

УТВЕРЖДЕНО
решением Совета директоров
НАО «Карагандинский
технический университет
имени Абылкаса Сагинова»
от 10 сентября 2025 г.
(протокол №7)

ПОРТФЕЛЬ РИСКОВ,
включая Карту рисков, общий уровень аппетита к риску и уровни
толерантности в отношении ключевых рисков
НАО «Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова»

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
2. ДЕТАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РАМКАХ ПОРТФЕЛЯ.....	4
3. ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИСТРА РИСКОВ.....	6
4. КАРТА РИСКОВ.....	8
5. РИСК-АППЕТИТ И ТОЛЕРАНТНОСТЬ.....	11
Приложение 1 Карта заинтересованных сторон.....	15
Приложение 2 PESTEL-анализ факторов макросреды.....	24
Приложение 3 Регистр рисков.....	27
Приложение 4 Толерантность Общества к ключевым рискам	34

1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Портфель рисков является стратегическим инструментом, позволяющим управлять существующими категориями рисков Общества.

Фокус Портфеля рисков включает стратегический и тактический уровень, охватывает ключевые области деятельности университета.

Целью формирования Портфеля рисков является обеспечение целостного видения рисков, управление ими на уровне принятия решений.

Основные принципы и подходы к организации корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля НАО «Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова» (далее – Общество) регламентированы Кодексом корпоративного управления от 08 августа 2024 и Политикой управления рисками и внутреннего контроля НАО «Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова».

В качестве структурного подразделения, ответственного за вопросы управления рисками и внутреннего контроля Общества определен Центр устойчивого развития.

Деятельность по выявлению, оценке, предотвращению рисков и минимизации их ущерба осуществляется в соответствии с Кодексом корпоративного управления некоммерческого акционерного общества в сфере высшего и послевузовского образования, совместным приказом Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 1 декабря 2022 года № 166 и Министра национальной экономики Республики Казахстан от 2 декабря 2022 года № 116 «Об утверждении критериев оценки степени риска и проверочных листов за системой образования, в части высшего и послевузовского образования», Политикой управления рисками и внутреннего контроля Общества.

Структура портфеля рисков определена как совокупность процедур, позволяющих идентифицировать, описать возникающие риски, владельцев рисков, а также разработать меры реагирования на риски на основании следующих процедур:

1. Построение регистра рисков, содержащего информацию об идентифицированных рисках Общества (описание риска, риск-факторы, владелец риска, показатели оценки риска);
2. Построение карты рисков с указанием величины их потенциального влияния (ущерба) и вероятности реализации (возникновения);
3. Установление риск-аппетита и толерантности к риску по идентифицированным рискам, позволяющего определить приемлемый размер риска и/или убытка, который Общество готово принять при достижении стратегических целей.

Для классификации рисков в Обществе используется группировка рисков по следующим категориям:

- стратегические риски;
- финансовые риски;
- правовые риски;
- академические риски;
- операционные риски.

2. ДЕТАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РАМКАХ ПОРТФЕЛЯ

1. Стратегические риски (включая экологические и социальные риски)

Основные угрозы: снижение конкурентоспособности, геополитические ограничения, несоответствие образовательных программ требованиям рынка труда, несоответствие ESG-стандартам, социальная нестабильность, гендерное неравенство, низкий уровень студенческой инициативы и лидерства.

Методы оценки: многофакторный SWOT- и PEST-анализ, бенчмаркинг с мировыми вузами, аудит устойчивого развития, анализ социальных программ, мониторинг инклюзивности, анализ позиционирования Общества в рейтингах на национальном и международном уровнях, анкетирование обучающихся, оценка эффективности существующих программ и инициатив.

Инструменты управления: стратегическое планирование, диверсификация образовательных программ, международные партнерства, ESG-отчетность, поддержка студенческого самоуправления.

2. Финансовые риски

Основные угрозы: снижение финансовой устойчивости Общества, зависимость от ограниченного количества источников доходов, неэффективное распределение ресурсов.

Методы оценки: финансовое моделирование, анализ доходов и расходов, стресс-тестирование.

Инструменты управления: развитие партнерских программ с промышленным сектором, мониторинг бюджетирования, развитие эндаумент-фонда и фандрайзинга.

5. Правовые риски

Основные угрозы: изменения действующего законодательства в области науки и высшего образования, нарушения интеллектуальной собственности и академической честности, коррупционные проявления.

Методы оценки: аудит IT-безопасности, мониторинг HR-метрик, оценка инфраструктуры, SWOT-анализ правовой среды, анализ жалоб и обращений, анкетирование обучающихся и сотрудников, бенчмаркинг стратегий защиты интеллектуальной собственности.

Инструменты управления: мониторинг нормативных изменений, автоматизированный контроль за договорными обязательствами.

4. Академические риски (включая риски научно-исследовательской деятельности)

Основные угрозы: снижение качества образования, академическая нечестность, отток студентов, утечка интеллектуальной собственности, неэффективный трансфер технологий.

Методы оценки: рейтинговые метрики, анализ обратной связи студентов, мониторинг нарушений, патентный анализ, аудит грантовых программ, этическая экспертиза проектов.

Инструменты управления: диверсификация партнеров, создание инновационных хабов, корпоративное управление проектами, инвестирование в развитие стартапов на основе университетских исследований, программы повышения квалификации преподавателей, системы антиплагиата, новые форматы обучения.

5. Операционные риски

Основные угрозы: неэффективность управления внутренними процессами, бюрократизация, инфраструктурные и технические риски, киберугрозы, кадровые проблемы, риски физической безопасности.

Методы оценки: KPI и метрики операционной эффективности, анализ отказов и последствий (FMEA), SWOT-анализ операционных процессов, бенчмаркинг операционных процессов, аудит IT-безопасности, мониторинг HR-метрик, оценка инфраструктуры.

Инструменты управления: оценка ключевых показателей эффективности, определение критических зон на основе опросных листов, регулярный аудит и анализ операционной эффективности, киберстрахование, повышение эффективности системы безопасности, программы развития кадров, повышение квалификации персонала и автоматизацию процессов.

3. ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИСТРА РИСКОВ

3.1 Идентификация и оценка рисков

Идентификация рисков – это определение подверженности Общества влиянию событий, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированные цели и реализовать поставленные задачи, а также определение направления и необходимости совершенствования процесса управления рисками. Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, включая анализ основных бизнес-процессов Общества.

Идентификация и оценка рисков основывается на процессе управления рисками согласно Политике управления рисками и внутреннего контроля НАО «Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова»¹.

Процесс управления рисками состоит из следующих компонентов:

- определение среды;
- идентификация рисков;
- оценка рисков;
- управление рисками;
- контроль над рисками;
- информация и коммуникация;
- мониторинг.

Определение и/или формирование среды является основой процесса управления рисками и представляет собой обзор внешних и внутренних факторов деятельности Общества в рамках основных стратегических целей и задач, КРІ Членов Правления. Среда управления рисками может быть внешней и внутренней.

Внешняя среда представляет собой внешние условия функционирования Общества. К внешней среде относятся: законодательная среда, конкуренция со стороны зарубежных и отечественных вузов, колледжей, демографическая ситуация, социально-экономический уровень региона, уровень подготовки абитуриентов.

Внутренняя среда определяет общее отношение Общества к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники. Внутренняя среда является основой для других компонентов системы управления рисками и внутреннего контроля и включает в себя Политику по управлению рисками и внутреннему контролю, Риск-аппетит, честность и этические ценности, профессионализм, организационную структуру, делегирование полномочий и распределение ответственности.

3.2. Влияние заинтересованных сторон

Дополнительно для выявления инструментов влияния внешних факторов составляется **Карта заинтересованных сторон** (Приложение 1). Подход ответственного, продуманного и рационального взаимодействия с заинтересованными сторонами способствует устойчивому развитию университета.

Заинтересованные стороны могут оказывать как положительное, так и негативное воздействие на деятельность Университета, а именно на рост стоимости Университета, устойчивое развитие, репутацию и имидж, создавать или снижать риски.

В университете составлена карта заинтересованных сторон на основании пп. 173-174 п. 19 Кодекса корпоративного управления, включающая потенциальных инвесторов и социальных партнеров; партнеров в области образования; ППС и сотрудников университета; обучающихся и их родителей; поставщиков товаров и услуг; профессиональный союз; МИО, местные сообщества, население г. Караганды и Карагандинской области, общественные организации, Единственного акционера².

¹ Утверждена Решением Совета директоров №2 от 13 июня 2023 года.

² Приказ министра науки и высшего образования РК №398 от 8 августа 2024 г. «О некоторых вопросах корпоративного управления организаций высшего и послевузовского образования»

Университет при определении заинтересованных сторон и взаимодействия с ними использует международные стандарты определения и взаимодействия с заинтересованными сторонами (Стандарт АА 1000, стандарт принципов подотчетности (Accountability Principles Standard 2008 «Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами» 2011 (AA 2011 Stakeholder Engagement Standard 2011), ISO 26000 Руководство по социальной ответственности (Руководство по социальной ответственности), GRI (Global Reporting Initiative).

Поэтому идентификация рисков при взаимодействии с заинтересованными сторонами является одной из составляющих устойчивого развития университета.

Результаты внедрения принципов устойчивого развития включают:

- 1) привлечение инвестиций – в мировой практике при определении инвестиционной привлекательности инвесторами учитывается эффективность в области устойчивого развития;
- 2) повышение управленческой эффективности и минимизация рисков – интеграция экологических и социальных аспектов в процесс принятия управленческих решений позволяет расширить горизонты планирования и учитывать более разносторонний спектр рисков и возможностей, что создает предпосылки для устойчивого развития бизнеса;
- 3) укрепление репутации – улучшение корпоративного имиджа является прямым результатом деятельности в области устойчивого развития, что повышает ценность бренда и формирует кредит доверия, а также оказывает положительное влияние на качество взаимодействия с деловыми партнерами;
- 4) повышение лояльности со стороны внутренних и внешних заинтересованных сторон – создание привлекательных условий труда, возможностей для профессионального и карьерного роста позволяет привлекать и удерживать перспективных квалифицированных специалистов; построение эффективного диалога с заинтересованными сторонами способствует формированию позитивной среды вокруг деятельности университета, что способствует повышению ее эффективности за счет понимания и поддержки со стороны клиентов, МННВО, инвесторов, государственных органов, местного населения, общественных организаций;
- 5) повышение эффективности – внедрение современных технологий позволяет создавать инновационные продукты и услуги, увеличивая при этом свою конкурентоспособность и эффективность.

Для оценки влияния заинтересованных сторон на стратегические цели общества в 2023 году проведен PEST-анализ факторов макросреды на предстоящий период (Приложение 2).

3.2 Регистр рисков

Ежегодно в Обществе формируется Регистр рисков для обеспечения группировки, идентификации и выявления специфических рисков, характерных для каждого вида деятельности Общества.

Регистр рисков включает в себя следующие элементы:

1. Наименование ключевых направлений Программы развития
2. Вид риска;
3. Фактор риска;
4. Наименование риска;
5. Код риска.
6. Уровень риска

Уровень риска предполагает оценку каждого риска по степени влияния и вероятности возникновения по шкале от 1 до 5 баллов³.

³ Уровень риска = [влияние]*[вероятность]/2

Формирование регистра рисков производится в Автоматизированной системе управления рисками (далее – АСУР) на основе данных, предоставленных владельцами рисков и анализа окружающей среды посредством многофакторного SWOT-анализа, позволяющего идентифицировать риски через анализ потенциальной среды их возникновения, включая следующие направления:

S-O – «сильные стороны – возможности»: линия силы – сильные стороны и возможности для развития, реализуемые посредством Программы развития Общества для достижения ключевых индикаторов, определенных Концепцией развития науки и высшего образования в Республике Казахстан на 2023 – 2029 годы⁴.

Еще три направления являются потенциальной средой для возникновения Фактора риска и направлены на разработку предупредительных мероприятий.

W-O – «слабые стороны – возможности»: линия улучшения – включает предполагаемые способы нивелирования недостатков.

S-T – «сильные стороны – угрозы»: линия защиты – определяет линию использования преимуществ для защиты от неконтролируемых внешних факторов.

W-T – «слабые стороны – угрозы»: линия предупреждения – выявляет мероприятия, необходимые для предупреждения будущих рисков.

Все идентифицированные факторы риска заносятся в Реестр инцидентов, формируемый в АСУР.

В качестве владельцев рисков в соответствии с Уставом и структурой Общества определены руководители структурных подразделений Общества.

С целью повышения эффективности процесса управления рисками в 2024 году разработана и запущена в режиме автоматизированная система по управлению рисками (АСУР), размещенная по адресу: <http://st.kstu.kz/>. Система предусматривает процесс электронного документирования рисков и управления ими.

По итогам заполнения АСУР формируется сводный перечень рисков. Для выявления ключевых рисков проводится унификация идентифицированных рисков. По результатам анализа выявлено 34 консолидированных риска Общества. Регистр рисков Общества представлен в Приложении 3.

4. КАРТА РИСКОВ

Карта рисков представляет собой графическое отображение рисков, в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации, расположенных в прямоугольной таблице, по вертикальной оси которой указан размер ущерба риска, а по горизонтали - вероятность его возникновения.

Ранжирование оценки риска производится при помощи матрицы последствий и вероятностей (Probability and Impact Matrix)⁵.

На первом этапе построения матрицы определены входные данные, выявлены шкалы последствий и вероятностей. Предлагаемая шкала охватывает диапазон типов исследуемых последствий и учитывает возможность их возникновения и влияния: от максимально возможных до наименее вероятных. Ранжирование оценки риска представлено в таблице 2.

⁴ Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248

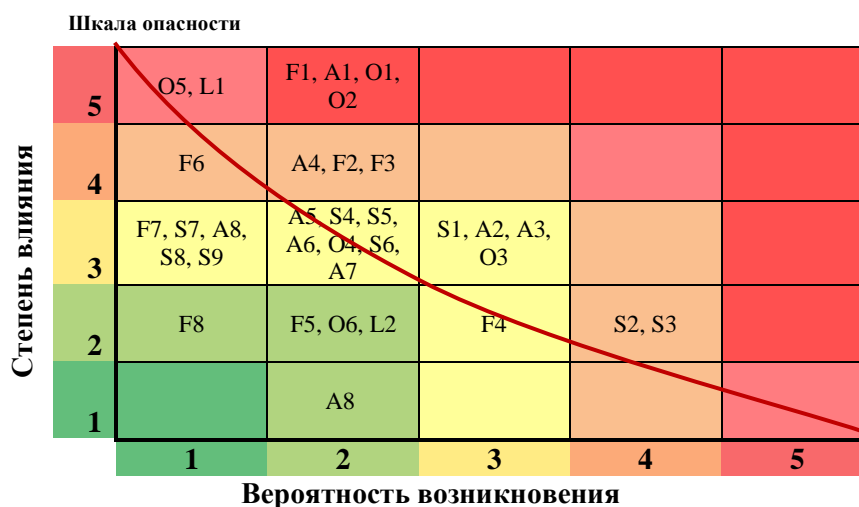
⁵ Матрица представляет собой сетку, где по одной оси откладывается вероятность возникновения риска, а по другой — степень его воздействия на цели Общества. Каждому риску присваиваются оценки по обеим осям, что позволяет визуально отобразить и классифицировать риски по уровням приоритета. Это способствует эффективному распределению ресурсов для управления наиболее критичными рисками.

Таблица 1 – Ранжирование оценки риска

Уровень	Оценка риска по последствиям	Оценка риска по вероятности возникновения
5 – критический	Резкое значительное снижение индикаторов функционирования Общества (более 50%) Возникновение проблем с процессами взаимодействия внутри Общества Прекращение одного или нескольких внутренних процессов Степень нарушения: грубое	Наличие принципиальных отличий от существующей ситуации Введение новых компонентов или процессов Высокий уровень сложности процессов Недостаточное количество или отсутствие инструментов для анализа и управления
4 – повышенный	Резкое значительное снижение индикаторов функционирования Общества (более 40%) Кратковременные остановки процессов Значительные затруднения при реализации внутренних процессов Степень нарушения: грубое	Наличие существенных отличий от существующей ситуации Введение изменений при реализации процессов Высокий уровень сложности процессов Недостаточное количество инструментов для анализа и управления
3 – средний	Значительное снижение индикаторов функционирования Общества (менее 40%) Возникновение проблем с реализацией и управлением процессами взаимодействия внутри Общества Отсутствие ресурсов для продолжения одного или нескольких процессов Степень нарушения: значительное	Незначительные отличия от существующей ситуации Процессы, несмотря на сложность, контролируемы и управляемы Разработаны инструменты для анализа и управления
2 – низкий	Незначительное снижение показателей функционирования (<15%) Общества Краткосрочные замедления процессов Восстановление процессов взаимодействия внутри модели Требуются дополнительные ресурсы Необходимо усиление контроля Степень нарушения: незначительное	Компоненты, задействованные в процессах взаимодействия, уже использовались ранее Средний уровень сложности процессов Эффективные инструменты для анализа и управления
1 – незначительный	Незначительное снижение показателей функционирования (<15%) Общества Краткосрочные замедления процессов Самовосстановление процессов взаимодействия внутри модели Необходимо усиление контроля Степень нарушения: незначительное	Компоненты, задействованные в процессах взаимодействия, уже использовались ранее Низкий уровень сложности процессов Эффективные инструменты для анализа и управления

По вертикали карты рисков представлен возрастающий уровень последствий (от 1 до 5), по горизонтали отмечена усиливающаяся вероятность возникновения каждого последствия (уровень риска возрастает по направлению от левого нижнего к верхнему правому углу таблицы 2). Для отображения степени риска карта разделена на зеленую, желтую и красную зоны. Максимальная степень влияния и максимальная вероятность возникновения риска представляют собой ключевые точки Шкалы опасности.

Таблица 2 – Карта рисков



По итогам заполнения карты рисков выявляются ключевые риски, формируется перечень предупредительных и реактивных мероприятий.

К ключевым рискам Общества относятся риски, находящиеся на Карте рисков в зоне, выше Шкалы опасности, либо в зонах, которую она пересекает (Таблица 3).

Таблица 3 – Ключевые риски Общества

№	Наименование риска	Код риска	Влияние	вероятность
1.	Риск снижения дохода университета	F1	5	2
2.	Риск снижения качества практических навыков обучающихся	A1	5	2
3.	Риск несоответствия требованиям информационной безопасности	O1	5	2
4.	Риск предоставления недостоверных сведений во внешние информационные системы и базы данных	O2	5	2
5.	Риск снижения качественного состава ППС	S1	3	3
6.	Риск снижения ориентации научных исследований на потребности производства и бизнеса	A2	3	3
7.	Риск снижения международных коллабораций и публикационной активности ППС университета	A3	3	3
8.	Риск несоответствия цифровых компетенций сотрудников требованиям времени	O3	3	3
9.	Риск снижения качества преподавания	A4	4	2
10.	Риск снижения производительности труда работников	F2	4	2
11.	Риск устаревания материально-технической базы и ее несоответствие проведению исследований, ориентированных на потребности современных производств	F3	4	2
12.	Риск снижения вовлеченности обучающихся в социально-воспитательные мероприятия	S2	2	4
13.	Риск несоответствия системы внутреннего обеспечения качества международным стандартам	S3	2	4
14.	Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности	F4	2	3
15.	Риск снижения количества продающих РННТД уровня TRL 7-9	A5	3	2

№	Наименование риска	Код риска	Влияние	вероятность
16.	Риск снижения позиций в международном рейтинге QS	S4	3	2
17.	Риск снижения позиций в национальном институциональном рейтинге среди технических вузов	S5	3	2
18.	Риск снижения контингента выпуска по образовательным программам ТиПО, бакалавриата, магистратуры и докторантуры	A6	3	2
19.	Риск несоблюдения правил внутреннего распорядка и трудовой дисциплины ППС и сотрудников	O4	3	2
20.	Риск недостаточности централизованного управления инновационными проектами	S6	3	2
21.	Риск снижения количества обучающихся по программам дополнительного образования	A7	3	2
22.	Риск нарушения квалификационных требований	O5	5	1
23.	Риск совершения административных коррупционных и уголовных нарушений студентов и сотрудников	L1	5	1
24.	Риск снижения доходности от научно-исследовательской деятельности университета	F6	4	1

5. РИСК-АППЕТИТ И ТОЛЕРАНТНОСТЬ

5.1. Определение риск-аппетита

5.1.1. Следуя своей миссии, видению и целям, изложенным в Программе развития и других стратегических документах, Общество принимает уровень риска, пропорциональный ожидаемым выгодам, которые он может получить, и масштабу или вероятности ущерба.

5.1.2. Общество определяет риск-аппетит для каждой из установленных стратегических целей.

5.1.3. Риск-аппетит определяет верхний предел уровня критических рисков на консолидированном уровне, который Общество готово принять. Он также влияет на распределение ресурсов, организацию процессов и создание инфраструктуры внутри университета, необходимой для эффективного мониторинга и реагирования на риски.

5.1.4. Риск-аппетит (заявление о риск - аппетите) Общества на плановый период на консолидированной основе утверждается Советом директоров и имеет следующие характеристики:

- 1) отражает стратегию Общества, включая цели, задачи, финансовые ограничения и ожидания заинтересованных сторон;
- 2) охватывает все ключевые аспекты деятельности;
- 3) учитывает желание и возможность принимать риск;
- 4) определяет отношение Общества к риску;
- 5) периодически пересматривается с учетом оценки внешних и внутренних экономических показателей;
- 6) требует эффективного мониторинга риска.

5.1.5 Для определения риск-аппетита и толерантности к рискам установлена категория риска в соответствии со способом его обработки и вариантами применимых мероприятий (Таблица 4).

Таблица 4 – Категория риска в соответствии со способом его обработки

Способ обработки	Варианты мероприятий	Категория риска	Риск аппетит
Уклонение/ Избегание/ исключение	Полное устранение определенной угрозы или источника риска через исключение потенциального источника негативной ситуации	Недопустимый	Неблагоприятный
Смягчение/ снижение	Уменьшение вероятности возникновения и/или величины возможных потерь от наступления негативной ситуации. При этом источник риска не устраняется.	Оправданный	Осторожный
Передача/ разделение	Перенесение ответственности за управление риском на других участников без устранения источника риска		Умеренный
Принятие/ сохранение	Подтверждение возможной негативной ситуации и сознательное решение принять ее последствия и компенсировать ущерб за счет собственных средств.	Приемлемый	Низкий

5.2. Заявление о риск-аппетите

5.2.1. Общество признает, что его склонность к риску постоянно меняется, поскольку она реагирует на внутренние и внешние изменения. В любой момент Общество готово принять дополнительные риски в одной области, снижая их в другой. В рамках ежегодного анализа рисков склонность к риску будет сопоставляться с текущими стратегическими и операционными потребностями.

5.2.2. Подход Общества к риску заключается в том, чтобы свести к минимуму негативное воздействие на достижение ключевых стратегических целей и задач:

- 1) Общество не будет ставить под угрозу соблюдение принципов антикоррупционного законодательства, законодательных норм и квалификационных требований в области высшего образования, информационной безопасности и распространения информации о своей деятельности.
- 2) Общество согласится на более высокие академические и финансовые риски, если будет продемонстрирована очевидная отдача и положительное влияние на его стратегические амбиции.
- 3) Общество придерживается осторожной стратегии при реализации процессов общего управления и управления персоналом, не допуская негативного влияния на сотрудников. Вместе с тем, Общество готово принять на себя определенные риски кадрового менеджмента для повышения качества образовательных услуг.
- 4) Общество готово рассмотреть оптимальные решения в сфере социально-воспитательной политики и партнерства с предприятиями и организациями в случае прогнозируемого повышения эффективности программ и проектов, реализуемых в Обществе.
- 5) Общество готово принять на себя некоторые риски в области научного менеджмента и развития материально-технической базы, а также технологий, если инновации и усовершенствования ключевых систем и сервисов окупятся.

В таблице 5 представлена матрица риск аппетита, представляющая собой заявления о склонности к риску для каждой категории рисков.

Таблица 5 – Матрица риск аппетита

	Неблагоприятный <i>Предотвращение рисков и неопределенности</i>	Осторожный <i>Предпочтение отдается безопасным вариантам, которые имеют низкую степень риска и могут иметь ограниченный потенциал для получения прибыли</i>	Умеренный <i>Готовность рассмотреть все возможные варианты и выбрать тот, который с наибольшей вероятностью приведет к успешной реализации при приемлемом уровне вознаграждения и соотношении цены и качества</i>	Низкий <i>Поиск инновационных идей и выбирать варианты, предлагающие потенциально более высокую прибыль, несмотря на большие риски, присущие этому процессу</i>
Менеджмент процессов				
Стратегический менеджмент	L1, O5, O2, O1	F1, S4, S5, S3		
Менеджмент персонала	O4	F2, F4, S1, O3		
Управление развитием инфраструктуры и материальное обеспечение процессов				F3
Менеджмент социально-воспитательной деятельности (Третья миссия)			S2	
Менеджмент образовательной деятельности	A1	A4, A6	A7	
Менеджмент научной деятельности		A3, A5	A2, F6	S6

Матрица риск аппетита включает в себя разделение на категории менеджмента основных процессов университета и предполагает обозначение выраженного отношения к риску (риск аппетит):

–**неблагоприятный**, предусматривающий полное предотвращение наступления рискованного события либо исключения его причин в области менеджмента персонала и образовательной деятельности в части допущения коррупционных проявлений;

–**осторожный**, предусматривающий поиск безопасных вариантов достижения стратегических целей в области общего менеджмента, управления персоналом, менеджмента социально-воспитательной, образовательной и научно-исследовательской деятельности;

–**умеренный**, при котором могут рассматриваться варианты, позволяющие достичь оптимального соотношения затрат и результатов в области всех видов управления, за исключением некоторых общих вопросов;

–**низкий**, предполагающий поиск инновационных идей, сопряженных с существенными затратами, но потенциально приносящих максимально эффективный результат в области развития инфраструктуры и менеджмента научной деятельности.

5.3 Толерантность к риску

5.3.1. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в Обществе применяется риск-толерантность

Уровни риск-толерантности к ключевым рискам утверждаются на основании двух основных подходов:

1) объективный подход – учитывает требования законов, нормативных правовых актов государственных надзорных органов, внутренних нормативных документов Общества.

2) субъективный подход – уровни риск-толерантности к ключевым рискам определяются путем опроса или анкетирования среди экспертов. При данном подходе эксперты на основании имеющегося опыта и знаний определяют пороговый уровень, который и является уровнем риск-толерантности к ключевому риску.

Риск-толерантность к ключевым стратегическим показателям и КРІ Членов Правления представляет собой предельное допустимое отклонение от существующего уровня риска, и указываются владельцами рисков в таблице толерантности общества к ключевым рискам в графе «Толерантность к риску».

Деятельность в пределах уровней риск-толерантности к ключевым рискам обеспечивает руководству более высокую степень уверенности в результативности достижения поставленных целей при отсутствии превышения риск-аппетита.

После утверждения риск-толерантности, проводится мониторинг уровней риск-толерантности. Уровни риск-толерантности пересматриваются в случае возникновения/выявления новых рисков либо при наступлении рисков событий. Ответственное подразделение на ежеквартальной основе проводит мониторинг соблюдения уровней риск-толерантности к ключевым рискам в соответствии со следующим порядком:

1) сопоставление фактических результатов отклонения уровней риск-толерантности к рискам от плановых показателей;

2) в случае отклонения, ответственное подразделение совместно с заинтересованными структурными подразделениями определяют причины и предпринимают дополнительные меры по снижению влияния, в результате которых выравниваются фактические показатели уровней риск-толерантности в рамках установленного планового коридора к каждому риску или пересматривают его.

Толерантность общества к ключевым рискам представлена в Приложении 4.

Приложение 1 Карта заинтересованных сторон

Карта заинтересованных сторон



Заинтересованные стороны	Привносимый вклад, влияние	Ожидания, интерес	Уровень взаимодействия	Методы взаимодействия
Прямые стейкхолдеры				
Единственный акционер (Министерство науки и высшего образования РК)	Реализация полномочий Единственного акционера, предусмотренных в законодательных актах Республики Казахстан и Уставе Общества	Обеспечение качества оказания услуг в сфере высшего и послевузовского образования, продвижение университетской науки, укрепление бренда университета Рост третичной образованности населения Повышение качества научных исследований Коммерциализация РННТД Повышение дохода от научных исследований	Предоставление полномочий Координация деятельности Двухстороннее сотрудничество; совместное наращивание опыта и знаний, принятие решений и мер Грантовое финансирование ПЦФ	Многосторонние форумы; Консультационные панели Интеграция вопросов взаимодействия с заинтересованными сторонами в управление, стратегию и операционную деятельность. Отчетная информация
Предприятия Корпоративного университета и иные работодатели	Обновление материально-технической базы университета, организация стажировок ППС, привлечение ведущих специалистов к проектированию и оценке образовательных программ, проведению занятий Финансовые ресурсы, поиск новых идей и путей сотрудничества по проведению научных исследований Грантовые и стипендиальные программы	Специалисты, обладающие востребованными для конкретного предприятия компетенциями Получение релевантных запросов результатов исследований с целью их последующей коммерциализации и/или внедрения в практику Участие в профессиональных мероприятиях и признание роли стейкхолдеров	Переговоры, сотрудничество в области проектирования образовательных программ Осуществление совместной образовательной, научно-исследовательской деятельности. Деятельность по развитию кадрового потенциала	Коллективные переговоры на основе принципов социального партнерства
Профессорско-преподавательский состав	Человеческие ресурсы, высокий уровень преподавания, лояльность, высокая корпоративная культура	Высокая заработная плата, хорошие условия труда, социальная стабильность, профессиональное развитие и признание профессиональных квалификаций	Многостороннее взаимодействие; наращивание опыта и знаний со всех сторон. Операционное взаимодействие	Процесс совместного принятия решений; фокус-группы; схемы предоставления обратной связи
Административно-управленческий персонал, учебно-вспомогательный персонал и иные сотрудники университета	Обеспечение деятельности университета за счет наличия соответствующих компетенций, поддержки и реализации управленческих решений	Высокая заработная плата, хорошие условия труда, социальная стабильность, профессиональное развитие и признание профессиональной квалификации и стимулирование	Многостороннее взаимодействие; наращивание опыта и знаний со всех сторон. Операционное взаимодействие Talent-менеджмент поддержка НИРО-	Процесс совместного принятия решений; фокус-группы; схемы предоставления обратной связи

Заинтересованные стороны	Привносимый вклад, влияние	Ожидания, интерес	Уровень взаимодействия	Методы взаимодействия
			сотрудников	
Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Содействие обеспечению социальной стабильности, регулированию трудовых отношений и разрешению конфликтов Содействие развитию научных школ, проведению исследований и коммерциализации результатов НИОКР.	Соблюдение прав работников, хорошие условия труда Социальное признание, программы повышения квалификации для сотрудников	Многостороннее взаимодействие по вопросам обеспечения прав работников и социальных гарантий	Процесс совместного принятия решений Коллективные переговоры
Потребители образовательных услуг СТУДЕНТЫ (бакалавриат)	Финансовые ресурсы: – государственные гранты; – самостоятельная оплата обучения; Содействие развитию университета после окончания обучения, в том числе пожертвования в эндаумент фонд	Получение высококачественного образования, гарантированная востребованность на рынке труда, постдипломное сопровождение Возможность получить социальные связи на будущее Возможность получить опыт организационной работы Возможность запустить стартап	Многостороннее взаимодействие; наращивание опыта и знаний со всех сторон. Операционное взаимодействие	Процесс обучения Социальные программы Консультации Схемы предоставления обратной связи
Потребители образовательных услуг МАГИСТРАНТЫ	– государственные гранты; – самостоятельная оплата обучения; Содействие развитию университета после окончания обучения, в том числе пожертвования в эндаумент фонд. Потенциальные работники.	Получение высококачественного послевузовского образования, гарантированная востребованность на рынке труда, карьерный рост	Многостороннее взаимодействие; наращивание опыта и знаний со всех сторон. Операционное взаимодействие	Процесс обучения Консультации Организация руководства научными исследованиями Публикационная активность Схемы предоставления обратной связи
Потребители образовательных услуг ДОКТОРАНТЫ	– государственные гранты; – самостоятельная оплата обучения; Содействие развитию университета после окончания обучения, в том числе пожертвования в эндаумент фонд. Потенциальные работники. Содействие развитию научных школ, проведению исследований и коммерциализации результатов НИОКР.	Получение высококачественного послевузовского образования Реализация и финансирование научных инициатив Гарантированное трудоустройство Карьерный рост	Многостороннее взаимодействие; наращивание опыта и знаний со всех сторон. Операционное взаимодействие	Процесс обучения Консультации Организация руководства, руководство и финансирование научных исследований. Публикационная активность Схемы предоставления обратной связи
Абитуриенты и их семьи	– Формирование контингента 1	Получение высококачественного	Многостороннее	Профессиональная ориентация

Заинтересованные стороны	Привносимый вклад, влияние	Ожидания, интерес	Уровень взаимодействия	Методы взаимодействия
	<p>курса</p> <ul style="list-style-type: none"> – Повышение дохода университета – Привлечение потенциальных студентов за счет существующих социальных связей 	<p>образования</p> <p>Востребованность на рынке труда</p> <p>Престижность диплома</p> <p>Социальная поддержка</p>	<p>взаимодействие;</p> <p>наращивание опыта и знаний со всех сторон.</p> <p>Операционное взаимодействие</p>	<p>Регулярные встречи</p> <p>Схемы предоставления обратной связи</p>
Потребители услуг дополнительного образования	<ul style="list-style-type: none"> – повышение дохода университета – формирование позитивного имиджа университета – привлечение новых потребителей услуг дополнительного образования 	<p>Формирование новых навыков и компетенций</p> <p>Сертифицированные курсы</p> <p>Развитие долгосрочного сотрудничества</p> <p>Признаваемость полученных навыков</p>	<p>Многостороннее взаимодействие;</p> <p>Операционное взаимодействие</p>	<p>Процесс обучения</p> <p>Консультации</p> <p>Формирование долгосрочных программ дополнительного образования в рамках непрерывного образования</p>
Потребители услуг в области научных исследований, проведения экспертиз и консалтинга	<p>Финансовые ресурсы, материально-технические ресурсы, поиск новых идей и путей сотрудничества</p>	<p>Получение релевантных запросов результатов исследований с целью их последующей коммерциализации и/или внедрения в практику</p>	<p>Двухстороннее или многостороннее взаимодействие; совместное наращивание опыта и знаний, принятие решений и мер</p>	<p>Совместные проекты; совместные предприятия; партнерство; совместные инициативы заинтересованных сторон</p>
Редакции и редколлегии научных журналов	<p>Рецензирование и публикация научных статей</p>	<p>Формирование пула авторов с высоким индексом цитируемости</p> <p>качественные публикации</p>	<p>Двухстороннее или многостороннее взаимодействие</p>	<p>Подготовка статей к публикации</p> <p>Публикация научных статей</p>
Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности, аккредитационные, рейтинговые, аудиторские агентства	<p>Проверка соответствия деятельности действующим нормам и стандартам</p>	<p>Повышение качества функционирования ОВПО, исполнение рекомендаций</p>	<p>Двухстороннее или многостороннее взаимодействие; совместное наращивание опыта и знаний, принятие решений и мер</p>	<p>Плановые и внеплановые аудиты, самоотчеты</p>
Косвенные стейкхолдеры				
Потенциальные инвесторы	<p>Финансовые ресурсы (собственный капитал), в том числе формирование эндаумент фонда</p> <p>Инвестиции в создание стартапов обучающихся и ППС</p> <p>Софинансирование научных исследований</p>	<p>Рентабельность вложенных инвестиций</p> <p>формирование кадрового резерва сотрудников предприятий</p> <p>модернизация производств за счет внедрения РННДТ</p>	<p>Двухстороннее или многостороннее взаимодействие; совместное наращивание опыта и знаний, принятие решений и мер</p>	<p>Совместные проекты и партнерство</p>
МНО	<p>Поддержка в местах осуществления деятельности; лояльность и поддержка местных властей; благосклонное</p>	<p>Создание дополнительных рабочих мест, развитие региона</p>	<p>Двухстороннее или многостороннее взаимодействие; совместное наращивание опыта и знаний,</p>	<p>Совместные проекты; совместные предприятия; партнерство; совместные инициативы заинтересованных</p>

Заинтересованные стороны	Привносимый вклад, влияние	Ожидания, интерес	Уровень взаимодействия	Методы взаимодействия
	отношение; сотрудничество Финансовые ресурсы Гранты на обучение Стипендии талантливым студентам		принятие решений и мер	сторон
Местные сообщества, население в местах осуществления деятельности, НПО	Формирование позитивного имиджа, поддержка инициатив	Социальное благополучие Рабочие места Качественное образование	Реализация Третьей миссии университета	Поддержка и выполнение социально-экономических инициатив в регионе
Поставщики потенциального контингента обучающихся⁶	Поток абитуриентов, ориентированных на обучение в университете	реализация Lifelong learning, развитие человеческого капитала	Двухстороннее или многостороннее взаимодействие	Профессиональная ориентация Укрепление кадрового потенциала
Поставщики материально-технических ресурсов и услуг	Поставка ресурсов (товаров, работ и услуг) для материально-технического обеспечения деятельности университета Предоставление скидок, пробников Спонсорство и маркетинговое признание	Надежный рынок сбыта, постоянный платежеспособный покупатель	Двухстороннее или многостороннее взаимодействие	Заключение договоров Приобретение ресурсов
Правительство, государственные органы, Парламент, маслихаты	Государственное регулирование Привлечение обучающихся для участия в мероприятиях на платной основе	Налоги, решение социальных задач Обеспечение общественно-политической стабильности Подготовка кадров в различных сферах развития РК	Предоставление полномочий Двухстороннее сотрудничество Участие ВУЗа в мероприятиях ЦГО без оплаты	Интеграция вопросов взаимодействия с заинтересованными сторонами в управление, стратегию и операционную деятельность Участие в госзаказах (на организацию мероприятий напрямую и опосредованно)

⁶ Организации среднего, технического и профессионального, высшего и послевузовского образования

Оценка влияния и важности стейкхолдеров

1. Оценка атрибутов: Влияние, Легитимность, Срочность

Власть – это сила влияния стейкхолдера на Общество, то есть его возможность влиять на деятельность Общества, людей, принимающих решения по ключевым вопросам деятельности Общества (регуляторно, финансово, административно или политически).

Легитимность – это законность или социально приемлемое участие стейкхолдера в деятельности университета. Легитимные стейкхолдеры имеют оправданные интересы и права в отношении Общества.

Срочность – это актуальность и настоятельность требований, предъявляемых Обществом или к нему (временное давление, значимость темы для стейкхолдера).

На основании оценки атрибутов стейкхолдерам присваивается категория, определяющая их роль в деятельности Общества: доминирующая, категорическая, бездействующая, требующая, зависимая:

№	Стейкхолдер	Срочность	Легитимность	Власть	Категория
1.	МНВО РК	Высокая	Высокая	Средняя	Доминирующая
2.	Предприятия Корпоративного университета и иные работодатели	Высокая	Средняя	Высокая	Доминирующая
3.	ППС	Среднее	Высокая	Высокая	Зависимая
4.	АУП, УВП и иные сотрудники университета	Средняя	Средняя	Средняя	Зависимая
5.	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Средняя	Высокая	Средняя	Доминирующая
6.	Потребители образовательных услуг: Студенты (бакалавриат)	Низкая	Средняя	Средняя	Требующая
7.	Потребители образовательных услуг: Магистранты	Низкая	Средняя	Средняя	Требующая
8.	Потребители образовательных услуг: Докторанты	Низкая	Средняя	Средняя	Требующая
9.	Абитуриенты и их семьи	Низкая	Средняя	Средняя	Требующая
10.	Потребители услуг дополнительного образования	Низкая	Средняя	Высокая	Бездействующая
11.	Потребители услуг в области научных исследований, проведения экспертиз и консалтинга	Средняя	Средняя	Средняя	Зависимая
12.	Редакции и редколлегии научных журналов	Низкая	Средняя	Средняя	Зависимая
13.	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности, аккредитационные, рейтинговые, аудиторские агентства	Высокая	Высокая	Высокая	Категорическая
14.	Потенциальные инвесторы	Средняя	Средняя	Средняя	Зависимая
15.	МИО	Средняя	Средняя	Средняя	Зависимая
16.	Местные сообщества, население в местах осуществления деятельности, НПО	Низкая	Средняя	Средняя	Зависимая
17.	Организации среднего, технического и профессионального, высшего и послевузовского образования	Низкая	Средняя	Средняя	Зависимая
18.	Поставщики материально технических ресурсов и услуг	Низкая	Средняя	Средняя	Зависимая
19.	Правительство, государственные органы, Парламент, маслихаты	Высокая	Высокая	Средняя	Доминирующая

2. Расчёт степени важности стейкхолдеров

Расчет производится с учетом: обратной связи; участию в инициативах Общества; поведению в кризисных ситуациях; анализу публикаций, заявлений, участия в органах управления согласно следующим критериям:

Признаки для положительного значения (поддержка)		Признаки для отрицательного значения (противодействие)	
Балл	Характеристика	Балл	Характеристика
+5	Активно поддерживает стратегические цели Общества, участвует в их реализации	–1	Высказывает сомнения, выдвигает несогласие
+4	Поддерживает инициативы, участвует в совместных проектах	–2	Активно критикует в публичном пространстве
+3	Лояльный партнёр, обеспечивает сотрудничество без инициативы	–3	Участвует в действиях, подрывающих инициативы Общества
+2	Пассивно поддерживает, не мешает	–4	Систематически блокирует инициативы
+1	Заинтересован, но не взаимодействует	–5	Открыто противодействует, организует сопротивление
0	Нейтрален	0	Нейтрален

Степень влияния на деятельность Общества оценивается по: способности изменить политику вуза или структуру программ; административной и регуляторной роли; экономической зависимости Общества от стейкхолдера; значимости обратной связи.

Для оценивания используются следующие критерии:

Балл	Описание критерия
5	Может повлиять на стратегию, бюджет, аккредитацию, назначение руководства
4	Определяет направления подготовки, влияет на репутацию
3	Участвует в операционных решениях (<i>например: ППС, АУП, АВП и др.</i>)
2	Имеет ограниченное влияние (<i>например: обучающиеся</i>)
1	Единичное косвенное влияние (<i>например: некоторые потребители услуг, СМИ</i>)
0	Фактическое отсутствие влияния

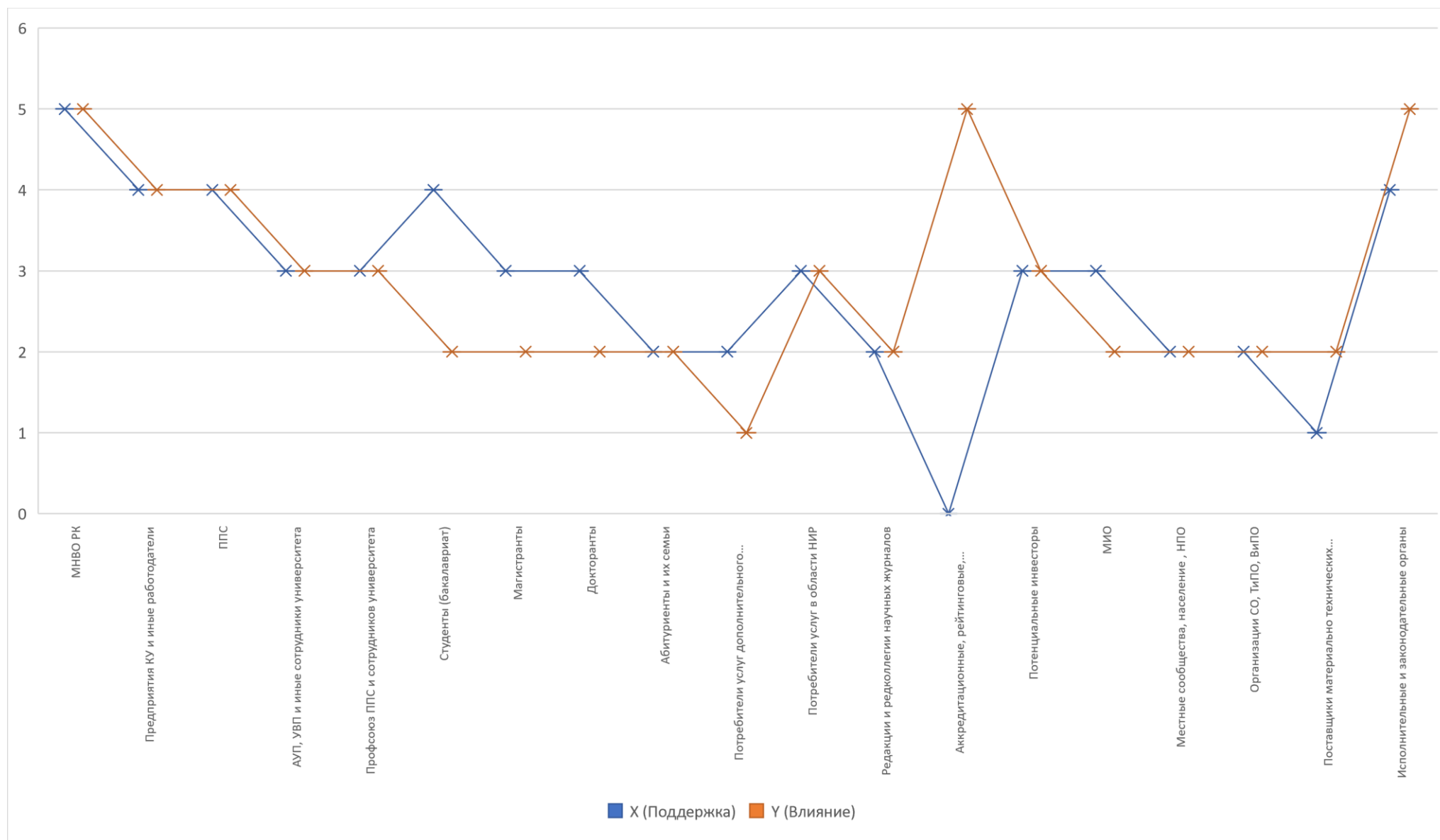
3. Расчет итогового показателя важности

№	Стейкхолдер	X (Поддержка)	Y (Влияние)	D = X + Y	Интерпретация
1.	МНВО РК	+5	5	10	Критически важный
2.	Предприятия Корпоративного университета и иные работодатели	+4	4	8	Высокая важность
3.	ППС	+4	4	8	Высокая важность
4.	АУП, УВП и иные сотрудники университета	+3	3	6	Средняя важность
5.	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	+3	3	6	Средняя важность
6.	Потребители образовательных услуг: Студенты (бакалавриат)	+4	2	6	Средняя важность
7.	Потребители образовательных услуг: Магистранты	+3	2	5	Средняя важность

№	Стейкхолдер	X (Поддержка)	Y (Влияние)	D = X + Y	Интерпретация
8.	Потребители образовательных услуг: Докторанты	+3	2	5	Средняя важность
9.	Абитуриенты и их семьи	+2	2	4	Низкая важность
10.	Потребители услуг дополнительного образования	+2	1	3	Низкая важность
11.	Потребители услуг в области научных исследований, проведения экспертиз и консалтинга	+3	3	6	Средняя важность
12.	Редакции и редколлегии научных журналов	+2	2	4	Низкая важность
13.	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности, аккредитационные, рейтинговые, аудиторские агентства	0	5	5	Обязательные контролёры
14.	Потенциальные инвесторы	+3	3	6	Средняя важность
15.	МИО	+3	2	5	Средняя важность
16.	Местные сообщества, население в местах осуществления деятельности, НПО	+2	2	4	Низкая важность
17.	Организации среднего, технического и профессионального, высшего и послевузовского образования	+2	2	4	Низкая важность
18.	Поставщики материально технических ресурсов и услуг	+1	2	3	Низкая важность
19.	Правительство, государственные органы, Парламент, маслихаты	+4	5	9	Критически важный

Интерпретация итогового показателя важности производится в зависимости от следующих значений:

Диапазон D	Категория важности	Интерпретация и потенциальные стратегии взаимодействия
8 – 10	Критически высокая важность	Стейкхолдер оказывает поддержку и имеет максимальное влияние. Требуется включения в стратегическое управление.
6 – 7.9	Высокая важность	Стейкхолдер – активный партнёр или влиятельный внутренний актор. Необходим постоянный диалог и участие в координации.
5 – 5.9	Средняя важность	Важный для операционной деятельности. Нужен регулярный контакт, но не обязательно участие в стратегии.
2 – 4.9	Низкая важность	Ограниченное влияние или пассивная поддержка. Взаимодействие осуществляется ситуативно.
0 – 1.9	Очень низкая важность / периферийный	Влияние минимально, поддержка незначительная. Мониторинг состояния, при необходимости – информирование.
< 0	Конфликтный / негативный стейкхолдер	Потенциальный источник сопротивления или репутационных рисков. Нужны меры по нейтрализации угроз или управлению конфликтом



Приоритетность мнений стейкхолдеров при анализе макросреды: стейкхолдеры с высоким D (≥ 5) включаются в экспертную панель или приоритетное анкетирование при определении, наиболее значимых и нестабильных факторов макросреды.

Приложение 2 PESTEL-анализ факторов макросреды

PESTEL-анализ факторов макросреды

При оценке факторов макросреды Обществом определены следующие группы факторов, оказывающие потенциальное влияние на его деятельность:

1. Политико-правовые факторы

- Государственное регулирование системы высшего образования (МИНВО РК, акты правительства, Указы Президента, постановления).
- Изменения в нормативно-правовой базе, включая: стандарты по образовательным программам; механизмы трансформации в исследовательские университеты; внедрение ESG-принципов в ОБПО; требования к цифровизации основных процессов университета.
- Политика лицензирования и аккредитации: институциональная и специализированная аккредитация; требования к академической честности и управлению качеством.
- Визовая политика и международная академическая мобильность: доступ иностранных преподавателей и студентов; поддержка инициатив двойных дипломов и зарубежных стажировок.
- Государственное и грантовое финансирование: гранты на обучение, научные проекты, стартапы; политика финансирования прикладных исследований и НИОКР.
- Государственное регулирование конкуренции в сфере высшего и послевузовского образования

2. Экономические факторы

- Покупательские способности потенциальных потребителей услуг в сфере высшего и послевузовского образования.
- Инфляционные процессы, влияющие стоимость образовательных услуг и покупательскую способность.
- Динамика развития отраслей промышленности и потребность в формировании новых компетенций
- Конъюнктура рынка труда и переход к цифровой и «зелёной» экономике.
- Конкуренция со стороны других вузов Казахстана, СНГ и онлайн-платформ.
- Валютные колебания и импортозависимость в оборудовании и научной технике.
- Доступность грантов, венчурного и частного финансирования для университетских стартапов.

3. Социально-демографические факторы

- Снижение численности выпускников школ в ряде регионов (влияние на приём).
- Образовательная миграция молодёжи в мегаполисы и за рубеж.
- Отток преподавательских кадров и старение профессорского состава.
- Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-сотрудников.

- Ценностные сдвиги в поколениях Z и Alpha: ожидания гибкости, карьерной траектории, социального вклада.
- Влияние медиа, цифровых платформ и социальных сетей на восприятие бренда университета.
- Роль родителей и семей в выборе вуза и образовательной траектории.

4. Научно-технологические факторы

- Ускоренная технологическая трансформация индустрии 4.0 — требования к цифровым и инженерным компетенциям.
- Интеграция вузов в цепочки НИОКР с промышленными партнёрами.
- Капитализация исследований через стартапы, технопарки, трансфер технологий.
- Международное научное сотрудничество, программы Horizon Europe, Erasmus+, PRIMA и др.
- Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии.
- Институциональная способность к генерации научной продукции (индексы цитирования, публикации в Scopus/WoS).

5. Экологические факторы

- Ожидания по устойчивому развитию (ESG): энергоэффективность зданий; управление отходами; зелёные кампусы.
- Переход промышленности региона к низкоуглеродной экономике — изменение профиля подготовки специалистов.
- Влияние экологической обстановки региона на имидж университета и здоровье студентов.

6. Культурные и этические факторы

- Межкультурная коммуникация и интернационализация образования.
- Рост значимости академической и научной этики.
- Традиционные культурные нормы и их влияние на контент и методику преподавания.
- Антикоррупционная культура

Проведено определение степени влияния каждого фактора на деятельность общества по следующим шкалам:

1. Влияние каждого фактора по шкале от 1 до 5 (1 – минимальное влияние, 5 – максимальное влияние фактора)

2. Вероятность изменения каждого фактора по трёхбалльной шкале (где 0 – в будущем фактор перестанет существовать, 1 – фактор не изменится в ближайшее время, 2 – фактор усилится в ближайшее время).

Для оценки привлечено 14 экспертов – представителей групп стейкхолдеров с высоким показателем важности ($D \geq 5$). При этом для заинтересованных сторон, являющихся обучающимися использованы средние значения оценок опросов (СВОД по студентам – 19 чел., СВОД по магистрантам – 72 чел., СВОД по докторантам – 55 чел.)

На основании средневзвешенного значения ($N_{cp} \geq 3,8$) по каждому фактору с учетом прогноза изменений составлена Итоговая матрица PEST-анализа с ранжированными факторами макроэкономической среды.

Политико-правовые		Экономические	
Изменения в нормативно-правовой базе, включая: стандарты по образовательным программам; механизмы трансформации в исследовательские университеты; внедрение ESG-принципов в ОВПО; требования к цифровизации основных процессов университета.	4,15	Инфляционные процессы, влияющие стоимость образовательных услуг и покупательскую способность	4,31
Государственное регулирование системы высшего образования (МНВО РК, акты правительства, Указы Президента, постановления).	4,08	Покупательские способности потенциальных потребителей услуг в сфере высшего и послевузовского образования	4,19
Государственное и грантовое финансирование: гранты на обучение, научные проекты, стартапы; политика финансирования прикладных исследований и НИОКР	3,92	Конкуренция со стороны других вузов Казахстана, СНГ и онлайн-платформ	4,08
		Динамика развития отраслей промышленности и потребность в формировании новых компетенций	4,04
		Валютные колебания и импортозависимость в оборудовании и научной технике	3,88
Социально-демографические		Научно-технологические	
Образовательная миграция молодежи в мегаполисы и за рубеж	4,27	Ускоренная технологическая трансформация индустрии 4.0 — требования к цифровым и инженерным компетенциям	4,27
Снижение численности выпускников школ в ряде регионов (влияние на приём)	4,19	Интеграция вузов в цепочки НИОКР с промышленными партнёрами.	4,15
Отток преподавательских кадров и старение профессорского состава	4,15	Капитализация исследований через стартапы, технопарки, трансфер технологий	3,96
Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-сотрудников	3,96	Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии	3,92
Влияние медиа, цифровых платформ и социальных сетей на восприятие бренда университета	3,81	Институциональная способность к генерации научной продукции (индексы цитирования, публикации в Scopus/WoS)	3,85
		Международное научное сотрудничество, программы Horizon Europe, Erasmus+, PRIMA и др	3,88
Экологические		Культурные и этические факторы	
Ожидания по устойчивому развитию (ESG): энергоэффективность зданий; управление отходами; зелёные кампусы	4,0	Рост значимости академической и научной этики	4,04
		Межкультурная коммуникация и интернационализация образования	3,96
		Антикоррупционная культура	3,88

На основании полученных результатов анализа в качестве наиболее рисковенных факторов макросреды выделены научно-технологические факторы (средний ранг – 4,01); определено соотношение факторов макросреды и наименований потенциальных рисков, обновлен классификатор рисков с определением группы факторов риска для дальнейшей работы с владельцами рисков.

Приложение 3 Регистр рисков

РЕГИСТР РИСКОВ
НАО «Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова»

№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
1	Председатель Правления - Ректор	Повышение финансово- экономической устойчивости и развитие материально-технической базы университета	Риск снижения дохода университета	Покупательские способности потенциальных потребителей услуг в сфере высшего и послевузовского образования Институциональная способность к генерации научной продукции (индексы цитирования, публикации в Scopus/WoS) Государственное и грантовое финансирование: гранты на обучение, научные проекты, стартапы; политика финансирования прикладных исследований и НИОКР	Снижение контингента Снижение результативности научно-исследовательской и хоздоговорной деятельности	финансовый	F1	5
2	Проректор по АВ	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск снижения качества практических навыков обучающихся	Динамика развития отраслей промышленности и потребность в формировании новых компетенций Ускоренная технологическая трансформация индустрии 4.0 — требования к цифровым и инженерным компетенциям	Слабые партнерские связи с предприятиями	академический	A1	5
3	Проректор по СРЦ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск несоответствия требованиям информационной безопасности	Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии	Несовершенство системы защиты информации, несоблюдение требований к обеспечению защиты информации; потеря или доступность документов, предназначенных для служебного пользования	операционный	O1	5

№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
4	Проректор по СРЦ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск предоставления недостоверных сведений во внешние информационные системы и базы данных	Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии	Необеспечение заполнения информации в LMS университета	операционный	O2	5
5	Проректор по НИ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск снижения качественного состава ППС	Институциональная способность к генерации научной продукции (индексы цитирования, публикации в Scopus/WoS)	Отсутствие преемственности научных школ, сниженное качество поддержки молодых ученых, в том числе по выходу на защиту	стратегический	S1	4,5
6	Проректор по НИ	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск снижения ориентации научных исследований на потребности производства и бизнеса	Интеграция вузов в цепочки НИОКР с промышленными партнёрами	Отсутствие устойчивого сотрудничества профильных кафедр и промышленных предприятий	академический	A2	4,5
7	Проректор по СРЦ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск снижения международных коллабораций и публикационной активности ППС университета	Международное научное сотрудничество, программы Horizon Europe, Erasmus+, PRIMA и др	Слабые партнерские связи с зарубежными вузами	академический	A3	4,5
8	Проректор по СРЦ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск несоответствия цифровых компетенций сотрудников требованиям времени	Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии	Отсутствие доступных ресурсов для обучения	операционный	O3	4,5

№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
9	Проректор по АВ	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск снижения качества преподавания	Динамика развития отраслей промышленности и потребность в формировании новых компетенций Ускоренная технологическая трансформация индустрии 4.0 — требования к цифровым и инженерным компетенциям	Изменение состава ППС в силу различных причин (в том числе укомплектование штата лицами, не имеющими педагогического опыта / сертификатов повышения квалификации в области педагогики)	академический	A4	4
10	Председатель Правления - Ректор	Повышение финансово- экономической устойчивости и развитие материально-технической базы университета	Риск снижения производительности труда работников	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-сотрудников	Снижение дохода университета	финансовый	F2	4
11	Проректор по НИ	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск устаревания материально- технической базы и ее несоответствие проведению исследований, ориентированных на потребности современных производств	Валютные колебания и импортозависимость в оборудовании и научной технике	Сокращение объемов финансовых средств и спонсорской помощи кафедрам со стороны предприятий	финансовый	F3	4
12	Проректор по СВР	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск снижения вовлеченности обучающихся в социально- воспитательные мероприятия	Ценностные сдвиги в поколениях Z и Alpha: ожидания гибкости, карьерной траектории, социального вклада	Принудительное вовлечение обучающихся в социально- воспитательные мероприятия (для количества)	стратегический	S2	4
13	Проректор по СРЦ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск несоответствия системы внутреннего обеспечения качества	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-сотрудников	Отсутствие программ повышения квалификации по профильным направлениям для сотрудников подразделений	стратегический	S3	4

№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
			международным стандартам					
14	Проректор по АВ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НПРО-сотрудников	Низкая мотивация ППС к участию в программах повышения квалификации, языковых курсах, разработке ЦОР)	финансовый	F4	3
15	Проректор по НИ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск снижения количества продающих РННТД уровня TRL 7-9	Капитализация исследований через стартапы, технопарки, трансфер технологий	Низкое качество и / или отсутствие значимых результатов научной и научно-технической деятельности, имеющих потенциал для коммерциализации	академический	A4	3
16	Проректор по СРЦ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск снижения позиций в международном рейтинге QS	Визовая политика и международная академическая мобильность: доступ иностранных преподавателей и студентов; поддержка инициатив двойных дипломов и зарубежных стажировок Конкуренция со стороны других вузов Казахстана, СНГ и онлайн-платформ	Изменение методологии рейтинга QS	стратегический	S4	3
17	Проректор по СРЦ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск снижения позиций в национальном институциональном рейтинге среди технических вузов	Конкуренция со стороны других вузов Казахстана, СНГ и онлайн-платформ	Ослабление позиций по сравнению с конкурентными вузами	стратегический	S5	3
18	Проректор по СВР	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск снижения контингента выпуска по образовательным программам ТиПО, бакалавриата,	Конкуренция со стороны других вузов Казахстана, СНГ и онлайн-платформ	Не полное соответствие академических условий ожиданиям обучающихся	стратегический	A5	3

№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
			магистратуры и докторантуры					
19	Председатель Правления - Ректор	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск несоблюдения правил внутреннего распорядка и трудовой дисциплины ППС и сотрудников	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НПРО-сотрудников Рост значимости академической и научной этики	Сниженный уровень информированности ППС о правилах внутреннего распорядка, а также отсутствие навыков тайм-менеджмента со стороны ППС и сотрудников	операционный	O4	3
20	Проректор по НИ	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск недостаточности централизованного управления инновационными проектами	Интеграция вузов в цепочки НИОКР с промышленными партнёрами Капитализация исследований через стартапы, технопарки, трансфер технологий	Недостаточность централизованного управления инновационными проектами	стратегический	S6	3
21	Проректор по АВ	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск снижения количества обучающихся по программам дополнительного образования	Конкуренция со стороны других вузов Казахстана, СНГ и онлайн-платформ	Повышение стоимости обучения. Демпинговая стоимость курсов у конкурентов. Низкая платежеспособность населения. Конкуренция в области предоставления неформальных образовательных услуг	академический	A6	3
22	Проректор по СРЦ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск нарушения квалификационных требований	Государственное регулирование системы высшего образования (МНВО РК, акты правительства, Указы Президента, постановления) Политика лицензирования и аккредитации: институциональная и специализированная аккредитация; требования к академической честности и управлению качеством	Недостаточное обеспечение материальными активами, соответствующим санитарным правилам и нормам, утвержденным уполномоченным органом в сфере здравоохранения и пожарной безопасности	операционный	O5	2,5

№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
23	Проректор по СВР	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск совершения административных коррупционных и уголовных нарушений студентов и сотрудников	Антикоррупционная культура Рост значимости академической и научной этики	Низкий уровень антикоррупционной и правовой культуры у студентов и сотрудников	правовой	L1	2,5
24	Проректор по АВ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск снижения мотивации сотрудников в связи с несоответствием зарплатных ожиданий	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НПО-сотрудников	Отсутствие роста дохода университета по сравнению с предыдущим финансовым периодом	финансовый	F5	2
25	Проректор по НИ	Повышение финансово- экономической устойчивости и развитие материально-технической базы университета	Риск снижения доходности от научно- исследовательской деятельности университета	Интеграция вузов в цепочки НИОКР с промышленными партнёрами	Отсутствие выигравших заявок на грантовое и программно-целевое финансирование, договоров с промышленными предприятиями на выполнение исследований и других работ	финансовый	F6	2
26	Проректор по СВР	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Низкая мотивация обучающихся к участию в научных, образовательных, творческих, спортивных и иных мероприятиях	Ценностные сдвиги в поколениях Z и Alpha: ожидания гибкости, карьерной траектории, социального вклада	Риск снижения количества конкурентоспособных студентов (награжденных на уровне не ниже ТОП-3) и/или имеющих продающие разработки	операционный	O6	2
27	Проректор по АВ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск нарушения требований правил назначения, выплаты и размеров государственных стипендий обучающимся	Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии	Своевременное выставление итоговых оценок обучающимся преподавателями в электронном журнале	правовой	L2	2
28	Проректор по АВ	Повышение финансово- экономической устойчивости и развитие материально-технической базы университета	Риск снижения производительности труда учебного процесса	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НПО-сотрудников	Снижение дохода университета, увеличение штата персонала академических структур	финансовый	F7	1,5

№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
29	Проректор по АВ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск снижения количества преподающих признанных профессионалов	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-сотрудников	Низкая мотивация к участию в отраслевых конкурсах, научных исследованиях и программах акселерации	стратегический	S7	1,5
30	Проректор по НИ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск снижения количества потенциальных РННТД с охранными документами	Институциональная способность к генерации научной продукции (индексы цитирования, публикации в Scopus/WoS)	Низкое качество и / или отсутствие значимых результатов научной и научно-технической деятельности	академический	A7	1,5
31	Проректор по АВ	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск снижения средней заработной платы выпускников	Ускоренная технологическая трансформация индустрии 4.0 — требования к цифровым и инженерным компетенциям	Не полное соответствие компетенций выпускников ожиданиям работодателей	стратегический	S8	1,5
32	Проректор по СРЦ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск не достижения соответствующего уровня цифровой зрелости согласно методике МНВО РК	Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии	Отставание инфраструктуры университета от уровня развития IT- технологий	стратегический	S9	1,5
33	Проректор по СВР	Повышение финансово- экономической устойчивости и развитие материально-технической базы университета	Риск снижения дохода от фандрайзинга и социально- воспитательной деятельности	Влияние медиа, цифровых платформ и социальных сетей на восприятие бренда университета Ценностные сдвиги в поколениях Z и Alpha: ожидания гибкости, карьерной траектории, социального вклада	Пассивность заинтересованных сторон в реализации социально- значимых проектов для университета	финансовый	F8	1
34	Проректор по АВ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск несоблюдения требований к ежегодному обновлению фонда учебной литературы в разрезе дисциплин образовательных программ	Политика лицензирования и аккредитации: институциональная и специализированная аккредитация; требования к академической честности и управлению качеством	Отсутствие заявок на приобретение литературы по образовательным программам от кафедр	академический	A8	1

Приложение 4 Толерантность Общества к ключевым рискам

Толерантность Общества к ключевым рискам

Обществом установлено максимальное значение уровня ключевых рисков – 10 (согласно Карте рисков)

№	Наименование риска	Код риска	Фактор риска	Уровень риска	Толерантность к риску	Стратегическая цель	KPI Члена Правления	Распределение рисков по Членам Правления
1	Риск снижения дохода университета	F1	Снижение контингента Снижение результативности научно-исследовательской и хозяйственной деятельности	5	7,5	Повышение финансово-экономической устойчивости и развитие материально-технической базы университета	Повысить доход университета 10 531 899 в 2024 г. до 11 923 946 в 2029 г. [KPI Ректора]	Председатель Правления - Ректор
2	Риск снижения качества практических навыков обучающихся	A1	Слабые партнерские связи с предприятиями	5	7,5	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Повысить СЗПВб с 196 тыс тг. в 2024 г. до 343 тыс тг. в 2029 г. [KPI Ректора и Проректора по АВ]	Проректор по АВ
3	Риск несоответствия требованиям информационной безопасности	O1	Несовершенство системы защиты информации, несоблюдение требований к обеспечению защиты информации; потеря или доступность документов, предназначенных для служебного пользования	5	7,5	Обеспечение эффективного менеджмента	Повысить уровень цифровой зрелости с 1,5 в 2024 году до 3 к 2029 году [KPI Проректора СРЦ]	Проректор по СРЦ
4	Риск предоставления недостоверных сведений во внешние информационные системы и базы данных	O2	Необеспечение заполнения информации в LMS университета	5	7,5	Обеспечение эффективного менеджмента	Повысить уровень цифровой зрелости с 1,5 в 2024 году до 3 к 2029 году [KPI Проректора СРЦ]	Проректор по СРЦ
5	Риск снижения качественного состава ППС	S1	Отсутствие преемственности научных школ, сниженное качество поддержки молодых ученых, в том числе по выходу на защиту	4,5	6	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Обеспечить создание 50 РННТД уровня TRL 3-4 (Количество статей в журналах Web of Science (Clarivate Analytics) и Scopus (Elsevier) уровня Q1-2 (до 80 к 2029 г.) [KPI Проректора НИ]	Проректор по НИ
6	Риск снижения ориентации научных исследований на потребности производства и бизнеса	A2	Отсутствие устойчивого сотрудничества профильных кафедр и промышленных предприятий	4,5	6	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Обеспечить создание не менее 50 потенциальных РННТД с ОИС (ОКР) уровня TRL 5-6 (с 30 в 2024 г. до 80 к 2029 г.) [KPI Проректора НИ] Обеспечить создание 15 продающих РННТД уровня TRL 7-9 (скопусы через ОИС – от 2 в 2024 г. до 30 к 2029 г.) [KPI Проректора НИ]	Проректор по НИ

№	Наименование риска	Код рис ка	Фактор риска	Уров ень риска	Толер антно сть к рису	Стратегическая цель	КРІ Члена Правления	Распреде ление рисков по Членам Правления
7	Риск снижения международных коллабораций и публикационной активности ППС университета	A3	Слабые партнерские связи с зарубежными вузами	4,5	6	Обеспечение эффективного менеджмента	Обеспечить интернационализацию ППС и сотрудников университета через академическую мобильность, стажировки, привлечение зарубежных экспертов, языковые курсы с 50 в 2024 г. до 175 человек к 2029 году [КРІ Проректора СРЦ]	Проректор по СРЦ
8	Риск несоответствия цифровых компетенций сотрудников требованиям времени	O3	Отсутствие доступных ресурсов для обучения	4,5	6	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Повысить уровень цифровой зрелости с 1,5 в 2024 году до 3 к 2029 году [КРІ Проректора СРЦ]	Проректор по СРЦ
9	Риск снижения качества преподавания	A4	Изменение состава ППС в силу различных причин (в том числе укомплектование штата лицами, не имеющими педагогического опыта / сертификатов повышения квалификации в области педагогики)	4	6	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Повысить СЗПВб с 196 тыс тг. в 2024 г. до 343 тыс тг. в 2029 г. [КРІ Ректора и Проректора по АВ]	Проректор по АВ
10	Риск снижения производительности труда работников	F2	Снижение дохода университета	4	6	Повышение финансово-экономической устойчивости и развитие материально-технической базы университета	Повысить производительность труда работников с 8 200 тыс.тг./чел. в 2024 г. до 12 200 тыс. тг./*чел. к 2029 г. [КРІ Ректора]	Председател ь Правления - Ректор
11	Риск устаревания материально-технической базы и ее несоответствие проведению исследований, ориентированных на потребности современных производств	F3	Сокращение объемов финансовых средств и спонсорской помощи кафедрам со стороны предприятий	4	6	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Увеличить добавленную стоимость науки КарТУ (доходы от наукоемких проектов ученых) с 300 млн.т в 2024 г. до более 600 млн.т к 2029 г. [КРІ Проректора НИ]	Проректор по НИ
12	Риск снижения вовлеченности обучающихся в социально-воспитательные мероприятия	S2	Принудительное вовлечение обучающихся в социально-воспитательные мероприятия (для количества)	4	5	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Обеспечить охват обучающихся клубной и кружковой деятельностью с 55% до 80% к 2029 [КРІ Проректора СВР]	Проректор по СВР
13	Риск несоответствия системы внутреннего обеспечения качества	S3	Отсутствие программ повышения квалификации по профильным направлениям для сотрудников подразделений	4	5	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Обеспечить укрепление позиций в международном рейтинге QS до 651 + к 2029 г. [КРІ Ректора и Проректора СРЦ]	Проректор по СРЦ

№	Наименование риска	Код риска	Фактор риска	Уровень риска	Толерантность к риску	Стратегическая цель	KPI Члена Правления	Распределение рисков по Членам Правления
	международным стандартам							
14	Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности	F4	Низкая мотивация ППС к участию в программах повышения квалификации, языковых курсах, разработке ЦОР)	3	4	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Увеличить доходы ППС (ЦОР, повышение квалификации, ЛПВ, языковые курсы, IELTS, стипен.) до 10500 тыс. тг/чел. к 2029 г. [KPI Проректора АВ]	Проректор по АВ
15	Риск снижения количества продающих РННТД уровня TRL 7-9	A4	Низкое качество и / или отсутствие значимых результатов научной и научно-технической деятельности, имеющих потенциал для коммерциализации	3	4,5	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Обеспечить создание 15 продающих РННТД уровня TRL 7-9 (скопусы через ОИС – от 2 в 2024 г. до 30 к 2029 г.) [KPI Проректора НИ]	Проректор по НИ
16	Риск снижения позиций в международном рейтинге QS	S4	Изменение методологии рейтинга QS	3	4,5	Обеспечение эффективного менеджмента	Обеспечить укрепление позиций в международном рейтинге QS до 651 + к 2029 г. [KPI Ректора и Проректора СРЦ]	Проректор по СРЦ
17	Риск снижения позиций в национальном институциональном рейтинге среди технических вузов	S5	Ослабление позиций по сравнению с конкурентными вузами	3	4,5	Обеспечение эффективного менеджмента	Обеспечить укрепление позиций в национальном институциональном рейтинге среди технических вузов с 5 в 2024 г. до 3 места в 2029 г. [KPI Проректора СРЦ]	Проректор по СРЦ
18	Риск снижения контингента выпуска по образовательным программам ТиПО, бакалавриата, магистратуры и докторантуры	A5	Не полное соответствие академических условий ожиданиям обучающихся	3	4,5	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Обеспечить стабильный контингент выпуска по образовательным программам ТиПО, бакалавриата, магистратуры и докторантуры (1,5% от ЭАН) [KPI Проректора СВР]	Проректор по СВР
19	Риск несоблюдения правил внутреннего распорядка и трудовой дисциплины ППС и сотрудников	O4	Сниженный уровень информированности ППС о правилах внутреннего распорядка, а также отсутствие навыков тайм-менеджмента со стороны ППС и сотрудников	3	4,5	Обеспечение эффективного менеджмента	Поддерживать «на нуле» административные коррупционные и уголовные нарушения студентов и сотрудников [KPI Ректора и Проректора СВР]	Председатель Правления - Ректор
20	Риск недостаточности централизованного управления инновационными проектами	S6	Недостаточность централизованного управления инновационными проектами	3	4,5	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Обеспечить создание не менее 50 потенциальных РННТД с ОИС (ОКР) уровня TRL 5-6 (с 30 в 2024 г. до 80 к 2029 г.) [KPI Проректора НИ]	Проректор по НИ

№	Наименование риска	Код риска	Фактор риска	Уровень риска	Толерантность к риску	Стратегическая цель	КРІ Члена Правления	Распределение рисков по Членам Правления
21	Риск снижения количества обучающихся по программам дополнительного образования	A6	Повышение стоимости обучения. Демпинговая стоимость курсов у конкурентов. Низкая платежеспособность населения. Конкуренция в области предоставления неформальных образовательных услуг	3	4,5	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Увеличить доходы ППС (ЦОР, повышение квалификации, ЛПВ, языковые курсы, IELTS, именные стипен.) с 3 200 тыс.тг/чел в 2024 г. до 6 000 тыс. тг/чел. к 2026 году [КРІ Проректора АВ]	Проректор по АВ
22	Риск нарушения квалификационных требований	O5	Недостаточное обеспечение материальными активами, соответствующим санитарным правилам и нормам, утвержденным уполномоченным органом в сфере здравоохранения и пожарной безопасности	2,5	2,5	Обеспечение эффективного менеджмента	Обеспечить успешное прохождение процедур внешней оценки качества (доля аккредитованных ОП, функционирующих более 4 лет, 100%) [КРІ Проректора СРЦ]	Проректор по СРЦ
23	Риск совершения административных коррупционных и уголовных нарушений студентов и сотрудников	L1	Низкий уровень антикоррупционной и правовой культуры у студентов и сотрудников	2,5	2,5	Обеспечение эффективного менеджмента	Поддерживать «на нуле» административные коррупционные и уголовные нарушения студентов и сотрудников [КРІ Ректора и Проректора СВР]	Проректор по СВР
24	Риск снижения мотивации сотрудников в связи с несоответствием зарплатных ожиданий	F5	Отсутствие роста дохода университета по сравнению с предыдущим финансовым периодом	2	3	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Повысить мотивацию (СЗП сотрудников) с 310 тыс.т в 2023 г. до 403,404 тыс т в 2026 г. [КРІ Ректора]	Проректор по АВ