



**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ
И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»**

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ
И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»
НА 2026–2029 ГОДЫ**

АЛМАТЫ

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ
ОТНОШЕНИЙ И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ
ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»**



**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И
МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»
НА 2026–2029 ГОДЫ**

Г. АЛМАТЫ

СВЕДЕНИЯ ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ДОКУМЕНТА / ИСТОРИЯ РЕДАКЦИЙ

Наименование документа	Дата утверждения документа	Номер редакции документа	Описание
Программа развития Акционерного общества «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» на 2026–2029 годы	«5» декабря 2025 года	Редакция № 1	Редакция № 1 документа утверждена решением Совета директоров АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана» (Протокол № 25-04 от «5» декабря 2025 года). Вводится в действие с 1 января 2026 года.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1	ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ	4
2	ВВЕДЕНИЕ	11
3	ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ	13
3.1	АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО И ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН	
3.2	АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ТРЕНДОВ И ВЫЗОВОВ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО И ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ	17
3.3	ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АО «КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»: ДОСТИЖЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ	22
3.4	SWOT-АНАЛИЗ АО «КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»	29
4	ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АО «КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»	32
4.1	МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА	32
4.2	ВИДЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА	33
4.3	ЦЕННОСТИ УНИВЕРСИТЕТА	33
4.4	ПЕРСПЕКТИВА РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА	33
5	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА	35
5.1	АКАДЕМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ	35
5.2	НАУЧНОЕ И ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	35
5.3	СОЦИАЛЬНАЯ И ОБЩЕСТВЕННАЯ МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА	36
5.4	УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРИОРИТЕТОВ	36
6	ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ ПРОГРАММЫ	37
6.1	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 1. ПОРТФЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ	37
6.2	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 2. КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ И ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ ПОДГОТОВКИ	40
6.3	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 3. ЦИФРОВАЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	43
6.4	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 4. НАУЧНАЯ И ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ	46
6.5	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 5. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И ГЛОБАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ	48
6.6	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 6. КАДРОВЫЙ КАПИТАЛ И АКАДЕМИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО	51
6.7	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 7. ИНФРАСТРУКТУРНАЯ И ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ	54
6.8	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 8. ТРЕТЬЯ МИССИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УНИВЕРСИТЕТА	56
7	ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	60
8	МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	62
9	ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	64
	Приложение 1. ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ НА 2026-2029 ГОДЫ	65
	Приложение 2. СОКРАЩЕНИЯ И ГЛОССАРИЙ	70

ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

Наименование Программы	Программа развития Акционерного общества «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» на 2026–2029 годы
Основание для разработки Программы	<ol style="list-style-type: none"> 1) Указ Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан» 2) Послание Президента Республики Казахстан Касым-Жомарта Кемелевича Токаева народу Казахстана от 8 сентября 2025 года «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» 3) Указ Президента Республики Казахстан от 13 октября 2025 года № 1042 «О мерах по реализации Послания Главы государства народу Казахстана от 8 сентября 2025 года «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию»» 4) Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III «Об образовании» 5) Закон Республики Казахстан от 1 июля 2024 года № 103-VIII «О науке и технологической политике» 6) Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 293-VI «О статусе педагога» 7) Закон Республики Казахстан от 11 июля 1997 года № 151 «О языках в Республике Казахстан» 8) Закон Республики Казахстан от 9 февраля 2015 года № 285-V «О государственной молодежной политике» 9) Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248 «Об утверждении Концепции развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023–2029 годы» 10) Постановление Правительства Республики Казахстан от 16 октября 2023 года № 914 «Об утверждении Концепции развития языковой политики в Республике Казахстан на 2023–2029 годы» 11) Приказ Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 20 апреля 2023 года № 172 «Об утверждении Плана развития Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан на 2023–2027 годы» 12) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 25 октября 2018 года № 590 «Об утверждении структуры и правил разработки программы развития организации высшего и (или) послевузовского образования» 13) Методические рекомендации по разработке и реализации программ развития организаций высшего и (или) послевузовского образования и научных организаций, одобренные Министром науки и высшего образования Республики Казахстан 26 июня 2023 года
Разработчик Программы	Акционерное общество «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана»

<p>Цели Программы</p>	<p>Цель Программы развития на 2026–2029 годы</p> <p>Обеспечение устойчивого академического, научного, кадрового, цифрового и финансово-инфраструктурного развития Акционерного общества «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» как ведущего специализированного центра иноязычного, гуманитарного и международного образования Республики Казахстан с укрепляющимся статусом одного из ключевых гуманитарно-языковых академических центров Центральной Азии и устойчивым международным академическим присутствием за счёт:</p> <ul style="list-style-type: none"> — стратегического управления портфелем образовательных программ, обеспечения их экономической обоснованности, сбалансированности и конкурентоспособности; — формирования системной компетентностной архитектуры подготовки, интегрирующей профессиональные, межкультурные и цифровые компетенции; — цифровой и технологической модернизации образовательных, научных и управленческих процессов на основе аналитической управляемости и внедрения технологий искусственного интеллекта; — развития научной и экспертно-аналитической деятельности с ростом публикационной результативности, расширением международных исследований и увеличением объёма привлечённого внешнего финансирования; — расширения интернационализации, увеличения доли и абсолютного числа иностранных обучающихся, развития совместных образовательных программ и укрепления международного позиционирования Университета; — укрепления кадрового капитала, воспроизводства научно-педагогических кадров и формирования академического лидерства; — модернизации образовательной и цифровой инфраструктуры, диверсификации источников доходов и обеспечения финансовой устойчивости Университета; — реализации третьей миссии Университета как центра непрерывного образования, социальной ответственности и гуманитарного развития.
<p>Задачи Программы</p>	<p>Реализация цели Программы обеспечивается через восемь взаимосвязанных стратегических направлений, каждое из которых напрямую коррелирует с системой целевых индикаторов Приложения 1 и ориентировано на достижение измеримых количественных и качественных результатов, формирование управляемой модели развития и повышение институциональной зрелости Университета.</p> <p>Стратегическое направление 1: Портфельное управление и конкурентоспособность образовательных программ</p> <p><i>Стратегическое назначение направления</i></p> <p>Формирование управляемого, экономически обоснованного и стратегически релевантного портфеля образовательных программ, обеспечивающего:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рост общего контингента обучающихся; • увеличение доли и абсолютного числа иностранных студентов;

- снижение доли малочисленных программ;
- повышение уровня трудоустройства выпускников;
- участие работодателей в реализации образовательных программ.

Основные механизмы реализации

- ежегодный портфельный анализ образовательных программ (контингент, трудоустройство, рентабельность);
- обязательное экономическое обоснование запуска новых ОП;
- актуализация содержания программ на основе профессиональных стандартов и Атласов новых профессий;
- стратегический маркетинг и управляемый рост иностранных обучающихся;
- интеграция работодателей в процедуры оценки и реализации образовательных программ.

Стратегическое направление 2: Компетентностная модернизация и практико-ориентированность подготовки

Стратегическое назначение направления

Формирование компетентностной архитектуры подготовки, обеспечивающей сокращение среднего срока трудоустройства выпускника и повышение доли трудоустройства по профилю подготовки.

Основные механизмы реализации

- разработка и декомпозиция компетентностной модели выпускника по уровням и годам обучения;
- закрепление прикладных профессиональных функций в дисциплинах;
- внедрение проектных, кейсовых и практико-ориентированных форм оценки;
- развитие дуального обучения и устойчивых партнёрских баз практики;
- формирование индивидуальных профессиональных портфолио студентов;
- расширение участия работодателей в итоговой аттестации;
- проведение внешней отраслевой экспертизы образовательных программ.

Стратегическое направление 3: Цифровая и технологическая модернизация образовательной и управленческой деятельности

Стратегическое назначение направления

Формирование многоуровневой цифровой модели Университета, включающей:

- формирование базовых цифровых компетенций обучающихся;
- интеграцию профильных цифровых инструментов в профессиональные дисциплины;
- внедрение AI-компонентов в образовательные программы;
- расширенную цифровую подготовку профессорско-преподавательского состава;

- цифровую аналитическую управляемость образовательных и управленческих процессов;
- расширение использования мировых цифровых библиотечных и образовательных ресурсов.

Основные механизмы реализации

- обеспечение системной подготовки ППС в области цифровых технологий и искусственного интеллекта;
- внедрение цифровых модулей и minor цифровой направленности;
- интеграция международных цифровых баз данных в образовательный процесс;
- развитие VI-системы для аналитического управления;
- автоматизация ключевых образовательных и управленческих процедур.

Стратегическое направление 4: Научная и экспертно-аналитическая трансформация

Стратегическое назначение направления

Рост научной результативности, международной публикационной активности, прикладной направленности исследований и патентной активности как основы академического статуса Университета и его регионального позиционирования.

Основные механизмы реализации

- увеличение доли ППС, вовлечённого в научно-исследовательскую деятельность;
- рост публикаций в индексируемых изданиях, включая Q1–Q2;
- наращивание объёма привлечённого внешнего финансирования НИР;
- увеличение доли прикладных и договорных исследований;
- расширение международных научных проектов;
- развитие экспертно-аналитических инициатив;
- развитие патентной активности и защиты результатов интеллектуальной собственности;
- увеличение доли доходов от НИР в структуре бюджета Университета.

Стратегическое направление 5: Интернационализация и глобальная интеграция

Стратегическое назначение направления

Укрепление статуса Университета как одного из ключевых гуманитарно-языковых академических центров Центральной Азии с устойчивым международным академическим присутствием.

Основные механизмы реализации

- увеличение доли и абсолютного числа иностранных обучающихся;
- развитие совместных образовательных программ и программ двойного диплома;

- расширение международных образовательных и научных проектов;
- увеличение доли дисциплин, реализуемых на иностранных языках;
- рост исходящей и входящей академической мобильности обучающихся;
- расширение международной мобильности профессорско-преподавательского состава;
- повышение предметной и институциональной представленности Университета в международных рейтингах.

Стратегическое направление 6: Кадровый капитал и академическое лидерство

Стратегическое назначение направления

Формирование устойчивого кадрового потенциала, обеспечивающего научную, образовательную и управленческую конкурентоспособность Университета.

Основные механизмы реализации

- повышение доли ППС с учёными степенями;
- омоложение кадровой структуры;
- системное повышение квалификации и развитие международных стажировок;
- формирование кадрового резерва и поддержка защит PhD;
- расширение международной академической вовлечённости ППС.

Стратегическое направление 7: Инфраструктурная и финансовая устойчивость

Стратегическое назначение направления

Обеспечение модернизации образовательной и цифровой инфраструктуры, формирование диверсифицированной финансовой модели развития и обеспечение условий инклюзивного образования.

Основные механизмы реализации

- инвестиции в обновление образовательной и цифровой инфраструктуры;
- модернизация учебных и социальных объектов;
- обеспечение инклюзивной образовательной среды;
- увеличение доли внебюджетных доходов;
- рост доходов от программ дополнительного образования;
- автоматизация управленческих процессов.

Стратегическое направление 8: Третья миссия и социальная ответственность Университета

Стратегическое назначение направления

Расширение общественной роли Университета как центра непрерывного образования, экспертной поддержки и социального развития региона.

	<p>Основные механизмы реализации</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие и масштабирование программ «Серебряного университета»; • увеличение числа программ педагогической переподготовки; • расширение охвата неформального образования; • вовлечение обучающихся в социальные проекты; • проведение экспертных и общественно значимых мероприятий; • развитие программ дополнительного образования как элемента третьей миссии.
<p>Сроки реализации Программы</p>	<p>Сроки реализации Программы: 2026–2029 годы</p> <p>Реализация Программы осуществляется поэтапно в разрезе восьми стратегических направлений с обеспечением их взаимосвязанной и синхронизированной реализации в соответствии с системой целевых индикаторов, утверждённых в Приложении 1.</p> <p>Программа предусматривает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ежегодное планирование и уточнение тактических мероприятий в рамках утверждённых стратегических приоритетов; • поэтапное достижение количественных и качественных показателей, установленных на каждый календарный год; • корректировку управленческих решений на основе мониторинга динамики индикаторов, анализа внешней среды и оценки эффективности использования финансовых, кадровых и инфраструктурных ресурсов; • обеспечение согласованности стратегических и операционных планов структурных подразделений с целями Программы. <p>Ежегодно проводится оценка достижения промежуточных результатов реализации Программы на основании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализа фактических значений целевых индикаторов; • сопоставления достигнутых результатов с установленными годовыми ориентирами; • оценки степени влияния реализованных мероприятий на достижение стратегических целей; • анализа рисков и факторов внешней среды, влияющих на динамику развития Университета. <p>По завершении установленного периода (2029 год) проводится комплексная итоговая оценка реализации Программы, включающая:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализ достижения целевых значений индикаторов по каждому стратегическому направлению; • оценку институциональных изменений, произошедших в результате реализации Программы; • оценку устойчивости достигнутых результатов; • подготовку аналитического отчёта для Совета директоров и формирование предложений по разработке последующего стратегического цикла развития.

<p>Источники финансирования</p>	<p>Источники финансирования</p> <p>Реализация Программы развития осуществляется за счёт сочетания бюджетных и внебюджетных источников финансирования, направленных на обеспечение финансовой устойчивости, диверсификации доходов, инвестиционной активности и стратегической сбалансированности развития Университета в период 2026–2029 годов.</p> <p>Финансирование мероприятий Программы развития осуществляется за счёт следующих источников:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ассигнований из республиканского бюджета в рамках государственных образовательных грантов, целевых трансфертов, программ развития науки, инфраструктурных проектов и иных механизмов государственной поддержки; • поступлений от реализации программ высшего и послевузовского образования на платной основе; • доходов от реализации программ дополнительного и непрерывного образования, включая программы педагогической переподготовки, микро-квалификации, minor-программы и иные гибкие образовательные форматы; • грантов и субсидий международных научных, образовательных и донорских организаций; • финансирования по договорам с организациями, предприятиями и учреждениями на выполнение научных исследований, экспертно-аналитических, образовательных и консалтинговых проектов; • доходов от прикладных и договорных исследований, а также коммерциализации результатов научной и экспертной деятельности; • собственных финансовых ресурсов Университета, формируемых в рамках его хозяйственной и иной приносящей доход деятельности. <p>Финансовая политика реализации Программы развития</p> <p>Финансовая политика в период 2026–2029 годов ориентирована на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • увеличение доли внебюджетных доходов в общей структуре доходов Университета в соответствии с установленными целевыми индикаторами; • расширение доходов от программ дополнительного образования и переподготовки кадров; • наращивание доли доходов от научно-исследовательской деятельности и прикладных договорных проектов; • обеспечение ежегодных инвестиций в модернизацию образовательной и цифровой инфраструктуры в объёмах, предусмотренных целевыми индикаторами; • поддержание финансовой устойчивости и сбалансированности бюджета Университета; • обеспечение рационального распределения ресурсов между образовательной, научной и социальной миссией Университета. <p>Финансовое планирование осуществляется с учётом стратегических приоритетов Программы развития, показателей эффективности и необходимости обеспечения устойчивого роста при одновременном контроле расходов и управлении финансовыми рисками.</p>
--	---

2 ВВЕДЕНИЕ

Программа развития Акционерного общества «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» на 2026–2029 годы (далее – Программа развития) является основным стратегическим документом среднесрочного планирования, определяющим цели, стратегические приоритеты, направления и механизмы развития Акционерного общества «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» (далее – Университет, АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана») в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан, документами системы государственного планирования и утверждённой системой целевых индикаторов.

Программа развития разработана в логике Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года, Концепции развития высшего образования и науки на 2023–2029 годы, Концепции развития языковой политики, Плана развития Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан, а также с учётом Посланий и указов Президента Республики Казахстан, определяющих приоритеты цифровой трансформации, развития науки, образования и человеческого капитала. Указанные документы формируют единое стратегическое поле, в рамках которого организации высшего и (или) послевузовского образования (далее – ОВПО) переходят от адаптационных моделей функционирования к управляемым моделям устойчивого институционального развития.

АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» является специализированной организацией высшего и послевузовского образования, осуществляющей подготовку кадров в сфере иноязычного, гуманитарного и международного образования. Университет обладает устойчивой институциональной позицией в национальном образовательном пространстве, сформированной на основе более чем 80-летней исторической преемственности, развитых академических школ и системной интеграции в международное образовательное и научное пространство. Профильная специализация Университета определяет его стратегическую роль в подготовке педагогических кадров по иностранным языкам, специалистов в области лингвистики, перевода, международных отношений и гуманитарных наук, востребованных в условиях глобализации, цифровой трансформации и усиления межкультурного взаимодействия.

Современный этап развития системы высшего и послевузовского образования характеризуется усилением глобальной и региональной конкуренции между университетами, цифровой трансформацией образовательных, научных и управленческих процессов, ростом требований к качеству подготовки кадров, публикационной результативности и общественной значимости деятельности университетов. В этих условиях стратегическое развитие ОВПО требует перехода к системной модели управления, основанной на измеримых показателях эффективности, аналитической управляемости и долгосрочной институциональной устойчивости.

Программа развития Университета ориентирована на комплексное развитие академической, научной и социальной миссии, а также на формирование сбалансированной модели роста, обеспечивающей укрепление конкурентных позиций АО «КазУМОиМЯ им. Абылай хана» как специализированного гуманитарно-языкового университета Республики Казахстан с устойчивым международным и региональным позиционированием. Особое внимание в Программе развития уделяется обеспечению устойчивого качества образовательной деятельности, управляемости портфеля образовательных программ, росту результативности научной деятельности, развитию кадрового потенциала, цифровой модернизации процессов и диверсификации финансовых источников.

Цель Программы развития на 2026–2029 годы заключается в обеспечении устойчивого укрепления позиций Университета как ведущего специализированного центра иноязычного, гуманитарного и международного образования Республики Казахстан с укрепляющимся статусом одного из ключевых гуманитарно-языковых академических центров Центральной Азии и устойчивым международным академическим присутствием за счёт повышения качества академической и научной деятельности, расширения интернационализации, модернизации

инфраструктуры и реализации третьей миссии ОВПО, направленной на формирование человеческого капитала и экспертное сопровождение общественно значимых процессов.

Для достижения поставленной цели Программа развития структурирована по восьми стратегическим направлениям, отражающим ключевые векторы развития Университета в разрезе портфельного управления образовательными программами, компетентностной архитектуры подготовки, цифровой модернизации, научной трансформации, интернационализации, развития кадрового капитала, инфраструктурной и финансовой устойчивости, а также реализации третьей миссии. Указанные направления конкретизируются через систему задач, целевых индикаторов и мероприятий с поэтапной реализацией, ежегодным мониторингом и итоговой оценкой результатов по завершению периода реализации Программы.

Таким образом, Программа развития выступает инструментом комплексного стратегического управления, обеспечивающим согласование деятельности Университета с документами системы государственного планирования, приоритетами Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан, установленными количественными индикаторами и стратегическими интересами Университета как конкурентоспособной, международно-интегрированной и финансово-устойчивой организации высшего образования.

3 ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

Настоящий раздел направлен на комплексную оценку текущего состояния системы высшего и послевузовского образования Республики Казахстан, анализ ключевых трендов и вызовов её развития, а также на определение положения, достижений, ограничений и стратегических возможностей Акционерного общества «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» в горизонте реализации Программы развития на 2026–2029 годы с учётом целей, приоритетов и системы целевых индикаторов Программы развития.

Анализ осуществляется в логике документов системы государственного планирования, положений Концепции развития высшего образования и науки на 2023–2029 годы, Плана развития Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан, а также с учётом требований приказа Министра образования и науки Республики Казахстан № 590 и Методических рекомендаций по разработке программ развития организаций высшего и (или) послевузовского образования.

3.1 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО И ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Система высшего и послевузовского образования Республики Казахстан функционирует в условиях реализации документов системы государственного планирования с единым горизонтом до 2029 года. Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года, Концепция развития высшего образования и науки на 2023–2029 годы, а также План развития Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан формируют согласованную стратегическую рамку, в рамках которой университеты рассматриваются как ключевые институциональные субъекты развития человеческого капитала, науки, инноваций, цифровой трансформации и международной интеграции.

Современный этап характеризуется переходом от модели количественного расширения системы к модели институциональной трансформации, основанной на дифференциации университетов, усилении их профильной специализации, повышении управляемости процессов и результативности деятельности.

Ключевыми направлениями трансформации выступают:

- переход к новой модели финансирования высшего образования;
- структурная дифференциация подготовки кадров;
- цифровая модернизация образовательной среды;
- усиление научно-инновационной политики;
- интернационализация и региональная интеграция.

Таким образом, национальная система высшего образования переходит к модели стратегической дифференциации университетов, основанной на профильной специализации, институциональной ответственности и конкурентоспособности.

3.1.1 Государственное финансирование и институциональная модель развития

Одним из ключевых индикаторов состояния системы является масштаб и структура государственного образовательного заказа. В системе высшего образования сохраняется значительный объём государственных образовательных грантов — 93 232 гранта, включая программы бакалавриата, магистратуры и докторантуры, что отражает приоритет массовой подготовки кадров при одновременном развитии сегмента подготовки кадров высшей квалификации.

Дополнительно реализуются инструменты адресной поддержки, включая 9 527 грантов для социально уязвимых слоёв населения, 2 140 грантов, присвоенных кандасам, а также специальные механизмы поддержки обучающихся по проекту «Серпін», где освоение грантов достигает 83%. В рамках программы накопительных образовательных вкладов «Келешек»

сформировано 95 395 вкладов, что свидетельствует о расширении долгосрочных инструментов финансирования обучения.

Одновременно внедряется новая модель финансирования высшего образования, предусматривающая:

- дифференциацию стоимости образовательного гранта;
- пилотирование и внедрение ранжирования организаций высшего образования;
- размещение государственного образовательного заказа на основе показателей результативности;
- совершенствование механизма присуждения образовательных грантов с учётом стоимости подготовки и качества вузов.

В рамках реформы запущены 300 дифференцированных грантов, что усиливает связь финансирования с приоритетами подготовки кадров и результатами деятельности университетов.

Повышение размеров государственных стипендий — в два раза в бакалавриате и в 1,75 раза в магистратуре — усиливает доступность высшего образования и одновременно повышает ожидания государства в части качества подготовки и отдачи от бюджетных инвестиций.

Поэтапный переход к новой модели финансирования, включающий внедрение стандартизированных процедур оценки, цифровых платформ и механизмов ранжирования, усиливает конкуренцию между университетами и повышает значимость стратегического управления портфелем образовательных программ, публикационной результативности и эффективности использования ресурсов.

Таким образом, финансирование высшего образования приобретает выраженный результат-ориентированный характер, формируя институциональную среду, в которой конкурентоспособность университетов определяется не масштабом, а качеством, управляемостью и стратегической концентрацией ресурсов.

3.1.2 Структурные приоритеты подготовки кадров

Государственная политика в сфере высшего и послевузовского образования характеризуется переходом от количественного распределения образовательного заказа к структурному управлению подготовкой кадров в соответствии с приоритетами социально-экономического развития Республики Казахстан, региональной спецификой и требованиями Национальной системы квалификаций.

Внутри образовательного заказа усиливается дифференциация направлений подготовки с учётом трансформации отраслевой структуры экономики, ускоренного внедрения цифровых технологий, развития искусственного интеллекта, расширения международной кооперации и повышения требований к результативности выпускников. Формируется модель подготовки кадров, ориентированная не только на воспроизводство профессиональных специалистов, но и на развитие межотраслевых компетенций — аналитических, коммуникативных, языковых, управленческих и цифровых.

Дополнительным фактором структурной трансформации становится внедрение механизмов прогнозирования кадровой потребности с учётом региональной специфики. Усиливается связь образовательных программ с экономической структурой регионов, потребностями предприятий и отраслевыми приоритетами, что требует гибкости образовательных траекторий и расширения спектра краткосрочных программ и микроквалификаций.

Структурные приоритеты, в том числе, концентрируются вокруг следующих направлений:

- развитие педагогического образования и подготовка преподавательских кадров нового поколения, способных работать в цифровой образовательной среде и обеспечивать формирование адаптивных компетенций у обучающихся;
- усиление гуманитарных и языковых направлений подготовки, ориентированных на международную коммуникацию, межкультурное взаимодействие и сопровождение внешнеэкономических процессов;

- развитие программ в сфере международных отношений, международного права и региональных исследований как основы экспертно-аналитической поддержки внешней политики и международной интеграции;
- интеграция цифровых инструментов, элементов анализа данных и технологий искусственного интеллекта в образовательные программы всех профилей;
- подготовка специалистов в сфере бизнеса, менеджмента, финансов, услуг и креативных индустрий, способных функционировать в условиях цифровой и глобализированной экономики.

Современные структурные приоритеты предполагают регулярную актуализацию образовательных программ, усиление их практико-ориентированности, привязку к профессиональным стандартам, внедрение проектных форм обучения и расширение взаимодействия с работодателями.

3.1.3 Состояние и динамика образовательных программ

По состоянию на 2025 год в Реестр образовательных программ включено 8 643 программы. При этом зафиксирован переход от количественного расширения к регулярной актуализации и оптимизации программ, усилению требований к результатам обучения, ориентации на Национальную систему квалификаций и профессиональные стандарты.

Развитие образовательных программ сопровождается внедрением механизмов портфельного анализа, оценкой экономической обоснованности запуска новых направлений подготовки и мониторингом трудоустройства выпускников. Усиливается требование к измеримости результатов обучения и сопоставимости образовательных программ с международными стандартами.

В условиях новой модели финансирования и ранжирования организаций высшего образования актуализация образовательных программ становится не только академической задачей, но и фактором институциональной конкурентоспособности университетов.

3.1.4 Интернационализация и экспорт образовательных услуг

В 2025 году в организациях высшего образования Республики Казахстан обучаются более 35 000 иностранных студентов, что свидетельствует о формировании страны как регионального образовательного хаба и росте экспорта образовательных услуг.

Рост международного контингента усиливает конкуренцию между университетами за иностранных обучающихся, академические партнёрства и международную репутацию. Интернационализация рассматривается как интегральный показатель качества образовательных программ, их гибкости, международной сопоставимости и способности обеспечивать академическую мобильность.

Одновременно формируется единое образовательное пространство Центральной Азии, усиливается взаимодействие с зарубежными университетами, развиваются совместные программы и филиалы отечественных вузов за рубежом, что повышает требования к уровню языковой подготовки, межкультурной компетентности и международной аккредитации образовательных программ.

3.1.5 Международное позиционирование и цифровая конкурентоспособность

20 казахстанских университетов представлены в QS World University Rankings, 5 — в рейтинге Times Higher Education, что отражает возрастающую интеграцию национальной системы высшего образования в глобальное академическое пространство.

Международное позиционирование университетов напрямую связано с качеством образовательных программ, публикационной активностью, уровнем цифровизации и степенью интернационализации. Усиливается значение цифровой архитектуры университетов, внедрения

аналитических инструментов управления, использования технологий искусственного интеллекта в образовательных и административных процессах.

Цифровая трансформация высшего образования предполагает интеграцию ИИ в персонализацию обучения, развитие гибких образовательных траекторий, внедрение цифровых платформ и расширение доступа к мировым образовательным ресурсам. Эти процессы усиливают требования к модернизации образовательной среды и развитию цифровых компетенций обучающихся и преподавателей.

3.1.6 Обобщающая характеристика текущего состояния

В целом система высшего и послевузовского образования Республики Казахстан характеризуется институциональной устойчивостью и переходом к качественной трансформации.

Ключевыми характеристиками текущего этапа являются:

- переход к результат-ориентированной модели финансирования и ранжирования университетов;
- структурная дифференциация подготовки кадров с учётом региональных и отраслевых приоритетов;
- цифровизация образовательной и управленческой среды;
- усиление международной и региональной интеграции;
- повышение требований к научной результативности и коммерциализации исследований.

В данных условиях конкурентоспособность университетов определяется их способностью обеспечивать профильную специализацию, гибкость образовательных программ, интеграцию цифровых технологий, международную сопоставимость подготовки и эффективное управление ресурсами.

3.2 АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ТРЕНДОВ И ВЫЗОВОВ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО И ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

Система высшего и послевузовского образования Республики Казахстан развивается под воздействием совокупности глобальных, национальных и институциональных трендов, формирующих новые требования к университетам, их образовательным моделям, научной деятельности, цифровой зрелости и управленческим практикам.

Указанные тренды носят долгосрочный и структурный характер и требуют перехода организаций высшего образования от реактивного администрирования к стратегическому управлению на основе измеримых показателей эффективности, цифровой аналитики, профильной специализации и финансовой устойчивости.

Анализ ключевых трендов позволяет определить внешние условия функционирования организаций высшего образования и сформировать основу для оценки стратегических возможностей и рисков в горизонте реализации Программы развития.

3.2.1 Интернационализация высшего образования и усиление глобальной и региональной конкуренции

Интернационализация высшего образования остаётся одним из ключевых глобальных трендов. Она выражается в росте академической мобильности, развитии совместных образовательных программ, формировании международных исследовательских сетей и усилении роли рейтинговых механизмов как инструмента оценки конкурентоспособности университетов.

Для Республики Казахстан интернационализация имеет стратегическое значение в контексте формирования страны как регионального образовательного центра и укрепления её позиций в Центральной Азии. Рост числа иностранных обучающихся и развитие филиалов отечественных вузов за рубежом усиливают конкурентную среду, как на национальном, так и на региональном уровне.

В данных условиях ключевым вызовом становится способность университетов обеспечивать:

- сопоставимость образовательных программ с международными стандартами;
- устойчивые международные образовательные потоки;
- академическую мобильность преподавателей и студентов;
- международную аккредитацию и рейтинговую представленность.

Интернационализация переходит из имиджевой категории в категорию системной конкурентоспособности.

3.2.2 Массификация высшего образования и переход к управляемой модели портфеля образовательных программ

Глобальный рост охвата населения высшим образованием сопровождается переходом от экстенсивной модели расширения программ к модели стратегического портфельного управления.

Современные системы высшего образования трансформируются в сторону:

- компетентностной модели подготовки;
- гибких образовательных траекторий;
- модульных программ и микро-квалификаций;
- усиления практико-ориентированности;
- привязки образовательных результатов к требованиям профессиональных стандартов.

В национальном контексте усиливается роль дифференциации вузов, ранжирования организаций высшего образования и размещения государственного заказа с учётом показателей результативности.

Ключевым вызовом становится способность университетов:

- регулярно актуализировать образовательные программы;
- управлять портфелем направлений подготовки;
- обеспечивать экономическую обоснованность программ;
- демонстрировать измеримые показатели трудоустройства выпускников.

3.2.3 Цифровизация образования, искусственный интеллект и формирование модели цифрового университета

Цифровизация и внедрение технологий искусственного интеллекта становятся системным фактором трансформации высшего образования.

Цифровая трансформация затрагивает:

- содержание образовательных программ;
- методы преподавания и оценивания;
- организацию научных исследований;
- административные процессы;
- механизмы приёма и сопровождения обучающихся.

Формируется модель цифрового университета, в которой:

ИИ интегрируется в образовательные и управленческие процессы;
развивается персонализация обучения;
внедряются цифровые платформы и ИИ-агенты;
усиливается аналитическая управляемость решений.

Ключевым вызовом является необходимость интеграции цифровых и профильных компетенций без утраты академической глубины и профильной идентичности университетов, особенно гуманитарного и языкового профиля.

3.2.4 Трансформация рынка труда, влияние искусственного интеллекта и разрывы навыков

Изменение структуры рынка труда приобретает системный характер и связано не только с отраслевой дифференциацией экономики, но и с ускоренным внедрением технологий искусственного интеллекта и автоматизации.

Анализ занятости в приоритетных секторах экономики показывает, что в национальной экономике занято порядка 9,5 млн человек, при этом значительная часть рабочих мест находится в отраслях, подверженных различной степени цифровой трансформации. Оценка влияния искусственного интеллекта свидетельствует о том, что около 70 % занятых обладают потенциалом повышения производительности при использовании ИИ-технологий, а порядка 53 % рабочих мест в той или иной степени подвержены рискам автоматизации.

При этом распределение риска автоматизации неоднородно: около 42 % занятых относятся к категории среднего риска, 36 % — к категории высокого риска, что усиливает потребность в масштабном обновлении компетенций и ускоренном повышении квалификации работников с высшим образованием.

Прогноз динамики квалификационных требований указывает на устойчивый рост числа позиций, требующих образования выше среднего уровня, при одновременном расширении сегмента профессиональных сертификатов и микро-квалификаций. Это формирует необходимость перехода к гибкой системе образовательных траекторий и сочетанию академических программ с короткими прикладными модулями.

Структурный анализ приоритетных отраслей демонстрирует рост спроса на специалистов в области:

- анализа данных и машинного обучения;
- цифровой инфраструктуры и архитектуры данных;
- автоматизации процессов и цифровых двойников;

- кибербезопасности и ИИ-безопасности;
- разработки цифровых образовательных технологий;
- бизнес-аналитики и операционного анализа;
- цифровых медиа и креативных индустрий.

При этом оценка критически важных навыков показывает, что работодатели придают наибольшее значение:

- знаниям предметной области на экспертном уровне;
- аналитическим и критическим навыкам;
- способности к решению сложных задач;
- активному обучению и адаптивности;
- коммуникативным и межличностным навыкам.

Одновременно фиксируется относительная нехватка лидерских, языковых и эмоционально-коммуникативных компетенций по сравнению с уровнем их важности для работодателей, что свидетельствует о наличии системных разрывов между ожиданиями рынка труда и фактическим уровнем подготовки выпускников.

Особое значение приобретают межотраслевые навыки, обеспечивающие координацию между различными секторами экономики: организационные способности, навыки управления проектами, цифровая грамотность и способность работать в мульти-дисциплинарной среде.

В условиях ускоренного внедрения ИИ ключевым вызовом для университетов становится не только подготовка узкопрофильных специалистов, но и формирование кадров, способных применять цифровые инструменты в конкретных профессиональных областях — от образования и государственного управления до бизнеса, финансов, креативных индустрий и сферы услуг.

Таким образом, трансформация рынка труда формирует следующие стратегические требования к системе высшего образования:

- ускоренное обновление образовательных программ;
- интеграция цифровых и аналитических модулей во все направления подготовки;
- развитие микро-квалификаций и модульных форм обучения;
- усиление языковой и межкультурной подготовки;
- развитие «мягких» навыков и лидерского потенциала;
- системный мониторинг карьерных траекторий выпускников.

Данные тенденции формируют основу для пересмотра моделей подготовки кадров и перехода к стратегически управляемой системе образования, ориентированной на адаптивность и устойчивость в условиях цифровой экономики.

3.2.5 Усиление требований к результативности, коммерциализации науки и корпоративному управлению

Современная государственная политика ориентирована на повышение измеримой результативности университетов и их вклада в экономическое развитие страны. Это выражается в переходе к результат-ориентированной модели финансирования, усилении роли ранжирования организаций высшего образования и увязке отдельных механизмов государственного заказа с показателями эффективности.

Усиление требований к результативности проявляется в следующих направлениях:

- увязка распределения государственного финансирования с показателями деятельности университетов;
- усиление требований к публикационной активности и качеству научных исследований;
- развитие прикладных исследований и коммерциализации научных результатов;
- внедрение механизмов со-финансирования со стороны бизнеса и промышленных партнёров;
- переход к новой модели администрирования науки и технологической политики.

В условиях ускоренной цифровизации экономики и внедрения технологий искусственного интеллекта возрастает значение прикладной науки, способной обеспечивать практические решения для приоритетных отраслей. Усиливается роль индустриальных форм докторантуры, ориентированных на интеграцию академических исследований с производственными задачами, а также развитие механизмов оценки уровня технологической готовности разработок.

Коммерциализация научных результатов становится одним из ключевых индикаторов эффективности научной деятельности. Расширяется практика со-финансирования проектов со стороны бизнеса, усиливается взаимодействие науки с промышленностью, формируются механизмы поддержки научно-технологических инициатив и региональной науки.

Параллельно возрастает управленческая сложность университетов как институциональных систем. Организации высшего образования рассматриваются не только как академические учреждения, но и как стратегически управляемые структуры, от которых требуется:

- стратегическое планирование и концентрация ресурсов;
- прозрачность финансовых и академических процессов;
- развитие систем внутреннего обеспечения качества;
- внедрение цифровой аналитики в управленческие решения;
- формирование моделей риск-менеджмента и корпоративного управления.

В условиях новой модели финансирования и усиления конкуренции университеты должны демонстрировать устойчивую динамику показателей, обеспечивать экономическую эффективность образовательных программ и подтверждать общественную и научную значимость своей деятельности.

3.2.6 Обобщающая характеристика ключевых трендов и вызовов

Совокупность выявленных трендов формирует комплексную систему стратегических условий развития высшего и послевузовского образования Республики Казахстан.

К числу системообразующих условий относятся:

- усиление глобальной и региональной конкуренции университетов;
- переход к результат-ориентированной и дифференцированной модели финансирования;
- структурная трансформация образовательных программ на основе компетентностного подхода;
- цифровизация образовательной среды и интеграция технологий искусственного интеллекта;
- рост потенциального влияния автоматизации на занятость и необходимость ускоренного обновления навыков;
- формирование региональных карт потребности в кадрах и усиление отраслевой дифференциации подготовки;
- развитие микро-квалификаций и гибких образовательных траекторий;
- усиление требований к публикационной активности и прикладной направленности исследований;
- рост значения коммерциализации научных результатов и взаимодействия с индустрией;
- повышение требований к управляемости, прозрачности и финансовой устойчивости университетов.

Дополнительным стратегическим фактором становится выявленный разрыв между уровнем развития отдельных навыков выпускников и ожиданиями работодателей, особенно в части лидерских, языковых, межличностных и организационных компетенций. В условиях цифровой трансформации именно сочетание аналитических, цифровых и гуманитарных компетенций определяет конкурентоспособность выпускников.

Указанные тренды формируют внешнюю аналитическую рамку, в которой университеты должны одновременно обеспечивать:

- профильную специализацию и конкурентоспособность образовательных программ;

- цифровую зрелость и интеграцию ИИ;
- гибкость подготовки и соответствие региональным потребностям;
- научную результативность и коммерциализацию;
- устойчивую модель финансового и корпоративного управления.

Данная совокупность условий служит основанием для определения институциональных возможностей и ограничений Казахского университета международных отношений и мировых языков имени Абылай хана и обосновывает необходимость реализации системных стратегических направлений Программы развития.

3.3 ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АО «КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»: ДОСТИЖЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ

Настоящий подраздел направлен на комплексную оценку текущего состояния АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» в контексте выявленных в разделах 3.1 и 3.2 макро-трендов, институциональных трансформаций и структурных вызовов системы высшего и послевузовского образования Республики Казахстан.

Анализ ориентирован на выявление внутренних характеристик, определяющих устойчивость, конкурентоспособность и потенциал развития Университета в условиях:

- перехода к результат-ориентированной модели финансирования;
- цифровизации и внедрения технологий искусственного интеллекта;
- усиления международной и региональной конкуренции;
- трансформации требований рынка труда;
- роста значимости прикладной науки и коммерциализации.

Раздел служит аналитической основой для последующего SWOT-анализа и обоснования стратегических направлений Программы развития.

3.3.1 Институциональная позиция и профильная специализация Университета

АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» является специализированной организацией высшего и послевузовского образования с устойчиво сформированным профилем иноязычного, гуманитарного и международного образования.

В условиях дифференциации университетского сектора профильная специализация Университета соответствует модели концентрации компетенций, предполагающей развитие глубокой экспертной базы в определённых областях вместо расширения спектра непрофильных направлений.

Профильная специализация охватывает стратегически значимые направления подготовки:

- иноязычное образование и подготовку преподавательских кадров по иностранным языкам;
- переводческую и филологическую деятельность;
- международные отношения, международное право и регионоведение;
- медиа-коммуникации и гуманитарную аналитику;
- направления в сфере международного бизнеса, туризма и услуг.

Данная структура коррелирует с выявленными в разделе 3.2 межотраслевыми компетенциями: аналитическое мышление, коммуникативные навыки, владение иностранными языками, способность к работе в мульти-культурной среде и адаптивность в условиях цифровой экономики.

Таким образом, институциональная ниша Университета определяется:

- высокой степенью профильной специализации;
- устойчивостью гуманитарно-языковой идентичности;
- способностью обеспечивать кадровую инфраструктуру международной и цифровой экономики.

3.3.2 Институциональная зрелость и историческая преемственность

Ключевой характеристикой текущего состояния Университета является высокая степень институциональной зрелости, сформированная на основе 85-летней непрерывной истории развития, в течение которой Университет выступает базовым центром становления и развития системы иноязычного образования Республики Казахстан.

16 сентября 1940 года на основании общегосударственного решения о развитии преподавания иностранных языков был основан Казахский государственный учительский институт иностранных языков. Создание специализированного института носило системный и стратегический характер и отражало осознанную государственную необходимость формирования профессионального корпуса преподавательских кадров по иностранным языкам для системы образования, а в более широком смысле — для международных и внешнеполитических коммуникаций.

Уже в конце 1941 года был утверждён первый Устав Казахского государственного учительского института иностранных языков, в соответствии с которым институт функционировал как самостоятельное учебно-научное учреждение, обладавшее статусом юридического лица, собственной материальной базой, гербовой печатью и финансовым планом. Устав закреплял наличие у института зданий, оборудования и иного имущества на самостоятельном балансе, а местом его расположения определялся город Алма-Ата.

С момента основания была заложена чёткая профильная академическая структура: созданы факультеты английского, немецкого и французского языков, соответствующие кафедры, а также учебно-вспомогательные подразделения, включая специализированные кабинеты и библиотеку. 10 ноября 1941 года был утверждён первый состав Учёного совета Института, что свидетельствует о раннем формировании элементов академического самоуправления, научной составляющей деятельности и институциональной культуры, характерной для классических университетов.

В условиях послевоенного восстановления и расширения задач системы образования в апреле 1944 года Институт был преобразован в Алматинский педагогический институт иностранных языков. Данный этап отражал институциональный рост образовательной организации и расширение её функций при сохранении ключевой миссии — подготовки педагогических кадров по иностранным языкам. Институт становится центральным звеном системы подготовки учителей иностранных языков для образовательных организаций республики, формируя фундамент иноязычного образования Казахстана на десятилетия вперёд.

В последующие десятилетия Алматинский педагогический институт иностранных языков последовательно развивался как ведущий специализированный вуз языкового профиля, укрепляя академические школы, научно-методическую базу и кадровый потенциал, обеспечивая устойчивую связь образования, науки и практики.

Новый этап институционального развития связан с периодом становления независимого Казахстана. В 1993 году институт был преобразован в Казахский государственный университет мировых языков, что отражало переход от узкой педагогической модели к университетской форме организации образования и науки, расширение образовательного спектра и усиление научной составляющей деятельности.

В конце 1990-х годов в логике реформирования системы управления высшим образованием и с учётом расширения международной и гуманитарной миссии Университет получил современное наименование — Казахский государственный университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана. Присвоение имени Абылай хана символически и содержательно закрепило национальную и международную направленность Университета, его роль в формировании гуманитарного и дипломатического потенциала страны.

В начале 2000-х годов Университет прошёл очередной этап институционального развития, связанный с переходом к акционерной форме организации деятельности и корпоративной модели управления. С указанного периода Университет осуществляет деятельность в статусе акционерного общества «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана». Данный этап институциональной эволюции определил современную организационно-правовую форму Университета и обеспечил преемственность его образовательной, научной и международной деятельности при сохранении профильной специализации и академической идентичности.

Таким образом, эволюция Университета — от учительского института иностранных языков к современному университету международного уровня — отражает поступательное и

системное наращивание институционального, академического и научного потенциала при сохранении и укреплении его профильной миссии. На всех этапах развития Университет последовательно выполнял функцию базового центра подготовки кадров в сфере иноязычного, гуманитарного и международного образования, обеспечивая устойчивую преемственность образовательных и научных традиций.

Историческая преемственность в данном контексте выступает не формальным атрибутом, а ключевым институциональным ресурсом, обеспечивающим:

- фундаментальность и непрерывность академических школ в области иноязычного образования, лингвистики, переводческого дела, педагогики и международных отношений;
- накопление и воспроизводство уникальной экспертной базы в сфере языковой, межкультурной и международной подготовки кадров;
- устойчивость образовательных, научных и методологических моделей подготовки специалистов;
- способность Университета к адаптации, обновлению и развитию в условиях трансформации системы высшего и послевузовского образования.

Сформированная за более чем восемь десятилетий институциональная и академическая база позволяет Университету выступать не только как организация, реализующая программы высшего и послевузовского образования, но и как системообразующий центр развития иноязычного и гуманитарного образования Республики Казахстан. В условиях перехода к результат-ориентированной модели финансирования, усиления требований к измеримости показателей деятельности и цифровой трансформации образовательной среды, накопленный потенциал Университета формирует основу для системной модернизации управленческих, образовательных и научных процессов в 2026–2029 годах. Реализация Программы развития будет направлена на интеграцию фундаментальных академических традиций с принципами стратегического управления, аналитической управляемости, цифровой зрелости и международной сопоставимости подготовки.

3.3.3 Масштаб и структура образовательной деятельности

На современном этапе АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» является крупнейшим в Республике Казахстан специализированным университетом гуманитарного, языкового и международного профиля, осуществляющим профессиональную подготовку по 10 иностранным языкам мира. Данный показатель формирует устойчивое конкурентное преимущество Университета в сегменте иноязычного и межкультурного образования, обеспечивая диверсификацию образовательных предложений и устойчивость экспортного потенциала.

Университет реализует полную образовательную вертикаль (бакалавриат – магистратура – докторантура PhD), что институционально обеспечивает:

- преемственность образовательных и академических траекторий;
- устойчивость контингента обучающихся и воспроизводство научно-педагогических кадров;
- интеграцию научных исследований в образовательный процесс на всех уровнях подготовки;
- формирование внутреннего кадрового резерва в условиях усиления требований к научной результативности.

Образовательная деятельность осуществляется на базе пяти факультетов и охватывает 13 образовательных программ бакалавриата, 11 направлений магистратуры и 5 направлений докторантуры PhD. Сформированный образовательный портфель характеризуется профильной концентрацией и отвечает стратегическим ориентирам развития человеческого капитала, Национальной системе квалификаций и приоритетам международной интеграции.

В условиях перехода к результат-ориентированной модели финансирования и ранжирования организаций высшего образования масштаб и структура образовательной деятельности приобретают дополнительное управленческое значение. Образовательный

портфель рассматривается не только как совокупность программ, но и как стратегический актив, требующий:

- регулярного портфельного анализа с оценкой контингента, трудоустройства и экономической эффективности;

- актуализации содержания программ с учётом цифровизации и требований рынка труда;
- балансировки фундаментальной и прикладной составляющей подготовки;
- интеграции цифровых и междисциплинарных модулей.

С точки зрения Governance (G), структура образовательной деятельности характеризуется:

- чётким распределением ответственности между факультетами и кафедрами;
- наличием внутренних механизмов академического и административного контроля;
- интеграцией образовательного планирования в стратегические документы

Университета;

- возможностью адаптации образовательного портфеля к изменяющимся требованиям внешней среды.

Таким образом, масштаб и структура образовательной деятельности Университета формируют устойчивую институциональную основу, которая в период 2026–2029 годов должна быть дополнительно усилена за счёт стратегического управления портфелем программ, цифровой модернизации и повышения результативности подготовки.

3.3.4 Контингент обучающихся и экспорт образовательных услуг

Доля иностранных обучающихся составляет порядка 10% от общего контингента Университета. Для специализированного гуманитарно-языкового университета данный показатель имеет стратегическое значение и отражает сформированный экспортный потенциал образовательных услуг.

Наличие устойчивого международного контингента свидетельствует о:

- конкурентоспособности образовательных программ на региональном рынке;
- востребованности языковой и межкультурной подготовки;
- международной репутации Университета;
- сформированной мульти-культурной образовательной среде.

В условиях формирования единого образовательного пространства Центральной Азии и усиления региональной конкуренции экспорт образовательных услуг становится одним из ключевых факторов институциональной устойчивости. Доля иностранных обучающихся напрямую влияет на международную сопоставимость программ, позиции в рейтингах и финансовую диверсификацию доходов.

Одновременно выявленные в разделе 3.2 тренды — цифровизация, рост значимости межотраслевых компетенций, изменение структуры рынка труда — усиливают требования к качеству международных программ. Иностранный контингент рассматривается не только как количественный показатель, но и как индикатор:

- уровня академической интеграции;
- соответствия программ международным стандартам;
- способности Университета обеспечивать подготовку специалистов для трансграничных

и цифровых отраслей экономики.

В целях дальнейшего роста международного контингента и укрепления экспортного потенциала требуется:

- диверсификация языков обучения и расширение англоязычных образовательных треков;

- развитие междисциплинарных программ с интеграцией цифровых и аналитических модулей;

- усиление международной аккредитации и партнёрских образовательных программ;
- расширение географии набора иностранных обучающихся.

Таким образом, экспорт образовательных услуг выступает не только инструментом интернационализации, но и элементом стратегической конкурентоспособности Университета в условиях новой модели финансирования и усиления региональной интеграции.

3.3.5 Качество подготовки, международное признание и академическая репутация

Качество образовательной деятельности Университета подтверждается результатами институциональной и программной аккредитации, а также устойчивым присутствием в международных рейтингах, которые в условиях перехода к результат-ориентированной модели финансирования приобретают значение институционального индикатора конкурентоспособности.

По итогам QS World University Rankings 2026 Университет занимает:

- QS World University Rankings 2026 — 1201–1400;
- QS Asia 2026 — 326;
- QS Asia: Central Asia 2026 — 23;
- QS by Subject 2025: Linguistics — 301–350;
- QS by Subject 2025: Modern Languages — 251–300.

Данные позиции отражают:

- устойчивость и воспроизводимость профильных академических школ;
- международную сопоставимость образовательных программ;
- уровень научной активности и цитируемости;
- конкурентоспособность в Центральном-Азиатском регионе.

В контексте раздела 3.1 рейтинговая динамика напрямую связана с:

- качеством портфельного управления образовательными программами (Стратегическое направление 1);
- уровнем компетентностной модернизации подготовки (Стратегическое направление 2);
- степенью интернационализации (Стратегическое направление 5);
- публикационной результативностью и научной активностью (Стратегическое направление 4).

В условиях выявленных в разделе 3.2 трендов — цифровизации, усиления роли межотраслевых навыков и международной конкуренции — сохранение и улучшение предметных позиций требует:

- роста публикационной активности в индексируемых изданиях;
- расширения международных исследовательских партнёрств;
- усиления академической мобильности;
- интеграции цифровых инструментов в образовательный процесс.

Таким образом, международное признание выступает одновременно сильной стороной Университета и зоной стратегического усиления в период реализации Программы развития.

3.3.6 Кадровый потенциал и институциональная устойчивость

Кадровый потенциал Университета является ключевым фактором устойчивости образовательной модели и достижения целей Программы развития.

Общая численность персонала превышает 600 человек, включая более 500 представителей профессорско-преподавательского состава, в том числе докторов наук, кандидатов наук и PhD, а также отечественных и зарубежных профессоров.

С точки зрения стратегических направлений Программы кадровый потенциал обеспечивает:

- воспроизводство научно-педагогических кадров (Стратегическое направление 6);
- устойчивость образовательных программ и академических школ (Стратегическое направление 1);

- интеграцию научной и образовательной деятельности (Стратегическое направление 4);
- соответствие квалификационных требований национальным и международным стандартам.

Одновременно в разделе 3.2 зафиксированы вызовы, связанные с ускоренной цифровизацией, внедрением технологий искусственного интеллекта и выявленными разрывами навыков (лидерские, межличностные, организационные и языковые компетенции).

В этой связи кадровая политика в горизонте 2026–2029 годов должна быть направлена на:

- развитие цифровых и ИИ-компетенций профессорско-преподавательского состава (Стратегическое направление 3);
- повышение публикационной и исследовательской результативности (Стратегическое направление 4);
- расширение международной академической мобильности (Стратегическое направление 5);
- формирование лидерских и управленческих компетенций в академической среде (Стратегическое направление 6).

Таким образом, кадровый потенциал Университета является устойчивой базой развития, но требует системной модернизации в ответ на выявленные внешние вызовы.

3.3.7 Научная инфраструктура и воспроизводство научных кадров

В Университете функционируют диссертационные советы по защите диссертаций PhD по направлениям:

- подготовка педагогов по языкам и литературе;
- иностранная филология;
- переводческое дело;
- международные отношения;
- регионоведение.

Наличие действующих советов подтверждает способность Университета обеспечивать полный цикл подготовки научных кадров — от бакалавриата до докторантуры — что соответствует целям укрепления университетской науки (Стратегическое направление 4).

Научная деятельность преимущественно ориентирована на прикладные исследования в сфере языков, педагогики, перевода и международных отношений и интегрирована в образовательный процесс.

В условиях усиления государственной политики по коммерциализации науки и развитию прикладных исследований (раздел 3.1) научная инфраструктура Университета требует:

- расширения прикладной направленности исследований;
- участия в междисциплинарных и цифровых проектах;
- интеграции гуманитарных исследований с аналитическими и технологическими направлениями;
- увеличения доли внешнего финансирования научной деятельности.

Таким образом, научная инфраструктура обладает устойчивой академической базой, но её развитие должно быть синхронизировано с задачами прикладной результативности и коммерциализации.

3.3.8 Материально-техническая база и пространственная устойчивость

Материально-техническая база Университета включает 8 объектов образовательной и социальной инфраструктуры общей площадью 49 255 кв. м, расположенных в центре города Алматы, включая учебные корпуса и общежития.

Наличие развитой инфраструктуры обеспечивает:

- устойчивость образовательных процессов;
- доступность образовательных и социальных услуг;
- формирование безопасной и компактной образовательной среды;
- реализацию принципов Environmental (E) и Social (S).

В контексте цифровой трансформации (раздел 3.1 и 3.2) ключевым направлением модернизации становится развитие цифровой инфраструктуры, внедрение аналитических систем управления и обеспечение доступа к мировым цифровым библиотекам и образовательным платформам (Стратегическое направление 3 и Стратегическое направление 7).

3.3.9 Обобщающая оценка

Текущее состояние Университета характеризуется сочетанием:

- устойчивой институциональной базы и исторической преемственности;
- профильной специализации и полной образовательной вертикали;
- международной рейтинговой представленности;
- значительного кадрового и научного потенциала;
- развитой инфраструктурной основы.

Одновременно выявленные в разделах 3.1 и 3.2 вызовы — переход к новой модели финансирования и ранжирования, цифровизация и внедрение искусственного интеллекта, усиление конкуренции за человеческий капитал, рост требований к коммерциализации науки и международной сопоставимости подготовки — формируют необходимость системной модернизации.

В целях достижения цели Программы развития на 2026–2029 годы стратегическая концентрация усилий должна быть направлена на:

- совершенствование портфельного управления образовательными программами (Стратегическое направление 1);
- компетентностную модернизацию подготовки (Стратегическое направление 2);
- цифровую и технологическую модернизацию образовательной и управленческой деятельности (Стратегическое направление 3);
- повышение научной и прикладной результативности (Стратегическое направление 4);
- усиление интернационализации и международного позиционирования (Стратегическое направление 5);
- развитие кадрового потенциала (Стратегическое направление 6);
- укрепление инфраструктурной и финансовой устойчивости (Стратегическое направление 7);
- расширение реализации третьей миссии Университета (Стратегическое направление 8).

Таким образом, текущая институциональная конфигурация Университета создаёт прочную основу для реализации Программы развития, однако требует систематизации сильных и слабых сторон, а также оценки внешних возможностей и угроз, что обуславливает необходимость перехода к SWOT-анализу как следующему логическому этапу стратегического планирования.

3.4 SWOT-АНАЛИЗ АО «КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»

SWOT-анализ проведён на основе результатов анализа трансформации системы высшего и послевузовского образования Республики Казахстан (раздел 3.1), ключевых структурных трендов и вызовов (раздел 3.2), а также оценки текущего институционального состояния Университета (раздел 3.3).

Анализ систематизирует:

- внутренние институциональные преимущества и ограничения;
- влияние новой модели финансирования и ранжирования;
- вызовы цифровизации и внедрения ИИ;
- требования к научной результативности и коммерциализации;
- конкурентную динамику в Центрально-Азиатском регионе.

SWOT служит прямой аналитической основой для стратегических направлений Программы развития на 2026–2029 годы.

S — Strengths (Сильные стороны)	W — Weaknesses (Слабые стороны) (внутренние ограничения, подлежащие управлению)
<p>1) Институциональная зрелость и историческая преемственность. Более 85 лет непрерывного развития обеспечивают устойчивость академических школ, институциональную память и высокий уровень доверия со стороны государства и международных партнёров. Университет выполняет системообразующую роль в сфере иноязычного образования Республики Казахстан.</p> <p>2) Профильная концентрация и уникальная институциональная ниша. Крупнейший специализированный гуманитарно-языковой университет страны с подготовкой по 10 иностранным языкам, что обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество в национальном и региональном сегменте.</p> <p>3) Полная образовательная вертикаль. Наличие бакалавриата, магистратуры и докторантуры PhD по профильным направлениям обеспечивает воспроизводство научных кадров и устойчивость образовательного портфеля (прямая связь со Стратегическим направлением 1).</p> <p>4) Развитый кадровый потенциал. Более 500 представителей ППС с учёными степенями и опытом международной деятельности формируют устойчивость академических программ и научных направлений (прямая связь со Стратегическим направлением 6).</p>	<p>1) Недостаточная конвертация международных соглашений в продукты. Соглашения не полностью трансформированы в двудипломные программы и совместные образовательные траектории (вызов для Стратегического направления 5).</p> <p>2) Неравномерная публикационная активность. Вовлечённость ППС в международные исследования и Q1–Q2 публикации неоднородна (вызов для Стратегического направления 4).</p> <p>3) Возрастная структура кадров. Требуется системное омоложение и развитие кадрового резерва (вызов для Стратегического направления 6).</p> <p>4) Недостаточная цифровая интеграция гуманитарных программ. ИИ и аналитические модули внедрены неравномерно (вызов для Стратегического направления).</p>

<p>5) Действующие диссертационные советы. Подтверждают научную зрелость и способность обеспечивать полный цикл подготовки научных кадров (прямая связь со Стратегическим направлением 4).</p> <p>6) Международная рейтинговая представленность. Позиции в QS World University Rankings и предметных рейтингах по лингвистике и современным языкам усиливают международную сопоставимость подготовки (прямая связь со Стратегическим направлением 5).</p> <p>7) Развитая инфраструктура. 8 объектов общей площадью более 49 тыс. кв. м обеспечивают устойчивость образовательной деятельности (прямая связь со Стратегическим направлением 7).</p> <p>8) Сформированная международная сеть партнёров. Создаёт потенциал для академической мобильности и совместных программ.</p>	<p>5) Фрагментарный мониторинг трудоустройства. Необходима институционализация отслеживания карьерных траекторий (вызов для Стратегического направления 1).</p> <p>6) Ограниченная диверсификация доходов. Зависимость от традиционных источников финансирования в условиях новой модели распределения грантов (вызов для Стратегического направления 7).</p>
<p>О — Opportunities (Возможности) (внешние факторы роста)</p> <p>1) Переход к результат-ориентированной модели финансирования. Позволяет профильным и конкурентоспособным вузам укрепить позиции через управляемость и концентрацию ресурсов.</p> <p>2) Рост экспорта образовательных услуг. Формирование образовательного пространства Центральной Азии усиливает потенциал интернационализации (возможности для Стратегического направления 5).</p> <p>3) Национальная цифровая повестка и ИИ. Открывает возможности модернизации гуманитарных программ через интеграцию цифровых инструментов (возможности для Стратегического направления 3).</p> <p>4) Развитие прикладной науки и коммерциализации. Позволяет расширить прикладную составляющую исследований (возможности для Стратегического направления 4).</p>	<p>T — Threats (Угрозы) (внешние факторы, требующие управленческого реагирования)</p> <p>1) Усиление региональной конкуренции. Рост активности вузов Центральной Азии и зарубежных образовательных центров.</p> <p>2) Результат-ориентированное финансирование. Неэффективные программы могут потерять позиции в распределении госзаказа.</p> <p>3) Цифровой разрыв. Недостаточная скорость внедрения ИИ и цифровых инструментов может снизить конкурентоспособность.</p> <p>4) Автоматизация и изменение структуры занятости. 70% занятых могут повысить производительность при использовании ИИ, 53% рабочих мест подвержены рискам автоматизации — требует ускоренного обновления компетенций выпускников.</p>

<p>5) Региональные карты потребностей в кадрах. Создают возможность укрепления позиции в профильных направлениях подготовки (возможности для Стратегического направления 1 и 2).</p> <p>6) Развитие третьей миссии. Рост спроса на экспертно-аналитическое и гуманитарное сопровождение государственных и международных процессов (возможности для Стратегического направления 8).</p>	<p>5) Рост требований к публикационной результативности и коммерциализации.</p> <p>6) Демографические колебания и изменение спроса на гуманитарные направления.</p>
--	---

3.4.1 Обобщающий стратегический вывод

SWOT-анализ подтверждает, что Университет обладает устойчивыми институциональными и академическими преимуществами, позволяющими реализовывать долгосрочные стратегические задачи.

Сильные стороны носят институциональный характер и создают прочную основу развития. Ограничения преимущественно управленческие и требуют модернизации процессов, а не формирования новых базовых ресурсов.

Ключевая задача Программы развития — переход от инерционной модели функционирования к стратегически управляемой модели развития, ориентированной на:

- концентрацию на профильной специализации;
- цифровую трансформацию гуманитарных программ;
- усиление научной и публикационной результативности;
- институционализацию мониторинга трудоустройства;
- диверсификацию источников финансирования;
- укрепление международной позиции.

SWOT тем самым выступает механизмом стратегической фокусировки и обосновывает переход к формулировке миссии и видения (раздел 4), институционализации приоритетов (раздел 5) и системе целевых индикаторов (раздел 6).

4. ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АО «КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»

Настоящий раздел определяет миссию, видение, ценности и перспективы развития Университета как концептуальную и ценностно-смысловую основу реализации стратегической цели Программы развития на 2026–2029 годы.

Положения данного раздела сформированы с учётом:

- институциональной трансформации системы высшего образования (раздел 3.1);
- ключевых глобальных и национальных трендов (раздел 3.2);
- текущего состояния и потенциала Университета (раздел 3.3);
- результатов SWOT-анализа (раздел 3.4);
- стратегических направлений 1–8 Программы развития.

Миссия, видение и ценности выступают нормативной рамкой, обеспечивающей логическую целостность Программы, управляемость стратегических решений и концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях развития.

Обеспечение устойчивого академического, научного, кадрового, цифрового и финансово-инфраструктурного развития Акционерного общества «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» как ведущего специализированного центра иноязычного, гуманитарного и международного образования Республики Казахстан с укрепляющимся статусом одного из ключевых гуманитарно-языковых академических центров Центральной Азии и устойчивым международным академическим присутствием за счёт:

4.1 Миссия Университета

Миссия АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» заключается в подготовке конкурентоспособных специалистов в сфере иноязычного образования, лингвистики, переводческого дела, международных отношений и гуманитарного знания, обладающих профессиональными, межкультурными, аналитическими и цифровыми компетенциями, востребованными в системе образования, государственном управлении, международной деятельности и экономике, основанной на знаниях.

Реализация миссии осуществляется через:

1. стратегическое управление портфелем образовательных программ и обеспечение их соответствия требованиям рынка труда (Стратегическое направление 1);
2. формирование компетентностной модели выпускника, интегрирующей межотраслевые навыки (Стратегическое направление 2);
3. цифровую и технологическую модернизацию образовательной и управленческой деятельности (Стратегическое направление 3);
4. развитие научной и экспертно-аналитической функции Университета, ориентированной на прикладную результативность (Стратегическое направление 4);
5. укрепление международной интеграции и экспортного потенциала образовательных услуг (Стратегическое направление 5);
6. воспроизводство научно-педагогических кадров и развитие академического лидерства (Стратегическое направление 6);
7. обеспечение финансовой и инфраструктурной устойчивости (Стратегическое направление 7);
8. реализацию третьей миссии Университета как института гуманитарного и культурного развития общества (Стратегическое направление 8).

Миссия отражает историческую роль Университета в становлении и развитии иноязычного образования Республики Казахстан и его современную ответственность как института развития человеческого капитала в условиях цифровой трансформации и международной конкуренции.

4.2 ВИДЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

Видение Университета в горизонте 2026–2029 годов формируется с учётом перехода к результат-ориентированной модели финансирования, усиления международной и региональной конкуренции и ускоренной цифровизации высшего образования.

АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» видит себя:

1. устойчиво развивающимся специализированным университетом международного уровня, признанным в Центральной Азии как центр компетенций в сфере иноязычного, гуманитарного и международного образования;
2. академическим центром с сильными научными школами и прикладной исследовательской направленностью;
3. университетом, обеспечивающим стратегически управляемый портфель образовательных программ и высокие показатели трудоустройства выпускников;
4. цифрово-зрелой организацией, интегрирующей технологии искусственного интеллекта в образовательные и управленческие процессы;
5. международно-ориентированной образовательной платформой с устойчивым экспортом образовательных услуг;
6. институциональным участником реализации государственной языковой, образовательной и гуманитарной политики.

Видение определяет ориентиры развития в контексте выявленных в разделе 3 вызовов и формирует основу для концентрации ресурсов на ключевых направлениях стратегической трансформации.

4.3 ЦЕННОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

Ценности Университета отражают устойчивые принципы его деятельности и обеспечивают нормативную основу реализации стратегических направлений.

1. **Академическое качество и измеримая результативность.** Приверженность высоким стандартам подготовки, академической добросовестности и ответственности за результаты обучения и научной деятельности.
2. **Профильная специализация и фундаментальность.** Сохранение и развитие гуманитарно-языковой идентичности как конкурентного преимущества.
3. **Межкультурный диалог и многоязычие.** Поддержка языкового разнообразия и развитие международного гуманитарного сотрудничества.
4. **Развитие человеческого капитала.** Формирование аналитических, цифровых и межотраслевых компетенций обучающихся и работников.
5. **Институциональная управляемость и ответственность.** Стратегическое планирование, прозрачность процессов и эффективное использование ресурсов.
6. **Инновационность и цифровая адаптивность.** Готовность к внедрению ИИ и модернизации образовательных моделей.

Ценности формируют корпоративную культуру и обеспечивают согласованность стратегических решений с целями Программы развития.

4.4 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Перспективы развития Университета в период 2026–2029 годов определяются необходимостью стратегической концентрации усилий в условиях институциональной трансформации системы высшего образования.

Ключевые перспективы включают:

1. углубление профильной специализации и повышение конкурентоспособности образовательных программ (Стратегическое направление 1);

2. развитие компетентностной архитектуры подготовки и усиление практико-ориентированности (Стратегическое направление 2);
3. цифровую трансформацию образовательных, научных и управленческих процессов (Стратегическое направление 3);
4. повышение научной результативности и расширение прикладной направленности исследований (Стратегическое направление 4);
5. расширение международного присутствия и экспортного потенциала (Стратегическое направление 5);
6. системное обновление кадрового потенциала и развитие академического лидерства (Стратегическое направление 6);
7. укрепление финансовой устойчивости и диверсификацию источников доходов (Стратегическое направление 7);
8. усиление третьей миссии Университета как центра экспертно-аналитического и культурного развития (Стратегическое направление 8).

Перспективы развития отражают переход от поддержания текущих показателей к управляемой модели стратегического роста, ориентированной на повышение конкурентоспособности, цифровой зрелости и институциональной устойчивости.

5 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Стратегические приоритеты Университета определяют институциональную архитектуру реализации Программы развития на 2026–2029 годы и обеспечивают системное достижение её цели в условиях перехода к результат-ориентированной модели финансирования, цифровой трансформации и усиления международной конкуренции.

Приоритеты сгруппированы по трём взаимосвязанным блокам развития, отражающим стратегическую модель современного университета:

1. **Академическое развитие**
2. **Научное и инновационное развитие**
3. **Социальная и общественная миссия Университета**

Каждый стратегический приоритет институционализируется через конкретные стратегические направления (раздел 6), систему задач и измеримых целевых индикаторов (Приложение 1).

5.1 АКАДЕМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Академический приоритет является системообразующим и направлен на обеспечение конкурентоспособности образовательных программ в условиях:

- дифференциации государственного финансирования;
- ранжирования университетов;
- региональной и международной конкуренции;
- трансформации рынка труда и внедрения ИИ.

Академический приоритет реализуется через следующие стратегические направления:

- Портфельное управление и конкурентоспособность образовательных программ
- Компетентностная модернизация и практикоориентированность подготовки
- Интернационализация и глобальная интеграция
- Цифровая и технологическая модернизация образовательной деятельности
- Инфраструктурная поддержка образовательного процесса

Ключевые задачи академического приоритета:

1. Формирование управляемого портфеля образовательных программ с регулярной оценкой контингента, трудоустройства и экономической эффективности.
2. Обновление компетентностной архитектуры подготовки с учётом межотраслевых и цифровых навыков.
3. Расширение международной академической интеграции и экспортного потенциала образовательных услуг.
4. Интеграция цифровых и AI-компонентов во все уровни подготовки.
5. Обеспечение соответствия образовательных программ требованиям региональных и отраслевых карт потребности в кадрах.

Ожидаемые институциональные эффекты:

- рост конкурентоспособности программ;
- повышение доли трудоустроенных выпускников;
- укрепление позиций в национальных и международных рейтингах;
- увеличение доли иностранных обучающихся;
- повышение управляемости образовательного портфеля.

5.2 НАУЧНОЕ И ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Научный приоритет направлен на укрепление исследовательского потенциала Университета в условиях новой модели администрирования науки, усиления требований к коммерциализации и развитию прикладных исследований.

К данному приоритету относятся стратегические направления:

- Развитие научной и экспертно-аналитической деятельности
- Развитие кадрового потенциала и академического лидерства
- Интеграция прикладной науки и образовательного процесса

Ключевые задачи научного приоритета:

1. Рост публикационной активности и научной видимости в индексируемых изданиях.
2. Увеличение объёма привлечённого внешнего финансирования НИР.
3. Развитие международной научной кооперации.
4. Интеграция гуманитарных исследований с цифровыми и аналитическими направлениями.
5. Поддержка коммерциализации результатов исследований и развитие прикладной направленности науки.
6. Формирование устойчивого кадрового резерва и развитие индустриальных форм подготовки кадров.

Ожидаемые эффекты:

- повышение научной результативности;
- усиление экспертно-аналитического статуса Университета;
- рост доли прикладных исследований;
- укрепление академического лидерства.

5.3 СОЦИАЛЬНАЯ И ОБЩЕСТВЕННАЯ МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Социальный приоритет отражает реализацию третьей миссии Университета в условиях роста общественных ожиданий к университетам как институтам культурного, экспертного и просветительского развития.

К данному приоритету относится стратегическое направление:

- Реализация третьей миссии и социальная ответственность Университета

Ключевые задачи социального приоритета:

1. Развитие студенческого самоуправления и волонтёрского движения.
2. Формирование гражданской ответственности обучающихся.
3. Расширение программ неформального и дополнительного образования.
4. Реализация и масштабирование программ «Серебряного университета».
5. Развитие экспертного сопровождения государственных и общественных процессов.

Ожидаемые эффекты:

- повышение вовлечённости обучающихся;
- расширение социальной роли Университета;
- развитие программ lifelong learning;
- укрепление общественной легитимности Университета.

5.4 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРИОРИТЕТОВ

Стратегические приоритеты образуют единую институциональную систему:

- Академическое развитие создаёт основу конкурентоспособности;
- Научное развитие усиливает международное позиционирование и рейтинговые позиции;
- Цифровая трансформация пронизывает все направления и обеспечивает аналитическую управляемость;
- Кадровое развитие поддерживает академические и научные процессы;
- Социальная миссия усиливает общественную легитимность и расширяет базу партнёрств;
- Финансовая устойчивость обеспечивает ресурсную поддержку всех направлений.

Каждый приоритет сопровождается системой целевых индикаторов (раздел 6 и Приложение 1), обеспечивающих измеримость и управляемость реализации Программы развития.

6 ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ ПРОГРАММЫ

Реализация цели Программы развития АО «Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана» на 2026–2029 годы обеспечивается поэтапной реализацией восьми стратегических направлений, отражающих институциональные ответы Университета на выявленные в разделах 3.1–3.4 вызовы и возможности.

Стратегические направления формируют систему управляемых контуров развития, каждый из которых включает:

- стратегическую цель;
- управленческую модель реализации;
- систему задач;
- перечень измеримых целевых индикаторов (в соответствии с Приложением 1);
- механизмы реализации;
- ресурсное обеспечение;
- контур управления и контроля.

Модель реализации основана на принципах:

- результат-ориентированного управления;
- портфельного подхода;
- цифровой аналитической управляемости;
- институционализации коллегиальной экспертизы;
- ежегодного мониторинга и корректировки решений.

Оценка достижения показателей осуществляется ежегодно с использованием цифровой VI-аналитики, процедур внутреннего аудита качества и рассмотрения результатов на уровне Правления и Совета директоров.

6.1 Стратегическое направление 1. Портфельное управление и конкурентоспособность образовательных программ

ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

Формирование управляемого, экономически обоснованного и стратегически релевантного портфеля образовательных программ, обеспечивающего:

- устойчивый рост общего контингента обучающихся;
- увеличение доли и абсолютного числа иностранных студентов;
- снижение доли малочисленных и низкоэффективных программ;
- повышение доли трудоустроенных выпускников по профилю подготовки;
- усиление участия работодателей в реализации образовательных программ.

Направление реализует стратегическую цель Программы через институционализацию портфельного управления в условиях перехода к результат-ориентированной модели финансирования и усиления конкуренции.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ

Портфель образовательных программ рассматривается как стратегический актив Университета и управляется по циклической модели, включающей последовательные этапы:

- 1) Анализ рынка труда и региональных карт потребности в кадрах.
- 2) Оценка динамики контингента обучающихся и экономической эффективности образовательных программ.
- 3) Формирование прогноза набора и определение стратегической целесообразности изменений в структуре портфеля.
- 4) Методическая экспертиза корректности декомпозиции результатов обучения и структуры учебных планов.
- 5) Интеграция работодателей в процедуры реализации и оценки образовательных программ.

6) Мониторинг трудоустройства выпускников и сопоставление результатов с установленными целевыми индикаторами.

7) Принятие управленческих решений по корректировке портфеля образовательных программ и перераспределению ресурсов.

Модель интегрирует:

- рыночный анализ (региональные карты потребностей);
- академическую экспертизу;
- финансово-экономическую оценку;
- мониторинг трудоустройства;
- цифровую аналитическую поддержку.

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

1) проведение ежегодного портфельного анализа образовательных программ с оценкой контингента, трудоустройства (не менее 3 месяцев), рентабельности и стратегической целесообразности;

2) обязательное экономическое обоснование запуска новых образовательных программ и прогнозирование динамики контингента;

3) актуализация содержания образовательных программ на основе профессиональных стандартов и Атласов новых профессий с методическим сопровождением и экспертизой структуры учебных планов;

4) снижение доли малочисленных программ и перераспределение ресурсов в пользу стратегически приоритетных направлений;

5) развитие системы мониторинга трудоустройства и карьерных траекторий выпускников;

6) расширение участия работодателей в разработке и реализации образовательных программ;

7) развитие стратегического маркетинга и управляемого роста международного контингента.

ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

1) общий контингент обучающихся по программам высшего и послевузовского образования;

2) доля иностранных студентов от общего контингента;

3) доля поступивших с высокими академическими достижениями;

4) доля образовательных программ, прошедших ежегодный портфельный анализ;

5) доля образовательных программ, актуализированных по профессиональным стандартам;

6) снижение доли малочисленных образовательных программ;

7) доля выпускников, трудоустроенных по направлению подготовки;

8) доля работодателей, привлечённых к реализации образовательных программ.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

1) ежегодная стратегическая портфельная сессия с участием академических и управленческих подразделений;

2) формирование аналитического отчёта по каждому образовательному направлению;

3) внедрение регламента экономической экспертизы запуска новых программ;

4) интеграция работодателей в академические комитеты и итоговые аттестационные процедуры;

5) использование цифровых инструментов мониторинга контингента и трудоустройства;

6) методическая экспертиза изменений образовательных программ и контроль соответствия результатов обучения утверждённой модели;

7) корректировка планов набора и структуры портфеля по итогам анализа.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы

Реализация стратегического направления обеспечивается участием управленческого, академического и аналитического персонала Университета, а также представителей профессионального сообщества:

- проректор, курирующий академические вопросы, обеспечивающий координацию портфельной политики и формирование предложений по корректировке структуры образовательных программ;
- деканы факультетов, отвечающие за реализацию задач направления на уровне факультетов и достижение целевых показателей по закреплённым образовательным программам;
- руководители образовательных программ, обеспечивающие актуализацию содержания подготовки, взаимодействие с работодателями и выполнение установленных индикаторов;
- уполномоченное подразделение стратегического развития (в действующей структуре либо формируемое в рамках реализации Программы), осуществляющее аналитическое сопровождение портфельного анализа, мониторинг контингента и трудоустройства выпускников;
- центр практики и трудоустройства (либо иное ответственное подразделение), обеспечивающий взаимодействие с работодателями и сбор данных о карьерных траекториях выпускников;
- представители работодателей и отраслевые эксперты, участвующие в экспертизе образовательных программ и оценке их практической релевантности.

Организационные ресурсы

- действующие и актуализируемые внутренние нормативные документы, регулирующие порядок формирования, анализа и трансформации портфеля образовательных программ;
- процедуры мониторинга трудоустройства выпускников и анализа их карьерных траекторий;
- механизмы академической и экономической экспертизы образовательных программ;
- локальные нормативные акты, обеспечивающие участие работодателей в реализации образовательных программ;
- проведение поэтапного анализа и актуализации нормативной базы в соответствии с задачами Программы развития.

Цифровые ресурсы

- функционал LMS и интегрированных информационных систем;
- аналитические панели мониторинга контингента и трудоустройства;
- инструменты сопоставления фактических данных с целевыми индикаторами.

Финансовые ресурсы

- средства на ре-дизайн образовательных программ;
- финансирование маркетингового продвижения;
- поддержка практико-ориентированных элементов.

Партнёрские ресурсы

- отраслевые ассоциации;
- работодатели;
- международные партнёры;
- государственные органы.

КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Стратегическое управление портфелем образовательных программ осуществляется в рамках многоуровневой системы принятия решений, обеспечивающей баланс стратегических ориентиров, экономической обоснованности и академического качества.

Стратегический уровень. Совет директоров утверждает Программу развития и стратегические ориентиры деятельности Университета, включая общие параметры развития

образовательного портфеля, и рассматривает информацию о достижении ключевых целевых индикаторов в рамках ежегодной отчётности. Совет директоров не участвует в текущем управлении портфелем образовательных программ.

Исполнительный уровень. Правление осуществляет стратегическое и операционное управление портфелем образовательных программ, организует проведение ежегодного портфельного анализа, принимает решения о корректировке структуры портфеля, перераспределении ресурсов и структуре набора в пределах своей компетенции, а также инициирует вынесение на Совет директоров вопросов, требующих стратегического решения.

Операционный уровень. Проректор, курирующий академические вопросы, координирует реализацию портфельной политики, обеспечивает подготовку аналитических материалов, взаимодействие факультетов и руководителей образовательных программ, формирует предложения по оптимизации и развитию направлений подготовки.

Методический уровень. Проректор, курирующий учебно-методическое направление, обеспечивает академическую и методическую экспертизу изменений образовательных программ, контроль корректности структуры учебных планов и соответствие профессиональным стандартам.

Экспертно-коллегиальный уровень. Академическая и отраслевая экспертиза образовательных программ осуществляется через действующие коллегиальные органы Университета (включая Учёный совет и иные органы академического управления), что обеспечивает институциональную легитимность принимаемых решений.

Аналитический уровень. Мониторинг показателей контингента, трудоустройства и эффективности образовательных программ осуществляется через единый цифровой контур управленческой аналитики на базе действующих информационных систем Университета.

Корректирующий механизм. По итогам ежегодного анализа Правление принимает решения о корректировке структуры портфеля, объёма набора и перераспределении ресурсов, с учётом заключений коллегиальных органов.

6.2 Стратегическое направление 2. Компетентностная модернизация и практико-ориентированность подготовки

ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

Формирование компетентностной архитектуры подготовки, обеспечивающей сокращение среднего срока трудоустройства выпускника и повышение доли трудоустройства по профилю подготовки за счёт системной модернизации образовательного контента, усиления практико-ориентированности и интеграции работодателей в образовательный процесс.

Направление направлено на институциональный ответ Университета на выявленные в разделе 3.2 вызовы, связанные с трансформацией рынка труда, автоматизацией и ростом требований к межотраслевым компетенциям.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ

Компетентностная модернизация подготовки реализуется по последовательной управленческой модели, включающей следующие этапы:

- 1) Формирование компетентностной модели выпускника по направлению подготовки.
- 2) Методическая декомпозиция компетенций по уровням и годам обучения.
- 3) Закрепление прикладных профессиональных функций в дисциплинах и модулях учебного плана.
- 4) Внедрение проектных и практико-ориентированных форм оценки результатов обучения.
- 5) Формирование индивидуальных профессиональных портфолио обучающихся.
- 6) Участие работодателей в итоговой аттестации и проведение отраслевой экспертизы образовательных программ.
- 7) Анализ результатов реализации компетентностной модели и корректировка учебных планов и содержания образовательных программ.

Модель строится на интеграции академического и профессионального контуров подготовки.

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

- 1) разработка и утверждение компетентностной модели выпускника по всем образовательным программам;
- 2) декомпозиция профессиональных компетенций по годам обучения;
- 3) разработка и методическая стандартизация компетентностной модели;
- 4) закрепление прикладных профессиональных функций в дисциплинах и модулях;
- 5) внедрение проектных, кейсовых и практико-ориентированных форматов оценки;
- 6) развитие дуального обучения и устойчивых партнёрских баз практики;
- 7) формирование индивидуальных профессиональных портфолио обучающихся;
- 8) расширение участия работодателей в итоговой аттестации;
- 9) проведение внешней отраслевой экспертизы образовательных программ.

ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

- 1) доля образовательных программ, по которым разработана и утверждена компетентностная модель выпускника;
- 2) доля дисциплин и модулей, реализуемых в проектном, кейсовом и практико-ориентированном формате;
- 3) доля образовательных программ, имеющих устойчивые договорные базы практики и дуальные элементы подготовки;
- 4) доля студентов, имеющих сформированное профессиональное портфолио к моменту завершения обучения;
- 5) доля работодателей, участвующих в итоговой аттестации;
- 6) доля образовательных программ с внешней отраслевой экспертизой.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

- 1) разработка типовой структуры компетентностной карты выпускника и методических рекомендаций по её внедрению;
- 2) утверждение типовой компетентностной карты выпускника по направлениям подготовки;
- 3) ре-дизайн учебных планов с включением прикладных профессиональных функций;
- 4) заключение долгосрочных договоров с базами практики и работодателями;
- 5) внедрение обязательного профессионального портфолио обучающихся;
- 6) участие представителей работодателей в государственных аттестационных комиссиях;
- 7) проведение регулярной внешней отраслевой экспертизы образовательных программ;
- 8) корректировка учебных решений на основе мониторинга трудоустройства (в координации с направлением 1).

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы

Реализация стратегического направления обеспечивается участием следующих категорий управленческого, академического и экспертного персонала:

- руководители образовательных программ, отвечающие за разработку, актуализацию и практико-ориентированную направленность содержания подготовки;
- деканы факультетов, координирующие реализацию задач направления на уровне факультетов и обеспечивающие достижение установленных целевых индикаторов;
- действующие и (или) реформируемые коллегиальные органы академического и научно-методического управления, обеспечивающие экспертизу образовательных программ, учебных планов и методических решений;
- представители работодателей и отраслевые эксперты, участвующие в оценке качества подготовки, формировании прикладных компонентов и итоговой аттестации;

- центр практики и трудоустройства (либо уполномоченное подразделение), обеспечивающий организацию практик, взаимодействие с работодателями и мониторинг трудоустройства выпускников.

Организационные ресурсы

- внутренние регламенты разработки и актуализации образовательных программ на основе компетентностной модели;
- методические рекомендации по декомпозиции результатов обучения и проектированию учебных планов;
- процедуры внедрения практико-ориентированных форм обучения;
- механизмы проведения внешней отраслевой экспертизы образовательных программ;
- системная актуализация методической документации в рамках реализации Программы.

Цифровые ресурсы

- LMS для интеграции проектных и кейсовых форм;
- цифровой учёт портфолио;
- аналитический модуль мониторинга трудоустройства (в связке с направлением 1).

Финансовые ресурсы

- финансирование практико-ориентированных модулей;
- поддержка дуальных элементов обучения;
- привлечение отраслевых экспертов.

Партнёрские ресурсы

- предприятия и отраслевые ассоциации;
- образовательные организации — базы практики;
- профессиональные сообщества.

КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Реализация стратегического направления 2 осуществляется в рамках академико-методической модели управления, обеспечивающей согласованность компетентностной архитектуры подготовки и её практико-ориентированную направленность.

Стратегический уровень. Совет директоров рассматривает достижение целевых индикаторов, связанных с качеством подготовки и практико-ориентированностью, в рамках ежегодной оценки реализации Программы развития.

Исполнительный уровень. Правление утверждает принципы компетентностной модернизации образовательных программ, принимает решения о перераспределении ресурсов и корректировке приоритетов подготовки.

Операционный уровень. Проректор, курирующий академические вопросы, координирует внедрение компетентностной модели и практико-ориентированных форматов обучения, организует взаимодействие факультетов и руководителей образовательных программ.

Методический уровень. Проректор, курирующий учебно-методическое направление, обеспечивает разработку и методическую стандартизацию компетентностной модели выпускника, контролирует корректность её интеграции в учебные планы.

Экспертно-коллегиальный уровень. Учёный совет и иные коллегиальные органы академического управления обеспечивают экспертизу образовательных программ и их соответствие утверждённой модели подготовки.

Аналитический уровень. Мониторинг показателей осуществляется через цифровой контур управленческой аналитики.

Корректирующий механизм. Правление принимает решения о корректировке учебных планов и механизмов взаимодействия с работодателями по итогам анализа результатов.

6.3 Стратегическое направление 3. Цифровая и технологическая модернизация образовательной и управленческой деятельности

ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

Формирование многоуровневой цифровой модели Университета, обеспечивающей:

- формирование базовых цифровых компетенций обучающихся;
- интеграцию профильных цифровых инструментов в профессиональные дисциплины;
- внедрение AI-компонентов в образовательные программы;
- расширенную цифровую подготовку профессорско-преподавательского состава;
- формирование единого цифрового контура аналитической управляемости образовательных, научных и административных процессов.

Направление реализует институциональный ответ Университета на вызовы цифровой трансформации, обозначенные в разделе 3.2, и направлено на повышение эффективности, прозрачности и управляемости деятельности.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ

Цифровая трансформация осуществляется по поэтапной модели, включающей следующие взаимосвязанные направления развития:

- 1) Формирование базовых цифровых компетенций обучающихся во всех образовательных программах.
- 2) Интеграция профильных цифровых инструментов в профессиональные дисциплины в соответствии со спецификой подготовки.
- 3) Внедрение AI-компонентов в образовательный процесс и управленческую деятельность.
- 4) Развитие дополнительных цифровых модулей и minor цифровой направленности.
- 5) Автоматизация ключевых образовательных и управленческих процессов Университета.
- 6) Формирование единого цифрового контура управленческой аналитики.
- 7) Корректировка управленческих решений на основе анализа данных и достигнутых показателей.

Модель предполагает системную интеграцию цифровых решений в академическую, научную и управленческую деятельность Университета, исключая их фрагментарное или изолированное внедрение.

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

- 1) внедрение базовых цифровых компетенций во все образовательные программы;
- 2) интеграция профильных цифровых инструментов (переводческие технологии, аналитические платформы, цифровые ресурсы) в профессиональные дисциплины;
- 3) внедрение AI-компонентов в образовательные программы;
- 4) разработка и реализация дополнительных цифровых модулей (minor);
- 5) обеспечение прохождения ППС расширенной подготовки по цифровым технологиям и искусственному интеллекту;
- 6) расширение использования мировых цифровых библиотечных и образовательных ресурсов;
- 7) автоматизация ключевых образовательных и управленческих процедур;
- 8) формирование цифровой аналитической системы мониторинга ключевых показателей;
- 9) формирование устойчивых практик системного использования обучающимися международных цифровых библиотечных и аналитических ресурсов в образовательном процессе.

ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

- 1) доля образовательных программ, обеспечивающих формирование базовых цифровых компетенций;
- 2) доля образовательных программ с интеграцией профильных цифровых инструментов;
- 3) доля студентов, освоивших цифровые инструменты;
- 4) количество реализуемых дополнительных цифровых модулей (minor);
- 5) доля ППС, прошедших расширенную цифровую подготовку;
- 6) доля ключевых образовательных и управленческих процессов, обеспеченных цифровой аналитической системой;
- 7) доля образовательных программ, использующих мировые цифровые библиотечные ресурсы;
- 8) доля ППС, прошедших повышение квалификации в области искусственного интеллекта.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

- 1) разработка цифровых модулей и интеграция их в учебные планы;
- 2) внедрение профессиональных цифровых инструментов в дисциплины;
- 3) организация системной подготовки ППС по цифровым технологиям и AI;
- 4) расширение доступа к международным цифровым образовательным и библиотечным платформам;
- 5) автоматизация документооборота и академических процедур;
- 6) формирование управленческих дашбордов на базе действующих информационных систем;
- 7) интеграция информационных систем Университета с государственными образовательными системами.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы

Реализация стратегического направления обеспечивается участием управленческого, академического и технического персонала Университета, а также профильных специалистов, задействованных в цифровой трансформации:

- проректор (или уполномоченное должностное лицо), курирующий цифровую трансформацию и координирующий внедрение цифровых решений;
- структурное подразделение либо функциональная группа, обеспечивающая реализацию цифровых проектов (в действующей структуре либо формируемая в рамках реализации Программы);
- преподаватели цифровых модулей и дисциплин с интеграцией цифровых и AI-компонентов;
- методические группы по цифровой интеграции, обеспечивающие педагогическую корректность внедрения цифровых инструментов в образовательные программы;
- специалисты по аналитике данных и сопровождению информационных систем, обеспечивающие функционирование цифрового контура управленческой аналитики;
- сотрудники IT-службы, отвечающие за поддержку и развитие цифровой инфраструктуры.

Организационные ресурсы

- документы, регулирующие цифровую трансформацию образовательных и управленческих процессов;
- положения и методические рекомендации по внедрению цифровых и AI-компонентов в образовательные программы;
- внутренние стандарты формирования цифровых компетенций обучающихся и цифровой подготовки ППС;

- процедуры и регламенты цифровой интеграции образовательных программ и использования цифровых инструментов;
- поэтапную актуализацию нормативной базы Университета в части цифровизации деятельности.

Цифровые ресурсы

- функционал действующей LMS;
- интегрированные академические и административные информационные системы;
- инструменты визуализации и аналитики данных;
- цифровые библиотечные и образовательные платформы;
- специализированные AI-инструменты (при необходимости).

Финансовые ресурсы

- инвестиции в модернизацию IT-инфраструктуры;
- лицензии на цифровые ресурсы;
- финансирование подготовки ППС;
- ресурсы на разработку digital minor.

Партнёрские ресурсы

- международные образовательные платформы;
- технологические компании;
- университеты-партнёры;
- профильные цифровые центры.

КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Стратегический уровень. Совет директоров рассматривает результаты реализации цифровой трансформации в контексте достижения целевых индикаторов Программы развития и обеспечения устойчивости Университета, а также оценивает соответствие цифровых инициатив стратегическим приоритетам.

Исполнительный уровень. Правление утверждает планы цифровой модернизации, определяет приоритеты цифрового развития, обеспечивает ресурсную поддержку проектов и принимает решения о распределении инвестиций в цифровую инфраструктуру.

Операционный уровень. Проректор (или уполномоченное должностное лицо), курирующий цифровую трансформацию, координирует внедрение цифровых решений, обеспечивает взаимодействие IT-служб с академическими подразделениями и контролирует реализацию цифровых инициатив.

Методический уровень. Проректор, курирующий учебно-методическое направление, обеспечивает педагогическую корректность интеграции цифровых и AI-компонентов в образовательные программы, а также согласованность цифровых изменений с утверждённой компетентностной архитектурой подготовки.

Экспертно-коллегиальный уровень. Оценка целесообразности и качества цифровой интеграции образовательных программ осуществляется через действующие или поэтапно формируемые коллегиальные механизмы академического управления.

Аналитический уровень. Мониторинг достижения цифровых целевых индикаторов осуществляется через единый цифровой контур управленческой аналитики, реализуемый на базе действующих LMS и интегрированных информационных систем Университета с возможностью использования специализированных BI-инструментов.

Корректирующий механизм. По итогам ежегодной оценки цифровых показателей Правление принимает решения о корректировке цифровых модулей, перераспределении ресурсов, обновлении образовательных решений и уточнении приоритетов цифровой трансформации.

6.4 Стратегическое направление 4. Научная и экспертно-аналитическая трансформация

ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

Рост научной результативности, международной публикационной активности и прикладной направленности исследований как основы академического статуса Университета, его конкурентоспособности в Центральной Азии и укрепления экспертно-аналитической роли в гуманитарной и международной сфере.

Направление обеспечивает институциональный ответ на вызовы, обозначенные в разделах 3.1 и 3.2, связанные с:

- усилением требований к научной результативности;
- переходом к результат-ориентированному финансированию;
- ростом значимости коммерциализации исследований;
- расширением международной научной кооперации.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ

Научная трансформация реализуется по последовательной управленческой модели, включающей следующие взаимосвязанные этапы:

- 1) Развитие и институциональная поддержка научных школ и профильных исследовательских направлений Университета.
- 2) Организация системного грантового сопровождения научных проектов и инициатив.
- 3) Стимулирование публикационной активности, включая рост публикаций в изданиях Q1–Q2.
- 4) Расширение международной научной кооперации и участие в совместных исследовательских проектах.
- 5) Развитие прикладных и договорных исследований, ориентированных на потребности внешних заказчиков.
- 6) Усиление патентной активности и коммерциализация результатов научной деятельности.
- 7) Интеграция результатов научных исследований в образовательный процесс на всех уровнях подготовки.
- 8) Анализ научной результативности и сопоставление показателей с целевыми индикаторами.
- 9) Корректировка научной политики и перераспределение ресурсов по итогам оценки.

Модель ориентирована на переход от фрагментарной научной активности к системной, управляемой и результат-ориентированной исследовательской деятельности.

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

- 1) увеличение доли профессорско-преподавательского состава, вовлечённого в научно-исследовательскую деятельность;
- 2) рост публикационной активности в индексируемых научных изданиях, включая публикации уровня Q1–Q2;
- 3) наращивание объёма привлечённого внешнего финансирования научных исследований;
- 4) увеличение доли международных научных проектов и программ;
- 5) развитие прикладных и договорных исследований по профильным направлениям;
- 6) развитие экспертно-аналитических инициатив и проектов;
- 7) стимулирование патентной активности и защиты результатов интеллектуальной собственности;
- 8) увеличение доли доходов от НИР в структуре бюджета Университета;
- 9) интеграция научной деятельности в образовательный процесс на всех уровнях подготовки.

ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

- 1) количество публикаций работников Университета в изданиях Q1–Q2;
- 2) доля профессорско-преподавательского состава, вовлечённого в НИР;
- 3) объём привлечённого внешнего финансирования научных исследований;
- 4) доля реализуемых международных научных проектов;
- 5) количество коммерциализируемых научных проектов;
- 6) количество международных научных программ;
- 7) количество патентов, полученных в рамках научных проектов.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

- 1) развитие и институциональная поддержка научных школ;
- 2) создание и развитие системы грантового сопровождения заявок;
- 3) внедрение стимулирующих механизмов публикационной активности;
- 4) развитие договорных форм сотрудничества с государственными органами и предприятиями;
- 5) поддержка участия в международных консорциумах;
- 6) организация внутренней экспертизы научных проектов;
- 7) сопровождение процедур патентования и защиты интеллектуальной собственности;
- 8) включение результатов научных исследований в содержание образовательных программ.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы

Реализация стратегического направления обеспечивается участием управленческого, научного и экспертного персонала Университета:

- проректор, курирующий научную деятельность, осуществляющий координацию научной политики и распределение приоритетов исследований;
- руководители научных проектов, обеспечивающие реализацию исследовательских инициатив и достижение целевых научных показателей;
- научные коллективы и исследовательские группы по профильным направлениям;
- структурное подразделение, ответственное за научно-инновационную деятельность (в действующей структуре либо развиваемое в рамках реализации Программы), обеспечивающее организационное сопровождение научных проектов;
- специалисты по сопровождению грантовых заявок и патентной деятельности;
- экспертно-аналитические группы, участвующие в разработке прикладных и договорных исследований.

Организационные ресурсы

- действующие и актуализируемые внутренние нормативные документы, регулирующие научную деятельность Университета;
- процедуры грантового сопровождения и конкурсного отбора научных инициатив;
- механизмы внутренней экспертизы научных проектов;
- регламенты коммерциализации результатов научной деятельности и защиты интеллектуальной собственности;
- положения о стимулировании публикационной активности и научной результативности;
- поэтапная актуализация нормативной базы в части научной и инновационной деятельности.

Цифровые ресурсы

- доступ к международным научным базам данных и индексируемым источникам;
- системы учёта публикационной активности и научных показателей;
- аналитические инструменты мониторинга научной результативности;
- цифровые платформы управления научными проектами и грантовыми заявками;

- инструменты цифровой визуализации и отчётности по научным КРІ.

Финансовые ресурсы

- внутренние гранты и стимулирующие выплаты за научную результативность;
- средства на со-финансирование международных научных проектов;
- финансирование патентования и защиты результатов интеллектуальной собственности;
- ресурсы на участие в международных конференциях и научных мероприятиях;
- доходы от договорных исследований и экспертной деятельности.

Партнёрские ресурсы

- зарубежные университеты и исследовательские центры;
- государственные органы;
- предприятия и отраслевые организации;
- международные фонды и грантодатели.

КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Стратегический уровень. Совет директоров рассматривает динамику достижения ключевых научных показателей в рамках ежегодной оценки реализации Программы развития, оценивает вклад научной деятельности в укрепление академического статуса Университета и соответствие стратегическим приоритетам.

Исполнительный уровень. Правление утверждает приоритетные направления научной деятельности, принимает решения о распределении и корректировке ресурсной поддержки научных проектов в пределах своей компетенции и обеспечивает реализацию утверждённой научной политики.

Операционный уровень. Проректор, курирующий научную деятельность, координирует реализацию научной политики, организует взаимодействие факультетов, научных коллективов и подразделения, обеспечивающего сопровождение научно-инновационной деятельности, а также контролирует достижение установленных показателей.

Экспертно-коллегиальный уровень. Экспертиза научных инициатив, оценка качества исследований и формирование рекомендаций по развитию научных направлений осуществляются через действующие или поэтапно развиваемые коллегиальные органы научного управления (включая Учёный совет и профильные научные советы).

Аналитический уровень. Мониторинг научных показателей осуществляется через цифровой контур управленческой аналитики с использованием данных о публикационной активности, привлечённом финансировании НИР, международных проектах, коммерциализации и патентной деятельности.

Корректирующий механизм. По итогам ежегодного анализа научных показателей Правление принимает решения о корректировке приоритетов научной политики, перераспределении ресурсов и усилении перспективных исследовательских направлений с учётом заключений коллегиальных органов.

6.5 Стратегическое направление 5. Интернационализация и глобальная интеграция

ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

Укрепление статуса Университета как одного из ключевых гуманитарно-языковых академических центров Центральной Азии с устойчивым международным академическим присутствием, расширяющимся экспортом образовательных услуг и развивающейся международной кооперацией.

Направление направлено на усиление международной конкурентоспособности Университета в условиях:

- роста региональной конкуренции;
- расширения международной мобильности;

- усиления роли рейтинговых показателей;
- формирования единого образовательного пространства Центральной Азии.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ

Интернационализация реализуется по поэтапной модели, включающей взаимосвязанные направления развития:

- 1) Развитие и институциональное укрепление международных партнёрств с зарубежными университетами и исследовательскими центрами.
- 2) Запуск и масштабирование совместных образовательных программ, включая программы двойного диплома.
- 3) Расширение исходящей и входящей академической мобильности обучающихся и профессорско-преподавательского состава.
- 4) Рост доли иностранных обучающихся и формирование устойчивого экспортного контингента.
- 5) Расширение перечня дисциплин, реализуемых на английском языке, и развитие англоязычных образовательных треков.
- 6) Участие в международных образовательных и научных проектах, консорциумах и сетевых инициативах.
- 7) Укрепление позиций Университета в международных институциональных и предметных рейтингах.
- 8) Анализ достигнутых результатов и корректировка международной стратегии в соответствии с динамикой показателей и внешней среды.

Модель предполагает переход от количественного увеличения числа соглашений к формированию устойчивых международных образовательных продуктов, обеспечивающих реальный академический, научный и репутационный эффект.

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

- 1) развитие устойчивых международных партнёрств с университетами и исследовательскими центрами;
- 2) запуск и расширение совместных образовательных программ и программ двойного диплома;
- 3) увеличение доли и абсолютного числа иностранных обучающихся;
- 4) расширение исходящей и входящей академической мобильности обучающихся;
- 5) увеличение доли профессорско-преподавательского состава, участвующего в международных программах мобильности;
- 6) увеличение доли дисциплин, реализуемых на английском языке;
- 7) расширение участия в международных образовательных и научных проектах;
- 8) сохранение и поэтапное улучшение позиции Университета в международных институциональных и предметных рейтингах (в том числе QS World University Rankings и QS by Subject).

ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

- 1) количество образовательных программ в рамках двойного диплома;
- 2) количество международных образовательных и научных проектов;
- 3) доля обучающихся, выехавших по программам академической мобильности;
- 4) доля обучающихся, прибывших по программам академической мобильности;
- 5) доля ППС, участвующего в международных программах мобильности;
- 6) доля ППС, преподающего дисциплины на английском языке;
- 7) представленность Университета в международных институциональных и предметных рейтингах.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

- 1) формирование перечня стратегических международных партнёров;
- 2) заключение долгосрочных соглашений о совместных программах;
- 3) разработка и аккредитация программ двойного диплома;
- 4) развитие англоязычных и многоязычных образовательных треков;
- 5) системная маркетинговая стратегия продвижения образовательных программ на международных рынках;
- 6) создание адаптационных сервисов для иностранных обучающихся;
- 7) поддержка участия ППС и студентов в международных программах мобильности;
- 8) участие в международных академических сетях и консорциумах;
- 9) целенаправленная работа по укреплению предметных позиций в международных рейтингах.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы

Реализация стратегического направления обеспечивается участием управленческого, академического и координационного персонала Университета:

- проректор, курирующий международную деятельность, обеспечивающий координацию международной стратегии и взаимодействие с зарубежными партнёрами;
- структурное подразделение, ответственное за международное сотрудничество (в действующей структуре либо развиваемое в рамках реализации Программы);
- координаторы совместных образовательных программ и программ двойного диплома;
- преподаватели, реализующие дисциплины на английском языке и участвующие в международных проектах;
- академические консультанты и проектные менеджеры, сопровождающие международные образовательные и научные инициативы.

Организационные ресурсы

- действующие и актуализируемые внутренние нормативные документы, регулирующие международную деятельность Университета;
- регламенты реализации совместных образовательных программ и программ двойного диплома;
- процедуры признания результатов обучения и зачёта дисциплин в рамках академической мобильности;
- механизмы сопровождения иностранных обучающихся;
- поэтапная актуализация нормативной базы в соответствии с развитием международных партнёрств.

Цифровые ресурсы

- информационные системы учёта академической мобильности;
- цифровые платформы для международного взаимодействия и координации совместных программ;
- онлайн-инструменты продвижения образовательных программ на международных рынках;
- интеграция международных показателей в цифровой контур управленческой аналитики.

Финансовые ресурсы

- бюджет международной деятельности Университета;
- финансирование программ академической мобильности;
- средства на маркетинговое продвижение образовательных программ;
- со-финансирование международных образовательных и научных проектов;
- привлекаемые грантовые средства и партнёрское финансирование.

Партнёрские ресурсы

- зарубежные университеты и исследовательские центры;
- международные фонды и грантодатели;
- академические и профессиональные сети;
- дипломатические и культурные представительства;
- отраслевые и профессиональные международные объединения.

КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Стратегический уровень. Совет директоров рассматривает результаты реализации международной стратегии Университета в рамках ежегодной оценки достижения целевых индикаторов Программы развития и оценивает их вклад в укрепление регионального и международного позиционирования Университета.

Исполнительный уровень. Правление утверждает приоритетные направления международного сотрудничества, принимает решения о запуске стратегически значимых совместных образовательных программ и обеспечивает ресурсную поддержку международной деятельности в пределах своей компетенции.

Операционный уровень. Проректор, курирующий международную деятельность, координирует реализацию международной стратегии, обеспечивает взаимодействие структурного подразделения, ответственного за международное сотрудничество (в действующей структуре либо формируемого в рамках реализации Программы), с факультетами и зарубежными партнёрами, а также организацию академической мобильности.

Академический и экспертно-коллегиальный уровень. Факультеты и руководители образовательных программ обеспечивают академическую реализацию совместных программ, соблюдение международных стандартов качества, а коллегиальные органы Университета рассматривают и одобряют изменения образовательных программ, связанные с международной интеграцией.

Аналитический уровень. Мониторинг международных показателей осуществляется через цифровой контур управленческой аналитики с учётом данных по академической мобильности, международным проектам, доле иностранных обучающихся и рейтинговой представленности.

Корректирующий механизм. По итогам ежегодной оценки международных показателей Правление принимает решения о корректировке партнёрской политики, структуры совместных программ и маркетинговых приоритетов с учётом рекомендаций профильных подразделений и коллегиальных органов.

6.6 Стратегическое направление 6. Кадровый капитал и академическое лидерство

ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

Формирование устойчивого кадрового потенциала, обеспечивающего научную, образовательную и управленческую конкурентоспособность Университета, воспроизводство академических школ и реализацию стратегических направлений Программы развития.

Направление направлено на решение задач, обозначенных в разделе 3.3 и SWOT-анализе (раздел 3.4), включая:

- необходимость омоложения кадровой структуры;
- усиление научной результативности;
- развитие международной вовлечённости ППС;
- формирование устойчивого кадрового резерва;
- повышение удовлетворённости условиями труда.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ

Кадровая политика реализуется по поэтапной управленческой модели, включающей следующие взаимосвязанные направления развития:

1) Проведение анализа кадровой структуры, включая возрастной состав, уровень острепенённости, научную активность и международную вовлечённость профессорско-преподавательского состава.

2) Формирование среднесрочных кадровых приоритетов с учётом стратегических направлений Программы развития.

3) Развитие профессиональных и научных компетенций ППС через системное повышение квалификации и участие в научных проектах.

4) Расширение международной академической вовлечённости и стажировок.

5) Поддержка подготовки и защиты диссертаций PhD в целях формирования устойчивого кадрового резерва.

6) Оценка эффективности кадровой политики на основе установленных целевых индикаторов.

7) Корректировка кадровой политики и перераспределение стимулирующих мер по итогам анализа достигнутых результатов.

Модель направлена на переход от реактивного кадрового администрирования к стратегическому управлению кадровым капиталом, обеспечивающему устойчивость академических школ и долгосрочную конкурентоспособность Университета.

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

1) повышение доли ППС с учёными степенями;

2) омоложение кадровой структуры за счёт привлечения и закрепления молодых преподавателей и исследователей;

3) системное повышение квалификации ППС, включая цифровую и международную подготовку;

4) расширение участия ППС в международных программах академической мобильности и стажировках;

5) поддержка защит диссертаций PhD и формирование внутреннего кадрового резерва;

6) развитие академического и управленческого лидерства;

7) повышение удовлетворённости профессорско-преподавательского состава условиями труда и профессионального развития.

ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

1) доля профессорско-преподавательского состава с учёными степенями;

2) доля молодых преподавателей (до установленного возрастного порога);

3) доля ППС, прошедших повышение квалификации;

4) количество учёных, прошедших стажировку;

5) количество защит PhD;

6) уровень удовлетворённости ППС условиями труда.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

1) формирование среднесрочного кадрового плана развития;

2) разработка и реализация программ повышения квалификации ППС;

3) стимулирование публикационной активности и научной вовлечённости;

4) поддержка участия ППС в международных стажировках и академической мобильности;

5) создание системы наставничества для молодых преподавателей;

6) разработка программ поддержки подготовки и защиты диссертаций;

7) внедрение механизмов регулярной оценки удовлетворённости ППС.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы

Реализация стратегического направления обеспечивается участием управленческого, кадрового и академического персонала Университета:

- проректор, курирующий развитие кадрового потенциала в рамках реализации Программы развития;
- кадровая служба, обеспечивающая административное сопровождение кадровой политики, ведение кадрового учёта и реализацию процедур трудовых отношений;
- руководители факультетов, обеспечивающие развитие кадрового потенциала в пределах закреплённых подразделений;
- наставники и научные руководители, участвующие в формировании кадрового резерва и сопровождении защит PhD;
- представители международного офиса, обеспечивающие организацию международных стажировок и академической мобильности ППС.

Организационные ресурсы

- действующее и актуализируемое положение о кадровой политике Университета;
- регламент формирования и развития кадрового резерва;
- процедуры оценки эффективности деятельности ППС;
- программа наставничества и сопровождения молодых преподавателей;
- механизмы мониторинга удовлетворённости персонала;
- поэтапная актуализация нормативной базы в сфере кадрового развития.

Цифровые ресурсы

- система учёта кадровых показателей и квалификационных данных;
- цифровые инструменты мониторинга повышения квалификации;
- электронные базы данных по стажировкам, публикационной активности и защитам PhD;
- интеграция кадровых данных в цифровой контур управленческой аналитики.

Финансовые ресурсы

- финансирование программ повышения квалификации;
- поддержка международных стажировок и академической мобильности;
- стимулирующие выплаты за научную результативность;
- ресурсы на подготовку и защиту диссертаций.

Партнёрские ресурсы

- зарубежные университеты и исследовательские центры;
- международные фонды и грантодатели;
- научные консорциумы;
- государственные программы поддержки кадров.

КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Стратегический уровень. Совет директоров рассматривает динамику ключевых кадровых показателей в рамках ежегодной оценки реализации Программы развития и оценивает их влияние на устойчивость и конкурентоспособность Университета.

Исполнительный уровень. Правление утверждает кадровые приоритеты, определяет направления развития кадрового потенциала и принимает решения о распределении ресурсов на повышение квалификации, стажировки и поддержку научных защит в пределах своей компетенции.

Операционный уровень. Проректор, курирующий развитие кадрового потенциала в рамках Программы развития, координирует реализацию кадровых инициатив, обеспечивает взаимодействие факультетов и кадровой службы, а также формирует предложения по развитию кадровой политики. Кадровая служба обеспечивает административное сопровождение кадровых процедур и реализацию принятых решений.

Академический уровень. Факультеты и научные руководители обеспечивают реализацию программ профессионального развития, наставничества и формирования кадрового резерва, а также сопровождение подготовки и защит PhD.

Аналитический уровень. Мониторинг кадровых показателей осуществляется через цифровой контур управленческой аналитики с использованием данных о квалификации ППС, повышении квалификации, международной вовлечённости, защитах и уровне удовлетворённости персонала.

Корректирующий механизм. По итогам ежегодного анализа кадровых индикаторов Правление принимает решения о корректировке приоритетов кадрового развития, перераспределении стимулирующих мер и обновлении программ профессионального роста.

6.7 Стратегическое направление 7. Инфраструктурная и финансовая устойчивость

ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

Обеспечение модернизации образовательной и цифровой инфраструктуры Университета и формирование диверсифицированной финансовой модели развития, гарантирующей устойчивость реализации стратегических направлений Программы в условиях усиления конкуренции и перехода к результат-ориентированной модели финансирования.

Направление направлено на:

- повышение обеспеченности современной образовательной средой;
- обновление учебного и научного оборудования;
- развитие инклюзивной инфраструктуры;
- увеличение доли внебюджетных доходов;
- повышение финансовой автономии и устойчивости.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ

Инфраструктурная и финансовая устойчивость формируется по поэтапной управленческой модели, включающей следующие взаимосвязанные направления:

1) Проведение анализа ресурсной обеспеченности Университета, включая оценку состояния материально-технической базы, финансовых показателей и потребностей стратегических направлений.

2) Определение приоритетов инвестирования с учётом целей Программы развития, образовательных и научных задач, а также требований к цифровой модернизации.

3) Формирование среднесрочного финансового и инвестиционного плана, обеспечивающего сбалансированность бюджетных и внебюджетных источников финансирования.

4) Реализация инфраструктурных проектов и мероприятий по модернизации образовательной и социальной среды.

5) Мониторинг эффективности использования финансовых и материальных ресурсов на основе установленных целевых индикаторов.

6) Корректировка инвестиционной и финансовой политики по итогам анализа достигнутых результатов и изменения внешних условий.

Модель предполагает интеграцию инфраструктурных решений с образовательными, научными и международными задачами Университета и направлена на формирование устойчивой финансовой основы реализации Программы развития.

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

1) увеличение доли внебюджетных доходов в общей структуре доходов Университета;

2) развитие программ дополнительного и непрерывного образования как источника устойчивых доходов;

3) обновление учебного и научного оборудования в соответствии с современными требованиями;

4) модернизация учебных и социальных объектов;

5) обеспечение условий инклюзивного образования;

6) повышение обеспеченности обучающихся современной образовательной инфраструктурой;

7) оптимизация расходов и повышение эффективности использования ресурсов.

ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

- 1) доля внебюджетных доходов в общей структуре доходов Университета;
- 2) доля финансовых средств, направленных на обновление учебного и научного оборудования;
- 3) уровень созданных условий для инклюзивного образования;
- 4) объём инвестиций в модернизацию образовательной и социальной инфраструктуры;
- 5) обеспеченность обучающихся современной инфраструктурой.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

- 1) формирование среднесрочной инвестиционной программы;
- 2) внедрение принципов приоритетного финансирования стратегически значимых проектов;
- 3) развитие программ дополнительного образования и профессиональной переподготовки;
- 4) модернизация учебных аудиторий и специализированных помещений;
- 5) обновление лабораторного, компьютерного и мультимедийного оборудования;
- 6) внедрение стандартов инклюзивной доступности;
- 7) мониторинг эффективности использования материально-технических ресурсов;
- 8) интеграция финансового планирования с реализацией стратегических направлений.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы

Реализация стратегического направления обеспечивается участием управленческого, финансового и технического персонала Университета:

- проректор, курирующий административно-хозяйственную деятельность и координирующий реализацию инфраструктурной и инвестиционной политики;
- финансово-экономическое управление, обеспечивающее бюджетное планирование, финансовый контроль и анализ доходов и расходов;
- структурное подразделение, ответственное за эксплуатацию и развитие инфраструктуры (в действующей структуре либо развиваемое в рамках реализации Программы);
- специалисты по закупкам и управлению проектами, обеспечивающие реализацию инвестиционных мероприятий;
- руководители структурных подразделений, участвующие в определении потребностей в обновлении инфраструктуры и оборудования.

Организационные ресурсы

- действующее и актуализируемое положение о финансовой политике Университета;
- регламенты инвестиционного и бюджетного планирования;
- процедуры реализации инфраструктурных проектов;
- стандарты обеспечения инклюзивной образовательной среды;
- механизмы оценки эффективности инфраструктурных и инвестиционных проектов;
- поэтапная актуализация нормативной базы в части финансового и инфраструктурного управления.

Цифровые ресурсы

- системы финансового учёта и планирования;
- цифровые инструменты мониторинга инвестиционных проектов;
- аналитические панели для контроля бюджетных и инфраструктурных показателей;
- интеграция финансовых данных в цифровой контур управленческой аналитики Университета.

Финансовые ресурсы

- бюджет Университета;
- внебюджетные доходы;

- доходы от программ дополнительного и непрерывного образования;
- гранты и целевые поступления;
- партнёрские инвестиции и иные источники софинансирования.

Партнёрские ресурсы

- подрядные организации и поставщики оборудования;
- финансовые институты;
- государственные программы поддержки;
- корпоративные партнёры;
- организации, участвующие в реализации инфраструктурных проектов.

КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Стратегический уровень. Совет директоров утверждает стратегические ориентиры инвестиционной и финансовой политики Университета и рассматривает динамику достижения ключевых показателей финансовой и инфраструктурной устойчивости в рамках реализации Программы развития.

Исполнительный уровень. Правление утверждает финансовые и инвестиционные планы, принимает решения о распределении ресурсов между стратегическими направлениями и обеспечивает реализацию инфраструктурных проектов в пределах своей компетенции.

Операционный уровень. Проректор, курирующий административно-хозяйственную деятельность, организует реализацию инфраструктурных мероприятий, координирует деятельность профильных подразделений и контролирует исполнение инвестиционных планов.

Финансово-аналитический уровень. Финансово-экономическое управление обеспечивает бюджетное планирование, мониторинг доходов и расходов, анализ инвестиционных показателей и подготовку управленческой отчётности.

Аналитический уровень. Мониторинг целевых индикаторов финансовой и инфраструктурной устойчивости осуществляется через цифровой контур управленческой аналитики с использованием данных финансовых, административных и инвестиционных систем.

Корректирующий механизм. По итогам ежегодной оценки финансовых и инфраструктурных показателей Правление принимает решения о корректировке инвестиционной программы, перераспределении ресурсов и уточнении финансовой политики с учётом стратегических приоритетов Университета.

6.8 Стратегическое направление 8. Третья миссия и социальная ответственность Университета

ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

Расширение общественной роли Университета как центра непрерывного образования, экспертной поддержки, культурно-гуманитарного развития и формирования гражданской ответственности обучающихся.

Направление направлено на:

- усиление вклада Университета в социальное развитие региона и страны;
- развитие программ дополнительного и неформального образования;
- расширение участия студентов в общественно значимой деятельности;
- укрепление социального капитала Университета;
- развитие модели lifelong learning.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ

Реализация третьей миссии Университета осуществляется по поэтапной управленческой модели, включающей следующие взаимосвязанные направления:

- 1) Определение социальных, образовательных и культурных потребностей региона и целевых групп.
- 2) Разработка и актуализация программ дополнительного и неформального образования, включая инициативы «Серебряного университета» и программы педагогической переподготовки.
- 3) Реализация образовательных, просветительских и общественно значимых инициатив.
- 4) Вовлечение обучающихся, выпускников и внешних партнёров в социальные, волонтерские и культурные проекты.
- 5) Мониторинг охвата, вовлечённости и результативности реализуемых программ и мероприятий.
- 6) Корректировка содержания и форматов программ с учётом анализа достигнутых показателей и изменений внешней среды.

Модель ориентирована на системное и устойчивое развитие социальной активности Университета, исключая эпизодический характер мероприятий и обеспечивающее интеграцию третьей миссии в общую стратегию развития.

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

- 1) развитие и масштабирование программ «Серебряного университета»;
- 2) увеличение числа программ педагогической переподготовки и повышения квалификации для внешней аудитории;
- 3) расширение охвата программами неформального и дополнительного образования;
- 4) вовлечение обучающихся в социальные, культурные и волонтерские проекты;
- 5) формирование устойчивой системы студенческого самоуправления;
- 6) проведение экспертных и общественно значимых мероприятий;
- 7) развитие программ дополнительного образования как элемента диверсификации доходов.

ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

- 1) количество слушателей программ «Серебряного университета»;
- 2) количество слушателей программ неформального образования;
- 3) количество реализуемых программ педагогической переподготовки;
- 4) доля обучающихся, участвующих хотя бы в одном общественном мероприятии;
- 5) доля обучающихся, вовлечённых в регулярную общественную деятельность;
- 6) доля обучающихся, занимающих организованные (лидерские или координационные) роли в студенческих объединениях и общественных инициативах.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

- 1) разработка и реализация образовательных программ для лиц старшего возраста;
- 2) расширение линейки программ дополнительного и неформального образования;
- 3) внедрение цифровых форматов реализации программ дополнительного образования;
- 4) поддержка студенческих инициатив и волонтерских проектов;
- 5) организация культурных, просветительских и экспертных мероприятий;
- 6) формирование партнёрств с НПО, государственными органами и общественными организациями;
- 7) создание системы учёта и мониторинга вовлечённости обучающихся.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы

Реализация стратегического направления обеспечивается участием управленческого, педагогического и социально-координационного персонала Университета:

- проректор, курирующий социальную и воспитательную деятельность, обеспечивающий координацию реализации третьей миссии в рамках Программы развития;
- структурные подразделения, осуществляющие социальную, воспитательную и культурно-просветительскую деятельность (в действующей структуре либо развиваемые в рамках реализации Программы);
- координаторы программ дополнительного и неформального образования;
- руководители студенческих объединений, клубов и волонтерских организаций;
- преподаватели и приглашённые эксперты, участвующие в реализации программ дополнительного образования и общественных инициатив.

Организационные ресурсы

- действующие и актуализируемые внутренние нормативные документы, регулирующие реализацию программ дополнительного и неформального образования;
- регламенты организации волонтерской, социальной и общественной деятельности;
- порядок реализации программ «Серебряного университета»;
- процедуры мониторинга вовлечённости обучающихся в общественную деятельность;
- поэтапная актуализация нормативной базы в части реализации третьей миссии.

Цифровые ресурсы

- цифровые платформы для реализации программ дополнительного и непрерывного образования;
- электронные системы учёта участия обучающихся в общественной деятельности;
- инструменты онлайн-взаимодействия с внешними слушателями и социальными партнёрами;
- интеграция показателей вовлечённости в цифровой контур управленческой аналитики.

Финансовые ресурсы

- бюджет программ социальной и воспитательной деятельности;
- доходы от программ дополнительного и неформального образования;
- партнёрские и грантовые средства;
- спонсорская поддержка общественных инициатив;
- иные внебюджетные источники финансирования.

Партнёрские ресурсы

- неправительственные организации;
- государственные учреждения;
- культурные и образовательные центры;
- социальные партнёры и работодатели;
- профессиональные сообщества и общественные объединения.

КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Стратегический уровень. Совет директоров рассматривает результаты реализации третьей миссии Университета в рамках ежегодной оценки достижения целевых индикаторов Программы развития и оценивает их вклад в укрепление общественной и гуманитарной роли Университета.

Исполнительный уровень. Правление утверждает приоритетные направления социальной и воспитательной деятельности, принимает решения о ресурсной поддержке программ дополнительного и неформального образования и определяет направления их развития в пределах своей компетенции.

Операционный уровень. Проректор, курирующий социальную и воспитательную деятельность, координирует реализацию программ, организует взаимодействие структурных подразделений, студенческих объединений и внешних партнёров, обеспечивает достижение установленных показателей.

Академический и партнёрский уровень. Факультеты, руководители образовательных программ и партнёрские организации участвуют в реализации программ дополнительного образования, общественных инициатив и социально значимых проектов.

Аналитический уровень. Мониторинг показателей охвата, вовлечённости обучающихся и результативности социальных программ осуществляется через цифровой контур управленческой аналитики с использованием данных о реализации мероприятий и участии обучающихся.

Корректирующий механизм. По итогам ежегодной оценки показателей Правление принимает решения о расширении, трансформации или оптимизации программ дополнительного образования и социальных инициатив с учётом стратегических приоритетов Университета.

7 ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Реализация Программы развития на 2026–2029 годы обеспечит достижение следующих интегральных количественных и качественных результатов.

7.1 В сфере портфельного управления и образовательной деятельности

- увеличение общего контингента обучающихся до 7 000 человек к 2029 году;
- сохранение доли иностранных студентов на уровне 10% от общего контингента;
- 100% образовательных программ пройдут ежегодный портфельный анализ;
- 100% образовательных программ будут актуализированы на основе профессиональных стандартов и Атласов новых профессий;
- снижение доли малочисленных образовательных программ на 35% к базовому уровню;
- рост доли выпускников, трудоустроенных по направлению подготовки, до 75%;
- увеличение доли работодателей, участвующих в реализации образовательных программ, до 50%.

7.2 В сфере компетентностной модернизации подготовки

- 100% образовательных программ будут реализовываться на основе утверждённой компетентностной модели выпускника;
- увеличение доли дисциплин и модулей с проектным и практико-ориентированным форматом до 85%;
- рост доли образовательных программ с устойчивыми базами практики и дуальными элементами до 75%;
- увеличение доли студентов с сформированным профессиональным портфолио до 80%;
- увеличение доли работодателей, участвующих в итоговой аттестации, до 70%;
- рост доли образовательных программ с внешней отраслевой экспертизой до 90%.

7.3 В сфере цифровой и технологической модернизации

- обеспечение формирования базовых цифровых компетенций в 100% образовательных программ;
- интеграция профильных цифровых инструментов в 85% образовательных программ;
- рост доли студентов, освоивших цифровые инструменты в рамках профильной подготовки, до 80%;
- реализация не менее 8 digital minor цифровой направленности;
- увеличение доли ППС, прошедших расширенную цифровую подготовку, до 80%;
- цифровая аналитическая управляемость не менее 90% ключевых образовательных и управленческих процессов;
- использование мировых цифровых библиотек в 100% образовательных программ;
- обеспечение системного использования международных цифровых ресурсов не менее чем 90% обучающихся;
- 100% ППС пройдут повышение квалификации в области искусственного интеллекта.

7.4 В сфере научной и экспертно-аналитической деятельности

- увеличение количества публикаций Q1–Q2 до 55 единиц в год;
- рост доли ППС, вовлечённого в научно-исследовательскую деятельность, до 65%;
- увеличение объёма привлечённого внешнего финансирования НИР до 350 млн тенге;
- рост доли международных научных проектов до 35%;
- увеличение количества коммерциализируемых научных проектов до 8;
- реализация не менее 8 международных научных программ;
- получение не менее 4 патентов по итогам научных исследований.

7.5 В сфере интернационализации

- увеличение числа совместных образовательных программ (включая двойные дипломы) до 6;
- реализация не менее 8 международных образовательных проектов;
- увеличение доли обучающихся, выезжающих по академической мобильности, до 5%;
- увеличение доли обучающихся, прибывающих по академической мобильности, до 4%;
- рост доли ППС, участвующего в международной мобильности, до 22%;
- увеличение доли ППС, преподающего дисциплины на английском языке, до 30%;
- сохранение и поэтапное улучшение позиции Университета в QS World University Rankings;
- расширение предметной представленности Университета в QS by Subject до 3–4 направлений.

7.6 В сфере кадрового развития

- увеличение доли ППС с учёными степенями до 72%;
- увеличение доли молодых преподавателей до 32%;
- рост доли ППС, прошедших повышение квалификации, до 75%;
- увеличение числа учёных, прошедших стажировки в ведущих научных центрах, до 10 ежегодно;
- увеличение числа защит PhD до 7 в год;
- повышение уровня удовлетворённости ППС условиями труда до 85%.

7.7 В сфере инфраструктурной и финансовой устойчивости

- увеличение доли внебюджетных доходов до 35%;
- увеличение доли средств, направленных на обновление оборудования, до 18%;
- обеспечение 100% соответствия условий инклюзивного образования;
- направление не менее 6% бюджета на модернизацию инфраструктуры;
- повышение обеспеченности обучающихся современной образовательной и социальной инфраструктурой до 85%.

7.8 В сфере реализации третьей миссии

- увеличение числа слушателей программ «Серебряного университета» до 50 человек;
- увеличение числа слушателей программ неформального образования до 120 человек;
- реализация не менее 1 программы педагогической переподготовки ежегодно;
- увеличение доли обучающихся, принявших участие хотя бы в одном общественном мероприятии, до 75%;
- увеличение доли обучающихся, вовлечённых в регулярную общественную деятельность, до 45%;
- увеличение доли обучающихся, занимающих организованные роли в студенческих объединениях, до 12%.

8 МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Реализация Программы развития на 2026–2029 годы осуществляется в режиме постоянного мониторинга и управленческой корректировки на основе измеримых показателей, установленных в разделе 6 и Приложении 1.

Мониторинг рассматривается как инструмент стратегического управления, обеспечивающий своевременное выявление отклонений, оценку эффективности решений и корректировку направлений развития.

8.1 Принципы мониторинга

Мониторинг реализации Программы развития основывается на следующих принципах:

- измеримость и сопоставимость — использование утверждённых целевых индикаторов и единых методик расчёта;
- системность — охват всех стратегических направлений Программы;
- регулярность — ежегодный анализ динамики показателей;
- аналитическая управляемость — использование цифрового контура управленческой аналитики (LMS, интегрированные информационные системы и при необходимости BI-инструменты);
- согласованность с государственной методикой — сопоставление показателей с Методикой расчёта ключевых показателей МНВО РК;
- прозрачность распределения ответственности — закрепление показателей за структурными подразделениями.

Мониторинг охватывает количественные и качественные показатели, отражающие образовательную, научную, международную, кадровую, инфраструктурную и социальную деятельность Университета.

8.2 Периодичность и уровни оценки

Оценка достижения целевых индикаторов проводится на нескольких уровнях:

- **Текущий мониторинг.** Осуществляется в течение года структурными подразделениями и профильными проректорами на основе оперативных данных цифровой аналитической системы.
- **Ежегодная оценка.** Проводится по итогам календарного года в рамках подготовки отчёта Университета. Включает анализ динамики показателей, выявление отклонений и подготовку предложений по корректировке мероприятий.
- **Промежуточный стратегический анализ.** Проводится в середине периода реализации Программы с целью оценки устойчивости достижения целевых ориентиров.
- **Итоговая оценка (2029 год).** Осуществляется в формате комплексного анализа достижения целевых индикаторов и стратегических результатов Программы, с подготовкой итогового отчёта.

8.3 Распределение ответственности

Ответственность за реализацию Программы развития распределяется по уровням управления Университета в соответствии с корпоративной моделью и установленными полномочиями органов управления.

Стратегический уровень. Совет директоров осуществляет стратегический контроль реализации Программы развития, рассматривает динамику достижения ключевых стратегических индикаторов и оценивает результаты ежегодной реализации Программы.

Исполнительный уровень. Председатель Правления – Ректор и Правление обеспечивают реализацию Программы развития, принимают решения о распределении и перераспределении ресурсов, иницируют корректировку мероприятий и обеспечивают достижение установленных показателей в пределах своей компетенции.

Функциональный уровень. Профильные проректоры несут ответственность за реализацию соответствующих стратегических направлений, координируют деятельность подчинённых подразделений и обеспечивают достижение закреплённых целевых индикаторов.

Операционный уровень. Структурные подразделения Университета обеспечивают выполнение мероприятий и достижение закреплённых за ними показателей в соответствии с распределением ответственности, установленным внутренними нормативными актами.

Аналитический уровень. Сводный мониторинг реализации Программы, консолидация данных и подготовка аналитических материалов осуществляется уполномоченным подразделением стратегического развития либо иной структурой, определённой в установленном порядке.

8.4 Механизм корректировки Программы

Корректировка Программы допускается при наличии одного или совокупности следующих обстоятельств:

- существенные изменения внешней социально-экономической среды, влияющие на деятельность Университета;
- изменения законодательства Республики Казахстан и нормативных требований МНВО РК;
- решения учредителя или органов управления Университета, затрагивающие стратегические ориентиры развития;
- значительные отклонения от целевых индикаторов по итогам ежегодной или промежуточной оценки;
- изменение объёмов бюджетного финансирования или структуры внебюджетных доходов;
- возникновение форс-мажорных обстоятельств;
- необходимость уточнения организационной структуры Университета;
- выявленные по итогам мониторинга риски, требующие корректировки мероприятий или сроков их реализации.

Корректировка может касаться:

- уточнения количественных значений целевых индикаторов;
- изменения сроков достижения показателей;
- перераспределения финансовых, кадровых и организационных ресурсов;
- уточнения механизмов реализации стратегических направлений;
- актуализации перечня мероприятий.

Стратегическая логика Программы и её ключевые приоритеты сохраняются, если иное не обусловлено решениями Совета директоров.

Уровни принятия решений

Корректировка Программы осуществляется:

- на уровне Правления — в части уточнения мероприятий, сроков, перераспределения ресурсов и иных изменений, не затрагивающих стратегические ориентиры;
- с рассмотрением Советом директоров — в случае изменений, затрагивающих стратегические приоритеты, целевые ориентиры контингента, финансовую модель развития либо иные параметры стратегического характера.

9 ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Программа развития является основным стратегическим документом Университета на период 2026–2029 годов и определяет приоритетные направления институционального, академического, научного и организационного развития.

2. Реализация Программы осуществляется в пределах утверждённого бюджета Университета, а также за счёт привлечённых внебюджетных средств и иных источников финансирования, не запрещённых законодательством Республики Казахстан.

3. Все структурные подразделения Университета обеспечивают достижение установленных целевых индикаторов в пределах своей компетенции и участвуют в реализации мероприятий, предусмотренных Программой.

4. Общее руководство реализацией Программы осуществляет Председатель Правления – Ректор. Стратегический контроль выполнения Программы осуществляется Советом директоров Университета в рамках его полномочий.

5. По итогам реализации Программы подготавливается сводный аналитический отчёт о достижении целевых индикаторов, включающий оценку эффективности принятых стратегических решений и анализ устойчивости дальнейшего развития Университета.

6. Результаты реализации Программы могут использоваться при формировании последующих стратегических документов Университета.

Приложение 1. Целевые индикаторы Программы развития на 2026-2029 годы

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 1. Портфельное управление и конкурентоспособность образовательных программ

№	Целевой индикатор	Ед. изм.	в плановом периоде			
			2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
1	Образовательные услуги в области высшего и послевузовского образования (общий контингент обучающихся по программам высшего и послевузовского образования)	чел.	6 100	6 400	6 700	7 000
2	Доля иностранных студентов от общего контингента обучающихся	%	10	10	10	10
3	Доля поступивших, имеющих знаки «Алтын белгі» и являющихся победителями международных и республиканских олимпиад и конкурсов научных проектов, от общего числа поступивших	%	1	1	1	1
4	Доля образовательных программ, прошедших ежегодный портфельный анализ (оценка контингента, трудоустройства выпускников, рентабельности и стратегической целесообразности)	%	40	55	75	100
5	Доля образовательных программ, актуализированных на основе профессиональных стандартов и Атласов новых профессий с пересборкой архитектуры результатов обучения	%	35	60	80	100
6	Снижение доли малочисленных образовательных программ (контингент менее 25 студентов)	% к базовому уровню	-5	-15	-25	-35
7	Доля выпускников, трудоустроенных по направлению подготовки в течение года выпуска и имеющих непрерывную трудовую деятельность не менее 3 месяцев	%	60	65	70	75
8	Доля привлеченных работодателей и представителей бизнес-структур к реализации образовательных программ от общего количества профессорско-преподавательского состава	%	20	30	40	50

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 2. Компетентностная модернизация и практико-ориентированность подготовки

№	Целевой индикатор	Ед. изм.	в плановом периоде			
			2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
1	Доля образовательных программ, по которым разработана и утверждена компетентностная модель выпускника с декомпозицией по уровням и годам обучения	%	35	65	85	100
2	Доля дисциплин и модулей, реализуемых с использованием проектного, кейсового и практико-ориентированного форматов обучения	%	40	55	70	85
3	Доля образовательных программ, имеющих устойчивые договорные базы практики и дуальные элементы подготовки	%	30	45	60	75
4	Доля студентов, имеющих сформированное профессиональное портфолио к моменту завершения обучения	%	20	45	65	80
5	Доля работодателей, участвующих в итоговой аттестации	%	20%	35%	50%	70%
6	Доля ОП с внешней отраслевой экспертизой	%	30%	50%	70%	90%

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 3. Цифровая и технологическая модернизация образовательной и управленческой деятельности

№	Целевой индикатор	Ед. изм.	в плановом периоде			
			2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
1	Доля образовательных программ, обеспечивающих формирование базовых цифровых компетенций обучающихся (уровень 1)	%	60	75	90	100
2	Доля образовательных программ с интеграцией профильных цифровых инструментов в профессиональные дисциплины (уровень 2)	%	30	45	65	85
3	Доля студентов, освоивших цифровые инструменты в рамках профильных дисциплин	%	30	45	60	80
4	Количество реализуемых дополнительных модулей (minor / микроквалификаций) цифровой направленности (уровень 3)	ед.	2	4	6	8
5	Доля профессорско-преподавательского состава, прошедших расширенную подготовку по цифровым образовательным технологиям	%	30	50	65	80
6	Доля ключевых образовательных и управленческих процессов, обеспеченных цифровой аналитической системой (BI)	%	50	65	80	90
7	Доля образовательных программ, при реализации которых используются мировые цифровые библиотеки и международные электронные ресурсы	%	85	90	95	100

8	Доля студентов, системно использующих мировые цифровые библиотеки и электронные базы данных в учебном процессе	%	75	80	85	90
9	Доля профессорско-преподавательского состава, прошедших повышение квалификации в области искусственного интеллекта	%	100	100	100	100

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 4. Научная и экспертно-аналитическая трансформация

№	Целевой индикатор	Ед. изм.	в плановом периоде			
			2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
1	Количество статей и обзоров работников Университета в изданиях Q1–Q2 Journal Citation Reports	ед.	30	38	45	55
2	Доля профессорско-преподавательского состава, занимающегося научно-исследовательской деятельностью в рамках научных проектов	%	50	55	60	65
3	Объём привлечённого внешнего финансирования на научные исследования	млн тг	270	300	320	350
4	Доля реализуемых международных научных проектов от общего количества научных проектов	%	20	25	30	35
5	Количество коммерциализируемых проектов научно-исследовательской деятельности	ед.	3	4	6	8
6	Количество научных проектов и программ в рамках международной коллаборации	ед.	3	4	6	8
7	Количество патентов, полученных в рамках научно-исследовательских проектов	ед.	1	2	3	4

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 5. Интернационализация и глобальная интеграция

№	Целевой индикатор	Ед. изм.	в плановом периоде			
			2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
1	Количество реализуемых совместных образовательных программ (включая двойные дипломы), накопительно	ед.	2	3	5	6
2	Количество реализуемых международных образовательных проектов	ед.	3	4	6	8
3	Доля студентов, выехавших по программе академической мобильности за рубеж (не менее семестра)	%	2	3	4	5
4	Доля студентов, въехавших по программе академической мобильности из за рубежа	%	1	2	3	4
5	Доля профессорско-преподавательского состава, участвующего в международных программах академической мобильности	%	12	15	18	22
6	Доля профессорско-преподавательского состава, преподающего дисциплины на английском языке	%	20	23	27	30

7	Сохранение и улучшение позиции Университета в QS World University Rankings	Качественный показатель	сохранение	сохранение	улучшение	Устойчивое улучшение
8	Количество предметных областей Университета в QS by Subject	ед.	2	2	3	3–4

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 6. Кадровый капитал и академическое лидерство

№	Целевой индикатор	Ед. изм.	в плановом периоде			
			2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
1	Доля профессорско-преподавательского состава с учёными степенями	%	65	67	70	72
2	Доля молодых преподавателей (до 40 лет) в общей численности ППС	%	25	28	30	32
3	Доля ППС, прошедших повышение квалификации (включая цифровую подготовку)	%	45	55	65	75
4	Количество учёных, прошедших стажировку в ведущих научных центрах	ед.	5	6	8	10
5	Количество защит PhD в год (внутренний кадровый резерв)	ед.	4	5	6	7
6	Уровень удовлетворённости ППС условиями труда	%	70%	75%	80%	85%

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 7. Инфраструктурная и финансовая устойчивость

№	Целевой индикатор	Ед. изм.	в плановом периоде			
			2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
1	Доля внебюджетных доходов в общей структуре доходов Университета	%	23	27	31	35
2	Доля финансовых средств, затраченных на обновление учебного и научного оборудования	%	10	12	15	18
3	Уровень соответствия условий инклюзивного образования	%	100	100	100	100
4	Объём инвестиций в модернизацию образовательной и социальной инфраструктуры	% бюджета	≥5	≥5	≥6	≥6
5	Уровень обеспеченности обучающихся современной образовательной и социальной инфраструктурой (по утверждённой методике внутренней оценки качества)	%	70	75	80	85

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 8. Третья миссия и социальная ответственность Университета

№	Целевой индикатор	Ед. изм.	в плановом периоде			
			2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
1	Количество слушателей по программам Серебряного университета	чел.	-	20	30	50
2	Количество слушателей по программам неформального образования (кроме Серебряного университета)	чел.	50	80	100	120
3	Программы педагогической переподготовки	ед.	1	1	1	1
4	Доля обучающихся, принявших участие не менее чем в одном организованном мероприятии общественной, волонтерской, научно-социальной, культурной или патриотической направленности в течение учебного года	%	50	60	70	75
5	Доля обучающихся, вовлеченных в регулярную общественную деятельность (не менее 3 мероприятий в год либо участие в составе зарегистрированных студенческих организаций, советов, клубов, волонтерских объединений)	%	30	35	40	45
6	Доля обучающихся, системно вовлеченных в организованную общественную деятельность (не менее 3 форм участия в течение учебного года или членство в зарегистрированных студенческих объединениях)	%	5	7	9	12
	Доля обучающихся, занимающих организованные (лидерские или координационные) роли в студенческих объединениях и общественных инициативах					

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И АББРЕВИАТУР:

АО — Акционерное общество
ОВПО — Организация высшего и (или) послевузовского образования
ППС — Профессорско-преподавательский состав
ОП — Образовательная программа
НИР — Научно-исследовательская работа
PhD — Доктор философии
KPI — Key Performance Indicators (ключевые показатели эффективности)
BI — Business Intelligence (система аналитической обработки и визуализации данных)
LMS — Learning Management System (система управления обучением)
AI — Artificial Intelligence (искусственный интеллект)
QS — Quacquarelli Symonds (международное рейтинговое агентство)
QS WUR — QS World University Rankings
QS by Subject — предметные рейтинги QS
Q1–Q2 — первый и второй квартиль Journal Citation Reports
JCR — Journal Citation Reports
МНВО РК — Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан
СД — Совет директоров
ESG — Environmental, Social and Governance (экологические, социальные и управленческие принципы)

ГЛОССАРИЙ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ:

Академическая экспертиза — процедура оценки образовательных программ на предмет соответствия профессиональным стандартам, стратегическим приоритетам Университета и требованиям внутренней системы обеспечения качества.

Академическая мобильность — временное обучение или преподавание в другой образовательной организации с последующим признанием результатов обучения.

Аналитический контур управляемости — совокупность цифровых инструментов и процедур, обеспечивающих сбор, обработку и анализ данных для принятия управленческих решений.

Атлас новых профессий — аналитический инструмент прогнозирования перспективных направлений подготовки с учётом трансформации рынка труда.

Внешняя отраслевая экспертиза образовательной программы — оценка содержания и структуры образовательной программы представителями профессионального сообщества и работодателями.

Дуальное обучение — форма подготовки, предусматривающая сочетание теоретического обучения в Университете и практической деятельности на предприятии.

Инклюзивное образование — система организационных и инфраструктурных условий, обеспечивающих доступность образовательной среды для лиц с особыми образовательными потребностями.

Институциональная зрелость — степень устойчивости, управляемости и системной организованности процессов и механизмов принятия решений в Университете.

Кадровый резерв — система подготовки и воспроизводства научно-педагогических кадров, включая поддержку защит PhD и развитие молодых преподавателей.

Коммерциализация результатов научной деятельности — практическое использование результатов научных исследований в форме договорных работ, патентов, услуг или иных форм внедрения.

Компетентностная модель выпускника — структурированная совокупность профессиональных, межкультурных, цифровых и универсальных компетенций, которыми должен обладать выпускник образовательной программы.

Портфель образовательных программ — совокупность реализуемых образовательных программ, рассматриваемая как стратегический актив Университета и объект управленческого анализа.

Портфельный анализ — ежегодная оценка образовательных программ по показателям контингента, трудоустройства, рентабельности и стратегической целесообразности.

Практико-ориентированное обучение — модель организации образовательного процесса, направленная на формирование прикладных профессиональных навыков и готовности к трудовой деятельности.

Результат-ориентированная модель финансирования — подход к распределению ресурсов, основанный на достижении измеримых стратегических индикаторов и показателей эффективности.

Стратегический индикатор — количественный или качественный показатель, отражающий степень достижения стратегических целей Программы развития.

Третья миссия Университета — социальная, экспертная и культурно-просветительская деятельность Университета, направленная на развитие общества и формирование человеческого капитала.

Управляемость — способность Университета обеспечивать достижение стратегических целей на основе системной аналитики, распределения ответственности и корректирующих механизмов.

Цифровая зрелость Университета — уровень интеграции цифровых технологий и аналитических инструментов в образовательные, научные и управленческие процессы.

Цифровой minor (микроквалификация) — дополнительный образовательный модуль цифровой направленности, формирующий прикладные цифровые компетенции.

Цифровой контур управляемости — совокупность LMS, интегрированных информационных систем и аналитических инструментов, обеспечивающих мониторинг целевых индикаторов.

Экспорт образовательных услуг — привлечение иностранных обучающихся и реализация образовательных программ для международной аудитории.

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И
МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»**

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«КАЗАХСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ
И МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ ИМЕНИ АБЫЛАЙ ХАНА»
НА 2026–2029 ГОДЫ**

Отпечатано в издательстве «Полилингва»

Издательство «Полилингва» АО «КазУМОиМЯ имени Абылай хана»
050022, г. Алматы, ул. Муратбаева, 200
Тел.: +7 (727) 292-03-84, 292-03-85, вн. 2419
E-mail: kazumo@ablaikhan.kz, ablaikhan@list.ru