



A hand-drawn Business Model Canvas diagram is visible in the background. It includes sections for Customer, Distribution Channel, Customer Relationships, Value Proposition, Revenue Model, Cost Structure, Partner Network, and Core Capabilities. The 'Business Model' text is circled in the center.

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

УО «АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ»  
НА 2025—2028 ГОДЫ





# СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. Паспорт Стратегии</b>	<b>3</b>
<b>II. Анализ внешней среды и текущей ситуации</b>	<b>6</b>
2.1. Ключевые тренды внешней среды	6
2.2. Анализ текущей ситуации	11
2.3. SWOT-анализ	14
<b>III. Стратегические ориентиры и образ AlmaU к 2028 году</b>	<b>16</b>
3.1. Миссия, видение, ценности AlmaU	16
3.2. Образ AlmaU к 2028. Философия бизнеса	17
<b>IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению</b>	<b>21</b>
4.1. Стратегический приоритет 1: Образовательная экосистема	21
4.2. Стратегический приоритет 2: Научно-исследовательская экосистема и коммерциализация	25
4.3. Стратегический приоритет 3: Глобальная стратегия	29
4.4. Стратегический приоритет 4: Бизнес-стратегия	33
4.4.1. Финансово-инвестиционная и инфраструктурная стратегия	33
4.4.2. Цифровая трансформация	34
4.4.3. People management	35
<b>V. Риски университета</b>	<b>37</b>
<b>VI. Заключение. Университет, создающий будущее</b>	<b>38</b>
<b>Приложение 1. Целевые индикаторы стратегии развития</b>	<b>40</b>





Наименование	Стратегия развития УО «Алматы менеджмент университет» на 2025–2028 годы
Основание для разработки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development)</li> <li>• Цели устойчивого развития (ЦУР фокус на цели 4, 8, 9, 17 / SDGs)</li> <li>• «Principles for Responsible Management Education (PRME)</li> <li>• «World Bank Group Education Strategy 2025: Learning to Realize Education's Promise»</li> <li>• «Human Capital Project»</li> <li>• «OECD Skills Strategy» (Skills Strategy Kazakhstan), «Guidelines for Quality Provision in Cross-Border Higher Education»</li> <li>• Всемирный экономический форум (WEF): «Future of Jobs Report», «Education 4.0: Future of Learning»</li> <li>• Законодательство Республики Казахстан в области образования, науки, молодежной политики</li> <li>• Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года</li> <li>• Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы</li> </ul>
Цель	К 2028 году стать драйвером высшего образования и лидером в регионе Центральная Азия +
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание к 2028 году глобальной образовательной экосистемы, направленной на подготовку драйверов трансформации общества и экономики для формирования устойчивого будущего.</li> <li>2. К 2028 году создать устойчивую научную экосистему, ориентированную на генерацию передовых знаний и решений в области бизнеса, предпринимательства и ЦУР, способствующую укреплению позиций AlmaU с обеспечением доли бюджета проектной деятельности на уровне 30%.</li> <li>3. Создание к 2028 году ведущего центра коммерциализации технологий в ЦА+, который станет эффективным мостом между научным сообществом и индустрией через продвижение технологического скаутинга.</li> <li>4. Этичные и устойчивые международные связи, учитывающие культурное разнообразие, финансовые возможности и академические потребности AlmaU.</li> <li>5. Устойчивая финансовая модель AlmaU как некоммерческого университета, reinvestирующего аккумулированные средства на развитие кампуса и инфраструктуры.</li> <li>6. Достичь к 2028 устойчивого развития цифровой экосистемы университета, что обеспечит персонализированный подход в обучении, доступ к инновационным образовательным технологиям и повысит эффективность в управлении организацией.</li> <li>7. Развивать среду, раскрывающую потенциал, способности, вовлеченность, высокую производительность персонала, лидерство и командное взаимодействие.</li> </ol>





## I. ПАСПОРТ СТРАТЕГИИ

Сроки реализации	2025 – 2028 годы (включительно)
Ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none"><li>• 80% выпускников получают предложение о работе до получения диплома;</li><li>• 100% студентов проходят обучение индустрии / бизнесе;</li><li>• Не менее 5% иностранных студентов и ППС;</li><li>• Не менее 2% участников исходящей и входящей академической мобильности от общего контингента;</li><li>• 70% образовательных программ, имеющих международную аккредитацию/сертификацию;</li><li>• #1000 в QS WUR;</li><li>• Топ-400 в QS Asia;</li><li>• #601-800 в THE Impact Ranking;</li><li>• QS Stars 5*;</li><li>• NPS (ключевой показатель лояльности) <math>\geq 85\%</math>;</li><li>• Доля доходов от не образовательных услуг 30%;</li><li>• Сокращение углеродного следа кампуса.</li></ul>
Источники финансирования	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Собственные средства университета: доходы от образовательных услуг, коммерциализации научных разработок, а также от других видов деятельности университета.</li><li>2. Государственное финансирование: образовательный заказ и гранты на проведение научных исследований.</li><li>3. Международные гранты и фонды.</li><li>4. Частные инвестиции: привлечение средств от частных инвесторов и партнеров, заинтересованных в развитии Университета, образовательных и научных проектов.</li><li>5. Корпоративные партнерства: участие в совместных проектах с крупными корпорациями и компаниями.</li><li>6. Спонсорская поддержка компаний, частных лиц.</li><li>7. Alumni-сообщество AlmaU.</li><li>8. Endowment-фонд AlmaU.</li></ol>



## II. Анализ внешней среды и текущей ситуации

### 2.1. Ключевые тренды внешней среды

AlmaU осуществляет деятельность в условиях динамичной трансформации глобальной и региональной образовательной экосистемы, где высшее образование признается ключевым драйвером устойчивого развития, наращивания человеческого капитала и перехода к экономике знаний. В рамках достижения стратегической цели по укреплению позиций флагманского университета Центральной Азии+, готовящего лидеров изменений и формирующего глобальную инновационную экосистему, проведен анализ внешней среды. По его результатам определены следующие основные тренды и вызовы.

**Вызов #1.** Цифровая трансформация образовательных моделей. Распространение искусственного интеллекта, big data и автоматизированных систем формирует запрос на персонализированное и адаптивное обучение. В качестве ответа AlmaU фокусируется на внедрении цифровых платформ, поддерживающих индивидуальные образовательные траектории и реализующих принцип lifelong learning, включая интеграцию микроквалификаций и гибких форматов.

**Вызов #2.** Формирование конкурентоспособных EdTech-экосистем. Тренд на создание SMART-университетов, где цифровая инфраструктура и аналитика данных интегрированы во все процессы, требует от AlmaU активных инвестиций в соответствующую технологическую базу, развитие IT-компетенций сотрудников и цифровизацию управленческих процессов.

**Вызов #3.** Сдвиг в требованиях к человеческому капиталу. Рост спроса на выпускников с развитыми креативными, цифровыми и адаптивными компетенциями диктует необходимость пересмотра академических программ. Стратегическим приоритетом является развитие проектно-ориентированного и предпринимательского обучения, обеспечивающего практическое применение знаний и сочетание hard и soft skills.

**Вызов #4.** Обострение глобальной конкуренции за таланты. Активизация азиатских университетов (Китай, Индия, страны Персидского залива) усиливает борьбу за студентов и преподавателей. В ответ на это AlmaU необходимо усиливать международный бренд, расширять партнерские сети и разрабатывать конкурентоспособные предложения для иностранной и мобильной аудитории.

**Вызов #5.** Интернационализация как государственный приоритет. Курс Казахстана на интеграцию в глобальное образовательное пространство создает благоприятные условия для укрепления международных связей AlmaU, развития совместных программ и усиления позиций в качестве центра притяжения для академического сообщества региона.

**Вызов #6.** Рост государственного финансирования науки и инфраструктуры. Значительное увеличение инвестиций в прикладные исследования и обновление кампусов открывает возможности для привлечения дополнительного финансирования, наращивания научного потенциала и модернизации материально-технической базы университета через участие в государственных программах и конкурсах.

**Вызов #7.** Интеграция академического пространства Центральной Азии+. Развитие региональных диалоговых платформ и консорциумов позволяет AlmaU позиционировать себя в качестве ключевого хаба, формирующего глобальную повестку - синтез мировых стандартов образования с фокусом на решении конкретных региональных задач в сфере инноваций и устойчивого развития.

Таким образом, для достижения амбициозной стратегической цели AlmaU необходимо сконцентрироваться на ускоренной цифровой трансформации, адаптации образовательных продуктов к новым запросам рынка труда, а также на активной работе по укреплению своих позиций на международной и региональной арене.



## II. Анализ внешней среды и текущей ситуации.

### Новые возможности в рамках Центральной Азии +

AlmaU ставит перед собой задачу расширения присутствия в регионе Центральной Азии и сопредельных территориях (Центральная Азия+). В рамках этой задачи был проведен анализ рынка высшего образования региона. Рынок высшего образования Центральной Азии характеризуется динамичным развитием и возрастающей конкуренцией. Он демонстрирует устойчивый рост и активную трансформацию, обусловленные инвестициями государств, структурными реформами и стремлением к международной интеграции. За последние 5 лет в регионе реализуется переход от количественного наращивания показателей (увеличение числа вузов, студентов, бюджетов) к качественным изменениям - модернизации образовательных программ, реформе управления вузами и развитию исследовательской экосистемы.

По итогам 2023–2024 учебного года в регионе ЦА+ функционирует более 450 университетов, обслуживающих свыше 2 млн студентов. Рост охвата высшим образованием сопровождается запуском новых вузов, включая иностранные филиалы ведущих мировых университетов (например, в Узбекистане – свыше 15), а также расширением госфинансирования сектора (в Узбекистане – с 8% до 15% от бюджета за 4 года). Страны Кавказа (Армения, Грузия, Азербайджан) показывают относительно высокие экономические показатели при стабильном уровне инвестиций в образование на уровне 3,7–3,8% ВВП. При этом Грузия выделяется развитым сектором частного образования. В то же время страны Центральной Азии (Кыргызстан, Узбекистан, Таджикистан) демонстрируют активный демографический рост и повышенное внимание к образованию со стороны государств (5,5–6,8% ВВП). Узбекистан формирует крупнейший образовательный рынок с 1,5 миллионами студентов и около 750 тысяч выпускников школ ежегодно.

Критическим вызовом для региона становится растущий дисбаланс между количеством выпускников школ и возможностями локальных вузов. В частности, в Узбекистане и Таджикистане это приводит к академической миграции 20% выпускников из Кыргызстана и Таджикистана. Данная ситуация формирует стратегическое окно возможностей для предложения качественных альтернатив зарубежному образованию через развитие партнерских сетей, адаптацию образовательных продуктов к региональным потребностям и реализацию моделей дистанционного обучения.

Расширенный регион (Турция, Монголия) дополняет картину разнообразием образовательных моделей, где Турция представляет собой крупнейший рынок с 7 миллионами студентов. Несмотря на положительную динамику, рынок характеризуется рядом системных вызовов: отставанием инфраструктуры, низким уровнем цифровизации, дефицитом квалифицированных преподавателей, перегруженностью академического персонала, отставанием учебных программ от запросов рынка труда, слабой вовлеченностью индустрии в образовательный процесс, а также высоким уровнем оттока талантов (до 40% выпускников топовых школ Казахстана и Кыргызстана планируют учебу за рубежом, что усиливает конкуренцию за кадры и формирует угрозу «утечки умов»).

Отчет Всемирного банка (Towards Higher Education Excellence in Central Asia: A Roadmap for Improving the Quality of Education and Research through Regional Integration, The World Bank, July 2023) подчеркивает, что ни одна страна региона не располагает достаточными ресурсами для преодоления этих вызовов в одиночку. Региональная интеграция - признанный механизм повышения эффективности инвестиций, развития академической мобильности и создания центров передового образования.

В условиях роста конкуренции, изменения образовательных моделей и регионализации рынка, AlmaU имеет стратегическое окно возможностей для расширения своего присутствия в регионе ЦА+. Данный регион представляет собой перспективный, но еще не консолидированный рынок высшего образования, нуждающийся в инновационных, гибких и ориентированных на будущее решениях. Стратегическая роль AlmaU заключается в том, чтобы не просто адаптироваться к этим изменениям, но формировать повестку в области качества образования, научных исследований и устойчивого развития в регионе.



## II. Анализ внешней среды и текущей ситуации

### Ключевые показатели системы высшего образования Казахстана

За последние 5 лет система высшего образования Казахстана прошла через этап целенаправленной трансформации из-за усиления конкуренции, развития цифровизации и прямого влияния рыночных изменений. На сегодняшний день рынок высшего образования Казахстана находится в фазе активной трансформации, движимой государственной политикой и меняющимся спросом со стороны абитуриентов и запросов экономики.

Ключевым инструментом влияния государства на формирование будущего человеческого капитала является система государственного образовательного заказа. Анализ их распределения позволяет выявить стратегические приоритеты страны и адаптировать предложения университетов. К тому же образовательная политика страны характеризуется целенаправленной интернационализацией высшего образования, что включает в себя привлечение ведущих зарубежных университетов. В Казахстан привлечено 24 зарубежных университета из Великобритании, США, ЕС и Азии, а до конца 2025 года планируется реализовать еще 11 соглашений, что способствует формированию конкурентной среды и установлению высокой планки качества образования.

В последнее время наблюдается значительное усиление роли госсектора на фоне общего роста числа студентов. Общий контингент студентов в Казахстане на 2023–2024 учебный год составлял 624,6 тыс. человек с прогнозируемым увеличением до 1 млн к 2030 году. Доля студентов частных вузов стабильно составляет около 30% от общего контингента, а государственных - около 70%. Рост численности студентов в Казахстане наряду с позитивной демографической ситуацией свидетельствует о повышении интереса к высшему образованию, что также может быть связано с увеличением доступности образования, расширением государственного образовательного заказа и образовательных программ (Бюро национальной статистики РК, рис.1).



Рис. 1. Численность студентов и число организаций высшего образования



## II. Анализ внешней среды и текущей ситуации

### Ключевые показатели системы высшего образования Казахстана

Объем государственного финансирования отрасли составляет 1,2 трлн тенге (4,5% госбюджета), с ростом на 10–15% по сравнению с 2023 годом. На 2024–2025 учебный год выделено 94,2 тыс. грантов, из которых 76 тыс. предназначены для бакалавриата, 9,3 тыс. - для магистратуры и 2,9 тыс. - для докторантуры<sup>[1]</sup>. Финансовая поддержка отрасли также демонстрирует положительную динамику: в 2024 году на высшее образование было выделено около 1,2 трлн тенге, что составляет 4,5% от общего государственного бюджета и означает рост на 10–15% по сравнению с предыдущим годом. Увеличивается объем госзаказа на подготовку кадров.

В 2024–2025 учебном году впервые предусмотрены 300 дифференцированных грантов (в предыдущем году - 160) по педагогическим специальностям и социальным наукам, что указывает на целевой подход к поддержке конкретных направлений. Распределение государственного образовательного заказа является прямым отражением приоритетов экономического развития страны. В 2024 году были популярны инженерные, обрабатывающие и строительные отрасли – 20 467 грантов (лидер, фокус на индустриализацию и инфраструктуру), следом идут педагогические науки – 17 114 грантов (приоритет развития человеческого капитала), а также направление ИКТ – 12 819 грантов (драйвер цифровой трансформации). Для AlmaU наибольший интерес представляет направление «Бизнес и управление», которое остается одним из ключевых, при этом его структура адаптируется под новые вызовы. Общее количество обучающихся по грантам растет, но неравномерно. После прироста в 2022 году (+1 247 человек) последовало снижение на 19,6% в 2023 году, а в 2024 году зафиксирован резкий рост на 41,6% (+771 человек), что указывает на волатильность спроса и необходимость гибкого планирования для вузов. Государственный образовательный заказ активно смещается от классических программ в сторону современных, цифровых и междисциплинарных специальностей. Наблюдается уход от программ «общего менеджмента» в сторону более специализированных направлений: цифровая трансформация, которая включает в себя e-commerce, digital marketing, управление цифровыми проектами; инновации и предпринимательство, куда входят управление стартапами, программы для социальных предпринимателей; устойчивое развитие, а именно ESG-менеджмент, «зелёная» экономика. Растет спрос на гибридные программы, сочетающие бизнес-администрирование с IT, медициной или инженерией. Усиливается требование к внедрению практических компонентов: стажировки в компаниях-лидерах (Kaspi Bank, BI Group), кейс-методы и бизнес-симуляции.

С активной интернационализацией в стране наблюдается рост роли английского языка. Многие программы требуют обучения на англоязычных траекториях. Учитывая особенности и тренды рынка высшего образования Казахстана частным университетам необходима глубокая дифференциация и адаптация образовательных предложений. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособными, следует развивать узкоспециализированные, практико-ориентированные программы, соответствующие государственным приоритетам (digital, ESG, образование, инженерия). В рамках усиления интернационализации следует продолжать активно внедрять обучение на английском языке, налаживать стратегические партнерства с бизнесом для организации стажировок и совместной разработки программ.

В сфере высшего образования Казахстана прослеживаются устойчивые тенденции, оказывающие влияние и на деятельность частных университетов. Во-первых, усиливается спрос на гибкость и доступность образовательных программ, что требует от вузов расширения онлайн- и гибридных форматов обучения. Во-вторых, рост числа студентов сопровождается необходимостью инвестиций в инфраструктуру - создание комфортных общежитий, кампусной среды и современных учебных пространств становится фактором конкурентоспособности. В-третьих, изменяющаяся структура потребностей рынка труда формирует запрос на новые образовательные форматы и повышение качества образовательных услуг. В этой связи приоритетом для частных университетов становится практико-ориентированное обучение, интеграция с бизнесом и индустрией, а также развитие инновационных подходов к образовательному процессу.

Учитывая вышеуказанные тренды и вызовы в высшем образовании, университетам необходимо адаптироваться к новым условиям, внедряя инновационные подходы и технологии, при тесном сотрудничестве с партнерами для обмена опытом и ресурсами в целях повышения качества образования и доступности, что является ключевым аспектом для успешного развития университетов в условиях глобализации и цифровизации.

[1] По данным Бюро национальной статистики РК.



## II. Анализ внешней среды и текущей ситуации

### 2.2. Анализ текущей ситуации

За последние 3 года AlmaU продемонстрировал значительный прогресс в стратегическом развитии, институциональных трансформациях, а также в укреплении своей академической и финансовой устойчивости.

AlmaU добился значимых успехов в международной аккредитации: программы получили признание таких организаций, как AMBA & BGA, FIBAA и CEEMAN. Кроме того, AlmaU удостоен ряда престижных наград, включая CEEMAN Awards и признание в рамках инициативы PRME от ООН.

В рамках предыдущей стратегии развития с 2022 года были открыты новые академические подразделения: Школа медиа и кино на базе Казахфильм, Центр устойчивого развития, Представительство в г.Ташкент, Центр спортивного менеджмента, AlmaU Sharmanov School of Health Sciences, School of Transformative Humanities.

В финансовой сфере университет достиг устойчивого роста. Совокупный доход увеличился более чем в 2,2 раза с 2021 по 2025 годы, при этом значимая часть этого вклада пришлась на необразовательные направления. Инвестиции в инфраструктуру составили порядка 1,3 млрд тенге и включали реконструкцию кампуса с запуском новых объектов, таких как студия виртуального производства, лаборатории AR/VR и зоны партнёрских брендов.

Академическая трансформация выразилась в переходе всех программ бакалавриата на трёхлетний формат, запуске междисциплинарных программ в сферах маркетинга, данных, финансовых технологий и искусственного интеллекта. Также были разработаны новые образовательные направления, включая «New Media», «Психология» и «Спортивный менеджмент». Значимой инициативой стала программа Tolyq Adam, нацеленная на развитие критического мышления и жизненных навыков у студентов первого курса, с охватом более 1 000 обучающихся и высоким уровнем удовлетворённости.

Созданы финтех-лаборатория Mastercard – первая в Центральной Азии и Школа Шёлкового Пути с университетом Чжэцзяна (Китай), отражающие стратегию на международное и практико-ориентированное образование.

Контингент студентов остаётся стабильным - около 5 000 человек, при этом доля бакалавриата составляет более 75%, а MBA-программы сохраняют лидирующие позиции по численности в СНГ.

Связь с индустрией развивается через проекты совместного обучения (product-based learning), ведётся активное сотрудничество с более чем 50 компаниями и отраслевыми партнёрами. AlmaU реализует совместные инициативы с компаниями-лидерами индустрий и рядом других, участвует в грантовых программах (в т. ч. от UNDP) и внедряет дуальные форматы обучения, включая проекты с Казахфильм, Air Astana, QazPost. В 2023–2024 гг. запущены 34 программы повышения квалификации в таких сферах, как финансы, менеджмент, продажи, охватившие весь Казахстан. Также развивается взаимодействие с компаниями через партнёрства: например, обучение топ-менеджмента Allur University в Костанае. Форсайт-сессии, как проект «Атлас новых профессий Алматы», позволяют университету задавать направление для новых компетенций будущего.

Университет последовательно выстраивает экосистему предпринимательства. Совместно с ERG реализуется программа «Экосистема студенческого предпринимательства». AlmaU поддерживает студенческие стартапы через Big Ideas Camp, Tabys Challenge, участие в Babson Global Student Challenge, а также развивает социальное предпринимательство с помощью Enactus и международного кейс-чемпионата Crack it. Сотрудничество с такими партнёрами, как Spark Lab, InDrive и Woxsen University (Индия), создаёт уникальные возможности для запуска студенческих проектов и стартапов. Центр коммерциализации технологии играет ключевую роль в трансфере технологий между наукой, бизнесом и обществом.

Научно-исследовательская деятельность получила импульс к развитию. Публикационная активность выросла на 60%. Привлечён масштабный объём финансирования НИР – свыше 1 млрд тенге. Закуплено новое оборудование, созданы исследовательские лаборатории в областях поведенческой экономики, ИИ и финтеха. Действует система стимулирования преподавателей за научные достижения и участие в проектах.



## II. Анализ внешней среды и текущей ситуации

### Социальная ответственность и доверие общества

AlmaU инициировал и ежегодно выступает ключевым организатором международной конференции «Общественное доверие и социальный капитал», в рамках которой реализуется исследование AlmaU Trust Barometer.

AlmaU активно развивает экологические инициативы: проекты «экокампуса», использование возобновляемых источников энергии, строительство зданий по принципам green/high-tech, соответствие современным экологическим стандартам. Устойчивое развитие интегрировано в образовательные программы и научные исследования (например, программа SDG Ambition).

С 2021 года AlmaU активно поддерживает повестку устойчивого развития в сфере образования и стал инициатором создания Евразийского чаптера инициативы UN PRME (Principles for Responsible Management Education), которая является частью экосистемы Глобального договора ООН. В марте 2025 года AlmaU официально присоединился к UN Global Compact в Казахстане, помимо AlmaU среди казахстанских вузов в Глобальный договор входят Satbayev University, KBTU. Вступление непосредственно в UN Global Compact открывает для AlmaU новые возможности в сфере международного сотрудничества, диалога с бизнес-сообществом, реализации совместных инициатив и образовательных программ, ориентированных на устойчивость.

За прошедший среднесрочный период университет осуществил ряд динамичных трансформаций, которые обеспечить стабильные качественные результаты по целому ряду ключевых направлений. Университет смело совмещал институциональные преобразования вместе с системной модернизацией образовательных программ, интегрируя в них инновационные подходы к обучению. Указанные подходы были подтверждены результатами пройденных международных аккредитаций и расширением партнерств с ведущими вузами; укрепляются связи университета с индустриями. AlmaU планомерно и активно развивает научно-исследовательскую составляющую своей деятельности, добивается интеграции образовательной и научной экосистем, ставит задачи по выстраиванию целостной предпринимательской экосистемы. Вместе с этим продолжает укреплять свои позиции как социально-ответственный институт, вносящий вклад в устойчивое развитие и формирование общественного доверия.

**Внедренная модель компетенций «Матрица АБ»**, включающая пять ключевых векторов - клиентоориентированность (Service), непрерывное обучение (Education), лидерство и ответственность (Meaning), реализацию улучшений (Impact) и финансовую устойчивость - выступает центральным инструментом для реализации стратегии развития университета. Данная система позволяет трансформировать стратегические цели в конкретные, измеримые действия каждого сотрудника, обеспечивая синергию между индивидуальным вкладом и общим вектором роста.

Всё это не только позитивно сказалось на результатах прошедшего периода как во внутренней среде университета, так и в глазах авторитетного внешнего сообщества, но также будет служить основой для будущих вызовов и шагов, которые университет намерен предпринять в предстоящий период своего развития. Учитывая усиливающуюся конкуренцию, глобальные изменения, смену парадигмы, новая программа университета будет включать:

- адаптацию образовательных программ к меняющемуся рынку труда и цифровым трансформациям;
- развитие гибридных и онлайн-форматов обучения;
- расширение предпринимательской и инновационной инфраструктуры;
- формирование стратегических партнерств и двойных дипломов с ведущими мировыми университетами;
- усиление научно-исследовательской деятельности с фокусом на трансдисциплинарность;
- интеграцию ESG-принципов и устойчивого развития во все уровни деятельности;
- укрепление связи с индустриями через долгосрочные партнёрства и кооперативное обучение;
- развитие персонализированных треков обучения и компетентностно-ориентированного подхода;
- активное привлечение внешнего финансирования и развитие эндаумент-фонда;
- возвращение молодых специалистов через новые модели подготовки и менторства.



## II. Анализ внешней среды и текущей ситуации

### Социальная ответственность и доверие общества

Данная стратегия развития станет логичным продолжением текущих преобразований и позволит AlmaU сохранять лидерские позиции в быстро меняющемся образовательном и социально-экономическом ландшафте.

Матрица АБ, являясь ключевым инструментом и катализатором, призвана ускорить реализацию стратегии развития AlmaU. Она позволит не только повысить операционную эффективность и качество образовательных услуг, но и сформировать культуру постоянного совершенствования и инноваций. Таким образом, стратегия, подкреплённая Матрицей АБ, усиливает адаптивность университета, укрепляет его конкурентные позиции и обеспечивает долгосрочную устойчивость в условиях динамично меняющейся внешней среды.





## II. Анализ внешней среды и текущей ситуации

### 2.3. SWOT-анализ

Для повышения эффективности развития и выработки решений по минимизации рисков и использованию возможностей в AlmaU проведён SWOT-анализ. Он позволяет улучшать качество образования, развивать новые программы, укреплять позиции на рынке и обеспечивать устойчивый рост в условиях меняющегося образовательного ландшафта.

Сильные стороны (Strengths)	Возможности (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"><li>Наличие ведущих международных аккредитаций (AMBA, CEEMAN, BGA, FIBAA) и 7-летней институциональной аккредитации HAKO.</li><li>Внедрение дуального обучения, программ двойных дипломов, системы Major/Minor и уникальной программы «TOLYQ ADAM» развитие метанавыков и междисциплинарности.</li><li>Портфель научных проектов превышает 1 млрд тенге, рост публикационной активности (Scopus, Web of Science) и поддержка международных исследовательских инициатив.</li><li>Участие в глобальных сетях (UN PRME, Babson Collaborative) и инициативах (Rectors' Club: Central Asia+) усиливает международное позиционирование и возможности коллаборации.</li><li>Инвестиции в кампус (1,3 млрд тенге), развитие стартап-экосистемы (бизнес-инкубация, акселератор InnoBoost) и партнерства с лидерами индустрии (Air Astana, Allur), практико-ориентированное обучение.</li><li>Эффективная система корпоративного управления.</li><li>Управленческая автономия Школ и структурных подразделений.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Естественный демографический рост в регионе.</li><li>Запуск MOOC-платформ, внедрение моделей Income Sharing Agreement (ISA) и использование AI для персонализации обучения позволят привлечь новую аудиторию и диверсифицировать доходы.</li><li>Создание наукоградов с инновационной экосистемой.</li><li>Увеличение финансирования науки и инфраструктуры (476,9 млрд тенге) создает возможности для участия в крупных проектах и грантах.</li><li>Новая повестка к финансированию НИОКР, обучение со стороны крупных корпоративного бизнеса и недропользователей.</li><li>Рост дефицита кадров в социальной сфере и технических направлений.</li></ul>
Слабые стороны (Weaknesses)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>Восприятие AlmaU преимущественно как бизнес-школы сужает потенциальный пул абитуриентов и партнеров в других образовательных сегментах.</li><li>Ограниченность кампуса для реализации масштабных инициатив.</li><li>Недостаточная интеграция результатов НИР в учебные процессы и слабая коммерциализация разработок ограничивают impact университета (рейтинги, международное visibility).</li><li>Не выстроенная связь науки с последующей коммерциализацией (коммерческие R&amp;D, патенты, стартапы с участием ППС, сотрудников и студентов AlmaU).</li><li>Низкая диверсификация доходов (поступления от консалтинга и платных сервисов), зависимость от экономической конъюнктуры и малый размер эндаумент-фонда.</li><li>Низкая лояльность студентов (24% студентов бакалавриата).</li><li>Недостаточное развитие капитала бренда (brand equity).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Геополитические изменения, влияющие на образование в регионе.</li><li>Приход международных университетов на рынок Казахстана и рост инвестиций азиатских вузов в исследования и инфраструктуру.</li><li>Быстрое устаревание образовательных программ из-за технологических изменений и растущий разрыв между академическим предложением и запросами рынка труда (новые ролевые модели – изменение структуры спроса).</li><li>Инфляция и снижение платежеспособности населения могут привести к росту дебиторской задолженности и снижению доступности образования.</li><li>Сокращение расходов республиканского бюджета на образование и науку.</li><li>Ужесточение государственных требований к лицензированию, аккредитации и признанию онлайн-форматов.</li><li>Рост угроз информационной безопасности требует постоянных инвестиций в защиту данных и цифровую инфраструктуру.</li><li>Снижение интереса со стороны малого и среднего бизнеса к программам профессионального образования.</li><li>Слабая развитость инновационной экосистемы, низкая готовность национальной экономики к инновациям.</li><li>Неблагоприятная экологическая ситуация в Алматы.</li><li>Высокая стоимость жизни в Алматы.</li></ul>

Результаты SWOT-анализа показывают, что, AlmaU обладает значительными сильными сторонами для использования открывающихся возможностей. Однако слабые стороны, такие как ограниченность бренда, ресурсные и кадровые дефициты могут усилить воздействие внешних угроз (конкуренция, макроэкономические риски).



### III. Стратегические ориентиры и образ AlmaU к 2028 году

#### 3.1. Миссия, видение, ценности AlmaU

AlmaU руководствуется следующими стратегическими ориентирами.

## Миссия:

**«Мы делаем мир лучше через развитие образования, исследований и предпринимательства».**

## Видение:

**«Драйвер высшего образования и лидер образовательных инноваций в регионе Центральная Азия +».**

## Ценности:

- **Лидерство**

Мы стремимся быть лидерами изменений, демонстрировать предпринимательское мышление и культуру, управлять своим развитием.

- **Предпринимательство**

Мы активно развиваем идею предпринимательства как движущую силу развития экономики, науки и общественной жизни посредством распространения предпринимательского мышления.

- **Порядочность / Честность**

Мы приверженцы честности как основы построения открытых взаимоотношений между людьми, и во всей своей деятельности соблюдаем этические принципы справедливости, транспарентности и порядочности.

- **Устойчивое развитие**

Мы вносим вклад в жизнь общества через воспитание, приумножение традиций, формирование гражданской позиции молодежи, основанных на принципах бережливости и равенства возможностей развития.

- **Ответственность**

Мы выполняем свои обязательства и стабильно достигаем поставленных целей, руководствуясь принципами и нормами профессиональной этики, работаем по принципу «Win-Win-Win» для обеспечения синергетического успеха университета, бизнеса и государства.



### III. Стратегические ориентиры и образ AlmaU к 2028 году

#### 3.2. Образ AlmaU к 2028. Философия бизнеса

К 2028 году AlmaU стремится утвердиться как динамичный центр знаний, инноваций и общественного прогресса, действующий в гармонии с ритмом Алматы и ориентированный на устойчивое развитие региона Центральной Азии и соседних регионов, имеющих тесные экономические и социокультурные связи.

Стратегическое видение AlmaU основано на философии открытого, предпринимательского и человекоцентричного университета, глубоко укоренённого в городском контексте и ориентированного на междисциплинарность, социальную значимость и глобальное признание. Мы трансформируем традиционную модель, внедряя дух предпринимательства и инноваций во все сферы.

AlmaU в будущем – это экосистема, где рождаются, тестируются и коммерциализируются идеи и подходы к образованию и практической деятельности; это одновременно пространство и среда, в котором студенты, преподаватели и исследователи развивают предпринимательские компетенции и создают стартапы. Гибкость, готовность к риску и ориентация на создание новой ценности – ключевые драйверы нашего университета. Мы не только передаем знания, но и активно создаем будущее через инновации, что реализуется через дуальные форматы, проектное и skill-based обучение, акселерацию студенческих стартапов, становясь платформой для развития бизнеса.

Университет создаст экосистему, где обучение станет пространством для генерации и коммерциализации идей, а студенты, преподаватели и исследователи развивают предпринимательские навыки, запускают стартапы и участвуют в решении реальных бизнес-задач. Проектное и дуальное обучение, ориентированное на практические навыки, а также поддержка студенческих инициатив через акселерационные программы, формируют основу образовательной модели, нацеленной на подготовку лидеров, готовых к вызовам новой экономики.

AlmaU планирует в полной мере использовать пространство городской среды, выступая как Urban University - университет, живущий и развивающийся в ритме города. Университет сознательно отказывается от модели изолированной академической структуры, превращая кампус в открытую инфраструктуру, доступную не только студентам, но и широкой городской аудитории. Общественные пространства, культурные мероприятия, спортивные зоны и образовательные инициативы будут интегрироваться и становиться частью городской жизни, способствуя формированию социального капитала и укреплению культурной идентичности Алматы. AlmaU не только интегрируется в город, но и активно участвует в формировании его будущего, становясь со-творцом городской политики, инфраструктурных решений и общественных инициатив.

Вместе с тем AlmaU усиливает стратегическое партнёрство с бизнесом, обеспечивая двусторонний обмен знаниями, технологиями и талантами. Университет предлагает индустриям доступ к современным образовательным практикам и инновациям, а бизнес, в свою очередь, становится активным участником в формировании содержания программ и создании совместных проектов. Каждая школа AlmaU выступает как самостоятельный хаб, формирующий вокруг себя профессиональные и городские сообщества, усиливая децентрализацию и адаптивность всей структуры университета. Это позволяет оперативно масштабировать успешные проекты, рожденные в Алматы, на уровень всего региона.

В центре философии - человек. AlmaU осознанно формирует человекоцентричную среду, в которой студенты, преподаватели, сотрудники и жители города воспринимаются как полноправные участники единой системы с университетом как ее важным элементом. Через поддержку инициатив, инклюзивные образовательные форматы, заботу о благополучии и развитие сообществ AlmaU создает культуру доверия, взаимной ответственности и личностного роста. Университет рассматривает образование не только как процесс передачи знаний, но и как механизм улучшения качества жизни и укрепления социальной сплочённости.



### III. Стратегические ориентиры и образ AlmaU к 2028 году

#### 3.2. Образ AlmaU к 2028. Философия бизнеса

В соответствии с третьей миссией университета AlmaU выступает проактивным социальным агентом, формирующим платформу для развития города и региона, содействуя образовательным, культурным и спортивным инициативам. AlmaU становится центром консолидации гражданского общества, реализуя проекты, направленные на интеграцию образования, бизнеса и социальной деятельности.

Воплощающие этот подход инициативы реализуются непосредственно в городе Алматы, а также в других регионах страны. Университет осуществляет доверительное управление высшим многопрофильным колледжем «Зейнеп» с целью формирования модели лучшего сельского колледжа страны. AlmaU оказывает стратегическую поддержку в развитии инфраструктуры, повышении управленческого потенциала и передаче собственного опыта эффективного менеджмента. Деятельность AlmaU способствует развитию Шалкар-Имантауской курортной зоны, усиливая её образовательный, спортивный и туристический потенциал. В рамках этой миссии AlmaU инициировал Северный забег «Лыжней Мусина-Иванова». Инициатива не только популяризирует лыжный спорт, но и способствует сохранению регионального наследия, развитию зимнего туризма и вовлечению молодёжи в активное сообщество. Новый импульс развитию региона придаст создание Международного центра зимних видов спорта на базе колледжа «Зейнеп» имени Владимира Смирнова.

К 2028 году AlmaU создаст симбиоз образования и индустрии (дуальное и проектное обучение, акселерация), предоставляя бизнесу доступ к талантам и инновациям, формируя актуальную образовательную повестку.

Междисциплинарный подход станет фундаментом образовательной и исследовательской деятельности AlmaU. Университет будет стремиться к интеграции знаний на стыке различных дисциплин, готовя специалистов с глубокой экспертизой и широким системным мышлением (T-shaped professionals), способных адаптироваться к нестандартным вызовам и находить комплексные решения. Такой подход особенно значим в контексте глобальных и региональных проблем, включая устойчивое развитие, цифровизацию, урбанизацию и экологические риски.

В рамках реализации философии бизнеса AlmaU запускает Институт Лидерства в качестве инновационной платформы для развития новой культуры управления в Казахстане. В отличие от традиционной подготовки Институт Лидерства призван формировать поколение управленцев, способных принимать решения в условиях неопределенности, ориентированных на этические ценности, служащее лидерство и работу в сетевой среде. Особое внимание уделяется развитию soft skills, медийной грамотности, эмпатии и построению доверительных коммуникаций между государством, бизнесом и гражданским обществом. Институт будет становиться инкубатором точечной подготовки кадров, способных стать агентами трансформации для различных секторов экономики и социальной сферы.

Ключевым элементом поддержки формируемой экосистемы подготовки управленцев нового типа будет являться AlmaU Analytics, интеллектуальный think tank, интегрированный в общественные процессы с участием университета. AlmaU Analytics обеспечивает сбор, обработку и интерпретацию данных для поддержки принятия решений. Интеграция AlmaU Analytics с инициативами Института Лидерства позволяет выстраивать осознанное лидерство на основе объективных данных и best practices, создавая интеллектуальный фундамент для устойчивого развития широкой сети партнерских взаимодействий.

В структуре AlmaU создается Школа образования – стратегическая инициатива, направленная на подготовку нового поколения лидеров образования Казахстана, Центральной Азии и региона Шелкового пути. Цель создания Школы образования – формирование инновационной платформы для развития управленцев и исследователей, способных эффективно действовать в условиях цифровой трансформации и внедрения искусственного интеллекта. Концепция школы основана на интеграции национальных педагогических традиций и адаптивности кочевых мировоззрений с критическим мышлением и гуманистическими подходами мирового образования. Школа Образования объединит лучшие отечественные и международные практики, обеспечивая устойчивое развитие национальной системы образования и подготовку специалистов нового типа.



### III. Стратегические ориентиры и образ AlmaU к 2028 году

#### 3.2. Образ AlmaU к 2028. Философия бизнеса

На первом этапе Школа образования сосредоточится на реализации магистерских программ и развитии научно-исследовательской деятельности через университетские партнерства и международные проекты. Школа образования станет драйвером внедрения современных EdTech-решений, цифровых платформ и инструментов искусственного интеллекта, а также центром формирования управленческих и технологических компетенций. Программы школы будут ориентированы на развитие управленческих компетенций, цифровой грамотности и гибких навыков (soft skills). Актуальность и прикладной характер обучения будут обеспечены сотрудничеством с государственными структурами, фондами и международными организациями. Школа образования AlmaU станет ключевым центром образовательных инноваций, соединяющим национальные ценности и глобальные стандарты.

AlmaU стремится поддерживать инициативы, направленные на развитие осознанного общества, повышение уровня взаимного уважения и общественной терпимости за счет разделяемых общих ценностей. Университет инициировал и поддерживает проведение ежегодной конференции «Общественное доверие», создавая устойчивую площадку экспертного диалога для обсуждения механизмов формирования доверия, развития социального капитала и интеграции мировых практик с учетом особенностей Центральной Азии. Для анализа и мониторинга общественного доверия используется методология международного проводимого исследования Trust Barometer, научно адаптированная AlmaU к казахстанским реалиям, что позволяет строить стратегии общественного развития и партнерских взаимодействий на основе актуальных данных о социальном капитале и ожиданиях общества.

Стратегическое видение AlmaU – стать признанным интеллектуальным и инновационным хабом Центральной Азии+, внося реальный вклад в устойчивое развитие региона. Университет реализует это через разработку образовательных и исследовательских программ, фокусирующихся на актуальных региональных задачах: управление ресурсами, цифровая трансформация, социальная справедливость, сохранение культурного наследия. Программы MBA и DBA продолжают оставаться инструментом региональной экспансии, демонстрации подходов университета, обеспечивая рост узнаваемости бренда, привлекая профессионалов и формируя сеть активных и влиятельных выпускников.

**Партнерство в образовательных и исследовательских проектах:** AlmaU намерен усиливать роль как стратегического партнера для образовательных и исследовательских инициатив в Центральной Азии (ЦА), включая:

- Развитие Rectors' Club как площадки для диалога ректоров ведущих вузов региона;
- Создание общих дискуссионных площадок по актуальным региональным вопросам;
- Запуск совместных исследовательских и академических инициатив, направленных на решение проблем ЦА;
- Организацию летних школ и программ обмена для студентов и преподавателей из стран региона, способствуя академической мобильности и интеграции.

Мы создадим устойчивую сетевую инфраструктуру AlmaU в Центральной Азии, обеспечивая институциональную связанность, обмен знаниями и устойчивое присутствие университета в региональной повестке путем расширения представительства AlmaU в Ташкенте (Узбекистан) и открытие новых представительств: в Бишкеке (Кыргызстан) к 2026 году, в Баку (Азербайджан) и Худжанде (Таджикистан) к 2027 году. AlmaU стремится быть не только участником, но и драйвером этих изменений, внедряя инновационные практики и развивая культуру ответственного лидерства.

Таким образом, к 2028 году AlmaU сформирует модель открытого, предпринимательского, междисциплинарного и человекоцентричного университета, глубоко интегрированного в городскую и региональную повестку. Университет будет действовать как катализатор изменений, создавая условия для развития талантов, генерации знаний, укрепления сообществ и устойчивого будущего. Это не просто образовательное учреждение – это будущая платформа, объединяющая город, науку, бизнес и общество для совместного создания нового качества жизни и развития в Алматы и Центральной Азии.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.1. Стратегический приоритет 1: образовательная экосистема

#### **Глобальность видения и локальная значимость**

Стратегической целью AlmaU в области образовательной экосистемы является создание к 2028 году глобальной образовательной экосистемы, направленной на подготовку драйверов трансформации общества и экономики для формирования устойчивого будущего.

Мир XXI века сталкивается с беспрецедентными и всё более сложными вызовами. Климатический кризис, усиливающееся социальное неравенство, стремительная цифровизация и геополитическая нестабильность формируют новую реальность, в которой привычные механизмы социального и экономического развития утрачивают устойчивость. В таких условиях традиционные модели высшего образования, основанные преимущественно на пассивной передаче знаний, теряют актуальность и не в состоянии ответить на потребности времени. Возникает насущная необходимость в переосмыслении роли университета как института, формирующего не только профессиональные компетенции, но и ценностные установки, лидерский потенциал и способность к трансформации среды.

Особенно остро эта необходимость ощущается в Центральной Азии – регионе с высоким потенциалом роста, где формируется новое поколение активных и ответственных граждан. Регион нуждается в лидерах нового типа – гражданах мира, способных мыслить масштабно, действовать локально и создавать устойчивые, этически выверенные решения. Речь идёт о специалистах, которые обладают не только профессиональной квалификацией, но и предпринимательским мышлением, критическим восприятием действительности, социальной эмпатией и способностью к междисциплинарному сотрудничеству.

Именно в этом контексте AlmaU делает акцент на создании глобальной образовательной экосистемы – системы, объединяющей глобальное видение и локальную значимость, ориентированной на формирование трансформационных лидеров нового времени. Такой подход требует выхода за рамки классической модели университетского образования и перехода к новой роли вуза, как платформы личностного и общественного преобразования.

Ключевая идея образовательной стратегии AlmaU заключается в трансформации традиционной модели университета, который выступает исключительно в роли транслятора академических знаний, в активную динамическую среду, ориентированную на генерацию смыслов, формирование ценностных ориентиров, создание инноваций, развитие предпринимательских компетенций и запуск социально значимых инициатив.

Целевым результатом данной образовательной стратегии является подготовка выпускника нового типа – не просто квалифицированного специалиста, но субъекта преобразований (Creator / Transformer), выступающего в роли активного агента изменений. Такой выпускник будет способен к идентификации системных вызовов и их трансформации в возможности, внося тем самым вклад в построение инклюзивного, устойчивого и конкурентоспособного общества. Университет осознанно принимает на себя миссию по формированию ответственных граждан, которые адаптируются к условиям быстро меняющегося мира, способны интегрироваться в быстро меняющийся глобальный контекст и активно формировать его будущее. В рамках этой миссии образовательный процесс в AlmaU целенаправленно выстраивается в соответствии с принципами устойчивого развития, что обеспечивает комплексное развитие личности в профессиональном, социальном, культурном аспекте.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.1. Стратегический приоритет 1: образовательная экосистема

Решение глобальных проблем требует междисциплинарного подхода, системного мышления и готовности к действию. Традиционное предметоцентричное образование не формирует необходимых компетенций. Интеграция ЦУР и глобальных вызовов в учебный процесс – насущная необходимость для подготовки востребованных и ответственных специалистов. Переход от модели передачи знаний к модели формирования агентов изменений и внедрение сквозной темы глобальных вызовов и ЦУР во все учебные программы, а также разработка курсов и дипломных проектов, сфокусированных на решении конкретных проблем (климат, неравенство, цифровизация) через призму междисциплинарности и креативности в свою очередь, обеспечит релевантность образования, даст студентам понимание контекста, в котором они будут работать, и научит применять знания для решения реальных, сложных проблем. В будущем наличие этих навыков будет отличать выпускников AlmaU, готовых работать в мультикультурной среде и вносить вклад в глобальное благо, что критически важно для лидерства в Центральной Азии.

**Концепция глокальной экосистемы** строится на понимании того, что развитие будущего лидера не начинается с первого курса, а ещё задолго до поступления - на стадии формирования мотивации, интересов и личной направленности. В этом направлении в AlmaU выстраивается целостная модель взаимодействия с тремя основными группами: абитуриентами, студентами и выпускниками. Каждая из этих групп имеет свой профиль, свою цель и свои индикаторы успеха.

Абитуриенты рассматриваются как исследователи (explorers) - любопытные, инициативные, стремящиеся к качественному образованию и уже проявляющие лидерские качества. В стратегии заложена задача повышения уровня подготовки поступающих, в том числе за счёт целевого отбора талантов и роста среднего балла ЕНТ.

Студенты становятся генераторами (generators) идей, проектов, стартапов. Университет становится площадкой, в которой они могут не только учиться, но и реализовывать свои инициативы - начиная с первого курса. Университет внедряет принципы проектного обучения, фокусируясь на развитии практических и предпринимательских навыков.

Выпускники рассматриваются как креаторы (creators/transformers) - зрелые профессионалы, готовые не только к трудоустройству, но и к созданию собственных проектов, бизнесов и социальных инициатив. В стратегические цели включены высокие показатели трудоустройства до получения диплома, а также развитие предпринимательского мышления среди выпускников.

#### **Переход к новой модели рекрутинга: от набора к отбору.**

Одним из важных направлений стратегии является кардинальное переосмысление подхода к привлечению студентов. Если ранее акцент делался на количественном наборе, то в новой модели внимание смещается на качественный отбор студентов, обладающих потенциалом к лидерству, нестандартному мышлению и социальной ответственности.

С этой целью внедряется комплексная система отбора, включающая не только тестирование, но и анализ портфолио, мотивационных писем, проведение интервью. Параллельно развивается сеть партнёрств с лучшими школами и образовательными центрами региона, а также запускаются инициативы по привлечению иностранных студентов. К 2028 году доля студентов из-за рубежа должна достичь 5%. При этом AlmaU ориентируется на международную практику, планируя сдвиг срока поступления на весенние месяцы.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.1. Стратегический приоритет 1: образовательная экосистема

#### Архитектура образовательной экосистемы: роль школ AlmaU

Ключевую структурную единицу экосистемы составляют Школы AlmaU, которые являют собой междисциплинарные центры, обладающие значительной автономией, способные эффективно взаимодействовать с внешними стейкхолдерами (Рис. 2).

Принцип развития школ строится на логике:

осмысленность → образовательная ценность → служение обществу → социальная значимость → финансовая устойчивость



Рис. 2. Модель образовательной экосистемы

Ключевые направления включают бизнес-образование, цифровые технологии, здравоохранение и другие области, где особенно востребован системный и междисциплинарный подход. Особое внимание уделяется подготовке специалистов-профессионалов, сочетающих глубокие знания в одной области с широкими компетенциями в смежных сферах.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.1. Стратегический приоритет 1: образовательная экосистема

Образовательная экосистема AlmaU. Фундаментом новой образовательной модели становятся 4 стратегических направления, обеспечивающих как академическую, так и личностную состоятельность выпускника:

1. Образование для глобальных вызовов. AlmaU формирует у студентов мировоззрение, ориентированное на решение актуальных глобальных проблем: экологических, социальных, этических. Проекты, стартапы и учебные кейсы создаются с учётом ЦУР. В образовательный процесс интегрированы курсы по глобальному гражданству, инклюзии, культурному разнообразию.
2. Skill-Based Learning. Учебный план включает следующие ключевые модули, такие как: «Tolyq Adam» направленное на развитие метанавыков (критическое мышление, философский диалог, способности к рефлексии и устойчивости). «Навыки и технологии будущего», которые охватывают цифровые, финансовые и предпринимательские компетенции, включая использование искусственного интеллекта и проектирование инноваций.
3. Персонализация и технологии. AlmaU делает ставку на индивидуальные образовательные траектории. Студенты выбирают сочетание major и minor, дополненное модулем «Навыки XXI века». Обязательной становится дуальная модель обучения - не менее 25% студентов проходят практику в индустрии. Поддержка трудоустройства обеспечивается проектом «200 Graduate Employers», объединяющим перспективных работодателей.
4. Синергия академического и внеакадемического развития. Суть синергии заключается в том, что образование должно выйти за пределы аудиторий. Студенты будут развивать свои soft skills через участие в клубах, волонтерстве, социально значимых инициативах. Для поддержки благополучия обучающихся будет функционировать «Student Wellbeing Service», предлагающий помощь по академическим, психологическим и бытовым вопросам в формате «одного окна».

Таким образом, сформированная образовательная экосистема AlmaU к 2028 году будет представлять собой не просто набор реформ, а целостную философию будущего университета, где студент становится агентом изменений, а выпускник – драйвером экономики региона. Экосистема основывается на интеграции глобального мышления и локальных действий, персонализации образования, ориентации на навыки, устойчивости и социальном влиянии. Создавая глокальную образовательную экосистему, AlmaU становится не только местом получения знаний, но и пространством трансформации - для студентов, общества и самой идеи образования.

#### Ожидаемые результаты образовательной экосистемы к 2028 году:

- 5% иностранных студентов в общем контингенте;
- 80% выпускников получают предложение о работе до получения диплома;
- 100% студентов проходят обучение в индустрии/бизнесе;
- 20% выпускников запускают собственные проекты или бизнесы в процессе обучения или сразу после его окончания.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.2. Стратегический приоритет 2: Научно-исследовательская экосистема и коммерциализация

Стратегическая цель в сфере научно-исследовательской экосистемы: к 2028 году создать устойчивую научную экосистему, ориентированную на генерацию передовых знаний и решений в области бизнеса, предпринимательства и ЦУР, способствующую укреплению позиций AlmaU с обеспечением доли доходов от проектной деятельности на уровне 30% в целом по университету, а также от 5% до 30% на уровне школ.

В условиях стремительной трансформации глобального ландшафта и растущей значимости научно-технологического прогресса, университеты играют ключевую роль в создании знаний, развитии человеческого капитала и генерации устойчивых решений для экономики и общества. Университет AlmaU осознаёт эту миссию и последовательно формирует научно-исследовательскую экосистему, отвечающую современным вызовам и региональному запросу на инновации. Стратегия AlmaU на 2025–2028 годы ориентирована на системное усиление научного компонента, интеграцию исследований в образовательный процесс и построение эффективной модели взаимодействия с индустрией. AlmaU планирует сформировать устойчивую научную экосистему, способную генерировать прикладные и фундаментальные знания в таких приоритетных направлениях, как бизнес, предпринимательство, цифровая трансформация и цели устойчивого развития (ЦУР).

AlmaU уверенно опирается на принципы экономики знаний, в которых совмещаются интеллектуальные ресурсы, обмен информацией и коллективное творчество и генерация новых знаний, которые становятся важными компонентами развития. Такой подход позволяет внедрять проектные решения на основе динамического вовлечения накопленных и создаваемых знаний, вовлекать все уровни команды в совместное создание уникальной ценности для заинтересованных сторон, трансформировать идеи и результаты научной работы в востребованные продукты, сервисы и социальные инициативы. Экономика знаний присутствует в качестве важного элемента бизнес-процессов AlmaU, формирует облик его инновационной политики и усиливает его роль как интеллектуального хаба региона.

В рамках реализации стратегии университет ставит перед собой следующие ключевые задачи:

- Укрепление позиций AlmaU как исследовательского хаба регионального масштаба (ЦА);
- Рост доли проектного бюджета до 30% в валовом доходе университета (по сравнению с 5% в 2024 году);
- Расширение исследовательского, инновационного и предпринимательского потенциала AlmaU за счёт развития кадров, инфраструктуры и партнерств.

#### Кадровое обеспечение исследовательских и преподавательских компетенций

Ключевой фигурой научной трансформации является преподаватель, который в новой модели одновременно выступает как исследователь, педагог и ментор, активно вовлечённый в создание и передачу знаний, наставничество и реализацию научных инициатив.



Рис. 5. Профиль преподавателя AlmaU



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.2. Стратегический приоритет 2: Научно-исследовательская экосистема и коммерциализация

AlmaU выстраивает модель преподавателя нового поколения, который сочетает в себе переосмысленные 3 ключевые роли:

- **Исследователь:** вовлечён в научные проекты, публикуется в международных рецензируемых изданиях, принимает участие в подготовке докторов PhD.
- **Педагог:** внедряет подходы *research-based learning*, способствует интеграции студентов в исследовательскую деятельность, реализует проектное обучение на всех уровнях.
- **Ментор:** сопровождает молодых учёных, принимает участие в программе «AlmaU Young Researcher», развивает студенческие научные инициативы.

Учитывая, новую модель преподавателей в AlmaU к 2028 году планируется, что не менее 50% ППС будут активно вовлечены в НИР (по сравнению с менее чем 15% в 2024 году), а 100% магистерских программ будут иметь обязательную исследовательскую составляющую. В итоге доля ППС, вовлечённых в научно-исследовательскую деятельность, составит 50%.

#### Ключевые вызовы и задачи в сфере науки и исследований.

Стратегия развития научно-исследовательской экосистемы AlmaU направлена на формирование прочной научной платформы, способной не только удовлетворить академические стандарты, но и стать инструментом устойчивого развития университета и региона. Через поддержку исследовательской активности преподавателей, развитие инфраструктуры и продвижение коммерциализации университет закладывает основу для качественного роста научного потенциала. Формирование устойчивой и продуктивной научной экосистемы – это один из центральных векторов развития AlmaU на предстоящий стратегический период. Университет стремится укрепить свои позиции в региональном и международном научном пространстве, повысить вклад исследований в институциональную устойчивость, а также обеспечить тесную интеграцию науки с образовательной и предпринимательской деятельностью.

Ключевым индикатором успешной реализации данной стратегии станет достижение 30% доли бюджета от научной деятельности в общем доходе AlmaU. Этот показатель отражает не только количественный рост объема внешнего финансирования, но и качественную трансформацию модели университета от традиционного образовательного учреждения к исследовательскому и инновационному хабу Центральной Азии. Финансовая независимость и устойчивость исследовательской составляющей университета являются необходимыми условиями долгосрочного развития. В рамках стратегии AlmaU на 2025–2028 годы запланированы следующие меры:

- Привлечение не менее 500 млн тенге ежегодно за счёт грантов, программно-целевого и корпоративного финансирования научных проектов;
- Реализация как минимум двух мегагрантовых программ по приоритетным направлениям, включая стратегию трансформации высшего образования, индустрию будущего и устойчивое развитие территорий;
- Возрастающее вовлечение компаний корпоративного сектора экономики в качестве заинтересованных заказчиков исследовательских и научно-практических результатов проектов, выполняемых с вовлечением сотрудников AlmaU и партнёрских вузов и научных центров, в том числе за механизма вовлечения средств недропользователей;
- Увеличение количества научных публикаций до 200 статей ежегодно в международных индексируемых базах данных (Scopus, Web of Science и др.);
- Повышение качества публикаций, в том числе за счёт роста доли статей в изданиях Q1 и Q2 до 50% от общего объема;
- Развитие научных школ и поддержка исследовательских кадров, в том числе обеспечение ежегодной защиты не менее 5 диссертаций PhD начиная с 2027 года.

Достижение указанных показателей будет способствовать усилению позиций AlmaU в глобальных рейтингах, расширению международного научного сотрудничества и формированию академического сообщества, способного влиять на региональную повестку развития.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.2. Стратегический приоритет 2: Научно-исследовательская экосистема и коммерциализация

Создание современной и гибкой научной инфраструктуры - ещё одно стратегическое условие успешного развития исследований в AlmaU. Планируется запуск и развитие лабораторий и специализированных аналитических центров на базе искусственного интеллекта, платформы для анализа и проектирования будущих моделей развития технологий в высшем образовании. Данные центры обеспечат материально-техническую и методологическую поддержку для междисциплинарных исследований, стартапов и консалтинговых проектов, а также станут точками притяжения для студентов, преподавателей и внешних партнёров.

#### **Развитие коммерциализации.**

AlmaU ставит перед собой цель – выстроить полноценную экосистему трансфера технологий и коммерциализации научных результатов, способную обеспечить связку

#### **Исследования → Инновации → Рынок**

и обеспечивая правовую защиту ИС, доступ к финансированию (национальному и международному), ускорение внедрений в индустрии и подготовку кадров.

В качестве инструментов реализуются следующие механизмы внедрения:

1. Product-Based Learning в исследовательской деятельности студентов: проектная работа, ориентированная на продукт/прототип и последующую валидацию на рынке.
2. Системная оценка коммерческого потенциала (market fit, IP-стратегия, дорожные карты вывода на рынок), единые стандарты due diligence R&D-проектов.
3. Единое “окно” коммерциализации: связка патентной службы, грантового офиса, техноброкерства, акселератора и индустриальных коллабораций.

Для успешной реализации стратегии планируется выстроить следующие направления Центра коммерциализации и технологий AlmaU:

- Патентный контур и управление интеллектуальной собственностью (ИС). Полный цикл: патентные и авторские права, портфель ИС, внутренняя база и политика распределения прав; фокус на заявках с коммерческим потенциалом и лицензировании.
- Грантовая коммерциализация (РК). “Офис поддержки грантов”: подготовка заявок, бизнес-кейсов и дорожных карт внедрения; целевые конкурсы МНВО и других государственных органов; сопровождение отчётности и комплаенса.
- Международные коллаборации. Участие в Horizon Europe / Всемирный Банк / ЮНЕСКО / Азиатский Банк Развития / JICA, консорциумы с вузами ЦА+ и ЕС; продвижение технологий через WIPO GREEN/EEN.
- Техноброкерство и подготовка кадров. Курсы повышения квалификации, модули по ИС в ОП; сервис “единого окна” для исследователей и бизнеса; методики оценки коммерческого потенциала (market fit, IP, unit-economics).
- Акселерация и инкубация. Внутренний акселератор, стартап-челленджи, демо-дни, менторская сеть; прототипирование/MVP, пилоты с индустрией; доступ к инвесторам и пост-акселерационное сопровождение.
- Сотрудничество с индустрией (открытые инновации). Портал запросов компаний, отраслевые хакатоны/кейсы, консалтинг (аудиты, экспертизы), проектные команды под задачи бизнеса; типовые NDA / договоры НИОКР.
- Работа с недропользователями. Проактивные R&D-офферы для нефте-, газо- и ГМК-компаний, участие в централизованных программах, консорциумы с техническими вузами; акцент на внедряемые решения и совместные патенты.



## **IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению**

### **4.2. Стратегический приоритет 2: Научно-исследовательская экосистема и коммерциализация**

Региональная сеть и кластеры. Точки присутствия в регионах, соглашения о сотрудничестве с региональными акиматами, институциональными структурами в сфере технологического развития (технопарками, акселераторами, программами венчурных и РЕ-фондов), межвузовские консорциумы; локальные программы по специализации регионов (агро, индустрия 4.0, туризм и иные).

Таким образом, Стратегия AlmaU по развитию коммерциализации технологий – это комплексная программа повышения научной продуктивности, интеграции исследований в образование, наращивания кадровых компетенций и развития устойчивых партнёрств с внешней научно-технологической средой. Системная поддержка исследовательской активности преподавателей, развитие инфраструктуры (включая патентный контур, грантовый офис, акселератор и сеть индустриальных партнёров) и масштабирование процессов коммерциализации создают прочный фундамент для устойчивого, качественного роста научного и предпринимательского потенциала AlmaU.

Стратегия предусматривает следующие целевые ориентиры к 2028 году:

- Воронка проектов: проведение оценки более 2 500 проектных идей (через хакатоны, акселераторы, открытые конкурсы), из них более 60 проектов ежегодно планируется структурировать и доводить до стадии MVP / внедрения;
- Стартап-эффект: запуск более 32 стартапов с подтверждённым рыночным потенциалом и перспективой привлечения внешних инвестиций;
- Кадры и компетенции: нацеленность на подготовку около 1 500 специалистов в сферах работы с интеллектуальной собственностью, трансфера технологий и научного предпринимательства (повышение квалификации, модули в ОП, программы техноброкерства и др.);
- Партнёрства и капитал. Устойчивые связи с институтами развития науки (НАН РК, Фонд науки и иные), венчурными и отраслевыми организациями;
- Формирование портфеля проектов для национальных и международных конкурсов, участие совместно с партнёрскими казахстанскими и зарубежными вузами, научными и исследовательскими организациями;
- Реализация коммерчески-ориентированных проектов в соответствии с запросами индустрий, компаний центральноазиатского региона.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.3. Стратегический приоритет 3: Глобальная стратегия.

Стратегическая цель в сфере глобальной стратегии AlmaU: этические и устойчивые международные связи, учитывающие культурное разнообразие, финансовые возможности и академические потребности AlmaU.

К 2030 году AlmaU стремится трансформироваться в интеллектуальный хаб Центральной Азии и позиционировать себя как международно признанный университет, соединяющий европейские и азиатские образовательные стандарты. В основе стратегии интернационализации лежит модель

**Responsible → Comprehensive → Contextualized,**

ориентированная на этическое, системное и адаптированное к контексту развитие.

Ответственный подход (Responsible) предполагает выстраивание устойчивых международных связей с учетом культурного и языкового многообразия, академических запросов и финансовых возможностей студентов и преподавателей. Комплексность (Comprehensive) выражается в глубокой интеграции глобальных академических и управленческих стандартов во все уровни деятельности университета: от учебных планов до исследовательских инициатив. Контекстуализация (Contextualized) предполагает учет специфики образовательных программ и школ AlmaU, адаптацию интернациональных практик к локальной и региональной среде, а также внедрение индивидуальных KPI и гибких моделей партнерства.

В стратегии интернационализации AlmaU особая роль отводится деканам школ (директорам институтов), которые рассматриваются как ключевые агенты изменений. Их деятельность охватывает несколько взаимодополняющих ролей, каждая из которых способствует реализации глобальной повестки университета. Деканы Школ обеспечивают интеграцию глобальной повестки в образовательные программы, развитие стратегических партнерств, привлечение внешнего финансирования и запуск импакт-инициатив с региональным эффектом (Рис. 6 и Таблица 3).

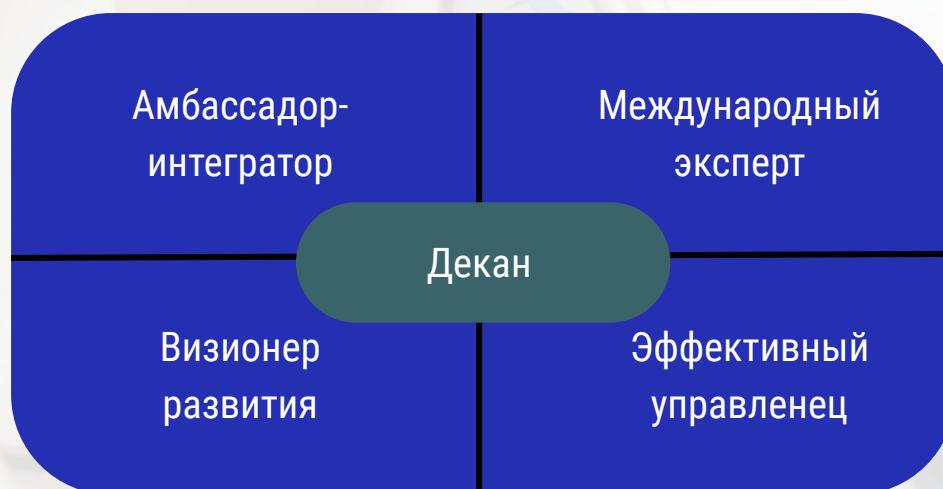


Рис. 6. Роль деканов AlmaU



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.3. Стратегический приоритет 3: Глобальная стратегия.

Таблица 3. Роль деканов как агентов изменений

Роль	Функции	Инструменты
Международный эксперт	Участие в глобальных ассоциациях; формирование двойных дипломов (>20 программ к 2028)	Членство в международных советах
Эффективный управленец	Управление финансированием проектов; интеграция креативных методик в ОП	Гранты, проекты AlmaU
Визионер развития	Адаптация стратегии школ к глобальным трендам; масштабирование практик в ЦА+	Форсайт-центр в образовании (2025)
Амбассадор-интегратор	Создание импакт-проектов; привлечение инвестиций; лидерство в ЦА	Технологические хабы (Mastercard Fintech Lab)

Таким образом, деканы играют всеобъемлющую роль в интернационализации AlmaU, объединяя академическую экспертизу, стратегическое мышление, управленческую эффективность и лидерство в устойчивом развитии.

Стратегия интернационализации включает несколько взаимосвязанных направлений:

- 1. Академическая интернационализация.** Университет продвигает культуру многоязычия, акцентируя внимание на английском и казахском языках, а также расширяет долю образовательных программ, реализуемых на английском. К 2028 году планируется получение международных аккредитаций: AMBA/BGA и FIBAA, а также подготовка к институциональной аккредитации AACSB, QAA и CEEMAN. Академическая мобильность будет увеличена до 2% как для студентов, так и для преподавателей (по сравнению с текущим уровнем 0,4–1,8%).
- 2. Научно-исследовательская интеграция.** Университет активизирует участие профессорско-преподавательского состава в международных конференциях, альянсах и исследовательских сетях, включая BABSON Collaborative, PRME Chapter Eurasia, Rectors' Club и Silk Road School. Это позволяет повысить международную видимость и укрепить академические позиции AlmaU.
- 3. Географическая экспансия.** В рамках диверсификации международных связей AlmaU расширяет географию сотрудничества, смещая фокус с преимущественно европейских партнерств в сторону стран Азиатско-Тихоокеанского региона, Северной Америки и стран Евразии. Запуск программ MBA в Бишкеке (2027), Баку (2027), Худжанде (2027) и Индии до 2030 года станет важным шагом в укреплении присутствия AlmaU на глобальном рынке.
- 4. Показатели глобального признания.** К 2028 году AlmaU нацелено на вхождение в топ-1000 глобального рейтинга QS World University Rankings, топ-400 университетов Азии и достижение 5 звезд в системе QS Stars. В рамках THE Impact Ranking планируется повышение позиции до диапазона #601–800 через активизацию инициатив, направленных на достижение ЦУР.
- 5. Развитие кадрового и студенческого потенциала.** Одним из ключевых приоритетов является повышение доли до 5% иностранных студентов и зарубежных преподавателей. Параллельно реализуются программы двойных дипломов – более 20 к 2028 году – и имплементируются форматы Product-Based Learning для стимулирования студенческого предпринимательства.

**Приоритетные проекты.** Будет реализована инициатива «Одна школа – один стратегический партнер», предполагающая закрепление устойчивых международных связей за каждой школой университета. Также запланировано расширение участия в глобальных инициативах, таких как PRME и THE Impact Ranking, с акцентом на внедрение и масштабирование практик устойчивого развития в рамках ЦУР.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.3. Стратегический приоритет 3: Глобальная стратегия.

AlmaU нацелен на осуществление комплексного развития международных партнерств через операционные механизмы, направленные на долгосрочную устойчивость и взаимную добавленную стоимость вуза и партнерских университетов. Стратегия глобализации AlmaU предполагает не только проведение разовых мероприятий, но и встраивание проектных и академических активностей в учебные программы, исследования и стратегические инициативы всех Школ университета.

Особое внимание уделяется углублению связей с вузами стран Азии и Шелкового пути, включая совместные образовательные проекты, исследовательские консорциумы, программы обмена и открытие представительств в Китае, Индии, Азербайджане. Партнерство с ведущими китайскими университетами (ZJU, ZUFE, USTC, Emlyon Asian campus, CEEMAN China Area) формирует новые возможности для обмена студентами, совместных магистерских / докторских программ, летних и зимних школ.

Примером комплексной операционной логики и устойчивого партнерства выступает практический альянс AlmaU с Lehigh University (США), в рамках которого проводится работа по внедрению совместных образовательных треков, научно-исследовательских проектов, двусторонний обмен студентами и сотрудниками. Функции взаимодействия включают интеграцию проектной работы в учебные дисциплины, формирование AlmaU-Lehigh координации на административном уровне, организацию взаимных визитов и стипендиальных программ, а также поиск грантов и субсидий для поддержки партнерских инициатив. Акцентируется формирование долгосрочных связей между преподавателями, запуск reciprocal exchange и участие студентов AlmaU в мероприятиях Lehigh – конференциях и международных летних школах.

Такой подход позволяет AlmaU играть активную роль в формировании глобальных образовательных и исследовательских экосистем, объединяя национальные приоритеты, международные стандарты и региональную специализацию.

Глобальная стратегия AlmaU на 2025–2028 годы представляет собой системную модель интернационализации, основанную на институциональной гибкости, локальной релевантности и глобальной амбициозности. Успешная реализация этой стратегии позволит университету укрепить лидерские позиции в регионе Центральной Азии+, увеличить вклад в реализацию Целей устойчивого развития и закрепить за собой статус университета мирового уровня.

Ожидаемые результаты к 2028 году:

- Рост показателей академической мобильности до 2% (исходящая/входящая);
- Увеличение числа международных аккредитаций (с 5 до 12+), рост мобильности, позиций в рейтингах и демографических показателей;
- *Рейтинги (цели к 2028 г.):*
  - *QS World University Rankings: Вхождение в топ-1000 глобально и топ-400 в Азии;*
  - *QS Global MBA: Топ-20 для совместной программы MBA (2024: #25);*
  - *THE Impact Ranking: Позиции #601–800 глобально (2024: #801–1000) через активизацию ЦУР-инициатив;*
  - *QS Stars: Достижение 5 звезд (5\*);*
- Увеличение числа иностранных студентов: 5% от контингента к 2028 году);
- Увеличение числа иностранных ППС: 5%;
- Повышение «остепененности» ППС: 60%;
- Запуск программ MBA в Бишкеке (2026), Баку (2027), Худжанде (2027), Индии (до 2030);
- Диверсификация партнерств: распределение фокуса между Европой, Азиатско-Тихоокеанским регионом, Северной Америкой, Евразией.
- Усиление представительств AlmaU в Ташкенте и Душанбе.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.4. Стратегический приоритет 4: Бизнес-стратегия

#### 4.4.1. Финансово-инвестиционная и инфраструктурная стратегия

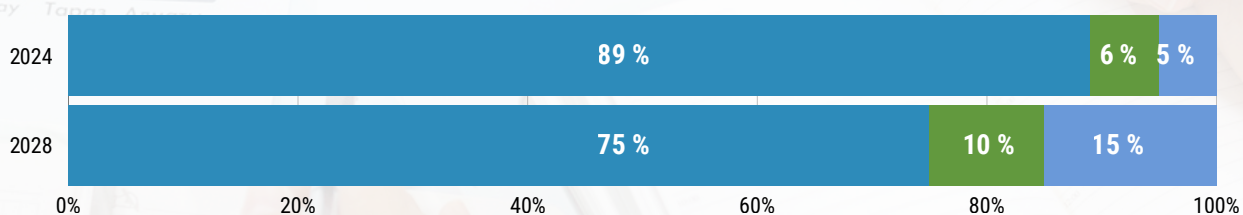
Финансовая стратегия AlmaU на ближайшие годы направлена на формирование устойчивой некоммерческой модели развития университета, при которой университет развивается с расчетом преимущественно на собственные ресурсы, направляя получаемые доходы прежде всего от основных видов деятельности, а также на целевые ресурсы инвестиционного характера. Университет аккумулирует средства для их направления на модернизацию ключевых активов. В качестве приоритетных направлений обозначены: обновление и расширение Кампуса и его инфраструктуры, развитие цифровой экосистемы AlmaU и поддержка человеческого капитала (преподавателей, сотрудников и студентов).

**Ключевой логикой финансовой стратегии AlmaU становится принцип:**

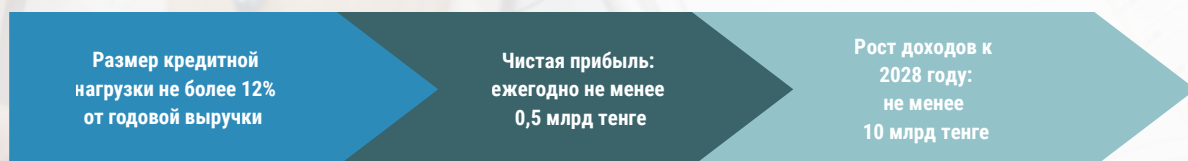
**Финансовая устойчивость → Инновации → Социальное воздействие,**

где устойчивое финансирование становится основой для технологического развития, а цифровизация это инструмент повышения качества образования и операционной эффективности.

#### Структура выручки AlmaU



#### Цели финансовой стратегии



За период с начала 2025 по 2028 год благодаря реализации изложенных мероприятий AlmaU предполагает достичь дальнейших качественных изменений в системе доходов и поступлений. Так, к 2028 году поступления средств в Университет от научных достижений и исследований могут достичь 15% (по сравнению с уровнем около 5% в конце 2024 года). Доля поступлений от проектов с участием университета, предположительно достигнет 10%. Это обеспечит диверсификацию доходов и поступлений университета, в которых преобладающая доля по-прежнему сохранится за образовательными услугами, оказываемыми университетом. В то же время совокупный объем поступлений к 2028 году оценивается на уровне не менее 10 млрд тенге.

Университет также продолжит осуществлять мониторинг и управление стабильностью своей финансовой модели, обеспечивая стабильный положительный финансовый результат своей деятельности на уровне не менее 0,5 млрд тенге. Кроме того, даже с учетом ориентации AlmaU на собственные и доступные Университету внешние ресурсы, реализации задач развития инфраструктуры, ремонта кампуса и осуществления иных вложений в совершенствование деятельности университета, размер принимаемой кредитной нагрузки составит не более 12% от годовой выручки.



## **IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению**

### **4.4. Стратегический приоритет 4: Бизнес-стратегия**

#### **4.4.1. Финансово-инвестиционная и инфраструктурная стратегия**

AlmaU в период 2025–2026 гг. запланировал реконструкцию фасада и второго этажа основного здания университета. В 2026–2028 гг. планируется строительство нового учебного корпуса, реализуемое через механизмы государственно-частного партнёрства и развитие партнерств для расширения услуг в рамках студенческого общежития.

Кроме того, предполагается запуск гибридной модели кампусной сети, включающей создание 2–4 городских кампусов, интегрированных в деловую инфраструктуру Алматы. Предполагается, что данный подход позволит укрепить связи AlmaU с городским сообществом и бизнесом, позиционируя университет как «Urban University» нового поколения. К 2028 году кампусная сеть планирует включать два новых здания и четыре городских локации, а цифровые инструменты будут обеспечивать полный охват автоматизации учебных процессов и предиктивной аналитики.

Финансовая и цифровая стратегии AlmaU формируют фундамент для устойчивого развития университета как инновационного, цифрового и урбанистически интегрированного образовательного пространства.

Ведущими направлениями трансформации становятся:

- Устойчивое финансирование через профессионально управляемый эндаумент-фонд. К 2050 году планируется достижение стратегического объема капитала в 50 млн USD для системной поддержки всех направлений развития университета. Управление фондом будет осуществляться через специализированный совет, реализующий самостоятельную инвестиционную политику, регулярные фандрайзинговые кампании и обеспечивающий независимый аудит.
- Цифровая зрелость за счет внедрения AI-инструментов, снижения операционных издержек и повышения качества взаимодействия с обучающимися.
- Инфраструктурная гибкость с ориентацией на городскую и индустриальную интеграцию.

#### **4.4.2. Цифровая трансформация**

Цифровая трансформация AlmaU рассматривается как один из ключевых элементов стратегии устойчивого и инновационного развития университета на период 2025–2030 гг. Данный вектор направлен на формирование единой интеллектуальной цифровой экосистемы, охватывающей все ключевые процессы – от академического, научного и административного управления до аналитической поддержки принятия решений.

Целью цифровой стратегии является обеспечение высокого уровня персонализации обучения, автоматизация процессов, повышение цифровых компетенций всех участников образовательного процесса, а также интеграция современных цифровых инструментов в повседневную деятельность университета. Особый акцент делается на внедрение решений на основе искусственного интеллекта и предиктивной аналитики для повышения операционной эффективности, минимизации рисков и поддержки стратегического управления.

Переход к цифровому университету осуществляется поэтапно. В рамках предыдущего этапа в 2024–2025 годах были заложены технологические и инфраструктурные основы цифровой среды: внедрена автоматизированная информационная система для учета учебного процесса, осуществлена оцифровка архивов и личных дел студентов, внедрены сервисы для HelpDesk, распознавания лиц, бронирования аудиторий, аренды оборудования, обновлена IT-инфраструктура, включая серверные решения, вычислительная техника и мультимедийные устройства.



## IV. Стратегические приоритеты AlmaU, цели, индикаторы и задачи по их достижению

### 4.4. Стратегический приоритет 4: Бизнес-стратегия

#### 4.4.2. Цифровая трансформация

На предстоящем этапе 2025–2028 гг. запланировано последовательное внедрение интегрированных решений, в том числе на базе ИИ, способствующих автоматизации ключевых образовательных и административных функций. Ключевые инициативы включают интеллектуальную систему автоматизированной проверки и оценивания академических заданий; цифровую платформу для тестирования знаний и контроля посещаемости; интегрированные модули предиктивной аналитики, способные прогнозировать академические риски, рекомендовать индивидуальные образовательные траектории и оптимизировать учебное расписание; AI-чат-боты с расширяющейся функциональностью, обеспечивающие коммуникацию с различными категориями пользователей, а также мониторинг цифровой безопасности.

Параллельно осуществляется развитие системы управления знаниями, цифровой поддержки управленческих решений и аналитических дашбордов для руководства, что обеспечивает оперативную визуализацию и интерпретацию ключевых показателей эффективности. Важной составляющей цифровой стратегии является повышение цифровой грамотности и навыков работы с ИИ на всех уровнях – от студентов и преподавателей до административного персонала. Это предполагает как интеграцию соответствующих модулей в образовательные программы, так и реализацию программ профессионального развития, нацеленных на формирование компетенций цифровой экономики.

К 2030 году AlmaU планирует завершить формирование целостной цифровой платформы, которая станет основой для персонализированного обучения, эффективного академического менеджмента и устойчивого развития в условиях усиливающейся конкуренции и глобальных трансформаций.

#### 4.4.3. People management

В сфере управления человеческими ресурсами AlmaU стремится формировать Learning Culture – среду, раскрывающую потенциал сотрудников. В основе подхода лежит концепция обучающейся организации, ориентированной на непрерывное развитие и последовательное совершенствование персонала в соответствии со стратегией университета.

Частью концепции являются программы наставничества, формирование кадрового резерва и индивидуальные планы профессионального развития сотрудников.

Центральным компонентом стратегии в области управления талантами выступает модель компетенций сотрудников, называемая Матрица АБ, основанная на пяти векторах:

- Service: ориентация на клиента и устойчивое партнёрство (целевой показатель NPS  $\geq 85\%$ );
- Education: непрерывное саморазвитие, наставничество, цифровая грамотность (не менее 40 часов обучения в год);
- Meaning: наличие личной цели, лидерство через пример, командная ответственность;
- Impact: внедрение инициатив, направленных на улучшение процессов университета;
- Financial sustainability: рациональное использование ресурсов и оптимизация без ущерба качеству.

Мониторинг вовлечённости персонала AlmaU осуществляется через регулярные опросы. Таким образом, AlmaU выстраивает стратегию управления человеческим капиталом как экосистему осознанного лидерства, в которой благополучие персонала воспринимается не как побочная задача, а как системный драйвер устойчивой эффективности и условие договора между сотрудником и университетом. Уникальной особенностью подхода становится интеграция смыслового вектора ("Meaningful") во все HR-процессы: от оценки и развития до повседневной организационной культуры.

Ожидаемые результаты к 2028 году:

- Производительность: не менее 40% сотрудников получают оценку "превышает ожидания";
- Wellbeing: 100% охват программой ДМС (по сравнению с 75% в базовом периоде);
- Вовлечённость: индекс вовлеченности, включая eNPS не ниже 85;
- Развитие: средний показатель обучения – не менее 40 часов в год на одного сотрудника.



Ключевыми рисками, способными оказать негативное влияние на достижение стратегических целей и качество реализации Стратегии развития Университета, являются 3 ключевые категории.

### **Стратегические риски.**

Данная группа включает угрозы, связанные с ошибочными управленческими решениями, недостаточной проработанностью стратегических ориентиров. Также к данной категории относятся существенные геополитические и региональные риски, значимые регуляторные изменения и практики, способные существенно повлиять на принципы и стратегические цели, в том числе в вопросах привлечения иностранных студентов. Университета.

### **Операционные риски.**

Эти риски возникают в процессе текущей деятельности и могут существенно затруднить достижение долгосрочных целей и выполнение тактических задач. В их числе: рост структурной конкуренции в образовательной сфере, в том числе вследствие прихода иностранных университетов; сбои в организации учебного процесса и обеспечении академического качества, нехватка квалифицированного преподавательского и административного персонала, невозможность привлечь персонал нужной квалификации для реализации текущей Стратегии или отток талантов, несовершенство систем оценки и мотивации сотрудников; ; несовершенства корпоративной культуры, препятствующие инновациям и изменениям; риски в области информационных технологий и искусственного интеллекта (задержки цифровой трансформации, киберугрозы, сложности интеграции искусственного интеллекта).

### **Финансовые и социально-экономические риски.**

Макроэкономические риски, связанные с высоким уровнем инфляции, ослаблением валютных курсов национальных валют в Казахстане и регионах присутствия Университета, снижение благосостояния населения, вопросы демографии и миграции, в том числе снижающие возможности притока иностранных студентов, иностранных преподавателей и исследователей в Казахстан. Неритмичность финансирования (в том числе в рамках государственных научных грантов), недостижение плановых экономических показателей Университета, нерациональное использование материальных ресурсов для реализации стратегических инициатив.

В рамках реализации риск-ориентированной модели AlmaU для целей минимизации возможных рисков Университет классифицирует процессы исходя из 3 взаимодополняющих принципов: проактивности (нейтрализация критических угроз до реализации), адаптивности (процессные улучшения для существенных рисков), системности (непрерывный мониторинг умеренных факторов).

Данный подход позволяет рассматривать существующие угрозы как драйверы стратегической устойчивости, гибкой настройки систем управления Университета для достижения стратегических целей AlmaU как регионального лидера (ЦА+).



## VI. Заключение. Университет, создающий будущее

Стратегия развития Almaty Management University на 2025–2028 годы отражает философию трансформации и учитывает прогнозируемые вызовы и новые возможности в странах Центральной Азии+. В её основе – видение AlmaU как драйвера высшего образования и лидера образовательных инноваций в регионе. Университет стремится выйти за рамки традиционной модели, формируя открытую, предпринимательскую и человекоцентричную экосистему, которая развивает образование, исследования и предпринимательство, внося вклад в устойчивое развитие региона.

Университет осуществляет органичное развитие в рамках социальной, культурной и деловой жизни города (Urban University) в формате университета без границ. AlmaU стремится, чтобы кампус, запускаемые инициативы становились точками притяжения для талантливой молодежи, бизнеса и городских сообществ. Эта модель, основанная на партнерстве и открытости, будет позволять масштабировать успешные проекты от локального уровня до регионального, закрепляя позиции университета как интеллектуального и инновационного хаба Центральной Азии+.

Центральным элементом нашей трансформации является создание и совершенствование глокальной образовательной экосистемы. Университет движется от простого набора абитуриентов к качественному отбору и становлению будущих лидеров ("Explorers"), которые в процессе обучения генерируют идеи и предпринимательству, а выпускаются уже как создатели ("Creators/Transformers"), способные создавать рабочие места и преобразовывать окружающую действительность. Междисциплинарность, проектные и skill-based принципы в образовании обеспечивают подготовку профессионалов, востребованных развивающимися отраслями экономики Казахстана и Центральной Азии.

Одновременно с этим AlmaU формирует устойчивую исследовательскую экосистему, нацеленную на генерацию передовых знаний в области бизнеса, предпринимательства и гуманитарных областей. AlmaU постепенно изменяет финансовую модель в сторону роста доходов от научной и проектной деятельности, а также будущих предпринимательских инициатив и академических инноваций. Развитие научных лабораторий, партнерских программ с бизнесом, поддержка ученых и коммерциализация принесут AlmaU новые роли на стыке между наукой и индустрией.

Глобальная стратегия AlmaU направлена на построение этических и устойчивых международных связей. Через получение престижных международных аккредитаций достижение высоких позиций в мировых рейтингах и расширение географии партнерств AlmaU будет укреплять свою представленность и репутацию передового университета Центральной Азии, заметного на мировом уровне.

В основе отмеченных преобразований находится бизнес-стратегия, включающая устойчивую финансовую модель, развитие современной инфраструктуры, цифровую трансформацию с применением AI и других технологий будет обеспечивать высокие уровни операционной эффективности и персонализации обучения, а также заботу о сотрудниках AlmaU.

Настоящая Стратегия развития AlmaU на 2025–2028 годы одновременно определяет масштабы стоящих перед университетом задач и фокусирует направления их реализации. Она описывает целостную модель развития университета, основанную на сочетании свободы действия, ответственности, человеческого капитала и долгосрочного видения. AlmaU формирует уникальное образовательное пространство, где ценности, академическая целостность, исследовательское и предпринимательское мышление, открытая культура доверия пронизывают все направления деятельности университета. AlmaU реализует мероприятия в целях постоянного обновления, придания гибкости и поддержания роста, объединяя людей и знания для формирования достойного будущего региона и мира.



# Приложение 1. Целевые индикаторы стратегии развития

№	Индикаторы	Ед. изм.	В плановом периоде			
			2025	2026	2027	2028
Консолидированные индикаторы Университета						
1	Доля программ, имеющих международную аккредитацию	%	30%	30%	60%	70%
2	Доля студентов, получивших предложения о работе до получения диплома	%	70%	70%	75%	80%
3	Доля штатных преподавателей и сотрудников, вовлеченных в выполнение финансируемых НИР	%	15%	25%	35%	50%
4	Количество публикаций Scopus	шт.	60	75	85	100
5	Доля доходов от научной деятельности в общем объеме бюджета	%	5%	8%	10%	15%
6	Количество цитирований на 1 преподавателя (за последние 5 лет)	кол-во	2	2,2	2,3	2,5
7	Доля иностранных студентов в общем контингенте	%	2%	3%	4%	5%
8	Доля преподавателей, задействованных в академической мобильности	%	5%	7%	10%	15%
9	Академическая мобильность студентов	%	1%	1,50%	1,50%	2%
10	Доля иностранных ППС	%	2%	3%	4%	5%
11	QS WUR	#				#1000
12	QS Global MBA Asia	#	Топ-60	Топ-50	Топ-30	Топ-20
13	THE Impact Ranking: позиции глобально	#	#1001-1 500	#801-1 000	#801-1 000	#601-800
14	QS Stars	баллы	4*	4*	5*	5*
15	Позиция в рейтинге устойчивого развития – UI GreenMetric	#	#700	#650	#600	#550