

Г.Б.Естекова^{1*} , А.Е.Елибаева¹ , А.Ауезханұлы¹ ¹ Алматы менеджмент университет, Алматы, Казахстан*E-mail: g.yestekova@almau.edu.kz**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ УНИВЕРСИТЕТА КАК ИНСТРУМЕНТ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: МОДЕЛЬ И РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ****Аннотация**

В условиях усиления конкуренции на рынке образовательных услуг, цифровой трансформации и возрастающих требований со стороны стейкхолдеров обеспечение экономической устойчивости становится одним из ключевых факторов долгосрочного развития университетов. В этой связи особую актуальность приобретает поиск механизмов интеграции показателей устойчивости в систему стратегического управления образовательной организацией. Целью исследования является обоснование подходов к интеграции показателей экономической устойчивости в систему стратегического управления университетом и разработка модели их использования при принятии управленческих решений. Методологическую основу исследования составили системный, структурно-функциональный и сравнительный анализ, анализ динамики показателей деятельности университета, а также метод моделирования. Информационной базой исследования послужили стратегические, аналитические и финансовые документы AlmaU за 2022–2025 годы, включая стратегию развития университета, отчеты по устойчивому развитию и данные финансовой отчетности. В результате исследования определены ключевые компоненты экономической устойчивости университета, включающие финансовую, академическую, исследовательскую, международную и ESG-устойчивость. Проведен анализ динамики стратегических и финансовых показателей AlmaU, выявлены факторы, оказывающие наибольшее влияние на долгосрочное развитие университета. Разработана авторская модель интеграции показателей экономической устойчивости в систему стратегического управления университетом, предусматривающая использование механизмов мониторинга, оценки рисков и корректировки стратегических решений. Научная новизна исследования заключается в обосновании экономической устойчивости не только как результата деятельности университета, но и как инструмента стратегического управления. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной модели при разработке, реализации и корректировке стратегий развития образовательных организаций с учетом показателей экономической устойчивости.

Ключевые слова: стратегическое управление университетом, экономическая устойчивость, устойчивое развитие, ESG, стратегический мониторинг, высшее образование, конкурентоспособность университета.

Введение

В последние годы вопросы экономической устойчивости университетов приобретают особую значимость как в научных исследованиях, так и в практике управления образовательными организациями. Изменение модели финансирования высшего образования, усиление конкуренции на национальном и международном рынках образовательных услуг, развитие цифровых технологий, демографические изменения и возрастающие требования со стороны государства, работодателей и общества требуют пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению университетами.

Современный университет функционирует в условиях высокой неопределенности и вынужден одновременно обеспечивать качество образовательной деятельности, развивать научные исследования, расширять международное сотрудничество, внедрять инновации и поддерживать финансовую устойчивость [1-3]. В этих условиях экономическая устойчивость перестает рассматриваться исключительно как финансовая категория и становится одним из ключевых факторов долгосрочного развития образовательной организации [4-6].

Проблематика стратегического управления университетами получила широкое отражение в трудах зарубежных исследователей. В работах P. Altbach, S. Slaughter, S. Marginson, J. Salmi и других авторов рассматриваются вопросы трансформации университетов, повышения их конкурентоспособности, развития предпринимательских моделей управления и обеспечения институциональной адаптивности [1. –24]. Исследователи отмечают, что способность университета адаптироваться к изменениям внешней среды становится важнейшим условием сохранения его конкурентных преимуществ и достижения стратегических целей.

В отечественной научной литературе значительное внимание уделяется вопросам модернизации системы высшего образования, совершенствования университетского управления, развития академической автономии и повышения эффективности использования ресурсов образовательных организаций [8-12]. Исследования казахстанских авторов посвящены трансформации моделей управления университетами, развитию институциональной автономии, цифровой трансформации и укреплению конкурентоспособности высших учебных заведений. Вместе с тем вопросы интеграции показателей экономической устойчивости в систему стратегического управления университетами остаются недостаточно разработанными.

Несмотря на значительное число исследований, посвященных стратегическому управлению университетами, отсутствует единый подход к интеграции показателей экономической устойчивости в процессы стратегического управления. Большинство существующих исследований ограничиваются анализом финансовых результатов либо отдельных аспектов деятельности университетов, не рассматривая экономическую устойчивость как комплексный инструмент стратегического управления.

Анализ научных публикаций показывает, что экономическое развитие чаще рассматривается как результат реализации стратегии развития университета. Однако значительно реже она исследуется как инструмент стратегического управления, позволяющий формировать систему индикаторов для оценки эффективности управленческих решений, своевременного выявления рисков и корректировки стратегических приоритетов. Недостаточная разработанность данного направления обуславливает необходимость поиска новых подходов к интеграции показателей экономической устойчивости в процессы стратегического управления университетом.

Возникает противоречие между объективной потребностью университетов в обеспечении долгосрочной экономической устойчивости и недостаточной разработанностью практических механизмов ее использования в системе стратегического управления. Указанное противоречие определяет научную проблему исследования, связанную с разработкой подходов к использованию показателей экономического развития в качестве инструмента формирования и реализации стратегии развития университета.

Целью исследования является обоснование подходов к интеграции показателей экономической устойчивости в систему стратегического управления университетом и разработка модели их использования при принятии управленческих решений.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- проанализированы современные подходы к стратегическому управлению университетами и обеспечению их экономической устойчивости;
- определены основные факторы, влияющие на устойчивость образовательных организаций;
- проведен анализ показателей, характеризующих экономическую устойчивость университета;
- разработана модель интеграции показателей экономической устойчивости в систему стратегического управления университетом;
- сформулированы практические рекомендации по совершенствованию механизмов стратегического управления образовательной организацией.

Научная новизна исследования состоит:

- в выделении пяти взаимосвязанных компонентов экономической устойчивости университета;
- в обосновании их использования в качестве инструмента стратегического управления;
- в разработке авторской модели интеграции показателей экономической устойчивости в процессы стратегического управления университетом.

Материалы и методы исследования

Методологической основой исследования послужили современные концепции стратегического управления университетами, теории развития образовательных организаций и подходы к оценке экономической устойчивости социально-экономических систем.

Информационную базу исследования составили стратегические, аналитические и финансовые документы образовательной организации, включая Стратегию развития Алматы менеджмент университет (AlmaU) на 2025–2028 годы, отчеты по устойчивому развитию (SDG Reports), отчеты по институциональной эффективности (SIP Reports), материалы институциональной самооценки и аудированную финансовую отчетность университета за 2022–2025 годы [13-17]. Использование указанных документов позволило провести анализ динамики ключевых показателей деятельности

университета и оценить влияние компонентов экономической устойчивости на процессы стратегического управления.

В ходе исследования были использованы следующие методы:

- анализ и обобщение научной литературы по вопросам стратегического управления университетами и обеспечения экономического развития и адаптивности образовательных организаций;
- системный анализ, позволивший рассмотреть университет как сложную социально-экономическую систему, функционирующую под воздействием внутренних и внешних факторов;
- сравнительный анализ, использованный для сопоставления различных подходов к оценке устойчивости образовательных организаций и определения наиболее значимых показателей экономической устойчивости;
- анализ динамики показателей, примененный для оценки изменений ключевых характеристик деятельности университета в исследуемом периоде;
- структурно-функциональный анализ, использованный при исследовании взаимосвязей между стратегическими целями университета, механизмами управления и показателями устойчивого развития;
- метод моделирования, примененный для разработки авторской модели интеграции показателей экономической устойчивости в систему стратегического управления университетом.

Логика исследования включала несколько последовательных этапов. На первом этапе был проведен анализ научной литературы и существующих подходов к стратегическому управлению университетами. На втором этапе выполнен анализ стратегических, организационных, финансовых и социальных показателей деятельности университета. На третьем этапе определены ключевые компоненты экономической устойчивости образовательной организации и предложена система их анализа. На заключительном этапе разработана модель использования показателей экономической устойчивости в процессах стратегического управления университетом.

Для целей исследования экономическая устойчивость университета рассматривается как способность образовательной организации обеспечивать долгосрочное развитие, сохранять финансовую стабильность, эффективно использовать имеющиеся ресурсы, адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать выполнение стратегических целей в условиях неопределенности [4.–1853],[6. – 69],[18],[19].

Предлагаемый подход основан на комплексной оценке пяти взаимосвязанных компонентов устойчивости: финансовой, академической, исследовательской, международной и социальной (ESG) адаптивности, совокупность которых формирует основу стратегического развития современного университета.

Результаты и их обсуждение

Экономическая устойчивость как элемент стратегического управления университетом. Современные подходы к стратегическому управлению университетами предполагают переход от управления отдельными функциональными направлениями к управлению системой долгосрочной устойчивости образовательной организации. В этой связи экономическая адаптивность рассматривается не только как финансовый результат деятельности университета, но и как интегральная характеристика его способности обеспечивать достижение стратегических целей в условиях изменяющейся внешней среды.

Проведенный анализ научной литературы и практики управления образовательными организациями показал, что экономическое развитие университета формируется под воздействием нескольких взаимосвязанных компонентов: финансовой устойчивости, академической результативности, исследовательской активности, международного сотрудничества и социальной ответственности университета.

На основе проведенного анализа предложена система индикаторов оценки экономической устойчивости университета (таблица 1).

Таблица 1 - Основные компоненты экономической устойчивости и характеризующие их показатели

Компонент устойчивости	Основные показатели	Роль в стратегическом управлении
------------------------	---------------------	----------------------------------

Финансовый	Доходы, активы, собственный капитал, денежные потоки	Обеспечивает ресурсную базу реализации стратегии
Академический	Контингент обучающихся, качество образовательных программ	Формирует образовательный потенциал и устойчивый спрос
Исследовательский	Научные проекты, публикационная активность	Обеспечивает инновационное развитие и исследовательскую конкурентоспособность
Международный	Международные партнерства, академическая мобильность	Расширяет международную интеграцию и доступ к внешним ресурсам
Социальный (ESG)	Интеграция ESG-принципов, SDG, взаимодействие со стейкхолдерами	Способствует долгосрочной устойчивости, укреплению репутации и взаимодействию со стейкхолдерами
Примечание: разработано авторами на основе анализа научной литературы [1. – 28],[4. – 1859],[6. – 80],[7. – 120],[19].		

Представленная система позволяет оценивать устойчивость университета комплексно и использовать результаты оценки при формировании стратегических решений.

Анализ стратегических факторов устойчивого развития университета. Анализ стратегических документов исследуемого университета показывает, что в последние годы университет последовательно расширяет перечень стратегических приоритетов, переходя от традиционной образовательной модели к модели университета, ориентированного на долгосрочное развитие, международное сотрудничество и создание общественной ценности.

Среди ключевых направлений развития выделяются:

- интернационализация образовательной деятельности;
- развитие предпринимательской экосистемы;
- цифровая трансформация университета;
- развитие научно-исследовательской деятельности;
- интеграция принципов устойчивого развития в образовательную и управленческую деятельность;
- расширение взаимодействия с бизнесом и международными партнерами.

Полученные данные свидетельствуют, что стратегические приоритеты исследуемого университета постепенно смещаются от традиционной образовательной модели к модели предпринимательского университета, ориентированного на создание общественной ценности, развитие исследований и международную интеграцию. Это подтверждается ростом числа международных партнерств, расширением исследовательской деятельности, развитием взаимодействия с бизнесом и последовательной интеграцией ESG-принципов в стратегию и систему управления университета. Таким образом, экономическая устойчивость обеспечивается не отдельными направлениями деятельности, а их взаимосвязанным развитием, что соответствует современным подходам к стратегическому управлению университетами.

Следовательно, стратегические изменения затрагивают не только содержание образовательной деятельности, но и механизмы формирования экономической устойчивости университета, что подтверждает целесообразность интеграции соответствующих показателей в систему стратегического управления.

Анализ показателей стратегической устойчивости университета. Для оценки устойчивости были проанализированы ключевые показатели деятельности университета за 2022–2025 годы (таблица 2).

Таблица 2 - Динамика отдельных показателей стратегического развития университета

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество обучающихся	~4500	~4900	~5300	>5500

Международные партнеры	130+	140+	150+	150+
Программы двойного диплома и Международные программы	32	34	35	35+
Корпоративные партнеры	100+	110+	130+	150+
Обучающиеся MBA/DBA	850+	900+	1000+	1000+
Примечание: составлено авторами на основе Стратегии развития AlmaU на 2025–2028 годы, SIP Reports AlmaU 2022–2025, SDG Reports AlmaU 2022–2025 и материалов институциональной самооценки университета [13. – 51],[15].				

За исследуемый период наблюдается положительная динамика по ключевым направлениям развития университета. Увеличение контингента обучающихся, расширение международного сотрудничества и активное внедрение принципов устойчивого развития свидетельствуют о реализации стратегии долгосрочного развития университета и повышении его институциональной устойчивости.

Финансовая устойчивость как основа стратегического развития. Финансовый компонент является необходимым условием реализации стратегических целей университета (таблица 3). Анализ финансовой отчетности показывает сохранение стабильного финансового положения университета и наличие ресурсов для реализации стратегических инициатив.

Анализ финансовых показателей исследуемого университета свидетельствует об укреплении экономической устойчивости университета. За 2024 год объем активов увеличился на 9,7%, достигнув 6,1 млрд тенге, а доходы университета выросли на 18,6%, составив 7,56 млрд тенге. Одновременно наблюдается рост собственных денежных средств на 7,3% и увеличение собственного капитала на 6,4%.

Таблица 3 – Показатели финансовой и институциональной устойчивости AlmaU

Показатель	2023	2024	Изменение
Активы университета	5 561 703	6 103 997	+9,7%
Собственный капитал, тыс. тг	2 456 945	2 614 604	+6,4%
Заемные средства, тыс. тг	1 460 376	958 988	–34,3%
Выручка (доходы), тыс. тг	6 377 182	7 561 496	+18,6%
Денежные средства, тыс. тг	541 012	580 535	+7,3%
Чистая прибыль, тыс. тг	182 275	157 659	снижение на 13,5%
Коэффициент финансового рычага	0,59	0,37	–37,3%
Примечание: рассчитано авторами по данным аудированной финансовой отчетности AlmaU за 2023–2024 годы [17]			

Существенное снижение заемных средств на 34,3% привело к уменьшению коэффициента финансового рычага с 0,59 до 0,37, что свидетельствует о снижении зависимости университета от внешних источников финансирования.

Оценка влияния показателей устойчивости на стратегическое развитие университета. Для определения значимости отдельных компонентов экономической устойчивости в системе стратегического управления университета была проведена качественная оценка их влияния на достижение стратегических целей образовательной организации на основе анализа стратегических документов исследуемого университета, показателей деятельности университета и современных подходов к управлению устойчивым развитием (таблица 4).

Таблица 4 - Характеристика влияния компонентов экономической устойчивости на стратегическое развитие университета

Компонент	Подтверждающие показатели	Интерпретация
Финансовый	активы, доходы, капитал	формирует ресурсную базу
Академический	контингент, MBA, DBA	обеспечивает устойчивый спрос
Исследовательский	публикации, проекты	усиливает научный потенциал
Международный	партнеры, программы	расширяет международную интеграцию
ESG	SDG, PRME	способствует устойчивому развитию
Примечание: авторская разработка на основе анализа стратегических, аналитических и финансовых документов AlmaU и научной литературы [2. –130], [3. –6], [7.–12], [17], [18. –30].		

Данные показывают устойчивую положительную динамику развития университета по проведенный анализ ключевых компонентов показывает, что наибольшее влияние на стратегическое развитие университета оказывают финансовая, академическая и исследовательская устойчивость. Именно данные компоненты формируют основу долгосрочной конкурентоспособности образовательной организации и определяют ее способность реализовывать стратегические инициативы.

Исследовательский компонент способствует развитию инновационного потенциала университета, а международный и ESG-компоненты усиливают его долгосрочную конкурентоспособность, репутацию и адаптивность к изменениям внешней среды.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что экономическая устойчивость университета представляет собой систему взаимосвязанных компонентов, совокупное развитие которых обеспечивает достижение стратегических целей образовательной организации. Следовательно, стратегическое управление университетом целесообразно строить на основе комплексного мониторинга финансовых, академических, исследовательских, международных и ESG-показателей, а не ограничиваться оценкой исключительно финансовых результатов (рисунок 1).

Экономическая устойчивость университета



Рисунок 1. Основные компоненты экономической устойчивости университета

Примечание: авторская разработка на основе анализа стратегических, аналитических и финансовых документов AlmaU

В отличие от существующих подходов, ориентированных преимущественно на финансовые показатели, предлагаемая модель предусматривает использование сбалансированной системы индикаторов, включающей финансовую, академическую, исследовательскую, международную и ESG-устойчивость.

ESG-факторы как компонент экономической устойчивости. В современных условиях устойчивость университета определяется не только финансовыми результатами, но и способностью создавать долгосрочную социальную ценность. Анализ деятельности университета показывает последовательную интеграцию принципов устойчивого развития в образовательные программы, научные исследования и систему управления университетом (таблица 5).

Полученные данные позволяют сделать вывод, что финансовый компонент характеризуется ростом доходов, активов и собственного капитала университета. Академический компонент подтверждается увеличением контингента обучающихся и числа слушателей программ MBA и DBA. Исследовательский компонент характеризуется расширением исследовательской деятельности, ростом публикационной активности и научных проектов. Международный компонент подтверждается увеличением количества международных партнеров и совместных образовательных программ. ESG-компонент отражается в интеграции принципов устойчивого развития в стратегию университета и образовательные процессы.

Реализация проектов в области образования, инноваций и международного сотрудничества способствует укреплению репутации университета и формированию дополнительных конкурентных преимуществ. Исследование подтвердило, что ESG-компонент усиливает долгосрочную конкурентоспособность университета, способствует укреплению его репутации, развитию партнерских связей и повышению инвестиционной привлекательности. Это позволяет рассматривать ESG не как самостоятельное направление деятельности, а как важный элемент системы стратегического управления образовательной организацией.

Таблица 5 - Основные направления реализации принципов устойчивого развития

Направление	Подтвержденные результаты AlmaU	Влияние на устойчивость университета
SDG 4 Качественное образование	Более 5200 обучающихся; образовательные программы на казахском, русском и английском языках; более 1000 слушателей MBA и DBA	Повышение академической устойчивости и конкурентоспособности университета
SDG 8 Достойный труд и экономический рост	Развитие предпринимательского образования, поддержка стартапов, деятельность AlmaU Extension и предпринимательской экосистемы	Формирование человеческого капитала и укрепление взаимодействия с бизнесом
SDG 9 Инновации и инфраструктура	10 школ, 3 центра, Институт развития образования, исследовательские проекты и программы развития инноваций	Усиление исследовательской устойчивости и инновационного потенциала
SDG 17 Партнерство в интересах устойчивого развития	Более 130 международных университетов и ассоциаций-партнеров; участие в UN PRME и международных сетях сотрудничества	Повышение международной устойчивости и расширение ресурсной базы развития

ESG-практики	Принципы устойчивого развития интегрированы в стратегию, образовательные программы, исследования и деятельность университета	Формирование долгосрочной институциональной устойчивости
Примечание: составлено авторами на основе SDG Reports AlmaU 2022–2025 и Стратегии развития AlmaU на 2025–2028 годы [14-16].		

Модель стратегического управления университетом на основе показателей экономической устойчивости. На основании проведенного исследования разработана модель интеграции показателей экономической устойчивости в систему стратегического управления университетом (рисунок 2).

В рамках модели показатели финансовой, академической, исследовательской, международной и социальной устойчивости используются в качестве инструмента мониторинга эффективности реализации стратегии университета и принятия управленческих решений. Предлагаемый подход позволяет своевременно выявлять риски, корректировать стратегические приоритеты и обеспечивать достижение долгосрочных целей развития университета. Все компоненты взаимосвязаны и в совокупности формируют экономическую устойчивость университета.

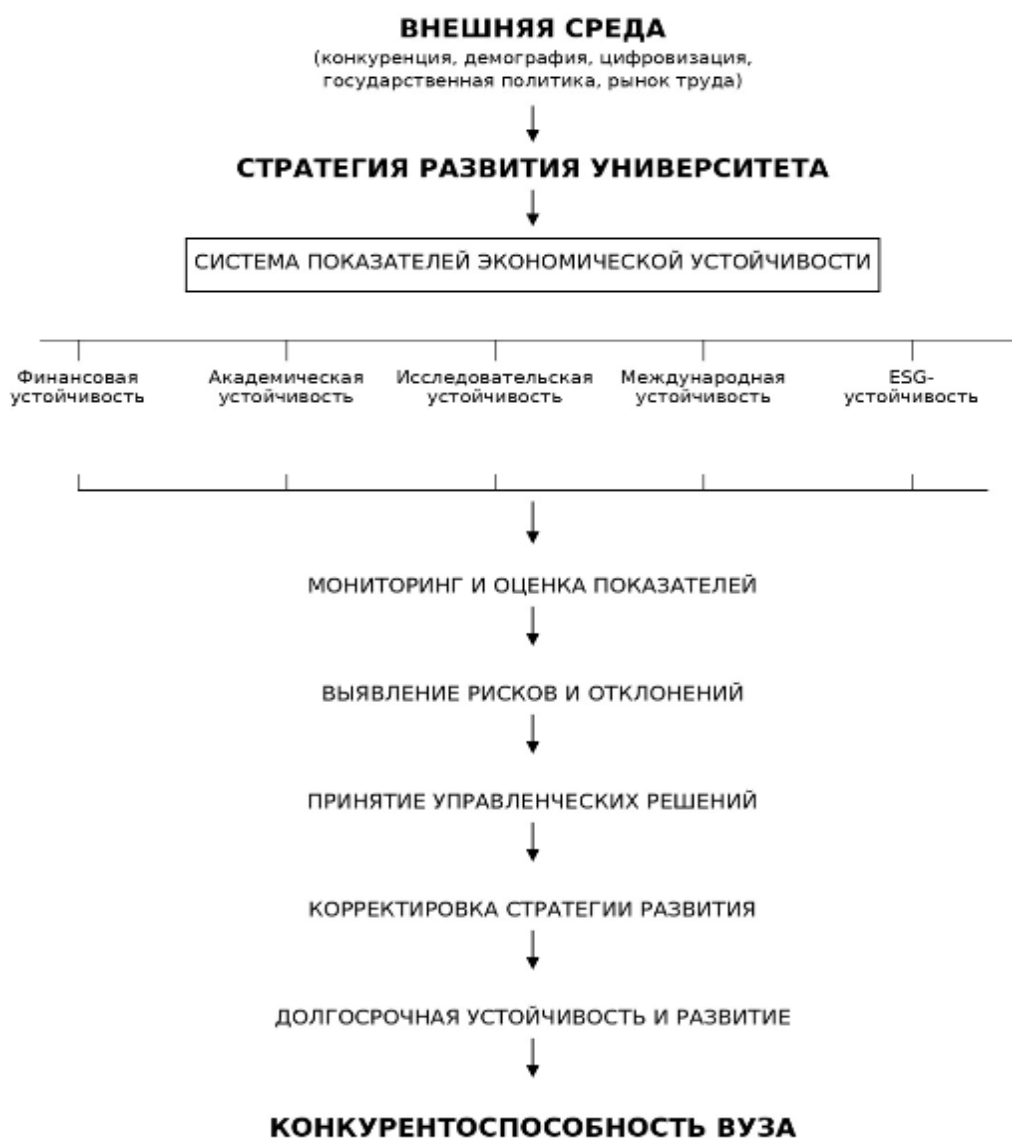


Рисунок 2. Авторская модель интеграции показателей экономической устойчивости в систему стратегического управления университетом

Примечание: авторская разработка на основе анализа стратегических, аналитических и финансовых документов AlmaU

Апробация модели осуществлялась путем ее применения к анализу стратегических и финансовых показателей AlmaU за 2022–2025 гг. Последовательное использование предложенной системы компонентов позволило выявить ключевые факторы экономической устойчивости университета, определить направления, оказывающие наибольшее влияние на достижение стратегических целей, и подтвердить практическую применимость модели для мониторинга и корректировки стратегических решений [19].

Предлагаемая модель апробирована на материалах AlmaU и основана на использовании фактических показателей финансовой, академической, исследовательской, международной и ESG-деятельности университета. Практическая ценность модели заключается в возможности ее применения для мониторинга достижения стратегических целей и своевременной корректировки управленческих решений [13. –51], [20–22]. Полученные результаты следует рассматривать как результаты апробации авторского подхода на примере одного университета и не распространять автоматически на все образовательные организации без учета их институциональных особенностей.

Модель интеграции рассматривает экономическую устойчивость не как результат деятельности университета, а как инструмент стратегического управления. В рамках модели показатели финансовой, академической, исследовательской, международной и ESG-устойчивости используются для регулярного мониторинга состояния университета, выявления рисков и принятия управленческих решений. Полученная информация служит основой для корректировки стратегии развития и повышения адаптивности университета к изменениям внешней среды. Таким образом, обеспечивается взаимосвязь между стратегическим планированием, системой мониторинга показателей и достижением долгосрочных целей развития образовательной организации.

Заключение

Проведенное исследование показало, что обеспечение экономической устойчивости становится одним из ключевых факторов эффективности стратегического управления университетом. Анализ данных университета за 2022–2025 гг. подтвердил наличие устойчивой положительной динамики по финансовым, академическим и международным показателям деятельности. Экономическая устойчивость выступает системообразующим фактором функционирования образовательных организаций и определяет их способность эффективно выполнять образовательную, научную и социальную миссию в условиях неопределённости, институциональных изменений и ограниченности финансовых и ресурсных возможностей. В современных условиях именно устойчивость позволяет университетам сохранять стабильность деятельности, обеспечивать преемственность стратегических целей и адаптироваться к изменениям внешней среды.

Результаты исследования подтверждают, что экономическая устойчивость университета должна рассматриваться не изолированно, а как интегральная характеристика, непосредственно включённая в систему стратегического управления. Практическим подтверждением данного вывода являются результаты деятельности AlmaU, продемонстрировавшего положительную динамику финансовых, академических и международных показателей в исследуемом периоде. Результаты исследования свидетельствуют, что рост доходов AlmaU на 18,6%, увеличение активов на 9,7%, рост собственного капитала на 6,4%, снижение объема заемных средств на 34,3%, а также расширение международной партнерской сети до более чем 150 организаций. Одновременно наблюдалось увеличение контингента обучающихся с более чем 4500 до более чем 5500 человек, что свидетельствует об укреплении институциональной устойчивости университета. Полученные результаты подтверждают, что интеграция показателей экономической устойчивости в стратегическое управление позволяет повысить обоснованность и результативность управленческих решений, обеспечить согласованность стратегических целей развития с ресурсным потенциалом образовательной организации и минимизировать финансовые, организационные и управленческие риски.

Развитие механизмов стратегического управления, основанных на принципах экономической устойчивости, способствует укреплению конкурентных позиций университетов, повышению их финансовой автономии и адаптивности к внешним шокам. Внедрение инструментов стратегического планирования, мониторинга и контроллинга позволяет университетам более эффективно распределять

ресурсы, своевременно корректировать стратегические приоритеты и обеспечивать долгосрочную эффективность образовательной и научной деятельности. В результате формируется устойчивая модель развития университета, ориентированная на достижение стратегических целей и удовлетворение потребностей ключевых стейкхолдеров.

Полученные выводы расширяют научные представления о стратегическом управлении университетами, дополняя существующие теоретические подходы акцентом на экономическую устойчивость как ключевую и интегральную характеристику эффективности функционирования образовательных организаций. Научная новизна исследования заключается в обосновании необходимости системной интеграции показателей экономической устойчивости в процессы стратегического управления университетом, а также в выявлении их роли в формировании устойчивых стратегий развития.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной модели при разработке и корректировке стратегий развития университетов, формировании системы ключевых показателей эффективности и организации стратегического мониторинга. Предлагаемый подход позволяет обеспечить комплексную оценку экономической устойчивости образовательной организации и использовать ее результаты при принятии управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности и адаптивности университетов.

Проведенное исследование показало, что экономическая устойчивость университета формируется совокупностью взаимосвязанных финансового, академического, исследовательского, международного и ESG-компонентов, каждый из которых вносит вклад в достижение стратегических целей образовательной организации. Апробация модели на материалах AlmaU подтвердила ее практическую применимость и позволила выявить положительную динамику ключевых показателей, включая рост доходов, активов и собственного капитала, увеличение контингента обучающихся и расширение международного сотрудничества.

Полученные результаты свидетельствуют о целесообразности использования предложенной модели в качестве инструмента стратегического управления университетом. Ее применение позволяет осуществлять комплексный мониторинг экономической устойчивости, выявлять направления, требующие управленческого вмешательства, и принимать более обоснованные стратегические решения в условиях изменяющейся внешней среды.

Ограничением исследования является апробация модели на материалах одного частного университета. В дальнейшем представляется целесообразным провести ее адаптацию и проверку на базе государственных и региональных университетов, а также разработать интегральный показатель экономической устойчивости, позволяющий выполнять сравнительный анализ образовательных организаций.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой и апробацией прикладных моделей оценки экономического развития частных университетов, их адаптацией к различным типам образовательных организаций, а также с эмпирическим анализом влияния конкретных управленческих решений на показатели устойчивого развития вузов в долгосрочной перспективе. Дополнительное внимание может быть уделено исследованию региональных особенностей стратегического управления университетами и роли государственной политики в формировании устойчивой системы высшего образования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Hazelkorn E. (2023) Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence. Routledge. P. 23–33.
- 2 Marginson S. (2019) Higher education and the common good. Higher Education Quarterly. Vol. 73. № 2. P. 123–138.
- 3 Altbach P. G., Reisberg L., Rumbley L. E. (2020) Global perspectives on higher education. Higher Education. Vol. 80. № 1. P. 1–15.
- 4 Teixeira P. N., Shin J. C. (2022) Financial sustainability and strategic governance in higher education. Studies in Higher Education. Vol. 47. № 9. P. 1853–1867.
- 5 (2024) OECD. Education at a Glance: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing. 20p.
- 6 Jongbloed B. (2021) University Governance, Funding and Performance: A Conceptual Framework. Higher Education Policy. P. 67–89

- 7 Salmi J. (2020) The challenge of establishing world-class universities: World Bank Policy Research Working Paper No. 9167 Washington: World Bank. 146 p. Available at: — URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/9167/the-challenge-of-establishing-world-class-universities> (Accessed: 12.11.2025).
- 8 Концепция развития высшего образования и науки Республики Казахстан на 2023–2029 годы. Утверждена Постановлением Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248. [Электронный ресурс]. URL <https://adilet.zan.kz> (дата обращения: 02.09.2025).
- 9 Sagintayeva A. (2013) Changing Patterns of Higher Education Leadership in Kazakhstan. Eurasian Higher Education Leaders Forum 2013: Global Trends in Higher Education and Their Impact in the Region. P. 43–48.
- 10 Bilyalov D. (2016) University Governance Reforms in Kazakhstan. International Higher Education. No. 85. P. 28–30.
- 11 Rakhimbekova B. (2022) Higher Education in Kazakhstan: Global Trends and State Policy. Eurasian Journal of Social Sciences. Vol. 36, No. 4. P. 38–45.
- 12 Bernazarova R., Belgibayeva A., Konbayeva K., Valiyeva S. The Evolution of University Resource Management in Digital Kazakhstan. Bulletin of the Kazakh University of Economics, Finance and International Trade — № 4(61) — 2025 — P. 67–78.
- 13 Kaplan R.S., Norton D.P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. P. 48–50.
- 14 AlmaU Sustainable Development Goals Report 2024–2025. [Electronic resource] — URL <https://almau.edu.kz/wp-content/uploads/2026/03/SDG-Report-24-25-final.pdf> (Accessed: 12.11.2025).
- 15 Стратегии развития AlmaU на 2025–2028 годы
- 16 Sharing Information on Progress (SIP) Report Almaty Management University. 2025. [Electronic resource] — URL <https://almau.edu.kz/wp-content/uploads/2026/03/AlmatyManagementUniversity-SIP2025.pdf> (Accessed: 12.11.2025).
- 17 Аудированная финансовая отчетность AlmaU за 2024 год (Separate financial statements Almaty Management University). [Electronic resource] — URL: <https://almau.edu.kz/wp-content/uploads/2025/10/Financial-Statement-for-2024.pdf> (Accessed: 05.10.2025).
- 18 UNESCO. (2024) Higher Education and the Sustainable Development Goals. Paris: UNESCO. P. 28–33.
- 19 Al-Filali I. et al. (2024) Strategic management and sustainability in higher education institutions. Journal of Cleaner Production. Vol. 418. Art. 140234.
- 20 Secundo G., Perez S. E., Martinaitis Ž. (2021) Strategic intelligence and performance management in universities. Technological Forecasting & Social Change. Vol. 172. Art. 121020.
- 21 Pinheiro R., Young M. (2022) The university as an adaptive organization. Higher Education Policy. Vol. 35, № 3. P. 395–414.
- 22 Pucciarelli F., Kaplan A. (2019) Competition and strategy in higher education. Business Horizons. Vol. 62, № 3. P. 321–330.

**УНИВЕРСИТЕТТІҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ
БАСҚАРУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ: ҰСЫНЫЛҒАН МОДЕЛЬ ЖӘНЕ ОНЫ АПРОБАЦИЯЛАУ
НӘТИЖЕЛЕРІ**

Андатпа

Білім беру қызметтері нарығындағы бәсекелестіктің күшеюі, цифрлық трансформация үдерістерінің жеделдеуі және мүдделі тараптар талаптарының артуы жағдайында экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ету университеттердің ұзақ мерзімді дамуының негізгі факторларының біріне айналууда. Осыған байланысты тұрақтылық көрсеткіштерін білім беру ұйымының стратегиялық басқару жүйесіне интеграциялау тетіктерін іздестіру ерекше өзектілікке ие болып отыр. Зерттеудің мақсаты – экономикалық тұрақтылық көрсеткіштерін университеттің стратегиялық басқару жүйесіне интеграциялау тәсілдерін негіздеу және оларды басқарушылық шешімдер қабылдау процесінде пайдалану моделін әзірлеу. Зерттеудің әдіснамалық негізін жүйелік, құрылымдық-функционалдық және салыстырмалы талдау, университет қызметі көрсеткіштерінің динамикасын талдау, сондай-ақ модельдеу әдісі құрады. Зерттеудің ақпараттық базасы ретінде AlmaU университетінің 2022–2025 жылдардағы стратегиялық, талдамалық және қаржылық құжаттары, оның ішінде университеттің даму стратегиясы, тұрақты даму жөніндегі есептері және қаржылық есептілік деректері пайдаланылды. Зерттеу нәтижесінде университеттің экономикалық тұрақтылығының негізгі құрамдас бөліктері айқындалды, олар қаржылық, академиялық, ғылыми-зерттеу, халықаралық және ESG-тұрақтылықты қамтиды. AlmaU университетінің стратегиялық және қаржылық көрсеткіштерінің динамикасына талдау жүргізіліп, университеттің ұзақ мерзімді дамуына елеулі әсер ететін факторлар анықталды. Мониторинг жүргізу, тәуекелдерді бағалау және стратегиялық шешімдерді түзету тетіктерін қамтитын экономикалық тұрақтылық көрсеткіштерін университеттің стратегиялық басқару жүйесіне интеграциялаудың авторлық моделі әзірленді.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы экономикалық тұрақтылықты университет қызметінің нәтижесі ретінде ғана емес, сонымен қатар стратегиялық басқару құралы ретінде қарастыруды негіздеуде жатыр. Зерттеудің

практикалық маңыздылығы ұсынылған модельді білім беру ұйымдарының даму стратегияларын әзірлеу, іске асыру және түзету барысында экономикалық тұрақтылық көрсеткіштерін ескере отырып қолдану мүмкіндігімен айқындалады.

Негізгі сөздер: университеттің стратегиялық басқаруы, экономикалық тұрақтылық, тұрақты даму, ESG, стратегиялық мониторинг, жоғары білім, университеттің бәсекеге қабілеттілігі.

UNIVERSITY ECONOMIC SUSTAINABILITY AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL: A MODEL AND RESULTS OF ITS VALIDATION

Abstract

In the context of increasing competition in the educational services market, accelerating digital transformation, and growing stakeholder expectations, ensuring economic sustainability has become one of the key factors in the long-term development of universities. Consequently, the search for mechanisms to integrate sustainability indicators into the strategic management system of higher education institutions has become particularly relevant. The purpose of this study is to substantiate approaches to integrating economic sustainability indicators into the university strategic management system and to develop a model for their application in managerial decision-making processes. The study employed of the study is based on systemic, structural-functional, and comparative analysis, analysis of the dynamics of university performance indicators, and modelling methods. The empirical basis of the research includes AlmaU's strategic, analytical, and financial documents for the period 2022–2025, including the university development strategy, sustainability reports, and audited financial statements. The study identifies the key components of university economic sustainability, including financial, academic, research, international, and ESG sustainability. An analysis of the dynamics of AlmaU's strategic and financial indicators was conducted, enabling the identification of factors exerting the greatest influence on the university's long-term development. An original model for integrating economic sustainability indicators into the university strategic management system was developed, incorporating mechanisms for monitoring, risk assessment, and adjustment of strategic decisions. The scientific novelty of the study lies in substantiating economic sustainability not only as an outcome of university performance but also as an instrument of strategic management. The practical significance of the research is determined by the possibility of applying the proposed model in the development, implementation, and revision of higher education institutions' development strategies with due consideration of economic sustainability indicators.

Keywords: university strategic management, economic sustainability, sustainable development, ESG, strategic monitoring, higher education, university competitiveness.

REFERENCES

- 1 Hazelkorn E. (2023) Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence. Routledge. P. 23–33. [in English]
- 2 Marginson S. (2019) Higher education and the common good. Higher Education Quarterly. Vol. 73, № 2. P. 123–138. [in English]
- 3 Altbach P. G., Reisberg L., Rumbley L. E. (2020) Global perspectives on higher education. Higher Education. Vol. 80, № 1. P. 1–15. [in English]
- 4 Teixeira P. N., Shin J. C. (2022) Financial sustainability and strategic governance in higher education. Studies in Higher Education. Vol. 47. № 9. P. 1853–1867. [in English]
- 5 (2024) OECD. Education at a Glance: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing. 20-p. [in English]
- 6 Jongbloed B. (2021) University Governance, Funding and Performance: A Conceptual Framework. Higher Education Policy. [in English]
- 7 Salmi J. (2020) The challenge of establishing world-class universities: World Bank Policy Research Working Paper No. 9167 Washington: World Bank. 146 p. Available at: — URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/9167/the-challenge-of-establishing-world-class-universities> [in English]. (accessed: 12.11.2025).
- 8 Konceptsiya razvitiya vysshego obrazovaniya i nauki Respubliki Kazakhstan na 2023–2029 gody. Utverzhdena Postanovleniem Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 28 marta 2023 goda № 248. [Concept for the Development of Higher Education and Science in the Republic of Kazakhstan for 2023–2029]. Available at: — URL: <https://adilet.zan.kz> [in Russian] (accessed: 02.09.2025).
- 9 Sagintayeva A. (2013) Changing Patterns of Higher Education Leadership in Kazakhstan. Eurasian Higher Education Leaders Forum 2013: Global Trends in Higher Education and Their Impact in the Region. P. 43–48. [in English].
- 10 Bilyalov D. (2016) University Governance Reforms in Kazakhstan. International Higher Education. No. 85. P. 28–30. [in English].
- 11 Rakhimbekova B. (2022) Higher Education in Kazakhstan: Global Trends and State Policy. Eurasian Journal of Social Sciences. Vol. 36, No. 4. P. 38–45. [in English].

- 12 Bernazarova R., Belgibayeva A., Konbayeva K., Valiyeva S. The Evolution of University Resource Management in Digital Kazakhstan. Bulletin of the Kazakh University of Economics, Finance and International Trade — № 4(61) — 2025 — P. 67-78. [in English].
- 13 Kaplan R.S., Norton D.P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. [in English].
- 14 AlmaU Sustainable Development Goals Report (2024–2025). Available at: — URL: <https://almau.edu.kz/wp-content/uploads/2026/03/SDG-Report-24-25-final.pdf> [in English]. (Accessed: 12.11.2025).
- 15 Strategii razvitiya AlmaU na 2025–2028 gody (2025). [Development Strategy of AlmaU for 2025–2028] [in Russian].
- 16 Sharing Information on Progress (SIP) Report Almaty Management University (2025). Available at: — URL: <https://almau.edu.kz/wp-content/uploads/2026/03/AlmatyManagementUniversity-SIP2025.pdf> [in English]. (Accessed: 12.11.2025).
- 17 Audirovannaya finansovaya otchetnost' AlmaU za 2024 god [Almaty Management University (AlmaU). Audited Financial Statements for 2024] (Separate Financial Statements of Almaty Management University). Almaty: AlmaU. Available at: — URL: <https://almau.edu.kz/wp-content/uploads/2025/10/Financial-Statement-for-2024.pdf> [in English] (Accessed: 12.11.2025).
- 18 UNESCO. (2024) Higher Education and the Sustainable Development Goals. Paris: UNESCO. [in English]
- 19 Al-Filali I. et al. (2024) Strategic management and sustainability in higher education institutions. Journal of Cleaner Production. Vol. 418. Art. 140234. [in English]
- 20 Secundo G., Perez S. E., Martinaitis Ž. (2021) Strategic intelligence and performance management in universities. Technological Forecasting & Social Change. Vol. 172. Art. 121020. [in English]
- 21 Pinheiro R., Young M. (2022) The university as an adaptive organization. Higher Education Policy. Vol. 35, № 3. P. 395–414. [in English]
- 22 Pucciarelli F., Kaplan A. (2019) Competition and strategy in higher education. Business Horizons. Vol. 62, № 3. P. 321–330. [in English]

Information about authors:

Gulzira Yestekova - **corresponding author**, candidate of Economic Sciences, PhD, Associate Professor of Graduate School of Business, Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazakhstan

E-mail: g.yestekova@almau.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6058-0305>

Aigerim Yelibayeva - PhD, Director of the Institute of Leadership, Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazakhstan

E-mail: a.yelibayeva@almau.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0600-0143>

Azamat Auyezkhanuly - doctoral student, Senior lecturer of Hospitality and Tourism School, Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazakhstan

E-mail: a.auyezkhanyuly@almau.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0006-8530>

Информация об авторах:

Гульзира Естекова - **основной автор**, кандидат экономических наук, PhD, доцент Высшей школы бизнеса, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан

E-mail: g.yestekova@almau.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6058-0305>

Айгерим Елибаева - PhD, директор института лидерства Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан

E-mail: a.yelibayeva@almau.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0600-0143>

Азамат Ауезханұлы – докторант, старший преподаватель Школы гостеприимства и туризма, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан

E-mail: a.auyezkhanyuly@almau.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0006-8530>

Авторлар туралы ақпарат:

Гульзира Естекова - **негізгі автор**, экономика ғылымдарының кандидаты, Жоғары бизнес мектебінің қауымдастырылған профессоры, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: g.yestekova@almau.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6058-0305>

Айгерім Елибаева - PhD, Көшбасшылық институтының директоры, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: a.yelibayeva@almau.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0600-0143>

Азамат Ауезханұлы - докторант, Қонақжайлылық және туризм мектебінің аға оқытушысы, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: a.auyetzhanuly@almu.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0006-8530>