

*Утверждено
в новой редакции
протоколом № 16
Общего собрания участников
ТОО «Astana IT University»
от 30 июня 2022 г.*

ОБРАЗОВАНИЕ И ИННОВАЦИИ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Стратегия развития ТОО «Astana IT University»
на 2020–2025 годы**

2-этап – 2022–2025 гг.

Нур-Султан - 2022

1. ПАСПОРТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АІТУ

Наименование	Образование и инновации для цифровой трансформации
Основание для разработки	<ul style="list-style-type: none"> - Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III - Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года, утвержденный указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года №636) - Национальный проект "Качественное образование "Образованная нация", утвержденный постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года №726) - Национальный проект "Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций", утвержденный постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года №727)
Разработчик	Департамент стратегии и корпоративного управления АІТУ
Цель Стратегического плана	Повышение конкурентоспособности АІТУ на научно-образовательном пространстве
Задачи Стратегического плана	<ol style="list-style-type: none"> 1) построение эффективной системы подготовки кадров в сфере IT-технологий и смежных областях знаний, отвечающей запросам государства; 2) интеграция научных исследований и образовательного процесса в области ИКТ и смежных областях; 3) развитие личности будущего специалиста с высокой социальной и гражданской ответственностью; 4) развитие корпоративного управления с высокой ответственностью и конкурентоспособностью работников АІТУ; 5) формирование Smart Campus и расширение инфраструктуры АІТУ
Сроки и этапы реализации Программы	<p>1-этап – 2020-2021 гг. Становление АІТУ как научно-образовательного центра.</p> <p>2-этап – 2022-2025 гг. Развитие АІТУ как лидера системы подготовки кадров и исследований в сфере IT-технологий и смежных областях</p>
Источники финансирования	<ul style="list-style-type: none"> - государственный образовательный заказ; - средства от возмездных услуг; - средства грантового, программно-целевого, финансирования научных исследований; - целевые возвратные инвестиции

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ

АІТУ – Товарищество с ограниченной ответственностью «Astana IT University»

ОП – образовательная программа

ППС – профессорско-преподавательский состав

НИД – научно-исследовательская деятельность

НИР – научно-исследовательская работа

НИИР – научно-исследовательская и инновационная работа

НИРС – научно-исследовательская работа студента

НИЦ – Научно-инновационный центр

ОСУ – Общее собрание участников Товарищества с ограниченной ответственностью «Astana IT University»

GPA – средневзвешенная оценка учебных достижений обучающегося (Grade Point Average – англ. «средний балл успеваемости»)

IGPA – интегрированная система оценки учебных, научно-исследовательских и социальных достижений обучающегося

МОН РК – Министерство образования и науки Республики Казахстан

ВПО – высшее и послевузовское образование

ЕЕСА - Emerging Europe & Central Asia

РННТД - результаты научной и (или) научно-технической деятельности

СВОК (ВОК) – система внутреннего обеспечения качества

ВВЕДЕНИЕ

XXI век характеризуется переходом на новое качественное состояние жизнедеятельности человека и общества. Человечество вступило в новую эру – информационную. Характерными чертами современной постиндустриальной эпохи являются рыночная экономика, развитие открытых демократических обществ, повсеместное внедрение средств связи, Интернета и компьютерных технологий. Цифровизация объявлена важным трендом развития современных государств: появляются «умные города», смарт-объекты.

Не случайно, современная трансформация высшей школы определяется рядом глобальных процессов: переходом от индустриального к постиндустриальному экономическому укладу, что приводит к смене базовых видов деятельности и требований на квалификации и компетенции; переходом на цифровые носители информации и возможностью быстрой ее передачи в любую точку планеты через глобальную сеть интернет, что приводит к изменению устройства образовательного процесса, его организационных форматов и применяемых педагогических технологий.

В будущем должны произойти изменения миссии высшей школы в обществе. Высшая школа, интегрирующая образование, науку и инновации, должна стать, в первую очередь, каркасом

когнитивного общества (формировать интеллектуальный потенциал страны для перехода к экономике знаний) и институтом развития общества (институтом, который вырабатывает стратегии развития, технологические решения, проекты, новые виды деятельности). Университеты утрачивают статус «храмов познания», их деятельность становится все более прагматично ориентированной и маркетизированной. Роль высшей школы как кузницы кадров не исчезнет, но станет подчиненной по значимости. В этих условиях университеты развиваются как центры инноваций и компетенций.

Как часть казахстанской системы высшего и послевузовского образования, АІТУ непосредственно участвует в реализации Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года (утвержден указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года №636), Национального проекта "Качественное образование "Образованная нация" (утвержден постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года №726) и Национального проекта "Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций" (утвержден постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года №727).

2. ПЕРСПЕКТИВЫ АІТУ

Мировые тенденции и связанные с ними инновационные процессы оказывают существенное влияние на казахстанскую систему образования, что наряду с национальными, социально-экономическими и политическими реалиями нашей страны было учтено в подготовке данной стратегии.

Поэтому, *во-первых*, на базе АІТУ будет выстроена система создания и продвижения инноваций, которая позволит зарабатывать на своем интеллектуальном продукте. *Во-вторых*, будут приняты меры по повышению конкурентоспособности на мировом рынке образовательных и исследовательских услуг, что закрепит наши позиции в международных рейтингах. *В-третьих*, доступность качественного высшего образования будет обеспечиваться за счет применения современных технологий, включая интернет, открывающий неограниченные возможности для образования. *В-четвертых*, качественный образовательный контент будет обеспечиваться путем создания специализированных сетевых ресурсов непрерывного образования, встроенных в университетские программы. Таким образом будет создана современная цифровая образовательная среда, а АІТУ

станет катализатором цифровой трансформации всего казахстанского общества.

В связи с этим АІТУ будет вооружать обучающихся тремя главными компетенциями:

- современными цифровыми технологиями (digital skills);
- фундаментальными профессиональными навыками, позволяющими в будущем четко действовать в любых условиях (hard skills);
- поведенческими навыками и личностными качествами вроде умения принимать решения и брать на себя ответственность (soft skills).

Кроме того, обучение каждого обучающегося будет идти по индивидуальной, оптимальной лишь для него образовательной траектории.

В данное время в РК подготовкой ІТ-кадров занимаются около 70 вузов (289 ОП бакалавриата, 199 ОП магистратуры и 47 ОП докторантуры), а в г.Нур-Султан – 6 университетов (34 ОП бакалавриата, 36 ОП магистратуры и 16 ОП докторантуры). Среди ОП конкурентов по качеству можно особо отметить Nazarbayev University.

2 этап Стратегии развития АІТУ будет направлен на улучшение конкурентоспособности вуза.

3. АІТУ: ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ (по состоянию на 01.02.2022 г.)

3.1. Общая характеристика

- открыт в 2019 году в рамках реализации Государственной программы «Цифровой Казахстан» по развитию

человеческого капитала в сфере высшего и послевузовского образования;

- генеральная лицензия №KZ67LAA00019559 от 18.01.2021 года на оказание образовательных услуг в области технического и

профессионального, высшего и послевузовского образования;

- официальный информационный сайт: <https://astanait.edu.kz>.

Академическая деятельность

- **12** образовательных программ бакалавриата в разрезе 4-х направлений подготовки: *Smart Technology, Cyber Security, Telecommunication Systems, Media Technologies, Industrial Automation, Computer Science, Big Data Analysis, Software Engineering, IT Management, IT Entrepreneurship, Digital Journalism, Industrial Internet of Things*;

- **5** образовательных программ магистратуры в разрезе 2-х направлений подготовки: *Computational Science, Applied data Analytics, Project management, Computer Science and Engineering, Media Technologies*;

- **2** образовательные программы докторантуры PhD в разрезе 2-х направлений подготовки: *Computer Science, Project management*;

- **2** специальности ТипО: *Программное обеспечение, Вычислительная техника и информационные сети*;

- **3178** обучающихся, в том числе: *бакалавриат – 3104; магистратура – 49; ТипО - 25*;

- общая продолжительность обучения в рамках бакалавриата – 3 года;

- язык обучения – **английский**;

- доход от реализации ОП неформального образования – **55 901 100** тг.

- в 2020 г. проведена институциональная и специализированная **аккредитация**.

- меморандумы о взаимопонимании и сотрудничестве с международными IT-вендорами и компаниями: Huawei, Microsoft, Kaspersky, EDB Postgres, CISCO, Lenovo, KPMG, ASBIS, HP, 1C), ChocoFamily,

EPAM, Seedstars, ОО «Колеса, Крыша, Маркет», HP Enterprise, и др.

Профессорско-преподавательский состав

- общий штат ППС на 2021-2022 учебный год – **148** единицы, фактически работают **106** человек;

- острепененность ППС – **39,4%**;

- доля зарубежных специалистов, привлеченных к преподавательской деятельности – **6,4%**;

- доля практиков, привлеченных к преподавательской деятельности – **40%**;

- доля ППС, прошедших курсы повышения квалификации – **48,5%**.

Научно-исследовательская и инновационная работа

- количество финансируемых научных проектов – **11**;

- общий объем внешнего финансирования НИР – **196 253 000** тг;

- публикации в высокорейтинговых журналах за 2019-2022 гг., входящих в базы данных (БД) Web of Science и Scopus - **72**;

- издается научный журнал «Scientific Journal of Astana IT University» (<https://sj.astanait.edu.kz>), периодичность: 4 раза в год, язык публикации: английский;

- проведена Международная конференция «2020 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)»;

- количество реализуемых инновационных проектов – **5**;

- количество студентов, обученных по курсам предпринимательства – **462**;

- количество созданных студентами IT-предприятий - **1**.

Международное сотрудничество

- доля иностранных обучающихся – **0,7%**;
- доля обучающихся, участвующих в программах международной исходящей мобильности – **0,3%**;
- доля привлеченных иностранных топ-менеджеров (от кол-ва всего ТМ) - **40%**;
- доля привлеченных иностранных ППС (от кол-ва всего ППС) – **5,2%**;
- доля ППС, участвующих в программах международной исходящей мобильности - **1%**;
- договора и меморандумы о взаимопонимании и сотрудничестве с зарубежными академическими партнерами - **28**.

Инфраструктура

- 3 учебных корпуса (общая площадь - 37,6 тыс. м²; полезная – 21,2 тыс. м², в т.ч. учебная – 18 тыс. м²);
- 2 жилых помещений студентов на 450 мест;
- 2 дома для ППС и сотрудников;
- 5 современных учебно-научных лабораторий FabLAB, Cisco, Huawei, Kaspersky, IPMA;
- 6 лекционных, 63 учебных аудиторий (все аудитории оснащены интерактивными проекторами, компьютерной техникой и аудио-видеосистемами);
- 20 инновационных компьютерных лабораторий;
- 10 кабинетов для стартапов;
- современный актовый зал на 450 мест;
- электронный читальный зал на 50 посадочных мест;
- спортивный и тренажерный залы.
- Медиа центр с телевизионной и радиовещательной студиями;
- здравпункт, оснащенный современным оборудованием и

- укомплектованный ведущими специалистами-медиками;
- студенческая столовая на 700 посадочных мест (3 зала);
- корпоративная компьютерная сеть;
- 250 Wi-Fi точек с бесплатным доступом в интернет.;
- 529 единиц компьютеров;
- IP телефония с виртуальной АТС (120 IP телефонных аппарата).

Система управления

- органы корпоративного управления: Общее собрание участников Товарищества, Правление и Наблюдательный совет;
- органы коллегиального управления университета: Ученый совет, Учебно-методический совет и Научно-технический совет;
- орган оперативного управления: Ректорат
- принципы управления: развитие стратегического планирования, использование современных методов менеджмента, многосторонняя внутренняя оценка качества, корпоративное обучение и непрерывное улучшение.
- основной документ – Стратегия развития; финансовый документ – Бюджет университета, дающий финансовое обеспечение всем мероприятиям Стратегического плана развития (утверждаются Общим собранием участников Товарищества);
- составная часть стратегического планирования – Академическая политика и Политика в области обеспечения качества;
- стратегические цели и задачи вуза ежегодно проецируются на все уровни структурных подразделений и находят выражение в планах конкретных действий



и мероприятий с указанием сроков выполнения и ответственных лиц.

4. ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

а) 10 трендов трансформационных изменений (Британский совет):

1. Изменения в глобальной демографии;
2. Развитие образования для всех;
3. Национальные стратегии интернационализации высшего образования;
4. Финансирование образования;
5. Сотрудничество между вузами и работодателями;
6. Цифровизация образования;
7. Спрос на навыки широкого спектра (мир VUCA);
8. Соотношение университетского бренда и качества образования;
9. Английский язык как язык обучения;
10. Фокус на качестве учебного опыта студентов.

б) 10 профессиональных навыков, которые окажутся самыми востребованными (Всемирный экономический форум в Давосе, 2016 год):

1. Комплексное решение многоуровневых проблем;
2. Критическое мышление;

3. Креативность в широком смысле;
4. Умение управлять людьми;
5. Взаимодействие с людьми;
6. Эмоциональный интеллект;
7. Формирование собственного мнения и принятие решений;
8. Клиентоориентированность;
9. Умение вести переговоры;
10. Гибкость ума.

в) Активное присутствие технологических корпораций и глобальных корпораций из других отраслей на рынке венчурного финансирования

1. Рост количества корпоративных венчурных фондов: 2017 г. - +195; 2018 г. - +264;
2. Рост объема инвестиций корпоративного венчурного капитала (CVC): 2017 г. – 36 млрд. долл.; 2018 г. – 53 млрд. долл. (доля инвестиций CVC выросла до 23% венчурного инвестирования).
3. Основные направления инвестирования – финансы, медиа, IT, здоровье, промышленные технологии.
4. Рост расходов на исследования и разработки.

5. SWOT-АНАЛИЗ

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние факторы	<ul style="list-style-type: none"> - качественный отбор студентов посредством АЕТ; - обучение на английском языке; - активное участие студентов в общественной жизни (социальный вклад); - сформированность бренда Astana IT University; - развитая система качественного рекрутинга и поддержки ППС; - наличие пула сертифицированных проектных менеджеров - высокая мотивация всех членов университетского сообщества (студентов, преподавателей, сотрудников); - инфраструктура и дислокация университета как комфортная вузовская среда для обучающихся и ППС; - результативность участия в конкурсах НИР грантового и программного-целевого финансирования; - налаженный механизм взаимодействия с потенциальными работодателями, государственными органами, с вузами и IT компаниями 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточность опыта в работе и ведении стартапов и слабая связь с IT-компаниями; - высокая учебная и научная загруженность ППС; - зависимость от инвестиций; - короткий срок функционирования на рынке высшего и послевузовского образования; - недостаточная оснащенность научно-исследовательскими лабораториями; - низкий уровень библиометрических показателей
	Благоприятные возможности	Угрозы
внешние факторы	<ul style="list-style-type: none"> - лидерство в исследованиях в сфере IT и непрерывного образования; - увеличение междисциплинарных исследований; - построение бизнес-процессов с «нуля» и «правильно» с учетом опыта других; - привлечение дополнительных источников финансирования со стороны частных компаний; - финансовая и географическая конкурентоспособность в привлечении ППС с реального сектора, бизнес структур; - возможность внедрения инноваций, особенно в сфере цифровых технологий; - повышение стоимости образовательных грантов; - увеличение финансирования на научные исследования со стороны МОН РК, Всемирного банка и других источников; - инновационная экосистема как залог цифровой трансформации; - усиление поддержки ППС для повышения их научно-инновационного потенциала: программы научных стажировок, выделение ресурсов. 	<ul style="list-style-type: none"> - глобальная и региональная конкуренция в привлечении преподавателей, исследователей и студентов; - низкая способность привлекать лучших отечественных и международных преподавателей из-за политических и экономических факторов; - языковой барьер в привлечении лучших преподавателей и обучающихся; - изменившиеся ценностные ориентации, снижение уровня гражданской активности студенческой молодежи; - низкая предсказуемость политики государства в сфере образования; - инфляционные риски, связанные с экономическим развитием страны

6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БЛОК

МИССИЯ АІТУ: Подготовка высококвалифицированных кадров и коммерциализация исследований для сферы ИКТ как драйверов развития Казахстана

ВИДЕНИЕ: Astana IT University – лидер инновационного непрерывного IT-образования и науки с устойчивыми академическими традициями и высокой социальной ответственностью

ГЛОБАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ АІТУ: Обеспечение качества подготовки кадров в сфере ИКТ на междисциплинарной основе

6.1. НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ЦЕЛЬ	ЗАДАЧИ	КРІ НА 2025 ГОД
НАПРАВЛЕНИЕ 1 – Академическое превосходство в непрерывном IT-образовании и высокая востребованность выпускников		
построение результативной системы подготовки кадров в сфере IT-технологий и смежных областях знаний	1) обновление ОП в соответствии с запросами рынка; 2) развитие системы рекрутинга и поддержки обучающихся и ППС ориентированной на результат 3) создание системы непрерывного IT-образования; 4) внедрение инициатив в систему ВПО РК	- трудоустройство выпускников – не менее 85%; - Контингент обучающихся (чел.) – не менее 4550; - соотношение контингента высшего/ послевузовского (%) – не менее 85/15; - слушатели курсов неформального образования – не менее 1300 чел.; - открытие Цифрового института непрерывного образования – 1 - внедренных инициатив в систему ВПО РК (кол-во) – не менее 3; - внедрение интегрированной системы оценивания (IGPA) достижений обучающихся
НАПРАВЛЕНИЕ 2 – Лидерство в исследованиях и инновациях		
интеграция научных исследований и образовательного процесса в области ИКТ и смежных областях	1) проведение и коммерциализация НИР в IT сфере и смежных областях; 2) создание экосистемы поддержки стартапов, малых инновационных предприятий в IT сфере; 3) повышение научно-инновационного потенциала ППС и специалистов через научные мероприятия и докторантуру	- кол-во внешних грантов на исследование – не менее 15; - доля ППС, имеющих индекс Хирша не ниже 2 – не менее 30%; - проведение ежегодной международной научной конференции IEEE с индексацией в Scopus; - проведение научных мероприятий, направленных на повышение научно-инновационного потенциала ППС и специалистов; - доля докторантов (в т.ч. целевых), защитившихся в первый год после выпуска – не менее 50%;

	4) создание и развитие НИЦ и научных школ	<ul style="list-style-type: none"> - количество коммерциализированных РННТД/ стартапов – не менее 2/5; - действующих НИЦ – 5; - количество научных школ по ИКТ и смежным направлениям
НАПРАВЛЕНИЕ 3 – Национальное и международное признание		
повышение конкурентоспособности в отрасли на национальном и международном уровне	<ol style="list-style-type: none"> 1) участие и продвижение в страновом и международных рейтингах; 2) прохождение международной аккредитации ОП; 3) развитие международного сотрудничества с признанными организациями (образование, наука, бизнес); 4) развитие интернационализации 	<ul style="list-style-type: none"> - не менее 30% ОП входит в топ-3, - не менее 60% ОП входит в топ-10 в страновом рейтинге; - АІТU входит в топ-3 профильных вузов РК, в топ-300 QS subject rankings; - заключение договоров с ведущими зарубежными вузами; - заключение договоров с ведущими зарубежными организациями науки; - заключение договоров с зарубежными бизнес-организациями; - доля иностранных студентов/ ППС (%) - не менее 3/8; - исходящая/входящая академическая мобильность обучающихся (%) – 3/3 % от контингента обучающихся; - исходящая академическая мобильность ППС (%) – не менее 3 % от контингента обучающихся
НАПРАВЛЕНИЕ 4 – Реализация модели Smart и Digital university		
формирование Smart Campus на основе цифровизации сервиса и развития инфраструктуры	<ol style="list-style-type: none"> 1) создание цифровой экосистемы АІТU путем поддержки инноваций в образовании и науке; 2) развитие SMART-инфраструктуры университета 	<ul style="list-style-type: none"> - доля управленческих, академических и научно-исследовательских процессов, переведенных в цифровой формат – не менее 90%; - доля SMART-аудиторий и лабораторий от общего объема аудиторного фонда – не менее 50%; - проектирование, строительство и оснащение студенческого SMART-кампуса
НАПРАВЛЕНИЕ 5 – Финансовая устойчивость		
поддержание экономической самостоятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1) обеспечение стабильности приема на образовательные программы; 2) диверсификация источников доходов АІТU; 3) поддержка развития общества в рамках социальной ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> - уровень рентабельности операционной деятельности – не менее 20%; - доля доходов в бюджете от платного обучения – не менее 13%; - доля доходов от исследований – не менее 10% - гранты ректора/университета на обучение – не более 1% от доходов

		<ul style="list-style-type: none"> - объем совокупных скидок на платное обучение по социальным признакам – не более 25%; - внутренние гранты для молодых ученых – не более 0,5% от доходов
--	--	--

6.2. ЦЕННОСТИ АІТУ:

Важным требованием академической деятельности в АІТУ является «*талантливые студенты – талантливые преподаватели – успешная страна*», а ее ценностями выступают:

1) мульти-, меж- и трансдисциплинарный подходы;

2) критическое и проблемно-ориентированное мышление;

3) обучение в течение всей жизни;

4) предприимчивость, креативность, инновации;

5) корпоративная этика, культура качества и академическая честность

6.3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ЦЕЛИ	ЗАДАЧИ	KPI	2021 (факт)	2022	2023	2024	2025	
Академическое превосходство в системе LLL								
Построение результативной системы подготовки кадров в сфере IT-технологий и смежных областях знаний	обновление ОП в соответствии с запросами рынка	трудоустройство выпускников – не менее (%)	-	80	85	85	90	
		контингент обучающихся – не менее (чел.)	3178	4120	4240	4380	4550	
		соотношение контингента высшего/послевузовского образования – не менее (%)	98,5/1,5	95/5	92/8	89/11	85/15	
	развитие системы рекрутинга и поддержки обучающихся и ППС, ориентированной на результат	совершенствование AITU Excellence Test	+	+	+	+	+	
		внедрение интегрированной системы оценивания (IGPA)	-	+				
		совершенствование системы KPI ППС	+	+				
		внедрение стандартов качества сервисных функций AITU для студентов и персонала			+	+	+	
	создание системы непрерывного образования	создание системы IT-непрерывного образования	открытие Цифрового института непрерывного образования (ЦИНО)			+		
			Создание научной лаборатории по развитию методических компетенций преподавателей IT-дисциплин на базе НИЦ EdTech		+			
			слушатели курсов неформального образования для детей и взрослых по цифровым компетенциям – не менее (чел.)	300	700	1100	1300	1300

	внедрение инициатив в систему ВПО РК	перевод стандартов ВОК к сервисной модели	-	-	+		
		признание результатов обучения неформального образования	-	-	+		
		внедрение интегрированной системы оценивания (IGPA)	-	+			
		присвоение микроквалификации на уровне высшего образования	-	+			
Лидерство в исследованиях и инновациях							
Интеграция научных исследований и образовательного процесса	проведение продвинутых НИР в IT сфере и смежных областях (в т.ч. в рамках Альянса)	количество внешних грантов на исследование – не менее (ед.)	11	13	13	14	15
		количество коммерциализированных РННТД/ стартапов – не менее (ед.)	-	1/2	1/3	2/4	2/5
		количество изданных международных журналов – не менее (ед.)	1	1	2	2	2
		получение патентов – не менее(ед.)	-	-	1	1	2
	создание экосистемы поддержки стартапов, малых инновационных предприятий в IT сфере	ввод в эксплуатацию учебно-научно-лабораторного корпуса	-	-	-	-	+
		количество дипломных проектов, реализованных в виде стартапов – не менее (ед.)	-	-	3	4	5
		количество предприятий, созданных выпускниками Университета – не менее (ед.)	1	1	2	3	5
	повышение научно-инновационного потенциала ППС и сотрудников	доля ППС, имеющих индекс Хирша не ниже 2 – не менее (%)	5	15	25	27	30
		проведение ежегодной международной научной	1	1	1	1	1

		конференции IEEE с индексацией в Scopus – не менее (ед.)					
		доля докторантов (в т.ч. по целевым грантам), защитившихся в первый год после выпуска – не менее (%)	-	-	-	-	50
		количество действующих научно-инновационных центров (НИЦ) – не менее (ед.)	2	3	5	5	5
Национальное и международное признание							
Повышение конкурентоспособности АІТУ на национальном и международном уровне	участие и продвижение в страновом и международных рейтингах	вхождение ОП в топ-3 в страновом рейтинга (кол-во) – не менее (ед.)	-	-	2	4	5
		вхождение ОП в топ-10 в страновом рейтинге – не менее (ед.)	-	-	5	5	6
		место в рейтинге профильных вузов в Центральной Азии	-	-	топ-7	топ-5	топ-3
		место в рейтинге QS subject rankings/EECA	-	-	-	-	топ-300
	прохождение международной аккредитации ОП	международная институциональная аккредитация/реаккредитация	+				+
		международная программная аккредитация/реаккредитация – не менее (%)	70	80	90	90	95
	развитие интернационализации	исходящая/входящая академическая мобильность обучающихся – не менее (%)	0,3/0	0,3/0,3	1/1	2/2	3/3
		исходящая академическая мобильность ППС – не менее(%)	1	1	1,5	2	3
		доля иностранных студентов/ ППС – не менее (%)	0,5/5	0,7/5,2	1/5,6	2/6	3/6,2
		количество совместных ОП – не менее (ед.)	0	1	2	2	3

Реализация модели Digital university									
Формирование Smart Campus на основе цифровизации сервиса и развития инфраструктуры	создание цифровой экосистемы AITU	разработка и совершенствование системы «Digital university» на платформенной модели	+	+	+	+	+	+	
		доля управленческих, академических и НИД процессов, переведенных в цифровой формат – не менее (%)	30	50	60	80	90		
		разработка и внедрение подсистемы анализа данных на основе единой информационной системы			+	+	+		
	развитие SMART-инфраструктуры университета	ввод в эксплуатацию студенческого SMART-кампуса			+	+	+		
		технологическое обновление существующих			+	+	+		
		доля SMART-аудиторий и лабораторий от общего объема аудиторного фонда – не менее (%)	15	20	30	40	50		
Финансовая устойчивость									
поддержание экономической самостоятельности AITU	обеспечение стабильности приема на образовательные программы	уровень рентабельности от доходов - не менее (%)	0,3	14	16	18	20		
		доля доходов в бюджете от платного обучения - не менее (%)	6,3	8,5	9	11,5	13		
	диверсификация источников доходов AITU	доля доходов в бюджете от исследований – не менее (%)	5	6	7	8	10		
		доля доходов от коммерциализации инноваций – не менее (%)	-	-	1	2	3		
	поддержка развития общества в рамках социальной ответственности	доля грантов ректора/университета на обучение от доходов – не более (%)	1	1	1	1	1		

		средний объем совокупных скидок на платное обучение по социальным признакам – не более (%)	20	22	23	24	25
		доля внутренних грантов для молодых ученых от доходов – не более (%)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ С ВЫШЕСТОЯЩИМИ ДОКУМЕНТАМИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

№ п/п	Наименование	Стратегия развития Республики Казахстан до 2050 года	Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года	Национальный проект "Качественное образование "Образованная нация"	Национальный проект "Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций"
1	2	3	4	5	6
1	НАПРАВЛЕНИЕ 1 – Национальное и международное признание	Направление 4. Знания и профессиональ ные навыки – ключевые ориентиры современной системы образования, подготовки и переподготовки кадров	Задача 3. Повышение качества образования	Доля ВУЗов, реализующих международные образовательные программы, академические обмены с зарубежными партнерами (в 2025 г. - 50) Количество привлеченных зарубежных экспертов к преподавательской деятельности (в 2025 г. - 200)	
2	НАПРАВЛЕНИЕ 2 – Академическое превосходство в системе LLL		Задача 1. Обеспечение доступа и равенства в сфере образования Задача 3. Повышение качества образования Задача 5. Развитие человеческого капитала для цифровой экономики	Обеспечение непрерывного образования по развитию навыков и компетенций (на базе предприятий, центров и т.д.), а также поддержка и "апгрейд" выпускников организаций технического и профессионального, высшего и послевузовского образования	Рост доли налоговых поступлений за счет ИТ-компаний Количество квалифицированных кадров в сфере ИКТ (к 2025 г. – 100 000 чел.)

3	НАПРАВЛЕНИЕ 3 – Лидерство в исследованиях и инновациях		<p>Задача 6. Повышение глобальной конкурентоспособности казахстанской науки и увеличение ее вклада в социально-экономическое развитие страны</p>		<p>Прирост численности исследователей от общего количества исследователей в 2020 году (в 2025 г. – 50%)</p> <p>Доля молодых ученых от общего количества ученых и исследователей, осуществляющих НИОКР (в 2025 г. – 50%)</p> <p>Рост позиции Казахстана в страновом рейтинге InCites по общему количеству статей в индексируемых научных журналах (в 2025 г. – 65 место)</p> <p>Доля коммерциализируемых научных разработок от общего количества прикладных научных исследований, финансируемых из бюджета (в 2025 г. – 35%)</p> <p>Прирост патентной активности от национальных заявителей в рамках научно-исследовательских работ, реализованных за счет государственного бюджета (в 2025 г. – 30%)</p>
4	НАПРАВЛЕНИЕ 4 – Реализация модели Digital university		<p>Задача 2. Создание благоприятных условий и среды для обучения</p>		
5	НАПРАВЛЕНИЕ 5 – Финансовая устойчивость		<p>Задача 4. Повышение эффективности управления и финансирования образования</p>		

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

По направлению «Национальное и международное признание»

Наименование риска	Возможные последствия	Механизмы и меры управления
<i>Внешние</i>		
Политическая ситуация в мире	Изменение критериев и условий участия в международных рейтингах, конкурсах, программах и процессах.	Постоянное информирование сотрудников и обучающихся об изменяющихся условиях. Диверсификация международной деятельности.
Сложность визовых процедур	Невыполнение общего плана по привлечению иностранного ППС/ТМ, а также иностранных студентов	Привлечение иностранного ППС/ТМ и студентов для проведения занятий с использованием ДОТ Поддержка иностранцев в рамках ВНД
Низкая привлекательность ОП для иностранных обучающихся	Невыполнение общего плана приема иностранных абитуриентов. Невыполнение общего плана приема обучающихся в рамках программы академической мобильности.	Агрессивная профориентационная работа в разрезе стран регионов мира (ЮВА, Америка, СНГ, Запад). Формирование уникальных образовательных программ (в том числе СОП и ДДП) с сильными конкурентными преимуществами Продвижение бренда вуза посредством выступлений и презентаций в глобальных международных форумах Участие в ведущих образовательных выставках China education, NAFFSA, EAIE conference and exhibition, DIDACTA, Московский международный салон образования и др. Размещение на веб-портале «Brand book» и промо-роликов на английском языке и языках приоритетных стран сотрудничества
Низкая привлекательность АИТ	Невыполнение общего плана по привлечению иностранного ППС и ТМ	Международная аккредитация совместных и дудипломных образовательных программ с учетом

Наименование риска	Возможные последствия	Механизмы и меры управления
для иностранного ППС и ТМ		европейских подходов оценки их качества Публикация научных изданий в соавторстве с зарубежными авторами/распространение результатов исследований Приглашение в вузы Казахстана зарубежных докторантов/постдокторантов для проведения научных стажировок и исследований
Невысокий уровень владения английском языком для обучения в Astana IT University	Невыполнение общего плана приема абитуриентов Низкий уровень конкурентоспособности выпускников школ	Организация курсов по английскому языку (в том числе в рамках Speaking club университета)
Конкуренция среди казахстанских вузов	Невыполнение общего плана приема абитуриентов	Агрессивная профориентационная работа по всем регионам страны Проведение предметных олимпиад среди школьников по IT компетенциям Формирование уникальных образовательных программ с сильными конкурентными преимуществами
Внутренние		
Недостаточное продвижение АИТУ на международном уровне и национальном уровне отделами международного сотрудничества и маркетинга	Сокращение количества иностранных абитуриентов Невыполнение программы академической мобильности	Ребрендинг работы международных отделов/центров рекрутинга/офисов признания вузов. Установление института наставничества для зарубежных обучающихся, преподавателей и исследователей Адаптационные программы и тренинги для иностранных студентов Организация языковых курсов казахского языка для иностранных студентов

Наименование риска	Возможные последствия	Механизмы и меры управления
Несформированная социальная поддержка иностранных обучающихся и ППС	Уменьшение количества иностранных студентов/ППС – «амбассадоров» вуза.	Обеспечение бесплатного доступа к досуговым объектам города Организация тур-поездки для иностранных студентов и ППС по историческим местам Казахстана Предоставление талонов на питание и проезд Подарочный пакет для иностранного студента
Недостаточность финансовых ресурсов для участия в исходящей академической мобильности	Невыполнение плана по исходящей академической мобильности	Выделение ежегодного бюджета на программу академической мобильности обучающихся

По направлению «Академическое превосходство в системе LLL»

Наименование риска	Возможные последствия	Механизмы и меры управления
Внешние		
Снижение уровня удовлетворенности работодателей качеством подготовки	Низкая доля трудоустройства выпускников вуза	Обновление ОП в соответствии с запросами рынка. Привлечение работодателей в качестве преподавателей-практиков.
Конкуренция на рынке курсов неформального образования	Уменьшение количества слушателей неформального образования	Диверсификация курсов неформального образования Присвоение микроквалификации на уровне высшего образования
Внутренние		
Недостаток квалифицированных педагогических кадров в IT области	Нерациональное использование учебного времени действующих преподавателей.	Привлечение зарубежных ученых-преподавателей к реализации образовательных программ. Сертификация IT-квалификации преподавателей.

Наименование риска	Возможные последствия	Механизмы и меры управления
	Большой объем педагогической нагрузки. Сокращение времени на подготовку к занятиям.	
Недостаточный аудиторный и жилищный фонд вуза	Невозможность увеличения числа обучающихся. Отсутствие программы поддержки ППС, не имеющего жилья	Создание нового кампуса. Внедрение программы приватизации жилья.
Недостаточное ресурсное обеспечение образовательного процесса	Не позволит в полном объеме реализовывать целевые установки и задачи образовательной программы	Создание современных лабораторий, в том числе междисциплинарных. Формирование бюджетных заявок по приобретению программного и ресурсного обеспечения университета.
Снижение эффективности кадровой политики в части повышения квалификации ППС	Несоответствие современным трендам и вызовам цифрового образования	Организация повышения квалификации преподавателей университета в ведущих научных и образовательных отечественных и зарубежных центрах

По направлению «Лидерство в исследованиях и инновациях»

Наименование риска	Возможные последствия	Механизмы и меры управления
Внешние		
Уменьшение объема финансирования науки	Уменьшение качества научно-исследовательских проектов, реализуемых в рамках государственного финансирования	Выделение больше средств на реализацию с учетом возможных сокращений. Диверсификация источников финансирования научных проектов. Участие ученых в различных конкурсах научных проектов.
Внутренние		
Низкая грантовая активность сотрудников и обучающихся	Отсутствие продвижения в страновом и международных рейтингах. Недостаточная публикационная активность в	Финансовая мотивация ППС и обучающихся Продвижение собственного издания в международную базу Scopus

Наименование риска	Возможные последствия	Механизмы и меры управления
	журналах перечня ВАК, Web of Science, Scopus. Недостаточная цитируемость сотрудников вуза в наукометрических базах	Развитие системы студенческих научных объединений
Отсутствие стартапов, малых инновационных проектов	Не осуществление коммерциализации результатов НИОКР	Создание экосистемы поддержки стартапов, малых инновационных предприятий в IT сфере Проведение различных конкурсов студенческих работ и проектов.
Отсутствие достаточного количества оспененного ППС	Не позволит реализовывать научные проекты, необходимость привлекать внешние кадры	Договор с Болашак о научных стажировках для ППС. Уменьшение учебной нагрузки за счет добавления нагрузки на ведение исследований. Направление на обучение сотрудников в рамках целевой докторантуры
Отсутствие достаточного времени и финансирования на построение инновационной экосистемы в университете	Отсутствие планирование и долгосрочного видения, сильное влияние на внутренние факторы	Привлечение внешних источников финансирования научных проектов. Планирование на 5-7 летний период и постепенное движение к целям.

По направлению «Реализация модели Digital University»

Наименование риска	Возможные последствия	Механизмы и меры управления
Внешние		
Зависимость от партнера компании	Неизбежность обращения к партнеру-производителю в случае необходимости доработок и обновления системы	Выбор общепризнанных, глобальных и популярных технологий
Риск ошибочного выбора партнера или заключение контракта с компанией,	Провал в реализации проекта, потраченные впустую усилия и ресурсы	Выбор компании с опытом реализации похожих проектов и имеющий кадров с необходимой компетенцией

которые не смогут выполнить проект		
Риск совместной ответственности по причине реализации проекта с несколькими компаниями	Сложность выявления ответственного за ошибку или провал конкретной части проекта	Формирование офиса управления проектами (PMO), выбор компаний на конкретные модули, менее зависимые друг от друга
Слишком высокая стоимость проекта	Неготовность ВУЗа финансировать проект. Приостановление или закрытие всего проекта.	Учесть в ТЭО проекта механизм поэтапного возврата инвестиции
Внутренние		
Риск, связанный с наймом компетентного персонала и его удержанием	Увольнение компетентного персонала. Сложность нахождения замены.	Передача на исполнение сторонним компаниям (Аутсорсинг)
Риск, связанный с компетенцией только одного человека, и его увольнением	Увольнение компетентного персонала. Сложность нахождения замены.	Передача на исполнение сторонним компаниям (Аутсорсинг)
Неспособность персонала следить за всеми тенденциями и событиями в ИТ-индустрии	Отставание от тенденций ИТ-индустрии, технологий, что увеличивает риски потери актуальности и быстрого устаревания технологий, которые использовались в разработке системы	Передача на исполнение сторонним компаниям, которые используют самые современные технологии (Аутсорсинг)
Слишком высокий уровень сложности проекта цифрового университета для реализации имея только штатных сотрудников	Неспособность реализовать проект большого масштаба, недостаточность опыта, большие сроки, риски приостановления или закрытия всего проекта	Передача на исполнение сторонним компаниям с кадрами с необходимой компетенцией (Аутсорсинг)
Неудовлетворенность обучающихся и ППС	Бюрократизация бизнес-процессов Снижение качества предоставляемых услуг обучающимся	Технологическое обновление Smart-функционала

имеющимся функционалом цифровой экосистемы	Появление коррупционных рисков	
--	--------------------------------	--

По направлению «Финансовая устойчивость»

<i>Наименование риска</i>	<i>Возможные последствия</i>	<i>Механизмы и меры управления</i>
Внешние		
Риск снижения финансовой устойчивости	Доля используемых заемных средств сгенерирует несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков вуза по объемам	<p>Увеличение доли доходов в бюджете от платного обучения.</p> <p>Увеличение доли доходов в бюджете от дополнительного/неформального образования.</p> <p>Увеличение доходов от исследований.</p> <p>Увеличение доходов от коммерциализации.</p> <p>Эффективная маркетинговая политика.</p>
Правовые риски (изменение законодательства)	<p>Риск потери дохода, капитала или возникновения убытков в связи с нарушениями или несоответствием внутренним и внешним правовым нормам таким как законы, подзаконные акты регуляторов, правила, регламенты, предписания, учредительные документы.</p> <p>Проведение расследования регулирующими (контроль-надзор) органами.</p> <p>Признание договоров, заключенных с нарушением, ничтожными и неимеющими юридической силы по решению суда.</p> <p>Неблагоприятное освещение в средствах массовой информации (репутационный риск).</p>	Повышение квалификации сотрудников департамента правового обеспечения и управления персоналом

	Риск подачи третьими лицами судебного иска о возмещении ущерба, причиненного неправомерными действиями компании; Административная ответственность (штрафы и др.). Уголовная ответственность должностных лиц.	
Налоговый риск	Возможность увеличения уровня ставок действующих налогов и сборов; изменение сроков и условий осуществления отдельных налоговых платежей; вероятность отмены действующих налоговых льгот	Постоянный мониторинг налогового законодательства. Повышение квалификации сотрудников финансовой дирекции
Внутренние		
Структурный риск	Неэффективное финансирование текущих затрат вуза, обуславливающее высокий удельный вес постоянных издержек в общей их сумме	Ежегодный мониторинг и анализ произведенных затрат .
Коррупционный риск	Непрозрачное формирование и распределение бюджета вуза. Нецелевое использование активов и основных средств. Непрозрачная процедура закупа товаров работ и услуг	Контроль эффективности использования бюджетных средств с обязательной презентацией и оценкой достигнутых результатов. Ежегодный отчет об использовании активов и основных средств. Ежегодный внешний и внутренний аудиты использования активов и основных средств. Внедрение прозрачной процедуры планирования закупок в рамках утверждения бюджетной комиссией расходной части бюджета. Обязательный запрос ценовых предложений и обоснование подразделением-инициатором выбора конкретного поставщика (перед бюджетной комиссией либо иным компетентным органом вуза).

МЕТОДИКА ПОДСЧЕТА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ КРИ СТРАТЕГИИ

Академическое превосходство в системе LLL	
трудоустройство выпускников (%)	$ТрВ = K_{Втр} / K_o * 100\%$, где ТрВ – уровень трудоустройства выпускников, $K_{инп}$ – количество трудоустроенных выпускников, K_o – общее кол-во выпускников
контингент обучающихся (чел.)	Общее количество обучающихся по всем уровням и формам обучения по ОП ВПО
соотношение контингента высшего/ послевузовского образование	$СоК = K_{Впо} / K_{во} * 100\%$, где СоК – соотношение, $K_{Впо}$ – контингент ОП ВПО, $K_{во}$ – контингент ОП ВО
слушатели курсов неформального образования для детей и взрослых по цифровым компетенциям (чел.)	Абсолютное количество
Лидерство в исследованиях и инновациях	
количество внешних грантов на исследование	количество финансируемых внешних грантов на исследование
количество коммерциализированных РННТД/ стартапов	количество РННТД/ стартапов, от которых получены доходы
количество изданных международных журналов	количество изданных международных журналов
получение патентов (ед.)	Количество полученных патентов)
количество дипломных проектов, реализованных в виде стартапов	количество дипломных проектов, реализованных в виде стартапов
количество предприятий, созданных выпускниками Университета	количество зарегистрированных предприятий, созданных выпускниками Университета
доля ППС, имеющих индекс Хирша не ниже 2 (%)	$Х2_{ппс} = K_{х2ппс} / K_{ппс} * 100\%$, где $Х2_{ппс}$ – доля ППС, имеющих индекс Хирша не ниже 2, $K_{х2ппс}$ – количество ППС, имеющих индекс Хирша не ниже 2, $K_{ппс}$ – общее кол-во ППС
проведение международной научной конференции IEEE с индексацией в Scopus	количество фактически проведенных конференций
проведение научных мероприятий, направленных на повышение научного-инновационного потенциала ППС и специалистов	количество фактически проведенных научных мероприятий, направленных на повышение научного-инновационного потенциала ППС и специалистов

доля докторантов (в т.ч. по целевым грантам), получивших степень до 1 года после выпуска (%)	$D_{PhD} = K_{PhD} / K_{док} * 100\%$, где K_{PhD} - количество докторантов, получивших степень до 1 года после выпуска, $K_{док}$ - общее кол-во выпускников докторантуры
Национальное и международное признание	
вхождение ОП в топ-3 в страновом рейтинге (кол-во)	фактическое место в рейтинге НПП «Атамекен»
вхождение ОП в топ-10 в страновом рейтинге	фактическое место в рейтинге НПП «Атамекен»
место в рейтинге профильных вузов РК	фактическое место в рейтинге НПП «Атамекен»
место в рейтинге QS subject rankings/ЕЕСА	фактическое место в рейтинге QS subject rankings/ЕЕСА
международная институциональная аккредитация/реаккредитация	факт прохождения институциональной аккредитации/реаккредитации
международная программная аккредитация/реаккредитация (%)	факт прохождения программной аккредитации/реаккредитации
заключение договоров с ведущими зарубежными вузами	количество заключенных договоров с ведущими зарубежными вузами
заключение договоров с ведущими зарубежными организациями науки	количество заключенных договоров с ведущими зарубежными организациями науки
заключение договоров с зарубежными бизнес-организациями	количество заключенных договоров с зарубежными бизнес-организациями
исходящая/входящая академическая мобильность обучающихся (%)	$АкМо = K_y / K_o * 100\%$, где АкМо – участвующие в программах академической мобильности, K_y - количество участвующих в программе, K_o – общий контингент обучающихся
исходящая академическая мобильность ППС (%)	$АкМп = K_y / K_o * 100$, где K_y - количество участвующих в программе ППС, K_o – общее кол-во ППС
доля иностранных студентов/ ППС (%)	$ИНО = K_{ино} / K_o * 100\%$, где Иностранные обучающиеся, $K_{ино}$ - количество иностранных обучающихся, K_o – общий контингент обучающихся
	$ИнП = K_{инп} / K_o * 100\%$, где ИнП – иностранный ППС, $K_{инп}$ - количество иностранных ППС, K_o – общее кол-во ППС
количество совместных ОП	$СОП = K_{соп} / K_o * 100\%$, где СОП – совместные ОП, $K_{соп}$ - количество совместных ОП, K_o – общее кол-во ОП

Реализация модели Digital university	
доля управленческих, академических и НИД процессов, переведенных в цифровой формат (%)	$D_{пр} = K_{пр} / K_{опр} * 100\%$, где $K_{пр}$ - количество управленческих, академических и НИД процессов, переведенных в цифровой формат, $K_{опр}$ – общее кол-во управленческих, академических и НИД процессов
доля SMART-аудиторий и лабораторий от общего объема аудиторного фонда (%)	$D_{SMART} = K_{SMART} / K_o * 100\%$, где K_{SMART} - количество SMART-аудиторий и лабораторий, K_o – общее кол-во аудиторий и лабораторий
Финансовая устойчивость	
увеличение стоимости активов (%)	$R = Пр / Оп * 100\%$, где $Пр$ – прибыль, $Оп$ – объем продаж (выручка)
уровень рентабельности (%)	$R = Пр / Оп * 100\%$, где $Пр$ – прибыль, $Оп$ – объем продаж (выручка)
доля доходов в бюджете от платного обучения (ВПО) (%)	$ДДП = D_{по} / D_{общ} * 100\%$, где $D_{по}$ – доход от платного обучения, $D_{общ}$ – общий объем дохода
доля доходов в бюджете от исследований	$ДДИ = D_{и} / D_{общ} * 100\%$, где $D_{и}$ – доход от исследований, $D_{общ}$ – общий объем дохода
доля доходов в бюджете от дополнительного /неформального образования	$ДДДО = D_{до} / D_{общ} * 100\%$, где $D_{до}$ – доход от дополнительного/неформального образования, $D_{общ}$ – общий объем дохода
Доля доходов от коммерциализации инноваций	$ДДКИ = D_{ки} / D_{общ} * 100\%$, где $D_{до}$ – доход от коммерциализации инноваций, $D_{общ}$ – общий объем дохода