

|                                                                                     |                  |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата: 26.01.2023 | Версия 04    |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023       | стр. 1 из 13 |



УТВЕРЖДАЮ  
Председатель Правления - Ректор  
АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»



**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**ПРАВИЛА**

**О СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**АО «КАЗУМОиМЯ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»**

**ПР 14-2023**

**АЛМАТЫ**

|                                                                                     |                  |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата: 26.01.2023 | Версия 04    |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023       | стр. 2 из 13 |

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                              |       |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Общие положения .....                                                     | 3     |
| 2. Основные термины и сокращения, используемые в настоящих Правилах<br>..... | 3     |
| 3. Цели и задачи ССП .....                                                   | 4     |
| 4. Порядок разработки, внедрения и поддержания ССП .....                     | 4     |
| 5. Изменения.....                                                            | 6     |
| 6. Согласование, хранение, рассылка.....                                     | 6     |
| <br>Приложение 1.Карта ССП .....                                             | <br>8 |
| Приложение А. Лист согласования .....                                        | 9     |
| Приложение Б. Лист ознакомления.....                                         | 10    |
| Приложение В. Лист внесения<br>изменений.....                                | 11    |
| Приложение Г. Лист учета периодических<br>проверок.....                      | 12    |

|                                                                                     |                  |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата: 26.01.2023 | Версия 04    |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023       | стр. 3 из 13 |

## 1. Общие положения

1.1. Настоящие Правила о системе сбалансированных показателей (далее – Правила) являются внутренним нормативным документом, определяющим цели, задачи, перспективы развития, направленные на усовершенствование образовательных и научных процессов в Акционерном обществе «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» (далее – Университет).

1.2. Основное назначение системы сбалансированных показателей (далее – ССП) заключается в обеспечении выполнения Стратегии развития Университета. В ССП постановка стратегических целей и измерение степени достижения данных целей осуществляется при помощи показателей.

1.3. Действие ССП направлено на обеспечение достижения ключевых показателей Стратегии развития Университета, ее формализацию, проведение и донесение до каждого работника стратегических задач, обеспечение мониторинга и обратной связи, что обеспечит возможность принятия корректных управленческих решений внутри структурных подразделений Университета.

1.4. Ответственным структурным подразделением за своевременность представления ССП по результатам отчетного периода является Управление стратегического развития и мониторинга (далее – УСРМ).

1.5. Ответственными за своевременное и корректное предоставление в УСРМ целевых и фактических данных по ССП по итогам отчетного периода являются руководители соответствующих структурных подразделений Университета.

## 2. Основные термины и сокращения, используемые в настоящих Правилах

2.1. **Перспективы** (составляющие ССП) – это наиболее значимые направления/сферы, в которых Университет стремится достигнуть положительных результатов. Выделяют четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы, сотрудники. Могут существовать и другие перспективы или изменена часть из них в зависимости от специфических потребностей разработчиков Стратегии развития Университета. Перспектива является важнейшим элементом любого стратегического плана, часто представляющим категорию или точку зрения владельца бизнес-процесса.

2.2. **Показатель эффективности** – это измеритель цели. Показатели эффективности являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели. Показатели эффективности служат как для оценки результативности процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.

2.3. **ССП** – это система стратегического управления путем измерения и оценки его эффективности с помощью набора оптимально подобранных показателей, отражающих стратегические аспекты деятельности Университета, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами, влияющими на деятельность.

2.4. **руководство Университета** – Председатель Правления - Ректор, руководители структурных подразделений;

|                                                                                     |                  |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата: 26.01.2023 | Версия 04    |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023       | стр. 4 из 13 |

### 3. Цели и задачи ССП

3.1. Основной целью внедрения ССП является формирование оптимального и эффективного набора показателей деятельности, позволяющих оценивать эффективность работы Университета с учетом поставленных стратегических целей.

3.2. ССП призвана решать следующие задачи:

1) Трансформация Стратегии развития Университета в конкретные задачи, мероприятия по их выполнению и показатели, отражающие степень выполнения поставленных задач;

2) Создание механизма контроля достижения стратегических целей, определенных Стратегией развития Университета в рамках выполнения структурными подразделениями своих прямых обязанностей.

### 4. Порядок разработки, внедрения и поддержания ССП

4.1. Стратегические цели имеют статус решающих и ключевых целей Университета. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, разрабатывается карта ССП, включающая в себя соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым в свою очередь определяются целевые и фактические значения.

4.2. Карта ССП разрабатывается по принципу «сверху-вниз»: достижение целей нижних уровней способствует достижению целей верхних уровней.

4.3. Процесс рассмотрения деятельности по ССП заключается в последовательном выполнении трех следующих этапов:

1) разработка целей, достижение которых будет способствовать реализации Стратегии развития Университета (сбалансированность);

2) разработка показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой из целей, и мероприятий, которые должны обеспечить желаемый уровень показателя;

3) оценка текущей деятельности по ССП за отчетный период.

4.4. Оценка ССП производится ежегодно с отчетным периодом длительностью 10 месяцев (учебный год): с 01 сентября по 30 июня.

4.5. На первом этапе ССП рассматривается с точки зрения четырех перспектив путем разработки количественных показателей, сбора и анализа данных в соответствии с каждой из следующих перспектив:

#### 4.5.1. Финансовая перспектива

1) Обеспечение приемлемого уровня стабильности финансового положения Университета путем контроля показателей финансовой устойчивости.

2) Превышение доходов над расходами. Цель верхнего уровня, являющаяся воплощением стратегии собственника на продолжение осуществления деятельности организации.

3) Рост доходов. Достижение данной цели планируется за счет роста объема выручки, как на освоенных рынках основной деятельности, так и за счет увеличения объемов оказания дополнительных услуг.

4) Оптимизация расходов. Данная цель должна быть выполнена за счет увеличения экономии издержек обращения.

#### 4.5.2. Перспектива клиентов

|                                                                                     |                  |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата: 26.01.2023 | Версия 04    |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023       | стр. 5 из 13 |

1) Привлечение новых клиентов. Достижение данной цели планируется за счет интенсификации методов привлечения клиентов традиционных для Университета услуг образования: высшее, послевузовское, дополнительное и т.п., а также за счет новых видов услуг: консалтинг, корпоративные тренинги и т.п.

2) Подготовка кадров. Планируется развивать направление подготовки кадров – обучающихся всех форм обучения, а также слушателей курсов повышения квалификации, обучение которых полностью или частично оплачено за счет целевых договоров с организациями.

3) Развитие продукта. Университет выходит с новыми для своей деятельности видами услуг: консалтингом, корпоративными тренингами, а также интенсифицирует деятельность по некоторым уже существующим услугам, как например, дополнительное образование, прикладные научные исследования и т.п.

4) Имидж. Одной из основных целей в клиентской перспективе является создание благоприятного имиджа Университета в глазах сообщества, который планируется формировать за счет работы по достижению целей подпунктов 5)–8) данной перспективы, а также за счет непосредственной работы над имиджем.

5) Качество образования. Затрагиваются аспекты: качество проведения занятий – уровень успеваемости, современные методы подачи материала, преподаватели-практики и т. п.; качество наполнения – эффективная структура курса; качество ассортимента программных продуктов – наличие комплекса современных, востребованных, популярных образовательных программ. Наличие в распоряжении современных инновационных образовательных курсов и программ, образовательных технологий, как для основного, так и для дополнительного образования.

6) Расширение ассортимента дополнительных программ и услуг. Производить за счет спектра (например, Управление проектами, Пользователь ПК) и глубины охвата образовательных курсов.

7) Качественная работа с клиентом. Достижение данной цели осуществлять по двум направлениям: за счет тактичного и внимательного отношения к нуждам каждого клиента и за счет приемлемой для клиента организации процесса.

8) Эффективная ценовая политика. Университет позиционируется на рынке стандартного потребления, поэтому ценовой аспект важен для клиента. Выполнение задачи путем отслеживания и формирования эффективного и оптимального уровня цен на образовательные услуги, развития системы скидок.

#### **4.5.3. Перспектива внутренних процессов**

1) Система управления качеством образовательных программ. Целью является организация процесса оценки и повышения эффективности качества образования, интенсификации и контроля над разработкой и совершенствованием учебных материалов, качеством научных публикаций.

2) Развитие прикладных научных исследований для бизнеса. Необходимо поощрять возникновение и развитие научных исследований, востребованных в экономике страны, а также анализировать региональный рынок и собственные возможности с целью поиска тем научных исследований и заказов на такие исследования.

3) Система работы с клиентами. Необходимо организовать систему работы по следующим направлениям: мониторинг потребностей клиента и оценки предоставляемых им услуг, работа с клиентской базой, повышение эффективности существующих и появление новых методов работы с клиентами, анализ и работа над имиджем.

|                                                                                     |                  |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата: 26.01.2023 | Версия 04    |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023       | стр. 6 из 13 |

4) Система управления качеством организационной деятельности. Целью является создание системы оценки организационной деятельности Университета путем мониторинга ССП и повышения эффективности организационной деятельности через качественные преобразования в принятии управленческих решений, учебном процессе, методологическом обеспечении и т. п.

#### 4.5.4. Перспектива сотрудников

1) Квалифицированный и мотивированный персонал. Для осуществления вышестоящих целей необходимы сотрудники с высоким уровнем профессиональной квалификации, добросовестно и заинтересованно подходящие к выполнению своих должностных обязанностей. Необходимо создать в Университете ясную и понимаемую всеми систему мотивации. Для реализации цели необходима корпоративная политика управления персоналом, включающая в себя порядок найма трудовых ресурсов, сохранения и их развития.

2) Матричная организационная структура. Планируется переход организационной структуры Университета на матричную схему, которая является наиболее эффективной. Выполнение цели осуществляется через систему регламентирования взаимоотношений между функциональными отделами, проектами и руководством: должностные инструкции, права, обязанности и т.п.

4.6. На основе стратегических приоритетов (перспектив) разработана карта ССП (Приложение 1 к настоящим Правилам), отражающая стратегические приоритеты Университета с точки зрения четырех перспектив.

4.7. На втором этапе, согласно разработанной карте ССП, включающей в себя показатели соответствующих целей, измеряется уровень достижения каждой цели.

4.8. На третьем этапе УСРМ по результатам проведенного анализа формирует отчет об оценке деятельности Университета по ССП и предоставляет его руководству Университета.

4.9. Руководство Университета совместно с руководителями соответствующих подразделений принимает решения для проведения корректирующих/предупреждающих/улучшающих действий/мероприятий по достижению стратегических целей, устанавливаются сроки выполнения и назначаются ответственные подразделения/лица по каждому мероприятию.

4.10. Контроль над тем, достигнута цель или нет, осуществляется через ССП и ключевые показатели эффективности, которые являются, по сути, измерителями достижения стратегических целей, а также показателями эффективности внутренних процессов Университета в целом и работы отдельного подразделения/работника.

4.11. Корректировка карт ССП должна проводиться в зависимости от изменения целевых показателей Стратегии развития Университета.

## 5. Изменения

5.1. Изменение настоящих Правил должно производиться в соответствии с СТУ 01 - 2023 «Общие требования к построению, изложению и оформлению документации системы менеджмента качества» и ДП 01-2023 «Управление документацией».

## 6. Согласование, хранение и рассылка

6.1. Настоящие Правила утверждаются Председателем Правления - Ректором Университета.

|                                                                                     |                  |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата: 26.01.2023 | Версия 04    |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023       | стр. 7 из 13 |

6.2. Разработку и актуализацию настоящих Правил осуществляет работник УСРМ, ответственный за разработку, внедрение и поддержание ССП, в объеме, определенном настоящими Правилами.

6.3. Согласование настоящих Правил осуществляется с:

- Проректором по учебной работе;
- Проректором по стратегическому развитию;
- Начальником Финансово-экономического управления – Главным бухгалтером;
- Начальником Административного управления;
- Начальником Управления стратегии развития и мониторинга;
- Юристом

и оформляется в Листе согласования.

6.4. УСРМ размещает Правила в электронной базе внутренних нормативных документов.

6.5. Оригинал Положения хранится в АУ.

|                                                                                     |                     |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата:<br>26.01.2023 | Версия 04    |
| Правила о системе сбалансированных показателей                                      | ПР 14-2023          | стр. 8 из 13 |
| АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»                                                      |                     |              |

| Приложение 1. Карта ССП |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |
|-------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Перспективы             | Цели                                               | Показатели эффективности                                                                                                                                                                                                                             | Ответственное подразделение |
| Финансы                 | 1. Показатели финансовой устойчивости              | - Коэффициент обеспеченности собственными средствами;<br>- Коэффициент финансовой независимости (автономии);<br>- Коэффициент соотношения заемных и собственных средств.                                                                             | ФЭУ                         |
|                         | 2. Рентабельность ОП                               | Роп. = $(Ц - С) * 100\% / С$ , где:<br>Роп. – рентабельность ОП, %; Ц – цена за обучение по ОП, тг; С – себестоимость ОП с учетом ОАР, тг; (Ц-С) – прибыль ОП, тг;<br>Роп. = Балансовая прибыль/Себестоимость*100%                                   | ФЭУ                         |
|                         | 3. Себестоимость ОП по обучению одного студента    | Соп.=ФОТ ППС/количество обучающихся+ Общие затраты на 1 обучающегося<br>Общие затраты (административные и общехозяйственные расходы)                                                                                                                 | ФЭУ                         |
|                         | 4. Производительность                              | Соотношение контингента обучающихся к количеству ППС                                                                                                                                                                                                 | УУ, АУ, УСРМ                |
| Клиенты                 | 1. Контингент бакалавров                           | Контингент бакалавров и стоимость обучения в разрезе форм оплаты: обучение по грантам и договоры платного обучения                                                                                                                                   | УУ, ФЭУ, УСРМ               |
|                         | 2. Конкурентоспособность выпускника на рынке труда | Кол-во трудоустроившихся выпускников / Общее количество выпускников<br>Кол-во выпускников, работающих по направлениям подготовки/ Общее количество выпускников                                                                                       | УУ, УСРМ                    |
|                         | 3. Качество образования                            | Средний балл успеваемости преподавателя (рассчитывается в автоматизированной системе оценки КРП)<br>Количество выпускников, получивших диплом с отличием<br>Коэф-нт целостности=Общ.кол.обуч.на начало уч.г./Общ.кол.обуч.на конец уч.г. (норма <=1) | ЦЦТ                         |
|                         |                                                    | Количество опубликованных научных публикаций                                                                                                                                                                                                         | Деканы                      |
| Внутренние процессы     | 1. Деятельность научных кадров                     | Количество опубликованных научных публикаций                                                                                                                                                                                                         | Деканы                      |
|                         | 2. Методическое обеспечение                        | Закуп книг в натуральном и стоимостном выражении                                                                                                                                                                                                     | УНИД                        |
|                         | 3. Обучение и повышение квалификации ППС           | Количество ППС, прошедших повышение квалификации и их доля в общей численности ППС                                                                                                                                                                   | БИЦ                         |
|                         | 4. Трудовая и исполнительская дисциплина           | Количество дисциплинарных взысканий                                                                                                                                                                                                                  | УСРМ                        |
| Сотрудники              | 1. Текущая кадры                                   | Коэффициент текучести = Количество уволившихся за отчетный период / Среднесписочная численность за отчетный период.                                                                                                                                  | АУ                          |
|                         |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                      | АУ, УСРМ                    |



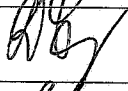
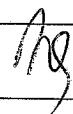
|                                                                                     |                     |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата:<br>26.01.2023 | Версия 04    |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023          | стр. 9 из 13 |

|  |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |
|--|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|  | 2. Коэффициент стабильности кадров | Отношение доли персонала со стажем работы в Университете от 5 лет и более к общей численности работников: $\text{Кстаб} = \frac{\text{Чсо стаж}}{\text{Чсп}} \cdot 100\%$ , где:<br>Кстаб – коэффициент стабильности; Чсп. – списочная численность, чел; Чсо стаж. – численность работников со стажем работы в Университете от 5 лет и выше, чел. | АУ, УСРМ |
|--|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|

|                                                                                     |                     |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата:<br>26.01.2023 | Версия 04     |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023          | стр. 10 из 13 |

Приложение А

Лист согласования

| Должность                                                         | ФИО              | Дата       | Подпись                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Проректор по учебной работе                                       | Чакликова А.Т.   | 26.01.2023 |    |
| Проректор по стратегическому развитию                             | Кунанбаева Д.А.  | 26.01.2023 |    |
| Начальник Финансово-экономического управления – Главный бухгалтер | Азимбаева А.М.   | 26.01.2023 |    |
| Начальник Административного управления                            | Жанбагысова Ж.Ш. | 26.01.2023 |    |
| Начальник Управления стратегии развития и мониторинга             | Байузакова Г.И.  | 26.01.2023 |   |
| Юрист                                                             | Павликова А.А.   | 26.01.2023 |  |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |
|                                                                   |                  |            |                                                                                       |





|                                                                                     |                     |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков им. Абылай хана» | Дата:<br>26.01.2023 | Версия 04     |
| Правила о системе сбалансированных показателей<br>АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана»    | ПР 14-2023          | стр. 13 из 13 |

Приложение Г

**Лист учета периодических проверок**

| Дата проверки | ФИО лица, выполнившего проверку | Подпись выполнившего проверку | Формулировки замечаний |
|---------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| 1             | 2                               | 3                             | 4                      |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |
|               |                                 |                               |                        |