

А.Е. Жакишева^{1*}, Б.Х. Галиева²

¹Торайгыров Университет, Павлодар, Казахстан;

²Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан
(*Корреспондирующий автор. E-mail: anarazhakisheva@mail.ru)

ORCID ID:0000-0001-9353-7859

Взаимообусловленность конкурентоспособности современного университета и его кадрового потенциала

В статье рассмотрена проблема детерминированности двух феноменов: конкурентоспособности современного университета и кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава и сотрудников вуза. На основе анализа имеющихся в научных работах дефиниций авторы определяют сущность ключевых понятий «конкурентоспособность вуза» и «кадровый потенциал», связанных с предметом исследования. На примере Торайгыров Университета проведен анализ отдельных конкурентных преимуществ, отражающих развитие современных казахстанских вузов. Проанализированы плюсы и минусы двух разработанных в Торайгыров Университете документов — Положения о кадровом резерве и Положения о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI). В качестве одного из конкурентных преимуществ указанного университета изучена предпринимательская направленность его образовательной деятельности. Сделан однозначный вывод о взаимной зависимости кадрового потенциала и конкурентоспособности высшего учебного заведения.

Ключевые слова: конкурентоспособность современного университета, кадровый потенциал, конкурентное преимущество, кадровый резерв.

Введение

К современным высшим учебным заведениям предъявляются все более высокие требования. Университеты, успешно реализующие образовательную и исследовательскую функцию, переходят на новый уровень: наравне с образовательной и исследовательской функциями, они осуществляют функцию коммерциализации технологий, развивают предпринимательскую культуру, создают технологические стартапы, вступают в диалог с представителями бизнес-структур. Лучшие университеты мира позиционируют себя как «Университеты 4.0» — лидеры развития науки и высоких технологий. Как в таких условиях казахстанским вузам быть конкурентоспособными?

Прежде всего, следует выяснить, как определяется конкурентоспособность университета в современных исследованиях по вопросам организации высшего профессионального образования.

Согласно точке зрения Р.А. Фатхутдинова, «конкурентоспособность вуза — это его способность: 1) готовить специалистов, выдерживающих конкурентную борьбу на конкретном внешнем или внутреннем рынке труда; 2) разрабатывать конкурентоспособные новшества в своей области; 3) вести эффективную воспроизводственную политику во всех сферах своей деятельности» [1; 31].

По мнению Т.К. Екшикеева, конкурентоспособность высшего учебного заведения следует понимать как сложное образование, ключевой составляющей которого считается понятие компетенций, являющиеся основой формирования конкурентных преимуществ [2]. В свою очередь конкурентные преимущества вуза, по мнению ученого, обеспечиваются уровнем квалификации персонала — профессорско-преподавательского состава и других сотрудников. Профессорско-преподавательский состав ответственен за удовлетворение потребности общества в качественных образовательных услугах, а административный и вспомогательный персонал — за развитие управленческой и организационной инфраструктуры. Преимущество вуза перед конкурентами определяется именно этими двумя компонентами. С этой точкой зрения нельзя не согласиться.

Как обстоят дела с конкурентными преимуществами казахстанских вузов?

Согласно данным, приведённым в Национальном докладе о состоянии и развитии системы образования в Республике Казахстан (за 30 лет независимости и 2021 год), совместно подготовленном Министерством просвещения РК, Министерством науки и высшего образования РК, АО «Ин-

формационно-аналитический центр» и изданном в 2022 году, отмечается, что в 2021 году в рейтинге мировой конкурентоспособности образование Казахстана показало улучшение позиций на 7 пунктов по сравнению с 2020 годом: среди 64 стран наша страна заняла 35-е место. Хотя по трем субфакторам («Талант», «Образование», «Научная концентрация») наблюдается ухудшение позиций», показатели «Достижения в высшем образовании», «Количество женщин со степенью» и «Количество женщин-исследователей» остаются прогрессивными [3; 7]. Однако кадровый вопрос остаётся открытым, так как повсеместно наблюдаются проблемы со старением профессорско-преподавательского состава, недостаточным его обновлением, снижением уровня качественного состава педагогических работников вузов и др. Исследования демографических показателей профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений свидетельствуют о неблагоприятных тенденциях: старении кадров, низком удельном весе среди ППС молодых лиц в возрасте до 30 лет. Так, в 2021 году число молодых преподавателей казахстанских вузов до 30 лет составило 4089 человек, а количество преподавателей со степенью доктора PhD или доктора по профилю среди них — всего 188 человек. Общее число ППС вузов составляло при этом 36378 человек. Основная доля ППС с учеными званиями профессора, доцента и ассоциированного профессора — 46,4 % — имеет пенсионный возраст, а еще 46,3 % — возраст старше 40 лет [3; 65].

В последние годы в казахстанских вузах стали разрабатываться программы развития кадрового потенциала, которые, как правило, нацелены на инновационный путь развития учебного заведения, предполагающий формирование активной позиции субъектов образования. Вместе с тем, как требует законодательство и диктуют потребности самой системы высшего профессионального образования, кадровая политика вузов ориентируется на сохранение численности и качества профессорско-преподавательского состава. Акцент в работе с персоналом все чаще фокусируется на уникальности кадровых ресурсов и развитии их компетенций. Организуются HR-службы.

В рамках данной статьи мы проанализируем проблему взаимозависимости и взаимообусловленности феноменов конкурентоспособности современного вуза и кадрового потенциала его профессорско-преподавательского состава.

Материалы и методы

Методологической базой для исследования в рамках настоящей статьи послужили, в первую очередь, государственные документы, определяющие основания реформ в области системы образования в Казахстане. Прежде всего стоит отметить Национальный проект «Качественное образование “Образованная нация”», утвержденный Постановлением Правительства Республики Казахстан 12 октября 2021 года.

В качестве исследовательских средств применялись, прежде всего, базовые методы научных исследований (анализ, синтез, сравнение, сопоставление, систематизация, обобщение). Перечисленные методы использовались при изучении и оценке внутренних документов стратегического и нормативного характера Торайгыров Университета, имеющих существенное отношение к теме настоящего исследования (Положения о системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI), Положения о кадровом резерве).

Для решения задач выявления конкурентных преимуществ кадрового потенциала современных вузов и сопоставления их с конкурентоспособностью университета как ключевого элемента системы высшего образования в целом были изучены отдельные частные методы и методики научного познания общественных процессов. Был проанализирован комплексный диагностический опросник, разработанный в Торайгыров Университете, позволяющий оценить количественную и качественную выраженность степени управленческих компетенций руководящих кадров. Данная диагностическая методика содержит 6 шкал, определяющих основные параметры управленческих компетенций: работа в команде; лидерские качества; комплексное решение проблем и навыки критического мышления; навыки управления; эмоциональный интеллект; навыки ведения переговоров. Инструментарий дает возможность количественно и качественно оценить комплексное многоуровневое решение проблем; критическое мышление, креативность персонала; навыки сотрудничества с окружающими и др. [4].

В учебнике «Стратегический менеджмент» Р.А. Фархутдиновым описана методика оценки конкурентоспособности персонала, которая представляется нам весьма полезной для определения содержания кадрового потенциала. Ученый считает, что для оценки конкурентоспособности персонала необходимо учитывать его внешние и внутренние конкурентные преимущества. При этом внешние

конкурентные преимущества специалиста прямо пропорционально зависят от уровня конкурентоспособности организации-работодателя: чем выше этот уровень, тем выше внешняя конкурентоспособность работника. Что касается внутренних конкурентных преимуществ, то к ним относятся личные наследственные или приобретенные в процессе деятельности качества и компетенции специалиста [5; 168].

Результаты и их обсуждение

Проблема формирования и развития кадрового потенциала является серьезной научно-прикладной проблемой, требующей внимания ученых и менеджеров системы образования. Человек — это самый бесценный ресурс, заключающий в себе большой и разнообразный потенциал. Именно человеческим потенциалом на современном рынке труда и высшего профессионального образования определяются конкурентные преимущества вуза. Системообразующей деятельностью вуза является педагогическая деятельность преподавателя, потенциал которого определяется, прежде всего, способностью к организации гармоничного личностно-ориентированного взаимодействия в многообразной системе отношений в педагогическом процессе [6; 93].

Так, определим сущность феномена «кадровый потенциал». Существует много разных трактовок этого понятия. Множественность трактовок понятия связана с широтой сфер его использования.

С.В. Андреев считает, что кадровый потенциал следует понимать как систему способностей и возможностей работников, способствующую эффективному осуществлению ими своих профессиональных функций и достижению результатов профессиональной деятельности, причем последнее должно непременно соотноситься с перспективными и тактическими целями организации, в которой данный персонал работает [7].

Действительно, кадровый потенциал организации образования бывает представлен уровнем профессиональной подготовки сотрудников, их квалификационными, трудовыми, личностно-психологическими, продуктивно-творческими характеристиками, которые определяют их потенциальные возможности [8].

Согласно трактовке Ю.А. Нижника, кадровый потенциал — это «совокупная характеристика возможностей персонала организации, включающая численность, физические возможности работников, их знания, профессионально-квалификационные навыки, отношение к труду и др., которые могут быть использованы для достижения целей предприятия» [9; 8]. Нам эта точка зрения представляется интересной в первую очередь потому, что автор включает в характеристики кадрового потенциала не только академические и трудовые способности работника, но и движущие им мотивы и ценности.

Как показывает анализ приведенных определений кадрового потенциала, в каждом из них отчетливо проявляется детерминированность конкурентоспособности организации, её эффективности, степени достижения ею поставленных целей, с одной стороны, и потенциалом кадров — физическим, психологическим, трудовым, научным, творческим и пр., с другой стороны.

Амбициозные задачи, стоящие перед современной высшей школой Казахстана, определяют высокие требования к формированию кадрового потенциала университетов: создание механизмов привлечения и подготовки лучших преподавателей и сотрудников, успешная интеграция ППС казахстанских вузов в международное академическое сообщество.

Современные вузы Казахстана определяют свою миссию в образовательном пространстве страны, региона. В соответствии с миссией разрабатывается концепция ее воплощения в жизнь. В концепции, наряду с другими компонентами деятельности, каждое учебное заведение выстраивает свою кадровую политику, нацеленную на обеспечение вуза необходимым количеством качественного состава работников, прежде всего высококвалифицированными научно-педагогическими кадрами, потенциал которых отвечает всем современным требованиям.

Сама работа по формированию и реализации кадровой политики представляет собой сложную, многоаспектную деятельность:

- определение стратегических приоритетов развития кадрового потенциала вуза в соответствии с миссией университета;
- выработка ключевых принципов и положений кадровой политики;
- выявление и анализ проблемных зон в работе по управлению персоналом, оценка состояния кадрового потенциала;
- прогнозирование потребности в кадрах, формирование штата работников;

- создание кадрового резерва;
- разработка программ развития кадрового потенциала;
- формирование условий для непрерывного образования и повышения квалификации работников.

Кадровая политика вузов ориентируется на поиск наиболее эффективных путей развития потенциала сотрудников. Это и предоставление каждому работнику материального вознаграждения и иных условий, способствующих успешной профессиональной работе, и использование нематериальных стимулов профессионального развития сотрудников. В вузах широко внедряются системы гибкой оплаты труда, которая учитывает индивидуальный вклад работника в общую эффективность профессионального образования, осуществляемого вузом. Важной составляющей успешности профессорско-преподавательского состава вуза становится его участие в различного рода научных проектах и программах: международных, совместных, грантовых, программно-целевых, хоздоговорных и др.

Для решения задачи привлечения и удержания молодых сотрудников, еще не накопивших достаточный научный (или управленческий) потенциал, создаются программы кадрового резерва, нацеленные на поддержку молодых преподавателей и менеджеров высшего образования.

В Торайгыров Университете разработано и успешно реализуется Положение о кадровом резерве, согласно которому кадровым резервом называется группа молодых сотрудников университета, специально отобранных для дальнейшего участия в программах профессиональной переподготовки или повышения квалификации, конечной целью которых является выдвижение этих сотрудников на административно-управленческие и преподавательские должности с высокой квалификацией. Создание кадрового потенциала призвано решить следующие важные задачи:

- академическое профессиональное развитие сотрудников;
- обеспечение карьерного роста сотрудников;
- назначение талантливых и прошедших специальную подготовку работников на вакантные административно-управленческие должности;
- оказание содействия в планировании молодыми преподавателями академической карьеры;
- развитие корпоративной культуры в университете.

Проведенный нами анализ содержания Положения о кадровом резерве, а также его внешняя экспертиза подтвердили жизнеспособность данного документа. В целом прослеживается административная логика построения структуры документа, удобная для применения и ориентированная на комфортность его использования потенциальными участниками резерва. Так, с позиции участника кадрового резерва будут востребованы формы документов для участия, способы и возможности апелляции результатов рассмотрения заявок и мероприятия по проведению административных процедур отбора и подготовки решений. Также членов резерва могут интересовать обязательства, накладываемые на них в ходе участия в работе, персональные выгоды, конкретные сроки и практически ощутимые перспективы, например, такие как перечень, сроки, объемы курсов и прочих образовательных мероприятий, возможность обучаться и консультироваться у авторитетных партнёров — юридических лиц, имеющих узнаваемый бренд и высокую востребованность (Академия государственного управления при Президенте РК, союзы и/или ассоциации тренеров, коучей, бизнес-школы, другие ведущие отечественные и зарубежные вузы, а также отраслевые лидеры из реального сектора экономики, с которыми у университета заключены меморандумы и договоры о сотрудничестве).

Не приходится сомневаться в том, что, будучи ядром интеллектуальных ресурсов, кадровый научно-педагогический потенциал системы образования, напрямую влияет ее конкурентоспособность.

Что такое конкурентоспособность? В работах исследователей данная категория определяется по-разному:

- как способность объекта (организации) или субъекта (личности) превзойти конкурентов в одинаковых условиях [10];
- как способность субъекта выдерживать конкуренцию в ряду себе подобных [11].

Обеспечение и оценка конкурентоспособности вуза — весьма актуальная научно-прикладная проблема, разработка которой привела к определению специальных показателей, которые бы характеризовали качество деятельности учебного заведения и входили в систему ключевых показателей ее эффективности, показателей KPI. Термин KPI («key performance indicators») в

перевод с английского означает «ключевые показатели результатов деятельности» [12]. В современном мире каждый ориентированный на развитие университет работает над созданием аутентичной системы KPI.

В Торайгыров Университете в течение уже значительного времени наблюдается устойчивый тренд — обучение студентов и магистрантов (независимо от того, по какой образовательной программе они учатся) предпринимательским навыкам и через предпринимательство. С этой целью в университете было разработано соответствующее учебно-методическое обеспечение: элективные курсы «Основы предпринимательской деятельности», «Основы предпринимательского права», «Социология, брендинг»; создана инфраструктура инновационной экосистемы университета, состоящая из филиала стартапа «Болашак», бизнес-инкубатора и акселератора; из числа ученых, бизнесменов, студентов, имеющих успешные стартапы, сформирован пул бизнес-консультантов и экспертов; в формате онлайн организованы курсы «От идеи до действующего бизнеса». Благодаря этой целенаправленной работе появилась возможность запустить более 50 студенческих стартапов. Но самым главным результатом смело можно назвать изменение ментальных установок студентов, испытавших на себе новую программу обучения и поверивших в то, что они сами могут создавать рабочие места.

Павлодарская область является промышленным регионом с давними традициями, и вовлеченность университета, выросшего из индустриально-ориентированного учебного заведения, в инновационную деятельность, безусловно, только повышает его конкурентоспособность на современном казахстанском рынке профессиональных образовательных услуг. Тем самым на основе обучения специалистов с помощью самых современных технологий развивается интеллектуальный потенциал студентов, а наиболее способные из них вовлекаются в инновационную научно-практическую деятельность [13]. В исследованиях доказывается, что использование в учебном процессе современных технологий (дистанционного обучения, цифровых приложений, мобильного обучения и др.) находится в прямой положительной корреляции с повышением интереса обучающихся к образованию, мотивации к самообразованию и развитием профессиональных компетенций обучающихся [14].

Предпринимательская направленность образования обеспечивает университету хорошую репутацию и имидж, а в результате — его конкурентоспособность, наряду с его другими конкурентными преимуществами.

Заключение

Итак, взвешенная кадровая политика, тщательно продуманная стратегия развития кадрового потенциала персонала университета стимулируют возможности преподавателей и сотрудников вуза для творческого и личностного развития. Безусловно, должны разрабатываться специальные механизмы и инструменты, направленные на выполнение миссии и достижение целей, определенных стратегией развития университета, и на удовлетворение индивидуальных потребностей и интересов сотрудников. Следует понимать, что развитие кадрового потенциала предполагает как материальные, так и нематериальные вложения в ППС и сотрудников. Ясно, что, повышая конкурентоспособность отдельного работника, университет повышает собственную конкурентоспособность.

Таким образом, кадровый потенциал профессорско-преподавательского состава и сотрудников вузов, выступая центром интеллектуальных и организационных ресурсов, обеспечивает конкурентоспособность современного вуза и, в конечном счете, определяет рейтинг государства в мировой системе образования.

Список литературы

- 1 Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью вуза / Р.А. Фатхутдинов // Высшее образование. — 2006. — № 9. — С. 31.
- 2 Екшикеев Т. К. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества вуза [Электронный ресурс] / Т.К. Екшикеев // Проблемы современной экономики. — 2009. — № 4. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-i-konkurentnye-preimushchestva-vuza>.
- 3 Национальный доклад о состоянии и развитии системы образования Республики Казахстан (за 30 лет независимости и 2021 год). — Астана: Министерство просвещения РК; Министерство науки и высшего образования РК; АО «Информационно-аналитический центр», 2022. — 177 с.
- 4 Нургалиева М.Е. Диагностика управленческих компетенций руководящих кадров / М.Е. Нургалиева, А.С. Попандопуло, Н.А. Кударова, А.Ю. Хаймулдина, Э.С. Ганиева. — Павлодар, 2020. — 35 с.

- 5 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. — 7-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2005. — 448 с.
- 6 Aubakirova R.Zh. Consideration of the basic competencies of a preschool teacher in curriculum modernization / R.Zh. Aubakirova, G.A. Kabzhanova, O.G. Belenko, N.Yu. Pigovayeva, A.A. Kostyunina // International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE). — 2021. — 9(1). — 91–103. <http://dx.doi.org/10.23947/2334-8496-2021-9-1-91-103>.
- 7 Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям: учеб. пос. / С.В. Андреев. — М.: Изд-во Ин-та социологии, 1997. — 360 с.
- 8 Бабченко О.Я. Управление человеческими ресурсами в сфере образования с учетом разнообразия коллектива / О.Я. Бабченко // Педагогическое мастерство: материалы V Междунар. науч. конф. — М., 2014. — С. 54–62.
- 9 Нижник Ю.А. Формирование стратегии развития кадрового потенциала: на примере машиностроительных предприятий Алтайского края: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Спец. 08.00.05 — «Экономика и управление народным хозяйством по областям исследований: рекреация и туризм, менеджмент» / Ю.А. Нижник. — Новосибирск: Сиб. науч.-исслед. ин-т экон. сел. хоз-ва СО РАСХН, 2003. — 24 с.
- 10 Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. — 2010. — № 3. — С. 38–67.
- 11 Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных и исследованиях / А.И. Коваленко // Современная конкуренция. — 2013. — № 6 (42). — С. 65–79.
- 12 Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. — М.: Инфра-М, 2013. — 253 с.
- 13 Омарова Г.Т. Предпосылки и тенденции развития предпринимательских университетов в Республике Казахстан [Электронный ресурс] / Г.Т. Омарова // Вестник ВУиТ. — 2019. — Т. 2, № 3. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-i-tendentsii-razvitiya-predprinimatelskih-universitetov-v-respublike-kazakhstan>
- 14 Uzunboylyu H. Determining the opinions of university students on the education they receive with technology during the pandemic process / H. Uzunboylyu, A.I. Prokopyev, S.G. Kashina, E.V. Makarova, N.V. Chizh, R.G. Sakhieva // International Journal of Engineering Pedagogy (IJEP). — 2022. — Vol. 2, No 2. — P. 48–61. <https://doi.org/10.3991/ijep.v12i2.29329>.

А.Е. Жакишева, Б.Х. Галиева

Заманауи университеттің бәсекеге қабілеттілігі мен оның кадрлық әлеуетінің өзара тәуелділігі

Мақалада екі құбылысты, яғни қазіргі университеттің бәсекеге қабілеттілігі және профессор-оқытушылар құрамы мен университет қызметкерлерінің кадрлық әлеуетін анықтау мәселесі қарастырылған. Ғылыми еңбектердегі анықтамаларды талдау негізінде авторлар зерттеу тақырыбына байланысты «университеттің бәсекеге қабілеттілігі» және «кадрлық әлеует» сияқты негізгі ұғымдардың мәнін анықтайды. Торайғыров университеті мысалында қазіргі қазақстандық жоғары оқу орындарының дамуын көрсететін жекелеген бәсекелестік артықшылықтарға талдау жүргізілген. Сонымен қатар осы университетте әзірленген екі құжаттың, атап айтқанда «Кадрлық резерв туралы ереже» мен «Қызмет тиімділігінің негізгі көрсеткіштері жүйесі (KPI) туралы» ереженің оң және теріс жақтары талданған. Торайғыров университетінің бәсекелестік артықшылықтарының бірі ретінде оның білім беру қызметінің кәсіпкерлікке бағытталуы қарастырылған. Жоғары оқу орнының кадрлық әлеуеті мен бәсекеге қабілеттілігінің өзара тәуелділігі туралы біржақты қорытынды жасалған.

Кілт сөздер: қазіргі университеттің бәсекеге қабілеттілігі, кадрлық әлеует, бәсекелестік артықшылық, кадрлық резерв.

A.E. Zhakisheva, B.Kh. Galiyeva

The interdependence of the competitiveness of a modern university and its human resources potential

In the article the problem of determinism of two phenomena was considered: the competitiveness of a modern university and the personnel potential of the faculty and staff of the university. Based on the analysis of the definitions available in scientific works, the author determines the essence of the key concepts related to the subject of the study: “competitiveness of the university” and “personnel potential”. The analysis of individual competitive advantages reflecting the development of modern Kazakhstani universities is carried out on the example of Toraighyrov University. The pros and cons of two documents developed at Toraighyrov University — the Regulations on the Personnel Reserve and the Regulations on the system of Key Performance Indicators (KPIs) were analyzed. The entrepreneurial orientation of its educational activities was considered as one

of the competitive advantages of the Toraigyrov University. An unambiguous conclusion was made about the mutual dependence of the personnel potential and competitiveness of the university.

Keywords: competitiveness of a modern university, personnel potential, competitive advantage, personnel reserve.

References

- 1 Fatkhutdinov, R.A. (2006). Upravlenie konkurentosposobnostiu vuza [University competitiveness management]. *Vysshee obrazovanie — Higher education*, 9, 31 [in Russian].
- 2 Ekshikeev, T.K. (2009). Konkurentosposobnost i konkurentnye preimushchestva vuza [Competitiveness and competitive advantages of the university]. *Problemy sovremennoi ekonomiki — Problems of modern economics*, 4. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-i-konkurentnye-preimushchestva-vuza> [in Russian].
- 3 (2022). Natsionalnyi doklad o sostoianii i razvitiі sistemy obrazovaniia Respubliki Kazakhstan (za 30 let nezavisimosti i 2021 god) [National report on the state and development of the education system of the Republic of Kazakhstan (for 30 years of independence and 2021)]. Astana: Ministerstvo prosveshcheniia RK; Ministerstvo nauki i vysshego obrazovaniia RK; AO «Informatsionno-analiticheskii tsentr» [in Russian].
- 4 Nurgalieva, M.E., Popandopulo, A.S., Kudarova, N.A., Xajmul'dina, A.Yu., & Ganieva, E.S. (2020). Diagnostika upravlencheskikh kompetentsii rukovodiashchikh kadrov [Diagnostics of management competencies of management personnel]. Pavlodar [in Russian].
- 5 Fathutdinov, R.A. (2005). Strategicheskii menedzhment [Strategic management]. Moscow: Delo [in Russian].
- 6 Aubakirova, R.Zh., Kabzhanova, G.A., Belenko, O.G., Pigovayeva, N.Yu., & Kostyunina, A.A. (2021). Consideration of the basic competencies of a preschool teacher in curriculum modernization. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*, 9(1), 91–103. <http://dx.doi.org/10.23947/2334-8496-2021-9-1-91-103>.
- 7 Andreev, S.V. (1997). Kadrovyy potentsial i problemy zaniatosti v usloviakh perekhoda Rossii k rynochnym otnosheniiam [Personnel potential and employment problems in the context of Russia's transition to market relations]. Moscow: Izdatel'stvo Instituta sotsiologii [in Russian].
- 8 Babchenko, O.Ya. (2014). Upravlenie chelovecheskimi resursami v sfere obrazovaniia s uchetom raznoobraziia kollektiva [Human resource management in education taking into account workforce diversity]. *Pedagogicheskoe masterstvo: materialy V Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii — Pedagogical skills: materials of the V International Scientific Conference*. Moscow, 54–62 [in Russian].
- 9 Nizhnik, Yu.A. (2003). Formirovanie strategii razvitiia kadrovogo potentsiala: na primere mashinostroitelnykh predpriatii Altaiskogo kraia [Formation of a strategy for the development of human resources: using the example of machine-building enterprises in the Altai Territory]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Novosibirsk [in Russian].
- 10 Rubin, Yu.B. (2010). Diskussionnye voprosy sovremennoi teorii konkurentsii [Controversial issues of modern competition theory]. *Sovremennaiia konkurentsia — Modern competition*, 3, 38–67 [in Russian].
- 11 Kovalenko, A.I. Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispolzovaniia kontseptsii «konkurentosposobnosti» v nauchnykh issledovaniakh [Theoretical and methodological aspects of using the concept of “competitiveness” in scientific research]. *Sovremennaiia konkurentsia — Modern competition*, 6 (42), 65–79 [in Russian].
- 12 Panov, M.M. (2013). Otsenka deiatelnosti i sistema upravleniia kompaniei na osnove KPI [Performance assessment and company management system based on KPI]. Moscow: Infra-M [in Russian].
- 13 Omarova, G.T. (2019). Predposylki i tendentsii razvitiia predprinimatelskikh universitetov v Respublike Kazakhstan [Background and Development Trends of Entrepreneurial universities in the Republic of Kazakhstan]. *Vestnik Volzhskogo universiteta imeni V.N. Tatishcheva — Bulletin of the V.N. Tatishchev Volga State University*, 2(3). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-i-tendentsii-razvitiia-predprinimatelskikh-universitetov-v-respublike-kazakhstan> [in Russian].
- 14 Uzunboylyu, H., Prokopyev, A.I., Kashina, S.G., Makarova, E.V., Chizh, N.V., & Sakhiyeva, R.G. (2022). Determining the opinions of university students on the education they receive with technology during the pandemic process. *International Journal of Engineering Pedagogy (IJEP)*, 2(2), 48–61. <https://doi.org/10.3991/ijep.v12i2.29329>.

Information about the authors

Zhakisheva, A.E. (contact person) — Doctorant of the Department of Personal development and Education, Toraigyrov University, Pavlodar, Kazakhstan; e-mail: anarazhakisheva@mail.ru;

Galiyeva, B.Kh. — Candidate of pedagogical sciences, Associate professor of the Department of Theoretical and Applied Linguistics, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan; e-mail: galiyeva.bh@yandex.kz.