

Долгосрочная стратегия развития

автономной организации образования
«Назарбаев Университет»
на 2026 – 2031

Мировой уровень, созданный в Казахстане: Долгосрочная стратегия развития Назарбаев Университета, 2026–2031

Предисловие

Мировой уровень.

Создано в Казахстане.

Таков Назарбаев Университет. Глобальные стандарты, сочетающиеся с национальной и региональной значимостью. Во всём, что мы делаем. Данная стратегия определяет, как мы будем реализовывать эту приверженность в течение последующих пяти лет, в условиях нашей ценной институциональной автономии и академической свободы.

Нам 15 лет. В первые годы нашего существования нас поддерживали ведущие университеты США, Великобритании и Сингапура, но теперь мы стоим на своих ногах. Мы признаны ведущим исследовательским университетом Центральной Азии. Однако предполагалось, что мы будем конкурировать и вносить вклад на глобальной арене. Эта новая стратегия определяет, как мы достигнем этой амбициозной цели. Чтобы сохранить чёткую направленность на ключевые задачи, мы делаем стратегию простой и понятной. Наше внимание сосредоточено на трёх основных мандатах:

- Обучение мирового уровня, сопоставимое с лучшими университетами мира, часть которого будет реализована в сотрудничестве с авторитетными партнёрами, а также передовой студенческий опыт, который готовит молодых людей к лидирующей роли в национальных и региональных преобразованиях.
- Исследования, ориентированные на региональные вызовы и одновременно способствующие развитию академических дисциплин, значительная часть которых будет проводиться совместно с национальными и международными партнёрами, стимулируя инновации и креативность, повышение производительности и конкурентоспособности, а также совершенствование высшего образования, интегрированного здравоохранения и государственной службы.
- Наше обучение, исследования, инновации и выпускники способствуют становлению в Казахстане экономики знаний и улучшению национального и международного статуса, благополучия и международного признания.

Для достижения наших амбиций мы создаём благоприятные условия и управляем рисками, связанными с человеческими ресурсами, управлением и эффективным администрированием; финансовой и социальной устойчивостью; а также репутацией, интернационализацией и коммуникацией.

Множество стратегий так и остаются глянцевыми буклетами на полке. Наша стратегия будет живой дорожной картой. Она будет подкреплена подробным стратегическим планом с целями, показателями и ключевыми показателями эффективности; подстратегиями, охватывающими мандаты и контекстуальные приоритеты; ежегодными операционными планами; согласованием со структурами, бюджетами и ресурсами; чётким распределением ответственности и прозрачными механизмами подотчетности;

а также установленными сроками. Связанный с ней реестр рисков будет обеспечивать выявление, оценку и минимизацию ключевых рисков.

У нас высокие амбиции. Достижение их при сокращённых по сравнению с предыдущими годами ресурсах будет сопряжено с определёнными трудностями. Нам потребуется диверсифицировать источники доходов, привлекая финансирование научных исследований и разработок из национальных и международных источников, включая промышленность, а также увеличивать доход от студентов, обучающихся на платной основе, и от расширенной коммерческой деятельности. Мы должны обеспечить эффективность управления и использование современных технологий при сохранении выдающегося качества. Мы будем устранять текущие диспропорции в уровне преподавания и исследований и способствовать развитию междисциплинарности и сотрудничеству на всех уровнях. За пределами университета мы продолжим поддерживать развитие высшего образования, государственной службы и здравоохранения по всей стране.

Недавно мне напомнили о напряжении между «целью» и «престижем» в деятельности университета. Мы должны стремиться к обоим, поскольку без одного невозможно достичь другого. Наша приверженность высшему образованию и исследованиям мирового уровня имеет важное значение для национальных амбиций Казахстана стать уважаемой экономикой знаний. Однако для достижения этих целей университет должен обладать статусом университета мирового уровня; поэтому престиж важен для нашей способности реализовать эти амбиции. Следовательно, мы будем инвестировать в совершенствование преподавания, студенческого опыта, трудоустройства выпускников, развитие профессорско-преподавательского состава, а также исследований и инноваций, включая вклад студентов-исследователей. Полученные улучшения отразятся на нашем повышенном международном статусе, включая улучшение позиций в рейтинге Times Higher Education World University. Текущее место в диапазоне 401–500, хотя и является лучшим в Центральной Азии и четвёртым среди стран СНГ, не полностью отражает наш потенциал. Мы ставим перед собой цель войти в топ-300 университетов в течение срока действия этой стратегии. Казахстан и его народ заслуживают этого, и мы даём обещание достичь этой цели.

Несмотря на стоящую перед нами задачу диверсификации источников доходов, у нас есть решимость усердно работать, чтобы обеспечить необходимые ресурсы для достижения наших амбиций. Помимо выдающегося кампуса, инфраструктуры, университетских клиник, инновационных объектов и финансовых ресурсов, нам повезло с тем, что у нас есть студенты, которыми могли бы гордиться ведущие университеты мира; преподаватели, преданные высококлассному обучению и исследованиям мирового уровня, которые решают национальные и региональные задачи; а также сотрудники с выдающимися навыками, приверженностью и самоотдачей. У нас есть прочная основа для построения университета, которым будет гордиться Казахстан. Это и есть стратегия достижения этой амбициозной цели.

Профессор Вакар Ахмад
Президент Назарбаев Университета

Введение

Видение и миссия Назарбаев Университета определяют его стратегическое направление, опираясь на предыдущие стратегии и подчеркивая значимую национальную роль, региональное влияние и глобальное воздействие. Университет приоритизирует исследования, способствуя инновациям и достижению высокого уровня во всех дисциплинах. Он ценит модель образования, основанную на заслугах и честности, и стремится развивать будущих лидеров, которые будут способствовать прогрессу Казахстана на мировой арене.

Назарбаев Университет (далее — НУ) привержен созданию университета мирового уровня, выступающего катализатором национального и регионального развития. С момента своего основания в 2010 году НУ служит трансформационным двигателем интеллектуального и социально-экономического развития Казахстана. В настоящее время Университет входит в число лучших 23% университетов мира, занимая позицию в диапазоне 401–500 рейтинга Times Higher Education (THE) World University Rankings. Вступая в новый этап своего развития, Университет опирается на более чем десятилетний период становления и достижений, которые внесли значительный вклад в развитие Казахстана и более широкого региона Центральной Азии. Его стратегия основана на наследии институционального лидерства и системных реформ, а ключевые результаты — в рамках последней стратегии и ее пяти мандатов — включают следующее:

Лидерство в реформировании высшего образования

- НУ непосредственно влияет на национальные реформы, включая расширение институциональной автономии университетов, совершенствование систем управления и модернизацию академических стандартов и стандартов обеспечения качества в Республике Казахстан.
- Университет способствует национальному развитию через постоянное экспертное участие и консультирование государственных органов и других национальных институтов.

Академическое лидерство

- НУ предлагает образовательные программы мирового уровня, основанные на строгих международных стандартах, в широком спектре дисциплин: науки о Земле, естественные и цифровые науки, гуманитарные и социальные науки, бизнес, государственная политика и управление, образовательное лидерство, инженерия и медицина.
- Уровень трудоустройства выпускников НУ достигает почти 98%, что является выдающимся показателем.
- Численность студентов выросла с 4 829 в 2018 году до 7 931 к 2025 году, а количество образовательных программ — с 44 до 94 за тот же период.
- В 2025 году НУ получил институциональную аккредитацию Агентства по обеспечению качества высшего образования Великобритании (UK Quality Assurance Agency) в рамках процедуры International Quality Review. Многие образовательные программы Университета получили аккредитацию «золотого стандарта», и этот процесс продолжается.

Научное лидерство

- НУ обеспечивает более четверти всех публикаций Казахстана в журналах верхнего квартиля, существенно повышая присутствие страны в ведущих мировых научных изданиях.
- Доходы от научных исследований значительно выросли — с чуть менее 8 трлн тенге в 2018 году до более 21 трлн тенге к 2024 году.
- НУ демонстрирует качество исследований и уровень международной научной вовлечённости, сопоставимые с давно существующими ведущими университетами мира, что отражает устойчивую и конкурентоспособную исследовательскую культуру.
- Численность докторантов увеличилась со 127 в 2018 году до 514 к 2025 году.

Модель создания академической системы здравоохранения

- НУ запустил первую в регионе программу доктор медицины по американской модели, что стало важным этапом формирования интегрированной академической системы здравоохранения, объединяющей образование, клиническую практику и биомедицинские исследования.
- Университет трансформировал систему УМС в академический медицинский центр и создал программы резидентуры, соответствующие глобальным стандартам Accreditation Council for Graduate Medical Education-International (ACGME-I).

Инновации и трансфер исследований в производство

- НУ сформировал инновационную инфраструктуру, включающую исследовательские и испытательные лаборатории, программы инкубации и акселерации стартапов, а также партнёрства с промышленностью, обеспечивающие трансфер технологий и коммерциализацию разработанных решений.
- Университет начал строительство здания Научного парка, открытие которого запланировано на 2026 год; он станет новым центром притяжения для исследователей, предпринимателей, инвесторов и студентов.

Видение

Стать ведущим университетом мирового уровня, приверженным:

- ускорению трансформации Казахстана и всего региона через исследования мирового класса, обучение, основанное на исследованиях, инновации и обмен знаниями;
- развитию значимых партнёрств с местными и региональными сообществами;
- созданию преобразующего студенческого опыта и насыщенной студенческой жизни.

Миссия

Формировать международно-признанное академическое сообщество, создающее междисциплинарные знания для решения национальных и глобальных вызовов, воспитывающее вдохновлённых молодых лидеров на благо человечества и продвигающее системные реформы в образовании, здравоохранении и государственном управлении в Казахстане и за его пределами.

Ценности

- 1. Стремление к совершенству:** Мы стремимся к высокому качеству во всём, что делаем, и создаём инфраструктуру, условия и организационную культуру, которые позволяют нашему сообществу и Университету добиваться выдающихся результатов.
- 2. Открытия и любознательность:** Мы создаём и применяем знания для дальнейшего

развития дисциплинарных и междисциплинарных областей, формирования талантливых, этических и компетентных будущих лидеров, решения глобальных проблем и развития нашего города, страны и региона.

- 3. Меритократия и честность:** Мы придерживаемся высочайших этических стандартов и закрепляем их в институциональных структурах, политиках и культуре.
- 4. Сообщество и вовлеченность:** Мы развиваем всех членов сообщества Университета. Мы продвигаем равенство, представительство и вовлеченность студентов, преподавателей и сотрудников в управлении Университетом. Мы взаимодействуем с заинтересованными сторонами на местном, национальном и международном уровнях для взаимной выгоды.
- 5. Устойчивое развитие и социально-экономическая ответственность:** Мы внедряем и продвигаем экологическую и социально-экономическую ответственность через наши исследования, преподавание, общественные инициативы и партнёрства, а также через приверженность Целям устойчивого развития ООН, включая наше лидерство в сети Sustainable Development Solutions Network. Мы стремимся диверсифицировать источники доходов и тщательно и этично использовать финансовые и инфраструктурные ресурсы для укрепления институциональной устойчивости.

Стратегия НУ разработана в соответствии с национальными приоритетами Казахстана в области развития высшего образования и науки, включая Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года и Концепцию развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023–2029 годы.

Университет совершенствует свои академические программы с учётом меняющихся потребностей обучающихся и рынка труда за счёт более гибких структур образовательных программ, тесного взаимодействия с работодателями через консультативные советы, внедрения микро-квалификаций, а также совместных и дудипломных программ с ведущими международными партнёрами.

НУ будет осуществлять научные исследования международного уровня, способствующие развитию страны, взаимодействуя с промышленностью, бизнесом и государственным сектором на взаимовыгодной основе. Направления исследований Университета будут напрямую связаны с национальными приоритетами; одновременно будет продолжено повышение качества исследований за счёт увеличения публикаций в журналах верхнего квартиля и расширения глобального научного сотрудничества через международные совместные публикации. Для этого Университет продолжит инвестировать в современную исследовательскую инфраструктуру и оборудование, обеспечивающие проведение высококачественных прикладных и трансляционных исследований.

Каждый стратегический мандат, определённый в настоящей Стратегии, способствует реализации приоритетов, закреплённых в национальных планах развития, посредством конкретных шагов и измеримых ключевых показателей эффективности (KPI).

Стратегические мандаты и тематические приоритеты

Данная Стратегия определяет три мандата и три сквозных тематических приоритета, которые будут направлять деятельность Университета в период с января 2026 года по июль 2031 года. Каждый мандат и приоритет опирается на стратегические приоритеты и задачи, подкреплённые конкретными мерами, ключевыми показателями эффективности (КПЭ — Приложение 2) и каскадирующимися целевыми показателями. Соответствующий Стратегический план будет определять годовые целевые значения для каждого КПЭ. Мандаты:

1. Академическое лидерство;
2. Научное лидерство, и
3. Влияние на общество.

Академическое лидерство

НУ стремится разрабатывать и предлагать высококачественные академические программы, сопоставимые с глобальными стандартами, которые готовят выпускников к удовлетворению потребностей национального и мирового рынка труда и общества. Каждая программа будет обеспечивать формирование у выпускников атрибутов НУ (Приложение 1) и ключевых навыков для трудоустройства. Содержательные и сложные программы, реализуемые с использованием гибких, инновационных и современных форм обучения и преподавания, гарантируют, что талантливые студенты НУ получают насыщенный и развивающий образовательный опыт, позволяющий им раскрыть свой академический и карьерный потенциал.

НУ будет инвестировать в профессиональное развитие своего академического персонала на всех этапах карьеры, поддерживая преподавателей через развитие их педагогического совершенствования и в достижении международного признания через сертифицированные программы. Достижения в преподавании и лидерство в сфере образования будут признаваться и поощряться через карьерные продвижения, награды и институциональные механизмы стимулирования.

Общая численность студентов, как ожидается, увеличится и стабилизируется на уровне примерно 9000 в течение срока действия стратегии. Доля студентов, обучающихся на платной основе, будет расти, при этом гибкость в реализации программ будет способствовать достижению этой цели. Академическая структура Университета будет развиваться в соответствии с национальными приоритетами, включая развитие ИИ и цифровизации, стимулировать и обеспечивать междисциплинарность, оптимизировать процессы и обеспечивать повышение эффективности. Программы с низким спросом, но стратегически важные, будут поддерживаться для расширения образовательного портфеля Университета.

Научное лидерство

НУ привержен созданию глобально конкурентоспособных исследований, которые продвигают дисциплинарные и междисциплинарные знания, отвечают на региональные и глобальные вызовы за счёт концентрации усилий на стратегически выбранных направлениях и поддерживают развитие общества и экономики. Для достижения этого НУ обеспечивает поддерживающую, стимулирующую и ориентированную на результат исследовательскую среду, которая привлекает и удерживает профессорско-преподавательский состав, который активно занимается исследовательской деятельностью, а также вовлекает студентов докторантуры, магистратуры и

бакалавриата в исследования и инновации. Наша исследовательская деятельность основана на высочайших стандартах честности и этики и поощряет сотрудничество и междисциплинарность. НУ поддерживает инфраструктуру мирового уровня, необходимую для обеспечения научного лидерства и достижения результатов, имеющих общественную значимость и глобальную актуальность.

Влияние на общество

Посредством преподавательской и научной деятельности НУ стремится отвечать на общественные вызовы, разрабатывать решения, способствующие социальному и экономическому развитию Казахстана, и создавать реальное практическое воздействие. НУ намерен вносить вклад в достижение долгосрочных целей развития страны через активное взаимодействие с промышленностью, государственными органами, образовательными учреждениями, сектором здравоохранения и некоммерческими организациями. НУ будет формировать культуру инноваций, интегрируя предпринимательство в академические программы и поддерживая коммерциализацию результатов исследований. Университет усилит внимание к инновациям, основанным на исследованиях, и посредством Astana Business Campus создаст экосистему, объединяющую новые и ведущие технологические компании для ускорения инноваций.

Мы осознаем, что эти задачи будут выполняться в сложных и зачастую трудных условиях, и выделяем **три ключевых контекстуальных тематических приоритета**, которые охватывают все мандаты (Рис. 1). Это:

1. Люди, управление и эффективная администрация;
2. Устойчивое развитие, и
3. Репутация, интернационализация и коммуникация.

Люди, управление и эффективная администрация

Для обеспечения эффективного управления, бесперебойных бизнес-процессов и качественного институционального принятия решений НУ будет: оптимизировать свои бизнес-процессы за счёт цифровых рабочих потоков, автоматизации и искусственного интеллекта (ИИ); внедрять принятие решений на основе данных и повышать подотчётность, обеспечивать поддержку, развитие и удержание сотрудников. Обеспечение качества будет встроено в работу административных подразделений, а эффективность механизмов управления Университетом будет тщательно отслеживаться и оптимизироваться. Эффективное использование цифровизации и ИИ будет способствовать инновациям и повышению эффективности в преподавании, исследованиях, операционной деятельности и администрировании; для этого потребуются постоянное инвестирование и адаптация в соответствии с меняющимися потребностями Университета. НУ будет использовать инструменты, основанные на ИИ, для улучшения исследований, преподавания, студенческой жизни и административной продуктивности, разрабатывать ясную институциональную рамку для применения ИИ, расширять цифровую и ИИ-грамотность и интегрировать ИИ в академические программы. Университет продолжит повышать уровень цифровой и ИИ-грамотности среди студентов, преподавателей и сотрудников посредством целевых обучающих программ, интеграции в учебные планы и инициатив по профессиональному развитию. Искусственный интеллект будет системно внедряться в образовательные программы, научные исследования и административные процессы в соответствии с национальными приоритетами в области цифровой трансформации. Благодаря этим мерам НУ укрепит свой потенциал как университет с передовыми цифровыми возможностями, ориентированный на будущее исследовательский

университет и внесет вклад в развитие талантов и решений на основе искусственного интеллекта для Казахстана и региона.

Устойчивое развитие

Экологическая и социально-экономическая устойчивость имеет ключевое значение для долгосрочной институциональной устойчивости, а также для обеспечения соответствия НУ глобальным стремлениям и целям, национальным и региональным вызовам. НУ будет внедрять экологическую и социально-экономическую устойчивость во все направления деятельности Университета, включая исследования, ориентированные на Цели устойчивого развития, а также академические программы и курсы.

Долгосрочная финансовая устойчивость является основой обучения и преподавания, исследований и развития инфраструктуры. НУ получает значительное финансирование из государственного гранта при дополнительной поддержке Назарбаев Фонда. Университет будет укреплять долгосрочную финансовую устойчивость за счёт диверсификации источников финансирования, увеличения доходов от платного обучения, дальнейшего развития программ для руководителей и профессионального образования, а также микроквалификаций, привлечения внешнего научного финансирования, коммерциализации исследований и оптимизации операционных расходов.

Репутация, интернационализация и коммуникация

Для укрепления национального, регионального и глобального статуса НУ, привлечения талантов и партнёрств, а также усиления вклада в общество, НУ разработает и реализует меры, направленные на продвижение вклада и влияния Университета, и укрепление его национальной и международной узнаваемости. Интернационализация способствует развитию совместных исследований и укреплению репутации Университета, обогащает образовательную среду и обеспечивает дополнительный источник дохода. НУ будет расширять партнёрства, запускать совместные и двойные образовательные программы с авторитетными партнёрами, увеличивать набор иностранных студентов, развивать академическую мобильность, а также усиливать исследовательские коллаборации и соавторство. Рисунок 1 наглядно показывает взаимосвязь между нашими основными мандатами в контексте видения, миссии, ценностей и тематических приоритетов.

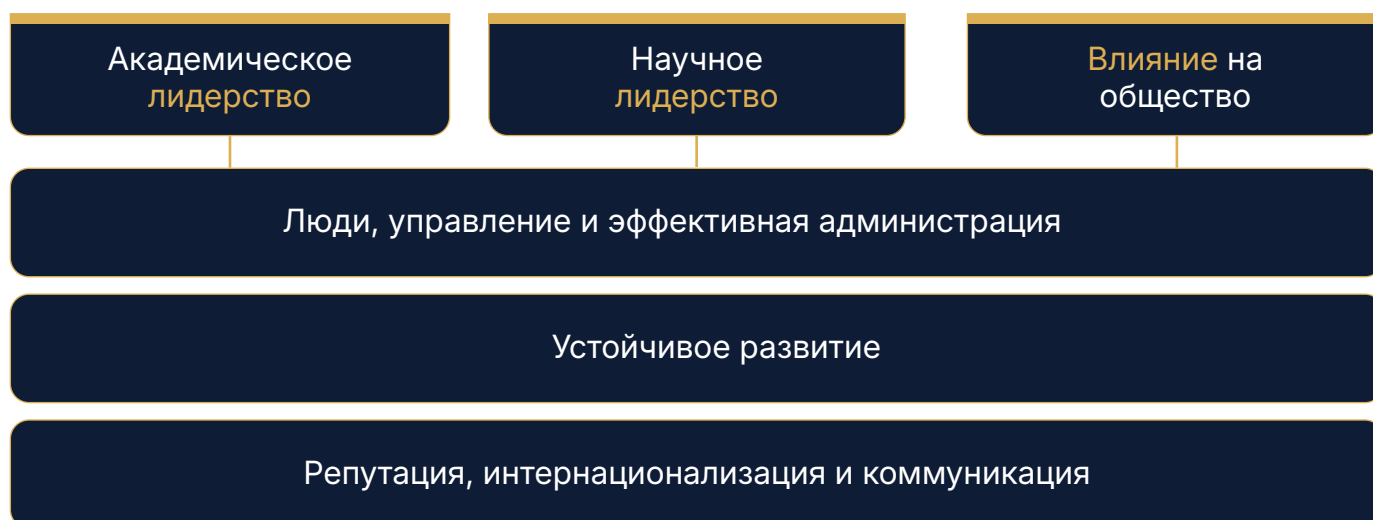


Рисунок 1. Стратегические мандаты и тематические приоритеты

Теперь мы подробнее остановимся на основных мандатах и тематических приоритетах, определив стратегические приоритеты и цели.

Мандат 1: Академическое лидерство

Стратегические приоритеты

SP1. Предлагать портфель высококачественных, инновационных, гибких и привлекательных программ

SP2. Обеспечивать студенческий опыт мирового уровня

Стратегические задачи

1.1 Повысить привлекательность и конкурентное преимущество академических программ НУ

НУ будет постоянно совершенствовать свои академические программы, внедряя портфель востребованных на национальном уровне и академически сложных программ, используя инновационные и гибкие форматы обучения, соответствующие изменяющимся и разнообразным потребностям студентов, работодателей и общества. Университет продолжит расширять возможности смешанного и онлайн-обучения, интегрируя высококачественные цифровые педагогические практики, интерактивные платформы и технологии, обогащая образовательный процесс, с целью повышения вовлечённости обучающихся, расширения доступности образования и создания возможностей для обучения на протяжении всей жизни для студентов НУ и более широкого сообщества Казахстана.

1.2 Улучшить качество преподавания и репутацию

Профессорско-преподавательский состав НУ будет обеспечивать высокое качество обучения с акцентом на исследования, создавая увлекательный, стимулирующий и значимый образовательный опыт для студентов. Международное бенчмаркинг и признание через аккредитацию укрепят академические программы НУ и повысят его глобальный профиль. Преподаватели будут получать поддержку в приобретении международно-признанных педагогических квалификаций.

1.3 Сочетать глобальные стандарты с локальным воздействием

НУ будет внедрять лучшие мировые практики в области преподавания и исследований, адаптируя их к национальному контексту, чтобы обеспечить актуальность и соответствие приоритетам страны. Для укрепления связи между образованием и рынком труда НУ будет активно привлекать работодателей и отраслевых партнёров к инициативам по подготовке студентов к профессиональной деятельности. Эти инициативы обеспечат студентов практическим опытом и повысят их конкурентоспособность на рынке труда. Школы НУ будут поддерживать работу отраслевых консультативных советов, чтобы совершенствовать учебные программы, обеспечивать их актуальность и выявлять необходимые навыки и потребности.

Добившись этого баланса, Университет укрепит свою глобальную репутацию и одновременно максимизирует вклад в национальное развитие и общественное благополучие.

1.4 Привлекать новых студентов

НУ будет уделять особое внимание привлечению талантливых студентов, которые внесут положительный вклад в репутацию, успех и финансовую устойчивость Университета — независимо от их социально-экономического положения. Будет установлен

оптимальный баланс между количеством и качеством, чтобы увеличить доходы от обучения и укрепить академическую репутацию НУ.

1.5 Улучшить студенческий опыт и условия студенческой жизни, а также обеспечить успех студентов

НУ будет улучшать студенческий опыт и условия студенческой жизни, стремясь обеспечить услуги мирового уровня как на кампусе, так и дистанционно. Университет будет сохранять и дальше развивать существующие сильные стороны и инфраструктуру для поддержки и вовлеченности студентов. Учебные потребности всех студентов будут учитываться, чтобы обеспечить полноценный доступ к учебным программам и соответствующим ресурсам.

1.6 Вовлекать студентов в разнообразные, качественные и инклюзивные внеучебные мероприятия

НУ будет обогащать общий студенческий опыт, предоставляя выдающиеся возможности для участия во внеучебной деятельности, формирующие важнейшие жизненные навыки, такие как лидерство, работа в команде и гражданская ответственность, а также способствующие личностному росту. Эти мероприятия направлены на поддержку личного и профессионального развития студентов и формирование чувства принадлежности.

Мандат 2: Научное лидерство

Стратегические приоритеты

SP 3. Дальнейшее развитие культуры и инфраструктуры, обеспечивающих проведение исследований мирового уровня

SP4. Проводить исследования международного значения, способствующие развитию страны, взаимодействуя с промышленностью, бизнесом и государственным сектором на взаимовыгодной основе

SP5. Укреплять исследовательский потенциал через развитие кадров и расширение программ подготовки докторантов

Стратегические задачи

2.1 Проводить и публиковать исследования мирового уровня

Будучи ведущим исследовательским университетом региона, НУ будет увеличивать объём высококачественных исследований, признанных на международном уровне за их высокий стандарт и оказывающих влияние как на национальном, так и на глобальном уровнях. Преподаватели и студенты НУ будут публиковать свои работы в авторитетных изданиях и представлять результаты на престижных конференциях. Влияние их исследований будет выражаться в цитируемости и обмене знаниями, включая патенты, инновации и улучшения в сфере услуг и бизнес-практик.

2.2 Поддерживать и обновлять инфраструктуру

НУ будет инвестировать в инфраструктуру и ресурсы, необходимые для достижения исследовательских целей и решения будущих технологических задач. Будут развиваться партнёрства с другими казахстанскими учреждениями для укрепления взаимного инфраструктурного потенциала.

2.3 Формировать поддерживающую исследовательскую культуру

НУ будет формировать поддерживающую исследовательскую культуру, основанную на справедливой, инклюзивной и ответственной системе оценки, обеспечивая её финансовыми вложениями в исследования.

2.4 Расширять передачу знаний, вносить вклад в инновации и сотрудничать с индустрией

НУ будет вносить вклад в экономическое и социальное развитие Казахстана и позитивно влиять на общество и экономику через передачу знаний. Университет будет продвигать путь «от исследований к применению» посредством партнёрств и предпринимательства. Проводя исследования, имеющие значение для промышленности, бизнеса и государственного сектора, а также коммерциализируя результаты исследований, НУ укрепит свои инновационные инициативы и диверсифицирует источники исследовательских доходов.

Научно-исследовательская программа НУ будет охватывать актуальные общественные вызовы — от здравоохранения и экологической устойчивости до технологических инноваций и экономической устойчивости. Продвигая междисциплинарные исследования и партнёрства с индустрией, Университет обеспечит превращение научных открытий в реальные преимущества для общества.

2.5 Развивать, привлекать и удерживать талантливых исследователей и сотрудников

НУ будет развивать, привлекать и поддерживать талантливых исследователей для получения выдающихся научных результатов. Для достижения этой цели Университет будет расширять программы подготовки докторантов, а также увеличивать стимулы и возможности, направленные на поддержку профессорско-преподавательского состава, научно-исследовательского персонала и студентов в их деятельности. Профессиональное консультирование, повышение квалификации и индивидуальные планы развития станут основой для формирования научно-исследовательского потенциала Университета; это также включает подготовку постдокторантов к будущей академической карьере.

Мандат 3: Влияние на общество

Стратегические приоритеты

SP6. Осуществлять национальную трансформацию в сфере образования, здравоохранения, промышленности и государственного управления

SP7. Усилить национальное влияние через инновации, предпринимательство и взаимодействие

Стратегические задачи

3.1 Обеспечивать трансформацию системы образования

НУ будет работать со школами, университетами и лицами, формирующими политику, чтобы повысить качество и инклюзивность образования в Казахстане. Посредством инициатив по наращиванию потенциала и программ профессионального развития для преподавателей и академических руководителей Университет продолжит содействовать модернизации практик преподавания, обучения и управления образованием в масштабах национальной системы высшего образования.

НУ будет расширять доступ к своим образовательным возможностям через разработку онлайн, гибридных и смешанных программ, микроквалификаций и отдельных курсов; они будут доступны для обучающихся в течение всей жизни и для организаций высшего

образования по всей стране. Академические программы Университета и его партнёрства продолжат способствовать инклюзии, социальной мобильности и справедливому доступу к возможностям, включая адресную работу с недостаточно представленными группами и регионами. Эти цели будут достигаться посредством гибких образовательных траекторий и инклюзивных педагогических подходов, расширяющих участие и создающих основу для построения высококвалифицированной карьеры.

3.2 Усилить инициативы в сфере здравоохранения и общественного здравоохранения

НУ будет интегрировать биомедицинские исследования, медицинское образование и клиническую практику для подготовки нового поколения лидеров в области здравоохранения и для внесения вклада в улучшение здоровья всех граждан. НУ дополнит инфраструктуру УМС строительством Детского хирургического центра на 350 коек, при условии одобрения финансирования со стороны правительства.

3.3 Формировать устойчивое взаимодействие между Университетом, государством и обществом

НУ будет создавать долговременные партнёрства с сообществами, НПО и государственными учреждениями, а также продвигать принципы эффективного государственного управления через участие в национальных комитетах, предоставление экспертных консультаций и подготовку нового поколения политиков и государственных администраторов.

3.4 Взаимодействовать с выпускниками для поддержки Университета, служения интересам общества и содействия их профессиональному развитию

Выпускники будут выступать амбассадорами ценностей НУ, способствуя позитивным изменениям в Казахстане и за его пределами, а также вносить вклад в развитие Университета, включая пожертвования и спонсорскую поддержку. Они будут помогать нынешним студентам в их учебном и профессиональном развитии и будут участвовать в обучении на протяжении всей жизни вместе с университетом, используя микро-квалификации, сертификаты и дипломы программ послевузовского образования как пути к получению более высоких степеней.

3.5 Дальнейшее развитие инноваций и предпринимательства

Через Astana Business Campus и его научно-исследовательскую и инновационную экосистему НУ будет поддерживать стартапы и ускорять передачу знаний в промышленность, укрепляя экономическую устойчивость Казахстана. Предпринимательство будет встроено в академические программы, а инновации, основанные на исследованиях, будут и далее поощряться и поддерживаться.

Три мандата отражают наше основное направление деятельности: как университет, мы занимаемся созданием и распространением знаний, развитием молодёжи и поддержкой трансформации национального и регионального общества и экономики. Однако мы реализуем наших основных приоритетов в контексте:

- административной эффективности и надлежащего управления;
- финансовой и экологической устойчивости, и
- институциональной репутации, интернационализации и эффективной коммуникации.

Теперь мы переходим к этим контекстам в форме тематических приоритетов.

Тематический приоритет 1.

Люди, управление и эффективная администрация

Данный приоритет направлен на совершенствование системы управления Университетом, административных процессов и управления персоналом.

Стратегические приоритеты

SP8. Оптимизировать и улучшать цифровую инфраструктуру и использовать новые технологии для повышения организационной эффективности

SP9. Формировать организационную культуру, которая позволяет всем нашим сотрудникам развиваться и эффективно вносить вклад

SP10. Повышать представленность женщин и граждан Казахстана среди профессорско-преподавательского состава и в академическом менеджменте

Стратегические задачи

4.1 Использовать цифровизацию, автоматизацию и искусственный интеллект (ИИ) для улучшения бизнес-процессов

НУ будет оптимизировать свои бизнес-процессы посредством цифровых рабочих потоков, автоматизации и соответствующего применения ИИ, а также внедрять принятие решений на основе данных и подотчётность на всех уровнях.

4.2 Развивать процессы управления персоналом и профессионального развития

Сотрудники НУ будут получать поддержку для повышения эффективности своей работы, будут мотивироваться и поощряться за хорошие результаты, а также обеспечиваться качественными возможностями профессионального развития, соответствующими их ролям.

4.3 Оценивать процессы управления Университетом и расширять систему обеспечения качества на административные подразделения

В соответствии с рекомендациями Институциональной аккредитации QAA и Европейскими стандартами и руководством по внутреннему обеспечению качества (ESG 2015), система обеспечения качества будет расширена на административные подразделения, а эффективность механизмов управления Университетом будет мониториться и оптимизироваться.

4.4 Обеспечивать сбалансированное представительство среди профессорско-преподавательского состава и в академическом менеджменте

Доля профессорско-преподавательских позиций, занимаемых гражданами Казахстана, будет увеличена. Женщины будут справедливо представлены в профессорско-преподавательских и академических управленческих должностях.

Тематический приоритет 2. Устойчивое развитие

Здесь рассматриваются как финансовая устойчивость Университета, так и его экологическая и социально-экономическая устойчивость — в соответствии с Целями устойчивого развития ООН.

Стратегические приоритеты

SP11. Ensure financial sustainability and resilience to enable investment

SP12. Придерживаться принципов социально-экономической и экологической устойчивости

Strategic Objectives

5.1 Обеспечивать финансовую устойчивость

НУ будет укреплять долгосрочную финансовую устойчивость за счёт диверсификации источников финансирования, увеличения доходов от студентов, обучающихся на платной основе, программ для руководителей и микроквалификаций, использования возможностей внешних источников финансирования исследований и разработок, коммерциализации исследований и оптимизации операционных затрат. Возможности по привлечению средств от выпускников, спонсоров и стейкхолдеров будут расширяться посредством развития прочных отношений и повышения их вовлеченности через мероприятия и коммуникации. Со временем доля поддержки из Фонда НУ и НИШ будет всё в большей степени направляться на стратегические инвестиции и инициативы.

5.2 Внедрять принципы социально-экономической и экологической устойчивости во все аспекты деятельности Университета

НУ будет интегрировать экологическую и социально-экономическую устойчивость, включая приверженность Целям устойчивого развития ООН (ЦУР), во все аспекты деятельности Университета, включая его академические программы, исследования и операционную деятельность. Встраивая эти принципы устойчивости в исследования, жизнь кампуса, общественную деятельность и управление кампусом, НУ будет поддерживать национальные и глобальные усилия в области борьбы с изменением климата, сохранения ресурсов и социального развития.

Тематический приоритет 3. Репутация, интернационализация и коммуникация

Данный приоритет направлен на укрепление международной репутации и деятельности НУ, где улучшение коммуникаций является ключевым фактором успеха.

Стратегические приоритеты

SP13. Укреплять институциональную репутацию

SP14. Повышать уровень международного взаимодействия и влияния

SP15. Развивать цифровые коммуникации для усиления видимости

Стратегические задачи

6.1 Улучшать репутацию НУ

НУ будет уделять больше внимания своему вкладу и влиянию, а также укреплять свою международную и национальную видимость и репутацию.

6.2 Расширять глобальное влияние НУ и укреплять институциональные партнёрства

Интернационализация приносит пользу совместным исследованиям и репутации Университета, обогащает образовательную среду и обеспечивает дополнительный источник дохода. Взаимовыгодные новые партнёрства заменят существующие стратегические партнёрства. Вовлеченность НУ выйдет за пределы Казахстана, содействуя международному сотрудничеству в преподавании, обмене студентами и исследованиях. Повышая свою видимость, НУ будет укреплять репутацию ключевого участника глобальных образовательных и научно-исследовательских сетей.

6.3 Улучшать коммуникацию и взаимодействие

Эффективная коммуникация имеет ключевое значение для репутации НУ, его глобального позиционирования и подотчётности. Подход НУ будет стратегическим и ориентированным на результат, с акцентом на цифровые инновации, сторителлинг и взаимодействие с заинтересованными сторонами. Будут обеспечены чёткие, последовательные и адресные коммуникации, демонстрирующие достижения, ценности и влияние НУ на местном, региональном и глобальном уровнях. Улучшение коммуникации и взаимодействия позволит укрепить институциональную репутацию, поддержит развитие бренда НУ и усилит подотчётность.

Реализация стратегии

Реализация этой стратегии будет основана на структурированном, консультативном и охватывающем всю организацию подходе, чтобы обеспечить ясность, подотчётность и согласованность стратегических инициатив с долгосрочными целями Назарбаев Университета. Соответствующий **Стратегический план** НУ будет задавать ежегодные цели для каждого мандата и тематического приоритета в рамках ключевых показателей эффективности (КПЭ) (Приложение 2). **Ежегодные операционные планы** будут формироваться с учётом изменений внешней среды и корректироваться в зависимости от достигнутого прогресса по целям.

Чтобы обеспечить эффективную, успешную и своевременную реализацию стратегии, НУ будет:

1. Разрабатывать подстратегии и/или планы действий по мандатам и тематическим направлениям

Каждый стратегический мандат и тематический приоритет будет реализован через конкретные подстратегии или планы действий, которые будут направлять работу академических и административных подразделений при внедрении общей институциональной стратегии.

2. Внедрить систему ежегодного планирования

Чтобы обеспечить гибкость и подотчётность, а также определить вклад каждого подразделения в реализацию подстратегий, все академические подразделения и административные департаменты будут разрабатывать ежегодные операционные планы, контроль за которыми будет осуществлять Офис стратегии и реализации.

3. Оценивать результаты через систему каскадных показателей

Ежегодно будут устанавливаться, пересматриваться и корректироваться целевые показатели эффективности, начиная с Президента и Управляющего совета, после чего они будут каскадно доводиться до академических и административных подразделений и других организаций Университета. Ключевые показатели эффективности (Приложение 2) будут сформулированы для каждого стратегического мандата и тематического приоритета и переведены в цели для высшего руководства, школ, организаций, подразделений и отдельных сотрудников.

4. Пересматривать и корректировать структуру Университета для обеспечения эффективной реализации стратегических приоритетов и целей

При условии утверждения Попечительским советом и Высшим попечительским советом организационная структура Университета будет скорректирована в поддержку новых

стратегических направлений. Новая структура создаст основу для повышения качества преподавания и исследований, обеспечит междисциплинарность, оптимизирует процессы, минимизирует дублирование и позволит достичь эффективности. Она будет способствовать развитию областей национального стратегического значения для качественного и количественного роста в преподавании, исследованиях и общественном воздействии.

Для поддержки национальной повестки, связанной с цифровизацией и искусственным интеллектом, будет создана новая Школа компьютерных наук и искусственного интеллекта. В целях оптимизации инженерных программ и сохранения стратегически важных направлений Школа горного дела и наук о земле будет объединена со Школой инженерии.

Будет усилено согласование ролей в Офисе Провоста (Вице-проректоры) и в школах (Вице-деканы) для обеспечения реализации стратегических целей на уровне школ, а административная поддержка будет реорганизована для повышения эффективности и улучшения результатов работы.

Выпускники Назарбаев Университета:

1. Обладают глубокими знаниями и пониманием своей дисциплины и активно вовлечены в процесс создания новых знаний
2. Являются уверенными и компетентными лидерами и командными игроками, готовыми брать на себя ведущую роль в развитии своей страны
3. Способны решать проблемы, адаптироваться и применять критическое мышление и подходы, основанные на доказательствах, для ответа на меняющиеся вызовы
4. Обладают предпринимательским мышлением, креативностью и инновационностью
5. Эффективно общаются с различными аудиториями, являются культурными, толерантными гражданами своей страны и мира
6. Действуют этично и добросовестно, особенно при проведении исследований и внедрении новых технологий
7. Используют информационную и цифровую грамотность, а также искусственный интеллект (ИИ) в учебе, профессиональном развитии и карьере
8. Руководствуются социальной ответственностью и учитывают принципы устойчивого развития в процессе принятия решений
9. Привержены рефлексии, обучению на протяжении всей жизни и личностному развитию

КПЭ	Показатели					
	текущие значения (2025 год)	2026	2027	2028	2029	2030-31
1. Совместные и дублированные программы с международными партнерами (суммарно, #)	разработаны 2, запуск ожидается	2	3	4	5	6
2. Международно-аккредитованные программы (всего, #)	10	21 ¹	27 ²	35 ³	39 ⁴	41 ⁵
3. Публикации в журналах Q1 (CiteScore) (%)	62,9	70	71	72	73	75
4. Годовой доход от научных исследований из всех источников (тыс. долл. США)	31341	32103	32200	32300	34400	36500
5. Исследования, соответствующие целям ЦУР (%)	36	42	44	46	48	50
6. Участники курсов, разработанных для казахстанского сообщества (ежегодно, #)	новый показатель	3000	3500	4000	4500	5000
7. Развитие Научного парка	начато строительство	Завешение строительства 1-го здания	Функционирование 1-го здания	Завершение строительства 2-го здания	Завешение строительства 3-го здания	Завершение строительства 4-го здания
8. Процентная доля профессорско-преподавательского состава из Казахстана (%)	34,6	37	39	41	43	45
9. Негосударственные доходы от академических программ и курсов (с присвоением и без присвоения кредитов) (млрд, тенге)	1.7	3.7	5.4	7.1	8.8	10.5
10. Выпускники программ поддержки стартапов с приоритетом на ИИ, биомедицину, новые материалы, энергетику социальное-экономическое развитие (ежегодно, #) и высокотехнологичные рабочие места, созданные выпускниками программ поддержки стартапов	40/130	45/140	50/155	55/170	60/185	65/200
11. Достижение операционной эффективности и совершенства за счет цифровизации и интеграции ИИ в согласованные процессы (%)	новый показатель	50	55	60	65	70
12. Позиция НУ в мировом рейтинге	401-500	401-500	351-400	351-400	301-350	251-300

1 ПШ -1; ШМ - 4; ШГДНЗ -1; ШИЦН -2; ВШГП -3; ВШБ -3; ВШО -3; ШЕСГН-4
2 ПШ-1; ШМ -5; ШГДНЗ -3; ШИЦН -2; ВШГП -3; ВШБ -3; ВШО -3; ШЕСГН-7
3 ПШ-1; ШМ -6; ШГДНЗ -3; ШИЦН -6; ВШГП -3; ВШБ -3; ВШО -3; ШЕСГН -10
4 ПШ -1; ШМ -6; ШГДНЗ -3; ШИЦН -6; ВШГП -3; ВШБ -3; ВШО -3; ШЕСГН -14
5 ПШ -1; ШМ -6; ШГДНЗ -3; ШИЦН -6; ВШГП -3; ВШБ -3; ВШО -3; ШЕСГН -16

