices of 20 pages. The main text contains 28 figures and 15 tables. Table 4 is included in appendix 1.

The defense of the dissertation will be held in the Research and Innovation Institute of the Vasil Levski National Military University, hall ....

The materials are available to those who wish at the Research and Innovation Institute of the Vasil Levski National Military University.

Author: Sabina Nurakinova.

Topic: Modernization of the management system in the medical universities of Kazakhstan on the basis of strategic planning

Reviewers:

1. Prof. Doctor of Science Sevdalina Dimitrova
2. Assoc. Prof. Veneta Hristova, PhD

## **I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION**

### **1. Actuality of the research topic**

The higher education system is the basis of progress in the sustainable development of any country, carrying out a significant mission of providing high-quality human potential. In the progressive socio-economic development of the state, a special place is occupied by the professional training of medical specialists capable of protecting the health of the people, which is the basis of human capital.

Health as the main macroeconomic factor is increasingly an essential component of the country's strategic development plan. The changed situation in the global and national economies, the emergence of new health problems, new infectious diseases, epidemiological, environmental, and behavioral risks, require professional provision of high-quality medical care and public health protection. Vocational education does not keep pace with these changes, and this requires the creation of conditions that ensure the continuous updating of the education system in accordance with the changes taking place in the country and the world.

All this accelerates the process of defining the main guidelines for the medium-term period, including the implementation of institutional and structural reforms, the development of higher education policy based on European standards and international practice in the field of strategic management.

Considering all global trends, the importance of medical universities for the development of the healthcare system, the economy and the promotion of the country in international markets is increasing. Medical universities are becoming one of the main sources of innovations and technologies introduced into the healthcare system.

In modern medical universities in Kazakhstan, the strategy is often more complex, which significantly reduces their reality, effectiveness, and efficiency. Today it is obvious that the success of medical universities, which traditionally occupy high positions in international rankings, is determined by many factors, including an effective management system.

Effective changes in the medical education of the Republic of Kazakhstan, as in other countries of the world, depend on the leadership and management structures, as well as on the skills and competencies of individuals and teams responsible for these changes. (Sanfilippo et al., 2008)

In many countries, it is increasingly noted that in order to maintain their international reputation in a new competitive environment, greater flexibility is required, a focus on the generation of new knowledge by universities, a receptivity to innovation and the ability to reproduce them. (Analytical report "Monitoring and evaluation of flexible management in universities", 2017)

For the purpose of effective educational activities, universities should independently form their academic policy, which contains issues of choosing scientific directions and areas of training specialists in accordance with the needs of the labor market, admission of students, undergraduates and doctoral students, development of educational programs and determination of their content, organization of the educational process. the educational process, the creation of a system to ensure the quality of education, accreditation of educational programs.

Currently, the development of academic freedom and autonomy of universities in order to manage changes and determine the priorities of their strategic development,

human resource management and personnel policy, budget formation, search for additional sources of funding and their diversification is another trend in the development of higher education in Kazakhstan.

Research in the field of the education system and the organization of university management shows that the main problem areas of modern university management are:

- ✓ insufficient adaptation of university management structures to the changed conditions;
- ✓ focus on achieving short-term goals and objectives;
- ✓ vagueness of management procedures.
- ✓ focus on solving mainly internal problems, weak interaction with consumers of educational services to study their needs (Кульжанова Г., 2011).

According to the author of the study, it follows that universities need to form their own development strategies, which include programs to ensure the quality of education. The formation of a strategy for the development of universities is dictated on the one hand by the modern needs of the educational services market, the challenges of the time and the processes of integration into the global educational space, and on the other hand, by the existing imperfect level of management of the activities of universities. (Торобеков Б., 2015)

Today it is obvious that the success of medical universities, which traditionally occupy high positions in international rankings, is determined by many factors, including an effective management system.

For the successful development of the university in the long term, the development of a strategy is a prerequisite. An indispensable condition of the strategy development process is the consolidation of the university's mission, its goals, innovation, marketing, educational, scientific, investment, personnel policy. All the activities of the university are given a general direction to ensure the effectiveness of achieving strategic goals. The development strategy should be developed considering all available information about the current and projected situation of the university, the national education system, the environment in which it operates.

The activities of universities largely depend on their strategic planning therefore it is necessary to pay special attention to its analysis.

The management of universities can develop an excellent strategy for the development of an organization aimed at external consumers. However, the success of this strategy will significantly depend on the quality of organizational measures and the potential of management personnel. The strategy of the university as a model for managing its development will improve the quality of graduates, raise the level of research and competitiveness of the services provided by medical universities. In order to achieve the goals and optimal implementation of strategic objectives, universities need to reconsider approaches to the existing management system, from the perspective of new models of university management based on strategic planning.

The need for effective use of strategic planning in the existing management systems of medical universities determines **the relevance** of the topic of the dissertation chosen by the author.

The thesis examines in detail the concept of the management system and strategic planning of universities, its varieties, the results of the application of various

management models in universities of different countries, and also assesses its potential for Kazakhstani medical universities.

## **2. Research thesis and hypotheses.**

### **The research thesis is:**

✓ In the context of a rapidly changing external environment, globalization of the educational space and increasing competition, traditional approaches to management and other factors have an adverse impact on the effectiveness of the development of universities.

✓ The introduction of the most progressive forms of management in medical universities, which are transformed along with the development of areas of its activities, will inevitably transform strategies into actions, and goals into reality;

✓ The strategic planning process, combined with modern approaches and integration of information systems, provides the basis for effective management in a medical university.

### **The research hypothesis is:**

✓ In the conditions of a rapidly changing external environment, globalization of the educational space and increasing competition, traditional approaches to management and other factors have an adverse impact on the effectiveness of the development of universities.

✓ The introduction of the most progressive forms of implementation of the activities of universities, which are transforming along with the development of the areas of its activities, inevitably transform strategies into actions, and goals into reality.

✓ The process of strategic planning, combined with modern approaches and integration of information systems, provides the basis for effective management in a medical university.

## **3. Aim and tasks of the research**

**The aim** of the dissertation is to study, analyze and develop a management model based on strategic planning in the medical universities of Kazakhstan.

The achievement of the aim of the dissertation work is carried out through the concretization of the following **research tasks**:

**1.** To investigate the theoretical and methodological basis of university management based on strategic planning.

**2.** To analyze the state of strategic plans and the specifics of their implementation in medical universities of Kazakhstan.

**3.** Analyze and evaluate the management system in medical universities.

**4.** To develop a management model in medical universities based on strategic planning.

## **4. Object and subject of the research**

**The object** of the dissertation is management in medical universities of the Republic of Kazakhstan, providing the trinity of medical education, clinical practice and scientific activity.

**The subject** of the study is the modernization of the management system in

medical universities based on strategic planning.

### **5. Research methodology**

The following methods were used in the research:

- ✓ qualitative content analysis of strategic plans of universities, official documents provided by universities, resources from the Internet – materials presented on university websites.

- ✓ expert survey - survey of university specialists directly involved in the implementation of strategic plans.

- ✓ in-depth interviews.

The following experts were selected for the interview:

- ✓ current and ex-rectors, vice-rectors of universities.

- ✓ professors, associate professors, lecturers, and researchers.

- ✓ administrative staff at universities.

- ✓ experts of accreditation agencies, professional associations, practical healthcare (stakeholders).

Theoretical and methodological bases for the dissertation research was based on the work of Kazakhstan and foreign scientists in the field of management, university management, strategic planning. The theoretical basis for the study was the work of management classics.

The information and analytical basis of the dissertation research were reports and materials of the World Health Organization (WHO), State Programs for the development of healthcare of the Republic of Kazakhstan, the State Program for the Development of Education and Science of the Republic of Kazakhstan, official documents of medical universities of Kazakhstan, monographs of domestic and foreign specialists, publications in Kazakh, Russian, foreign scientific publications, collections of international scientific and practical conferences, Statistical information of the Statistics Committee of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan.

The practical basis of the research was the medical universities of Kazakhstan: Kazakh National Medical University named after S.D. Asfendiyarov (KazNMU), Astana Medical University (MUA), Semey State Medical University (SMU), Kazakhstan Medical University "KSPH" (KMU KSPH).

### **5. Restrictions**

The vastness and complexity of the tasks of the dissertation work limits the overall research; for greater specificity and importance of the work, the research was carried out within certain acceptable restrictions. The scope of the research is limited to the study of conceptual features, methodological and scientific-practical problems of the formation and development of strategic planning in the conditions of the medical educational market. On this basis, mechanisms are being developed to modernize the management system of medical universities in Kazakhstan based on strategic planning.

Theoretical and methodological researches affecting various aspects of strategic management and planning have been reflected in the works of a number of authors: I. Ansoff, P. Asel, K. Bowman, D. Gibson, R. Gruening, R. Daft, P. Doyle,

W. Knorring, F. Kotler, J. Lamben, M. McDonald, P. Milgrom, G. Mintzberg, A. Thompson, B. Twiss, T. Conti and others.

The theoretical basis for the development of the university's strategy is also the work of M. Porter. (Porter M., 1997) According to Porter's ideas, the following strategic alternatives are the most suitable for universities: production of educational services at the lowest cost; differentiation of educational services; orientation to a wide market; targeting a narrow market niche. Whatever strategy the university chooses, it is important to have a clear idea of the purpose of the activity, an understanding of how consumer value will be created through the implemented educational programs.

The development of strategic management ideas is reflected in the works of such authors as Frankenhofs and Graner (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) and others.

Aksenov K., Klebanov B. and Goncharova N. (Aksenov K., et al., 2004) they proceed from the fact that modern approaches to the university management system require the creation of an information system and database that facilitate decision-making in the event of various current situations.

Modern models of construction and management of higher education institutions are quite diverse. When developing a university management model, it is possible to use various methodological approaches and modeling techniques. So, S. Belyakov (S. Belyakov, 2009) relies in his research on the methodology of functional modeling, which is based on the application of uniform rules for the representation of any process, as well as the interaction of several processes aimed at obtaining a known result, which allows us to present possible options for the organization of management depending on the content of the activity of the management object.

The development of innovative models of educational sphere management in the Republic of Kazakhstan was presented in the works Kurbanova M., Kusainova A., With alina R., Boribekova K., Murzalinova A. and others.

In the work of the author (Nakatkova O., Basaranovich E. 2015), it is shown that during the modernization of the Kazakh education system, the knowledge intensity of management increases. This is expressed in the search for innovative conceptual approaches in management activities, scientific understanding by many practitioners-managers of their activities, as well as the need for its theoretical justification.

The study conducted by Sagintayeva A., Hartley, M., Ekel P., traced the evolution of the origin and development of corporate governance bodies of Kazakhstani universities (Sagintaeva, et al., 2018). The international research group studied the way Kazakhstan has chosen to reform management in higher education, its perception in the educational community, as well as the choice of university leaders of mechanisms for implementing this strategically important task. One of the conclusions made in the study by the authors states that the management system of higher education institutions remained unchanged until recently, when the government of the country made attempts to modernize it. Currently, universities have an ingrained system of beliefs and understanding of relations with the authorities that determine the functioning of institutions. One of the main challenges is to overcome these systematic habits and ways of functioning in order to comprehensively implement management reform.

Actual theoretical aspects and methodological foundations of strategic planning at the university were studied in the works of Kazakhstani and foreign authors Yuvitsa N., Alibekova K., Kulzhanova G., Pupysheva T., Shedenova U., Silaeva O., Blonina V., Lerner A., Goodstein L., Newman F., Grudzinsky A., Ekkel P., Klyuev A., Kirillina N., etc.

It is believed that the founder of the theory of strategic planning is I. Ansoff. In 1965, he proposed the ideology of strategic planning: to go from analyzing the future to the present. The Ansoff strategic planning model consisted of a consistent strategic decision-making process.

Canadian scientist Henry Mintzberg came to the conclusion that the process of strategic planning can be more dynamic and less predictable than management theorists thought. In the process of changing the stages of strategic management, the content of the concept of the term "strategic planning" also changed.

Thus, Meskon M. believes that "strategic planning is a set of actions and decisions taken by management that lead to the development of specific strategies designed to help an organization achieve its goals" (Meskon M. et al., 1997). According to E. Golubkov, strategic planning is understood as "a process of developing and maintaining a strategic balance between the goals and capabilities of an organization in changing market conditions" (Golubkov, E. 2020). Schendel and Hatten considered it as "the process of defining and establishing a connection between an organization and its environment, consisting in the implementation of selected goals and in attempts to achieve the desired state of relationship with the environment through the allocation of resources that allows the organization and its departments to act effectively and efficiently." According to Higgins, "strategic planning is a management process for the purpose of implementing an organization's mission by managing the interaction of an organization with its environment." Pirs and Robinson define strategic management "as a set of decisions and actions for the formulation and implementation of strategies developed in order to achieve the goals of the organization" (Idrisov, A., et al., 1998). Magdanov P. defined the modern key idea of strategic planning in that it does not consist in developing a strategy or strategic plan, but in describing the organization's activities in the future; the point is to identify, work out and evaluate all available opportunities for the development of the organization and plan their implementation (Magdanov P., 2011). Having considered various definitions of "strategic planning", we can indicate that strategic planning is a disciplined effort to develop decisions and actions that shape and direct the purpose and activities of the organization, especially with regard to the future. Strategic planning is a fundamental component of organizational management and decision-making in public, private and non-profit organizations. This is a structured approach to determining the direction of the organization's activities and forecasting the future. Through strategic planning, the organization's resources are concentrated on a limited number of goals, which helps the organization to focus its efforts, provide a single installation for employees to achieve common goals, as well as evaluate and adjust its direction in response to the changing external environment.

Scientists Yakimov A., Mezentseva E., Belova N., Magdanov P., who have made a certain contribution to the formation and development of the school of management, identify the main Western concepts that form the basis of the classical theory of

strategic planning in the organization and determine the trajectory of scientific discourse.

As the study of literary sources shows, a lot of effort is directed to the development of plans; much less to ensure its effective implementation. Therefore, effective leadership and an understanding of the institutional culture, including an assessment of the organization's core values, are important factors in planning. Leadership should not only be informed and purposeful, but also sensitive to the environment; leadership should also create new opportunities, as well as responding to changing external circumstances.

Thus, the study of literary sources of foreign and Kazakhstani researchers shows different approaches to strategic management and planning of higher educational institutions.

Despite the fact that by now a certain set of knowledge on various aspects of strategic planning at the university has developed in the works of scientists and practitioners, and this direction has been actively supported and developed at the state level, it still remains the least developed and studied in theoretical and practical terms. This determines the importance of systematization and generalization of the existing knowledge of strategic planning at the university on a single theoretical and methodological basis, its reinforcement by scientific research, as well as the development of recommendations for the modernization of the management system of medical universities in Kazakhstan based on strategic planning.

## **6. The main points presented for defense.**

Scientific analysis of the state of strategic plans of medical universities of Kazakhstan and the specifics of their implementation, showed a tendency to dominate the enhanced development of strategic plans over ensuring its effective implementation, insufficient monitoring of development directions, lack of analysis of achieved indicators and evaluation of indicators, low commitment to achieving results, leading to lack of progress and failure to achieve the goals.

It is shown that the effectiveness of medical universities has a direct relationship with management and its effectiveness, which is confirmed by the results of the study. The essential factors that hinder the effectiveness of the existing management system in medical universities of Kazakhstan are identified: the unavailability of university management structures to changing conditions, lack of commitment and responsibility of managers, formality in the implementation of the development strategy, insufficient informatization of management processes, lack of control and analysis of performance results, failure to perceive the strategic planning system as an integrated management system.

The necessity of modernization of the management system in a medical university, based on strategic planning, using the most advanced forms of management, effective tools and all available information technologies is substantiated. This will provide an opportunity to obtain operational information about the current activities of the university, visualize consolidated data that allows you to flexibly respond to changes in the strategic plan, assess risks, predict and promptly modify promising areas.

A management model has been developed at medical universities that allows



achieving planned strategic goals and objectives through project management, based on a modified strategic planning system and integrated integration of all available information systems.

## **7. Discussions**

The dissertation work was discussed at an extended meeting of the General Assembly of the Research and Innovation Institute of Vasil Levski National Military University – Veliko Tarnovo.

The results of the research have been discussed at international scientific conferences and journals both in the country and abroad. The main results have been published and presented in 13 publications in international scientific conferences and journals.

## **8. The theoretical and practical significance**

The results of the research consist in the development of the main optimized approaches for strategic planning, the proposal for the integration of existing information systems and the effective use of practical tools for the modernization of the management system of medical universities. The results of the research can be used in the development of management strategies and can be recommended to students, doctoral students, young scientists, researchers studying socio-economic processes in Kazakhstan. The materials from the dissertation work can also be used in the preparation of training courses and trainings in management, strategic management and are the basis for mandatory courses for students of the "Management" specialty.

## **9. Main results and conclusions of the dissertation work.**

In the dissertation work, an analysis of literary sources was carried out, which showed that the priority of researchers is given to the consideration of strategic planning as an element of university management. The concept of strategic planning is based on the organization's clear understanding of its mission; its vision of where it wants to be in the future; and the values that will guide its actions. The process requires commitment to strategic planning, which includes the ability of the organization to set both short-term and long-term goals. Strategic planning also includes planning strategic decisions, activities, and the allocation of resources needed to achieve these goals.

Noteworthy are the studies that consider strategic planning in the context of new management processes that flexibly respond to changes in the internal and external environment of the university and use all available information technologies for this. In this way, strategic planning can help an organization gain a competitive advantage, improve market share, and plan for its future.

In general, the conducted research revealed a number of problem areas of strategic planning.

## **II. STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION**

### **1. The structure of the dissertation**

#### **Contents of the dissertation.**

The dissertation is structured in accordance with the set goal, research tasks,

working hypothesis, object and subject of research and reflects the author's approach to the topic. The presentation is structured in three main semantic sections, separated as chapters, where each of them is segmented into subsections.

More specifically, the content of the dissertation is structured as follows:

### **Introduction**

**CHAPTER ONE.** Theoretical and methodological foundations of the management system and strategic planning in higher educational institutions.

1.1. Fundamentals of strategic management of the higher education system.

1.2. Reforms of the higher education system and the main directions of strategic development of universities of the Republic of Kazakhstan.

1.3. Strategic planning in the management of the organization: the essence and main components.

1.4. Methodological foundations of strategic planning in universities. The main conclusions to the first chapter.

### **The main conclusions to the first chapter.**

**CHAPTER TWO.** Analysis of the state and development of strategic planning in medical universities of Kazakhstan

2.1. Research methodology.

2.2. Characteristics of medical universities of the Republic of Kazakhstan.

2.3. Analysis of the state of strategic planning in medical universities of the Republic of Kazakhstan.

2.4. Evaluation of the implementation of strategic planning in medical universities of the Republic of Kazakhstan.

2.5. Analysis of the management system of medical universities of the Republic of Kazakhstan.

### **The main conclusions to the second chapter.**

**CHAPTER THREE.** The main directions of modernization of the management system of medical universities in Kazakhstan on the basis of strategic planning.

3.1. Overview of university management models.

3.2. Development of a management model for medical universities based on strategic planning.

### **The main conclusions to the third chapter.**

### **General conclusions and proposals**

### **Conclusion**

### **List of sources used**

### **Applications**

## **2. Synthesized presentation of the dissertation work**

**CHAPTER ONE. Theoretical and methodological foundations of the management system and strategic planning in higher educational institutions.**

In the dissertation work, an analysis of literary sources was carried out, which showed that the priority of researchers is given to the consideration of strategic planning as an element of university management. The concept of strategic planning is based on the organization's clear understanding of its mission; its vision of where it wants to be in the future; and the values that will guide its actions. The process requires commitment to strategic planning, which includes the ability of the

organization to set both short-term and long-term goals. Strategic planning also includes planning strategic decisions, activities, and the allocation of resources needed to achieve these goals.

Noteworthy are the studies that consider strategic planning in the context of new management processes that flexibly respond to changes in the internal and external environment of the university and use all available information technologies for this. In this way, strategic planning can help an organization gain a competitive advantage, improve market share, and plan for its future.

In general, the conducted research revealed a number of problem areas of strategic planning and Kazakh universities. At the same time, the problems in the development and implementation of strategies of medical universities of the Republic of Kazakhstan have not been practically studied.

The thesis substantiates the leading role of strategic planning in the management of medical universities of the Republic of Kazakhstan, the need to improve the existing system and introduce a new mechanism for the formation and development of strategic planning.

## **CONCLUSIONS**

1. An analysis of literary sources on the strategic management of universities revealed a variety of sets of management technologies and tools for achieving strategic goals and objectives, the presence of large efforts aimed at the development of strategic plans and, at the same time, much smaller efforts at ensuring its effective implementation. It is emphasized that I know that when forming my own development strategy, it is extremely necessary to ensure a competitive policy in the market of educational services and to look for new effective management approaches.

2. Management of higher education in Kazakhstan is going through a transit stage, systematic work is being carried out to bring the universities of Kazakhstan and the quality of education in line with the requirements and norms existing in international practice. By strengthening the governance system and increasing transparency, Kazakhstan can increase the efficiency, flexibility, reliability and quality of the education system.

3. Basic concepts that form the basis of the classic theory of strategic planning in organizations are shown. All definitions represent the concept of strategic planning, how a clear understanding of an organization's mission, vision of where it wants to be in the future and values that will guide its actions. Strategic planning is a fundamental component of organizational management and decision-making in public, private and non-profit organizations.

4. The study of literary sources of foreign and Kazakh researchers shows various approaches to strategic management and planning of higher education institutions. Conducted research revealed a number of problem areas of strategic planning of Kazakh universities. However, problems in the development and implementation of strategies of medical universities of Respublika Kazakhstan are practically not studied.

## **CHAPTER TWO. Analysis of the state and development of strategic planning in medical universities of Kazakhstan**

Based on content analysis, we conducted a qualitative assessment of the structure and content of strategic plans of medical universities in order to determine the state of strategic planning of medical universities.

The sample was made up of strategic plans of 9 medical universities of the Republic of Kazakhstan.

The result of the first stage was the creation of a list of documents selected for content analysis.

The second stage of the study was the identification of categories of text analysis (semantic units of analysis).

At the third stage, units of account were established, specifying each semantic unit. The result of this stage was the development of a content analysis classifier linking together all semantic categories and units of account.

Based on the analysis of the information received from the strategic plans of universities, a list of key priorities for the development of medical universities has been compiled.

The results of the content analysis allow us to draw the following conclusions: Basically, all medical universities included in this study implement strategic plans, some universities use the terminology "strategic directions" and "strategic development plan", which indicates the inaccuracy of the definitions.

The planning periods differ from each other only in 2 universities.

The mission, vision and strategic goal of universities correspond to the goals, objectives and priorities of the national education system and the healthcare system, which is expressed in the desire of universities to constantly improve the level of training of specialists to provide high-quality medical services to the population of Kazakhstan and globally competitive specialists.

Strategic goals are defined for all universities, strategic directions inherent in all universities are designated as: improving the quality of educational activities, improving the quality of scientific research and the potential of scientific personnel, as well as creating an effective financing system and developing an innovative structure through improving corporate management methods of the university. In general, we can say that there is a fairly wide range of goals and objectives included in the strategic plan of the university.

Significant features in strategic directions are such formulations as achieving the status of a research university, the integration of educational, scientific, and clinical activities, the formation of an academic system of healthcare and science. First, this corresponds to the state policy and programs for the development of national education and health systems.

A positive factor for the long-term development and competitiveness of universities are the designated priorities for the improvement and development of professional practice, the development of clinical resources based on the transfer of the best world practices of medical science and international standards.

Almost all universities use the most common method of strategic analysis, the SWOT analysis development method.

The revealed differences in the structure of strategic goals specified in the strategic plans of universities show an individual approach to the development of the university.

For the first time, some universities conducted an assessment of the innovative potential of the team and forecast trends in the labor market for personnel needs.

All strategic plans of universities have passed the stage of approval with the

Supervisory Boards and the Board of Directors.

All universities have operational plans. Monitoring of the implementation of strategic indicators is carried out regularly by collecting reporting data (monthly, quarterly).

At the same time, there are also shortcomings in the development and implementation of strategic plans of the studied universities:

- ✓ Only 2 universities conducted a risk analysis of the university, which allows to identify risks and opportunities, as well as to assess the degree of influence on the development strategy of the university and the level of probability of its implementation; most universities, when developing a SWOT analysis, do not provide conclusions based on the results of the analysis, which in turn determine and justify the selected strategic goals and directions of development;

- ✓ Some plans lack strategic indicators (quantifiable benchmarks) of the effectiveness of the implementation of goals and objectives.

- ✓ For a certain part of universities, the strategic plan is reviewed before the end of the specified planning period and a new strategic plan is prepared, which indicates the shortcomings of the planning itself.

Thus, although the revealed differences in the structure of strategic goals specified in the strategic plans of universities show an individual approach to the development of the university, but the presence of shortcomings in the development and implementation of strategic plans of the studied universities dictate the need to improve planning and modernization of implementation stages, systematic monitoring of implementation and control of achievement of results.

By the method of expert evaluation, we conducted an analysis and assessment of the state of strategic planning in medical universities of the Republic of Kazakhstan.

Heads of departments, departments, departments, and specialists of these structural divisions were selected as experts. The approach of individual expert evaluation was chosen, i.e. each expert was worked with separately, in order to obtain an opinion regardless of authorities, higher management and colleagues.

A questionnaire has been prepared, consisting of 2 blocks with questions containing information about participation in the development and implementation of the strategic plan at the university, assessment of the management system of the university in which the respondent works.

The representativeness of the group of respondents was ensured by a sample of 58 people. Statistical processing of the results of the expert survey was carried out using the method of correlation analysis using the Microsoft Excel 2010 software package. In order to determine the presence and direction of the relationship between the indicators, which, as a rule, are mutually independent, a correlation analysis of the results of the expert survey was carried out.

The results of the expert survey allow us to draw the following conclusions:

- ✓ Medical universities all have a strategic plan that has passed the stages of development, discussion and approval, however, 3.45% of experts indicated a developed but not approved strategic plan.

- ✓ Most universities use a comprehensive methodology of strategic planning to improve the efficiency of the university. Strategic planning allows you to concentrate the limited resources of the university in a certain direction and maximize the benefits

of stakeholders through comprehensive coverage of the mission, goals, objectives, directions, resources, data, internal and external interaction, collection, and analysis of a huge amount of information about the industry, market, competition, and other factors.

Changes and additions to the strategic plan are made annually, nothing can be final in the process of managing the organization and all actions are subject to changes depending on the environment, new circumstances that have arisen that require adjustments to the strategy.

The basis for the adjustment of the strategic plan are changes made to strategic and program documents of a higher level, strategic plans of state bodies, changes in the internal and external environment that have a significant effect on the implementation of the strategic plan, changes in the amount of funding, the results of monitoring and evaluation of the implementation of the strategic plan.

The management of the university, middle managers, i.e. heads of departments, departments, deans, departments take part in the development and revision of the strategic plan.

There are shortcomings in the developed strategic plan, at the same time, the same number of experts are convinced that there are no shortcomings. This situation indicates a lack of awareness of the university staff about the results of monitoring the implementation of the strategic plan, as indicated by the proportion of respondents who found it difficult to answer. As a result, this determined the opinion that the developed strategic plan is not always adapted to the real situation at the university. Another confirmation of this is the lack of understanding by employees of their involvement in the implementation of the strategic plan, and those who believe that they are performing tasks assigned to them by management.

The implementation of the stages of the implementation of strategic planning is accompanied by periodic monitoring of the results and, as necessary, adjustments are made to the strategic plan.

The development of the strategic plan of the university is based on the overall strategy of the university. Financial, human and logistical resources are designated as insufficient resources for the implementation of the strategic plan. The results of the correlation analysis confirm the relationship of dissatisfaction with the level of remuneration operating at the university with insufficient financial resources.

Higher education institutions develop their own strategies based on their available resources and the situation of the external environment, determining the main stages of development, justifying the priorities of activities, as well as forms of interaction with both partners and consumers, and with competitors.

The effectiveness of the university has a relationship with management, in particular, it depends on the head of the university, whose management system is assessed as good and satisfactory by almost the same proportion of respondents. The in-depth interviews conducted were carefully planned, considering the focus and scope of the issue under study, an interview guide was developed in advance and one test interview was conducted. The respondents' official ethical approval and consent to the interview were obtained. As respondents, experts with work experience in a medical university, who held senior positions and directly participated in the development or implementation of the strategic plan of the organization were involved.

The sample consisted of 12 respondents. During the interview, the experts identified the following main factors that are significant obstacles to the effective development of the university:

- ✓ lack of adequate strategy, commitment in the implementation of the development strategy;
- ✓ formalization of the implementation of the strategic document activities.
- ✓ lack of monitoring and control of performance results, low motivation to achieve results;
- ✓ lack of resources (financial, human, administrative, etc.);
- ✓ frequent change of leadership and lack of continuity, the impossibility of self-realization of professionals.
- ✓ the level of competence of the university management and its employees;
- ✓ insufficient informatization corresponding to the realities of the time;
- ✓ resistance to environmental changes;
- ✓ poor communication within the organization;
- ✓ low level of competition between universities;
- ✓ change of strategic partner due to unjustified expectations leading to significant financial expenses;
- ✓ inadequate risk assessment, especially taking into account external and internal factors. An in-depth interview with experts allowed us to make the following recommendations.

In order to achieve the ranking of the leading countries of the world, a medical university is recommended to adhere to several conditions, first of all, it is necessary to develop and invest a lot in human resources, motivate and stimulate their continuous growth. Secondly, it is necessary to strengthen resources, that is, clinical bases, for the transfer of knowledge and experience to future doctors, and thirdly, by developing scientific research, it is possible to promote progress by investing in the future of medicine, to activate publications in international cited journals, to increase the level of settling of the teaching staff, to raise the image of the university.

In order to effectively implement the development strategy, medical universities need to pay attention to the development of organizational culture, create and strengthen intra- university interaction. This will provide ample opportunities for providing high-quality educational services and ensuring a quality system that focuses the educational process not only on compliance with educational standards, but also on the needs of consumers, namely students, society, and the state.

One of the factors that is the main obstacle to the effective development of the university is the lack of financial resources. It is necessary to pay attention to the formation of a university Development Plan, which contains production and economic indicators (with transcription). There is a direct relationship between the strategic plan and the development plan.

A well-constructed control system should be stable and invulnerable. The implementation of the strategic plan should not be affected by the frequent change of university leaders and be subject to changes due to the personal influence of a new person. The most common approaches and tools used in practice when forming the strategy of a medical university are recommended, such as the brainstorming method, the Delphi method, analytical-hierarchical forecasting, positioning strategy, resource

approach, project-oriented approach, benchmarking.

When developing a strategic plan, it is necessary to create a working group and identify the members of the group. A group of responsible persons or units implementing strategic indicators must have the appropriate qualifications and professionalism. It is important to involve the expert community (experts, employers, stakeholders) in the development of strategic planning documents. Without strategy consultants, the university will not be able to independently develop a high-quality strategy and implement it in practice.

It is important to clearly formulate indicators and quantitative indicators that it is really possible to achieve over a certain period, think through the directions of the strategic plan in advance and formulate tasks that should be understandable to all performers and achievable. It is necessary to carry out a risk assessment to determine the feasibility of the plan and subsequently to analyze and take into account the results of previous experience, achievements, which will allow to draw conclusions about how relevant and feasible the new tasks are. And as a final step, it is necessary to carry out preliminary discussion and agreement of the plan from the bottom up, so that the units get involved and make their own corrections and additions, and also understand the importance and role in the implementation of the strategic plan.

### **CONCLUSIONS**

1. Practically all medical universities included in this study implement strategic plans. The mission, vision and strategic goal of the university correspond to the goals, tasks and priorities of the national education and health care systems. Content analysis showed a fairly wide range of goals, tasks and strategic directions of higher education institutions, which correspond to state policy and programs of the developed national education and healthcare systems. It was revealed that the majority of universities do not provide conclusions based on the results of the conducted analysis, justifying the selected or other strategic goals and directions of development. There is no risk analysis of the university, in order to assess the degree of influence of the university's development strategy and the level of probabilities of its implementation. In general, the strategic plans of medical universities have a completed character, but at the same time, the achievement of indicators is not always observed. There is a fact of absence in some strategic plans of universities of strategic indicators (quantitative indicators) of the effectiveness of the realization of goals and objectives.

2. Higher education institutions develop their own strategies, based on the resources available to them and the external environment, defining the main stages of development, justifying the priorities of activities, as well as forms of interaction both with partners and users, and with competitors. The most essential factors hindering the effective development of the University were determined by the expert evaluation method: unpreparedness of the university's management structures for changing conditions, lack of commitment and responsibility of managers, formality in the implementation of development strategies, insufficient informatization of management processes, lack of control and analysis of activity results.

3. The results of the study confirm that the effectiveness of the activities of medical universities has a direct relationship with management and its effectiveness. The strategy of the university as a model of management of ego development should be managed both in the process of development and implementation. However, there is



a lack of consistency, continuity and persistence in the implementation of strategic plans, responsibility for final results. Failure to perceive the strategic planning system as an integrated management system.

### **CHAPTER THREE. The main directions of modernization of the management system of medical universities in Kazakhstan on the basis of strategic planning.**

Generalization of research on university management systems shows that researchers mostly consider the nature of the development of universities from the position of avoiding the centralized influence of the state on them, the desire to increase the manageability of universities in conditions of autonomy and the formation of corporate culture.

At the same time, the tasks of forming a university management model were considered by many researchers and experts, as the concepts of "strategic management" and "strategic planning" emerged in university management.

In general, modern models of the construction and management of higher education institutions, in one way or another, consider the management processes in the context of the relationship of the university with the state, business and the adaptation of the education system to the processes of the formation of an innovative economy, the formation of a social competitive environment. Particular attention is paid to the implementation of mechanisms for creating sustainable competitive advantages of the organization, the introduction of corporate governance and the possibility of improving organizational structures and internal operational processes.

At the same time, research on the development of models of management of a medical university based on strategic planning is not enough.

All the above determines the great relevance and necessity of developing an effective model of university management based on strategic planning. Given that the strategy is a long—term plan of the organization, and each university chooses its own development strategy, depending on the goals set, defined by the mission, accordingly, there is no universal model of university management that could be uniform for all universities. But, with the application of effective management approaches, a clear organization of all stages of planning and implementation of the strategy, the probability of achieving the goals is high.

The analysis of the results of our study of the strategic planning system of medical universities in conjunction with the data of literary sources in the field of university management, showed a direct relationship between the effective development of medical universities, with management and its effectiveness.

An important conclusion reflecting the results of the study demonstrates the fact that all medical universities have a strategic plan in which sufficient resources were invested at the stage of development and approval. However, sometimes there is no organization of the process of analysis and evaluation of indicators, due to the formalization of execution, and as a result, not all medical universities achieve their goals.

Analyzing the results of our research, we have identified the positive aspects, shortcomings, and the most significant problems in the existing management system of medical universities of the Republic of Kazakhstan.

The results of the study show that there is often a desire of senior management to

stay away from the creation and execution of strategic planning, delegating these functions to a specific official or department. Also, there is weak control and monitoring of the implementation of the strategic plan, the lack of analysis of the state of the main indicators in the directions in order to determine the degree of achievement of indicators, fixing the fact of its implementation or non-implementation, the lack of informatization of processes. All these factors, according to respondents, are no less significant reasons for the inefficient development of the university.

According to the interviewed experts, the developed strategic plan is not always adapted to the real situation at the university, sometimes it does not reflect the analysis of the current state and expected results, all this confirms the formalization of the implementation of the strategic document.

The results of the content analysis also show the fact that some strategic plans of universities lack strategic indicators (quantifiable benchmarks) of the effectiveness of the implementation of goals and objectives.

Thus, the results of the study convincingly show the need to modernize the management system of a medical university.

Conceptually, the modernization of the management system of a medical university is considered by us as the formation of a management system based on strategic planning, increasing its effectiveness through the use of project management, and optimizing management processes through information systems and technologies.

The management model in a medical university is presented by us in the form of the following main approaches:

- ✓ Implementation of project management for the development and organization of strategic planning and integration of information systems;
- ✓ Modifications of strategic planning stages;
- ✓ Creation of the Analytical Center for Strategic Development (ACSD);
- ✓ Creation of an Integrated Management Information System (IMIS).

The management model of medical universities developed by us will provide a comprehensive integration of modern management methods, approaches, and available information technologies for personal and collective analytical work on strategic planning, operational regulation, control, monitoring and analysis, which will ensure transparency and strengthen responsibility for achieving results, as well as contribute to the support of strategic decision-making.

Based on the analyzed literature sources representing approaches and modern management methods that allow universities to achieve their strategic goals, realize the mission of sustainable development in the global market of educational services, respectively, to increase competitiveness and rating, the most acceptable and optimal is project management, which has proven its effectiveness in many organizations of different industries. The introduction of project management as a new format for managing all the processes of strategic planning of a medical university will contribute to the systematization of the stages of the strategic plan, a clear orientation of the complex of tasks and works to achieve certain goals. With the right choice of tactics for using all available tools and information technologies, it will ensure the quality and efficiency of management decisions at all levels of management.

Undoubtedly, a systematic approach with the integrated use of project

management, all available tools and information technologies in strategic planning will contribute to the effective functioning of the management system, strengthen the university's preferential positions and prevent the risks of not achieving the goals set.

Project management is carried out through the application and integration of logically grouped project management processes, combined into 5 groups of processes: initiation; planning; execution; monitoring and management; completion. (Project Management Institute, 2008).

**Initiation.** As part of the initiation processes, the initial goals and content are determined, and the available financial resources are recorded. Internal and external stakeholders of the project are identified, who will interact and influence the overall outcome of the project. The project manager is selected if he has not yet been appointed. This information is fixed in the Charter of the project and in the Register of stakeholders of the project. After the approval of the Project Charter, it is considered that the project is officially authorized. Although the project management team can assist in writing the Project Charter, approval and financing takes place outside the scope of the project. The criteria for success are confirmed, as well as the impact and goals of the project stakeholders are reviewed. Then a decision is made whether the project should be continued, postponed or stopped. The involvement of project stakeholders in the initiation processes increases the likelihood of shared responsibility, acceptance of results, as well as satisfaction of project stakeholders.

**Planning.** During the planning process, a project management plan and project documentation are developed, which will be used to complete the project. The complex nature of project management generates feedback chains for additional analysis. As a large amount of information or project characteristics becomes available and comprehended, additional planning may be required. Significant changes occurring throughout the project lifecycle lead to the need to return to one or more planning processes, and possibly to initiation processes. This sequential detailing of the project management plan is often called "rolling wave planning", which indicates that planning and documentation are repetitive and constantly ongoing processes. (Project Management Institute, 2008)

Planning processes include the following elements:

The development of a project management plan is the process of documenting the actions necessary to define, prepare, integrate and coordinate all support plans. The project management plan becomes the main source of information about how the project will be planned, executed, how it will be monitored and managed, as well as how it will be completed. When planning, requirements are collected, goals and content are defined, a hierarchical structure of work is created, operations are defined, sequence of operations is determined, operation resources are evaluated, duration of operations is estimated, as well as schedule development, cost estimation, budget definition, quality planning, workforce plan development, communications planning, risk management planning, procurement planning.

**Execution.** The execution process includes the coordination of people and resources, as well as the integration and execution of project operations in accordance with the project management plan. The results of the analysis may lead to requests for changes, which, if approved, may cause a change in the project management plan or other project documents and may require the creation of new baseline plans. Most of

the project budget is spent on the implementation of the processes of the execution group. The processes include project management and execution management, quality assurance, project team recruitment, project team development, project team management, information distribution, project stakeholder expectations management, procurement.

**Monitoring and management.** Monitoring and management consist of the processes required to monitor, analyze and regulate the progress and effectiveness of the project, identify those areas where changes to the plan are required, and initiate appropriate changes. The main purpose of this group of processes is that the project execution is monitored and measured regularly and carefully in order to identify deviations from the project management plan. In projects consisting of several phases, the monitoring and management process group coordinates the phases of the project in order to carry out corrective and preventive actions to ensure that the project complies with the project management plan. Such an analysis may lead to recommended and approved changes to the project management plan.

The monitoring and management process includes project management processes such as monitoring and management of project activities, implementation of general change management, confirmation of content, content management, schedule management, cost management, quality control, preparation of performance reports, monitoring and risk management, procurement management.

**Completion.** This process group confirms that the processes defined within all process groups have been completed as necessary to complete the project or phase of the project, and formally establishes that the project or phase of the project is completed. When a project or phase is completed, the following may occur:

- ✓ receiving acceptance by the customer or sponsor.
- ✓ conducting an analysis after the end of the project or phase.
- ✓ documenting the consequences of adapting any process.
- ✓ documentation of accumulated knowledge.
- ✓ making necessary changes to the assets of the organization's processes.
- ✓ archiving of all significant project documents in the information system for use as historical data.
- ✓ completion of purchases.

Project integration management includes the processes and actions necessary to define, refine, combine, combine and coordinate various project management processes and actions within project management process groups.

Without some formalized management system, the project manager and participants will inevitably face problems related to conflicts of goals, priorities, deadlines, assignments and reporting.



**Figure 1. Management level diagram of a famous medical university in the recommended model (\*Developed by the author)**

Management processes can be more successful and effective if there is a corporate information system (CIS) of the university. In its absence, the university needs to determine one of the strategic goals – the phased development and implementation of an integrated (corporate) information system, providing for the investment of financial and other resources.

The success of the organization and subsequent implementation of the strategic plan will largely depend on the integrated (corporate) information system of the university. An integrated (corporate) information system will allow combining the information systems of the university in all areas of its activities on the basis of modern information technologies and resources. It will be possible to receive operational information about the current activities of the university and on the basis of in-depth analytical processing of operational information, through visualization of consolidated data, flexibly respond to changes in the strategic plan, assess risks, predict promising directions, which will undoubtedly lead to the achievement of strategic goals and the fulfillment of the mission of the university.

#### **Project portfolio „IS Integration “**

A project portfolio is a set of projects, project programs, and other activities combined to achieve more effective management and ensure the fulfillment of an organization's strategic goals.

The project portfolio management procedure is significantly different from the management of a single project, it is, in fact, a higher-level procedure and has different goals and means to achieve them.

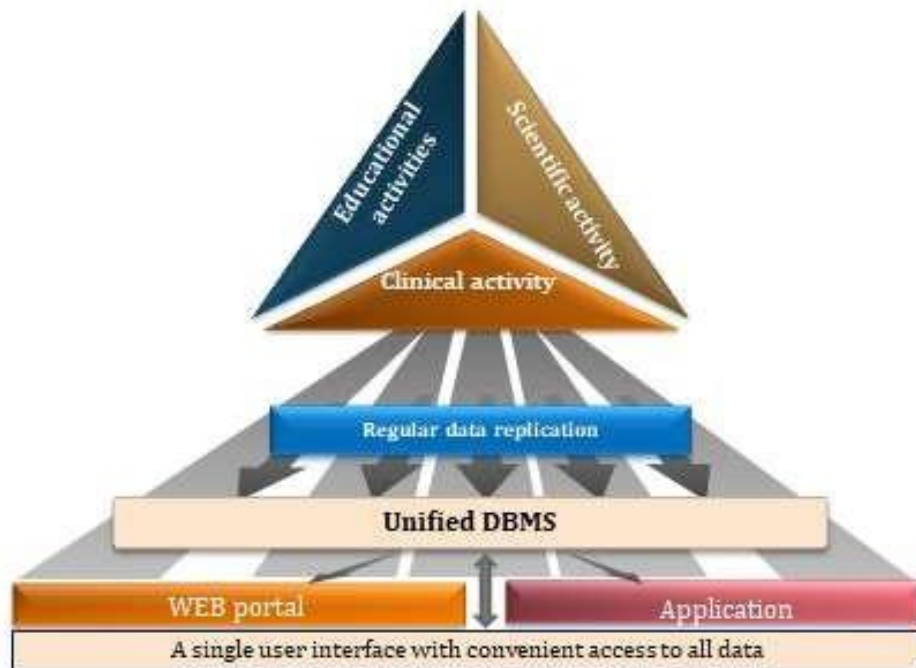
When forming a portfolio of projects, all projects for the integration of information systems are combined, it is important to take into account the main strategic goal that determines the development of a new integrated information system of the management process, to achieve which the university needs a step-by-step solution of tasks. The tactical goal, however, can be focused on achieving results in the current situation at the level of available information systems or the adaptation of existing automated information systems as elements of an integrated university

management system, allowing you to quickly analyze, predict scenarios for the development of the situation and dynamically develop effective solutions to improve processes.

The purpose of the IS Integration project portfolio is to create a comprehensive data system of the external and internal environment of the university, contributing to the dynamic development of effective management decisions to achieve strategic goals. The system should be able to receive the necessary data and information, provide consolidated data for the preparation of reports and analytical materials, simulate the necessary scenarios for the development of events, and provide visualized information to management.

The system should be a complex of integrated information systems (IS) of the university, that is, use a common database, have a single, user-friendly interface, provide access to the functionality of one information system from another (Fig.2).

Considering that the integration of university information systems is a long, time-consuming process and requires sufficient financial costs and special knowledge, one of the possible solutions may be the implementation of the proposed model of university management based on strategic planning using applications or software product development through web technologies, in-house and resources. The development of this application will require much less resources, time and financial costs. The decision to develop the application can be made after a pre-project survey, based on the analysis of all information systems and strategic planning processes.



**Figure 2. Conceptual scheme of integration of information systems and databases.**  
(\*Developed by the author)

### ***Development of the application "Automation of SP".***

The application is a set of organized workplaces for personal and collective analytical work on strategic planning, control and monitoring, support for strategic decision-making based on visualization and in-depth analytical processing of operational information.

The application should provide solutions to the following tasks:

- Implementation of strategic measures and indicators in the system, according to the Strategic Plan of the University for a 5-year period.
- Implementation of the University's operational plan into the system.
- Inclusion of work plans of structural divisions or individual plans of employees.
- Decomposition of strategic indicators of the university into individual employee plans (according to the scheme "One plan-one report").
- Output of consolidated data to the final reports of structural divisions. Getting the final report.
- Monitoring, forecasting its development based on the analysis of incoming information.
- Modeling and preparation of management decisions using information and analytical technologies.
- Expert evaluation of decisions and their optimization.

Dashboards can be used for visual presentation and interactive analytics. The dashboard analytical panel originated as a synthesis of powerful mathematical analytics tools and optimal graphical representation of analysis results. In addition to visual visualization of data, the main goals achieved with the help of dashboards are related to comparing a particular indicator over time or evaluating relative to other indicators. Dashboards, as a rule, allow you to connect to an extensive list of data sources, ranging from an Excel file to multi-million big data sources Big Data or social network web services.

The university management can see the completed indicators and indicators, trends, dependencies, and other criteria in an understandable compact form, as well as interactively change various parameters.

In an ideal scenario, it would be desirable to use the capabilities of artificial intelligence to obtain operational data on the status of the strategic plan activities being carried out. Artificial intelligence ensures the operation of software products capable of analyzing input data and interpreting the results necessary for decision-making within certain tasks. It is also noteworthy that artificial intelligence simplifies the forecasting process, starting with data transformation and ending with obtaining final predictive results. It should be taken into account that artificial intelligence technology is not implemented as a separate application. Its functionality is integrated into existing products, allowing you to improve them.

Another modern, powerful tool is Power BI, for compiling management reports and data visualization. Generating reports in real time will allow managers to quickly track changes, even while on the go. With the help of the Power BI online service, you can publish reports of an organization, as well as view internal reports through secure channels with access rights distribution.

Based on the results of the study, we have developed a modified approach to strategic planning, summarizing the traditionally used and proposed new stages of

strategic planning:

***MODIFIED STAGES OF STRATEGIC PLANNING.***

1. Preparatory.
2. Environment analysis.
3. Developments.
4. Implementation.
5. Performance assessments.
6. Forecast and verification.

The dissertation systematizes the tools and methods of strategic planning, which makes it advisable to use them depending on the structural stage of the strategic planning process.

*Brief descriptions of methods and tools.*

Project activity is a strategic development tool designed to create unique results (products, services) that transforms strategies into actions and goals into reality.

TRELLO is a service for project management and personal tasks, allows you to submit documentation, distribute tasks, control the timing of individual works and promptly make adjustments to project implementation plans.

Wrike is a corporate online service for collaboration and project management. You Track is a project management tool that easily adapts to processes.

VRIO analysis is another strategic planning tool that is used to determine the competitive advantages of a product or service.

Mentimeter is a free, simple, stylish online service for creating polls and voting in real time. Microsoft Project is a comprehensive software project management system and a way to optimize portfolio management, which allows you to plan and monitor the project activities of organizations.

Mindjet Mind Manager is a powerful program for creating intelligence maps and solving a variety of tasks.

SCRUM is a way of organizing a workflow.

TAPIC is a practical problem-oriented analytical tool.

Microsoft Power BI — a set of business intelligence tools for data analysis and providing valuable information.

The opinion of the dominant majority of experts and respondents in the research is that the strategy of the university as a model for managing its development should be managed both in the process of development and in the process of implementation. The factors noted by them: the lack of perception of the strategic planning system as an integrated management system, weak control and monitoring of the implementation of the strategic plan, the lack of analysis of the state of the main indicators in the directions, in order to determine the degree of achievement of indicators, were a prerequisite for the modernization of the stages of strategic planning in a medical university.

In the proposed model, an important condition is the importance of the "Performance Evaluation" stage of strategic planning, since measuring the achievement of indicators and indicators plays an important role in the strategic plan in determining how successfully the organization is moving towards achieving each of the goals or obtaining the intended results.

In order to evaluate, review the success of the strategy and accompanying



operational plan, it is critical to understand whether progress is being made, as well as to know what is ineffective and whether adaptation is required. The strategic plan assumes the definition of indicators that are the basis for monitoring and evaluation. Using the necessary tools and technologies, they can be effectively and reliably monitored throughout the strategy lifecycle.

In addition to the stages of strategic planning proposed by us, it is necessary to consider the importance of using various tools at each stage of management, which will make it possible to build the strategic planning process more effectively in order to improve the activities of medical universities.

To implement project management, it is necessary to make changes in the organizational structure of the university, which will ensure the transition from a hierarchical management model to a matrix management structure. The traditional model when implementing project management will complicate the vertical subordination and mobility of university staff, as well as create bureaucratic levels of delegation. The introduction of a matrix structure will allow management to create direct communication with direct performers in the implementation of projects and programs.

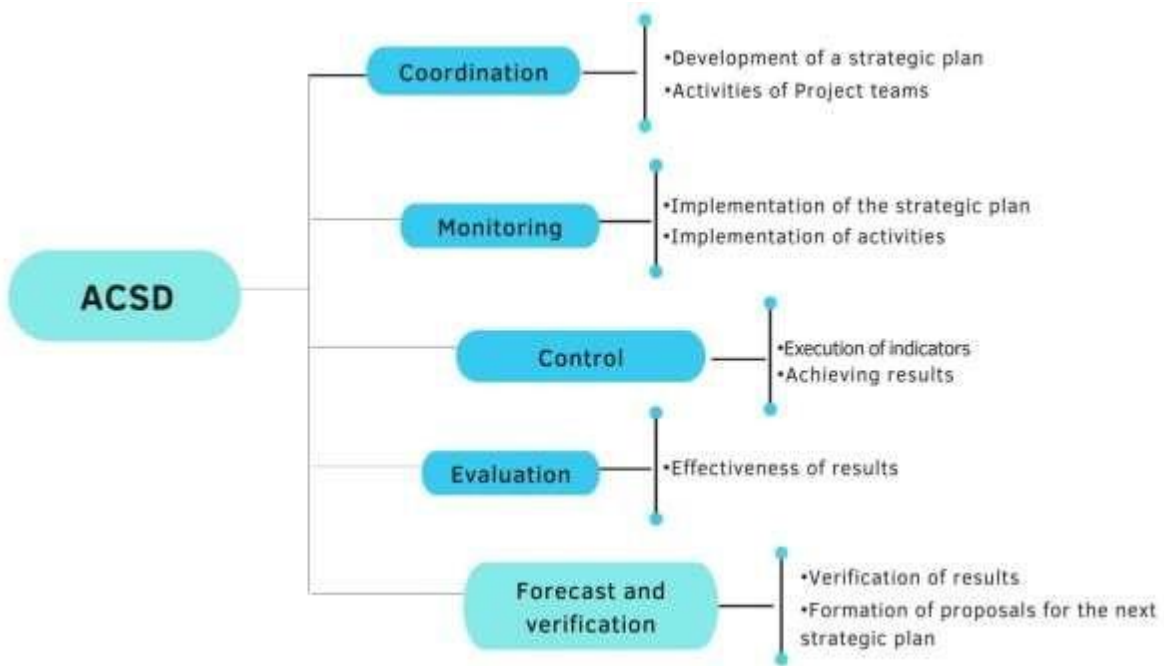
As a result of the conducted research, we identified the most significant problems in the existing management system, one of which was the lack of an information trail of the strategic planning process, low responsibility of employees for the implementation and results of strategic planning, and weak effectiveness of strategic indicators. In the presence of these problems, it is advisable to create an independent unit, on the basis of a structural unit for strategic planning, with additional decision-making powers and functions of the project office. To justify the need to create such an approach, we will conditionally designate its Analytical Center for Strategic Development (ACSD).

The ACSD should be endowed with special powers and carry out broader functions related not only to the centralization and coordination of project management, but also to the organization of strategic planning of the university, which are within its sphere of responsibility.

The area of responsibility of the ACSD may include centralized project management, support in project management, coordination, and organization of strategic planning activities, as well as evaluation of its effectiveness and forecasting, verification of final results. The structure of the ACSD, functionality, areas of authority and responsibility depend on the resources of the university and its needs.

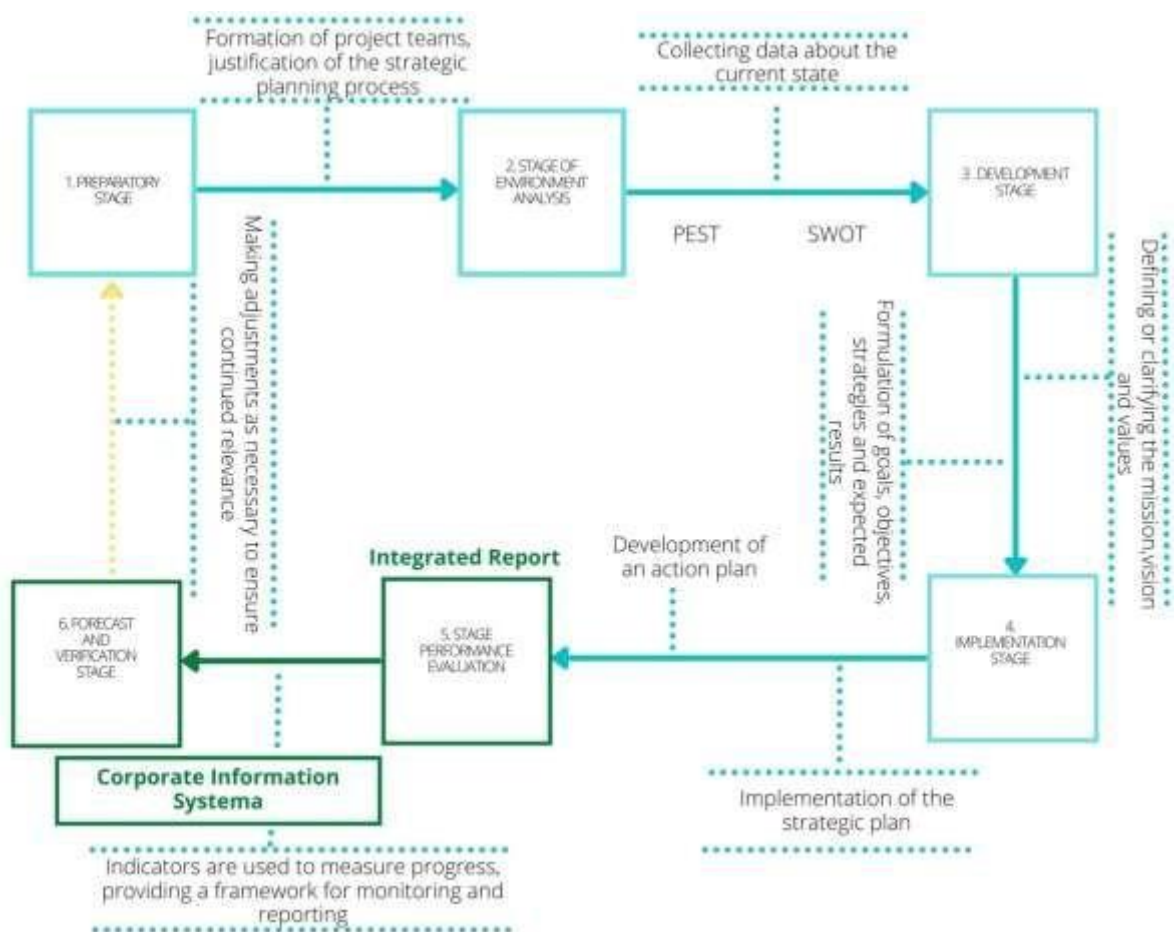
The ACSD may be empowered to approve the Project Charter and other project documentation, make recommendations, or require the implementation of plans, reports and information, having the final word to stop projects. The ACSD can participate in the selection, management, and distribution of the total or allocated resources of the project.

The ACSD should be directly subordinate to the rector of the university. We have developed and recommended the main functionality of the ACSD. (Fig. 3)



**Figure 3. Main functionality of ACSD activities. (\*Developed by the author)**

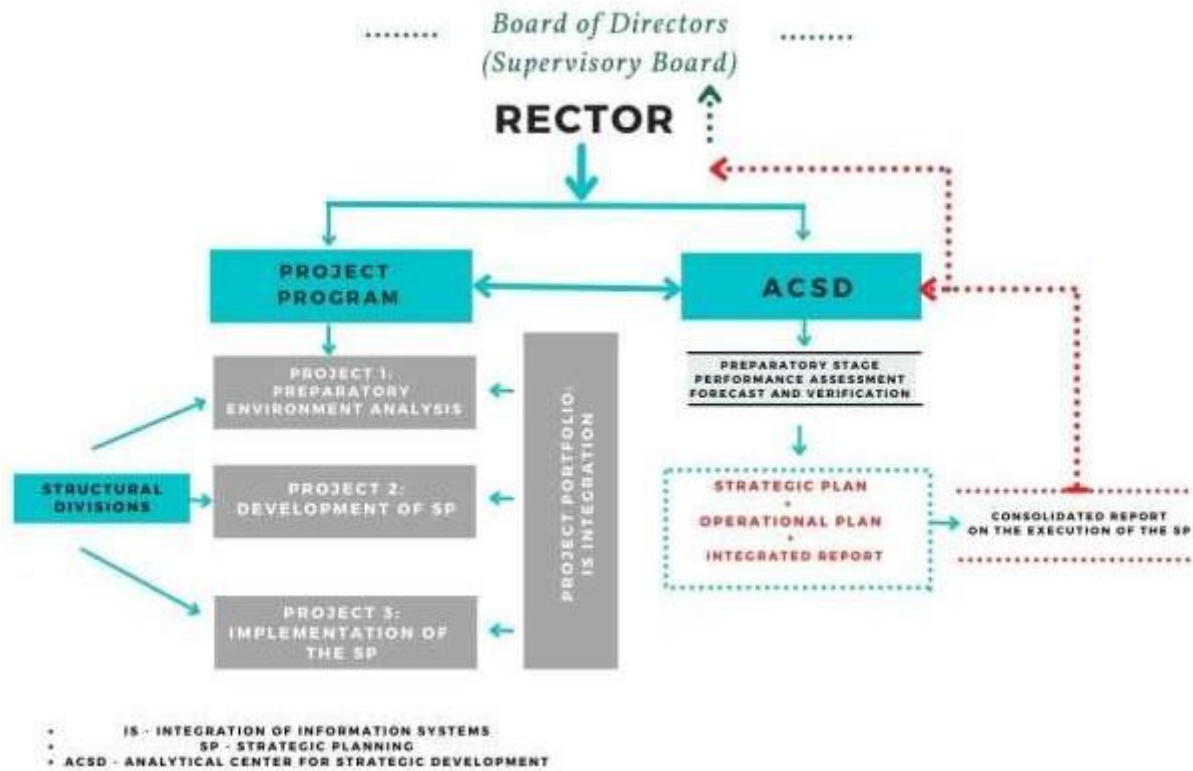
The scheme of the stages of strategic planning using the corporate information system of the university is shown in Figure 4.



**Figure 4. Diagram of the strategic planning stages in the proposed university management model. (\*Developed by the author)**

Thus, the management, providing management of each stage of the process, tracking statistical results, can concentrate their efforts on what is most important — on developing effective strategies to improve business results. The university management model developed by us is characterized by the application of a project approach and effective tools to the organization of strategic planning. The significance of the proposed management model lies in the systematic assessment and analysis of indicators with subsequent forecasting of the achievement of the planned results.

The proposed approach makes it possible to solve organizational and managerial issues more quickly and purposefully, to plan and monitor indicators using integrated information systems. Also, this model will help to determine the effectiveness of management, expressed in the ratio between the results achieved and the resources spent, the ability of the university to implement its goals and plans with a given quality level, expressed by certain requirements — time, costs, the degree of achievement of the goal. (Fig. 5)



**Figure 5. Organizational and functional management model of a medical university (\*Developed by the author)**

## **CONCLUSIONS**

1. Analysis of scientific research has shown the variety of proposed models of university management, from the position of classifying the status of universities, structures and approaches to the management system, the main emphasis of which is the creation of sustainable competitive advantages of the organization, the introduction of corporate governance and the possibility of improving organizational structures and internal operational processes.

2. The results of the study show that a lot of effort is directed to the development of plans, much less to ensuring its effective implementation; there is often a desire of top management to stay away from the creation and execution of strategic planning, delegating these functions to a specific official or division. Also, there is weak control and monitoring of the implementation of the strategic plan, lack of analysis of the state of key indicators in areas in order to determine the degree of achievement of indicators, recording the fact of its implementation or non-fulfillment, lack of informatization of processes. All this confirms the formalization of the implementation of the measures of the strategic document.

3. A draft management model in medical universities has been developed, based on a modified strategic planning system using project management, integration of information systems and modern effective technologies.

## **III. GENERAL CONCLUSIONS AND PROPOSALS**

### **GENERAL CONCLUSIONS**

Analysis of the state of strategic planning and the existing management system in medical universities of the Republic of Kazakhstan, as well as sources of scientific and applied research, allowed us to draw the following conclusions and suggestions according to the objectives of the study.

1. Analysis of the theoretical and methodological basis of university management based on strategic planning has shown a variety of approaches to strategic management and planning of higher education institutions in different countries. The conducted research revealed a few problem areas of strategic planning of Kazakhstani universities. At the same time, the problems in the development and implementation of strategies of medical universities of the Republic of Kazakhstan have not been practically studied.

2. The content analysis method revealed that almost all medical universities included in this study implement strategic plans. Basically, the strategic plans of medical universities are of a completed nature. Along with this, there are also shortcomings in the development and implementation of strategic plans, leading to non-achievement of goals and objectives.

3. The expert survey showed insufficient consistency, continuity and perseverance in the implementation of strategic plans, low responsibility for the final results, inadequate risk assessment, taking into account external and internal factors, weak control and analysis of performance results, which leads to untimely performance of indicators, unsystematic identification of problems during monitoring and lack of forecasting.

4. The effectiveness of medical universities has a direct relationship with management and its effectiveness. The results of the study indicate the dominance of

the processes of developing a strategic plan over its implementation. Based on the results of an in-depth interview, the most significant factors hindering the effective development of the university were identified: insufficient responsibility of managers, formality in the implementation of the development strategy, lack of adequate strategy, insufficient informatization of management processes, lack of monitoring and control of performance, low motivation of personnel for professional development, non-acceptance of the strategic planning system as an integrated management system.

5. Modernization of the management system of a medical university is considered by us through the improvement of the strategic planning system, increasing its effectiveness using project management, as well as optimization of university management processes through information systems and modern technologies.

6. A modified strategic planning system has been developed, the peculiarity of which is the mandatory inclusion of assessment, forecasting and verification stages in the implementation of the strategic plan, necessary for analysis and assessment of the current situation based on data visualization and in-depth analytical processing of operational information, flexible response to changes in the strategic plan and risk forecasting.

7. A project of a management model in a medical university has been developed, through a modified strategic planning system, integration of information systems and project management. This model will contribute to the successful implementation of the strategic plan, the proper increase of responsibility for the directions performed and decisions made, ensuring the involvement of all stakeholders focused on common goals and coordinated activities, will significantly improve the efficiency of university management.

### **PROPOSALS**

To achieve goals and optimally implement strategic objectives, universities need to reconsider approaches to the existing management system based on effective strategic planning. When forming your own development strategy, it is necessary to ensure a competitive policy in the educational services market and look for new effective approaches to management.

Project management of all strategic planning processes of a medical university will ensure the quality and transparency of task execution, transform strategies into actions, and goals into reality; accordingly, the implementation of projects should affect key areas of the university's development, defined by its long-term strategy. At the same time, the greatest effect can be achieved through the integration of information systems, modern information technologies and resources, which will significantly increase the dynamism and efficiency of management decisions made at all levels of management.

Modification of the stages of strategic planning will make it possible to systematize and consistently monitor and control the implementation of results, evaluate and analyze indicators with subsequent forecasting of the achievement of planned results, which will contribute to the successful implementation of the strategic plan.

To introduce the recommended management model in medical universities based on strategic planning, using project management, all available tools and information technologies, focused on the effective functioning of the management system.

The results of the study and the proposed management model can be used in the development and implementation of strategies in medical universities, both as a general methodological guide and in the application of recommended tools and document templates.

#### **IV. CONCLUSIONS**

Generalization of research on university management systems shows that for the most part, the nature of the development of universities is considered from the position of increasing their manageability in the status of autonomy and corporate governance, the application of various approaches to organizing activities in a market economy, the search for opportunities to improve organizational structures and internal operational processes to achieve strategic goals and objectives. The existing, imperfect level of management of the activities of universities and the tendency of directing great efforts into the development of strategic plans and weak provision of its effective implementation are reflected. A few problem areas of strategic planning and Kazakhstani universities have been identified. The issues of development and implementation of strategic plans of medical universities of the Republic of Kazakhstan are practically not studied.

The central place among the management technologies of universities is occupied by strategic planning, which allows universities to become a self-developing system that effectively interacts with its external environment, primarily because the university's strategy is a set of planning methods and techniques, the organization of management of all areas of the university's activities, the continuity of processes, the implementation of which ensures the growth of the quality of education and sustainable development of the organization.

The content analysis showed a wide range of missions, goals, objectives and strategic directions of medical universities that correspond to the priorities of national education and health systems. It is revealed that most universities do not provide conclusions based on the results of the analysis, substantiating the selected strategic goals and directions of development, do not practice risk analysis of the university, in order to assess the degree of influence on the development strategy of the university and the level of probability of its implementation. There is a fact of absence in some strategic plans of universities, strategic indicators (quantifiable benchmarks) of the effectiveness of implementation. It is also not practiced analyzing the risks of the university, in order to assess the degree of influence on the development strategy of the university and the level of probability of its implementation.

The expert survey showed that for the implementation of the strategic plan, there are inherent problems of insufficient financial, human and logistical resources, the unavailability of the university's management structures to changing conditions. In some medical universities, the strategic plan is reviewed before the end of the specified planning period and a new strategic plan is prepared, which indicates the shortcomings of the planning itself. The lack of awareness of medical university staff about the results of monitoring the implementation of the strategic plan indicates their low involvement in the implementation of the strategic plan.

Modern approaches to the university management system require the creation of an information system and database that facilitate decision-making in the event of

various current situations. At the same time, the greatest effect can be achieved through the integration of information systems, relevant information technologies and resources, which will significantly increase the dynamism, transparency, and efficiency of management decisions at all levels of management.

In medical universities of Kazakhstan, the application of the project approach in the strategic management of the university has not been practiced, although this approach has proven to be the most progressive form of implementation of the activities of organizations. Project management of all strategic planning processes of a medical university will affect the key areas of the university's development defined by its long-term strategy, which will contribute to the systematization of the stages of the strategic plan in the form of project programs, ensure the quality of tasks, transform strategies into actions, and goals into reality.

In the dissertation, the obtained research results confirm that the effectiveness of medical universities has a direct relationship with management and its effectiveness.

Higher education institutions develop their own strategies based on their available resources and the situation of the external environment, defining the main stages of development, justifying the priorities of activities. Basically, a lot of effort is spent on developing strategic plans, much less on ensuring its effective implementation.

The analysis of the state and features of the implementation of strategic plans of medical universities in Kazakhstan showed that there are problems in the implementation of the strategic plan in medical universities. The developed strategic plan is not always adapted to the real situation in a medical university. The desire of senior management to stay away from the creation and execution of strategic planning is also negative, delegating these functions to a specific official or unit that performs mainly operational activities for collecting and summarizing data from the strategic plan. Often, the non-completion of the strategic plan is associated with a change of senior management, with the appearance of a strategic partner and often with force majeure circumstances. The frequency of changes in the leadership of medical universities has an impact on the implementation of the strategic plan, the fact that the strategic plan can be completely rebuilt.

All these factors allowed us to consider the possibility of modernizing the management system in medical universities, to develop a modified strategic planning system and a management model in a medical university based on strategic planning. Our proposed management model in a medical university, with the use of project management, will provide a comprehensive integration of modern approaches and available information technologies for analytical work on strategic planning, operational regulation, control and monitoring, and support for strategic decision-making.

The results of the study can be used in the development of management strategies, recommended to students, undergraduates, doctoral students, young scientists, researchers studying socio-economic processes in Kazakhstan, as well as in the preparation of training programs in the specialty "Management".

## **V. SCIENTIFIC AND SCIENTIFIC-APPLIED RESULTS**

The long-term scientific interest and professional orientation to the issues

investigated in the dissertation, the wisdom in the lessons of the past, the growing dynamics of the problematic present and the hope for predictability in the future of education in medical universities in Kazakhstan, allow the main contributing results of the present development to be deduced.

### **Scientific results**

1.1. Justified the leading role of strategic planning in the management of medical universities of the Republic of Kazakhstan, the need to improve the existing system and implement a new mechanism for the formation and development of strategic planning.

1.2. Systematization of tools and methods of strategic planning, allowing to expediently use them depending on the structural stage of the process of strategic planning. Brief descriptions with sources of these methods and tools are given.

### **2. Scientific and applied results and contributions**

2.1. Completed complex assessment and analysis of strategic planning medical universities of the Republic of Kazakhstan.

2.2. Developed modified system of strategic planning.

2.3. A proposed project of management models in medical universities based on a modified strategic planning system, using project management, all available tools and information technologies, focused on the effective functioning of the management system.

## **VI. PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION**

1. Nurakinova, S., Modernization of management system of medical universities of Kazakhstan on the basis of strategic planning. 9 th International Scientific Practical Conference „Business Competences“ ISMA University Latvia, 29.11.-01.12.2017. pp. 35-37, ISSN 2592-8287.

2. Nurakinova, S., Medical education governance based on strategic planning: An example of Kazakhstan medical universities. International Journal of health Governance, Vol. 23 № 3, pp. 216-225. <https://doi.org/10.1108/IJHG-06-2018-0022>. DOI: 10.1108/IJHG-06-2018-0022. Bibcode: 2018IJHG...23..216N. ISSN: 2059-4631 (Scopus).

3. Nurakinova, S., Model of management model of higher education institutions basis of corporate information system. Proceedings of the annual scientific conference “Actual problems of security”, October 26-27,2023. Publishing complex of the Vasil Levski National Military University. pp. 688-698. ISSN 2367-7473. Electronic edition.



