



**Некоммерческое акционерное общество
«Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова»**

**Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития
в части управления рисками
за 2025 год**

Караганда 2026

Содержание

1. Анализ изменения факторов макросреды	3
1.1 Вновь выявленные факторы макросреды.....	4
1.2 PESTEL-анализ влияния факторов макросреды на возникновение рисков.....	6
2. Анализ изменений Карты заинтересованных сторон	18
2.1 Внесенные изменения в Карту заинтересованных сторон с указанием причин изменения	18
2.2. Карта заинтересованных сторон	18
3. Итоги переоценки ключевых рисков по результатам мониторинга	23
3.1. Документирование рисков.....	23
3.2 Перечень ключевых рисков	27
4. Изменения по актуализации Портфеля рисков:	30

1. Анализ изменения факторов макросреды

При оценке факторов макросреды PEST анализ расширен до PESTEL с определением заинтересованных сторон и привлечением представителей наиболее значимых стейкхолдеров к установлению влияния факторов макросреды на реализацию потенциальных рисков в Обществе. При этом 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

1.1 Вновь выявленные факторы макросреды

Группа факторов макросреды	Фактор риска	Вид риска	Описание риска
Политико-правовые факторы			
Риск снижения дохода университета	Снижение контингента Снижение результативности научно-исследовательской и хозяйственной деятельности	финансовый	Снижение дохода может быть вызвано уменьшением государственного финансирования, снижением контингента обучающихся, низким уровнем привлечения грантов и платных образовательных услуг, сокращением доходов от научных, инновационных и коммерческих проектов, недостаточной активностью во фандрайзинге и внешнем партнёрстве.
Экономические факторы			
Риск снижения количества обучающихся по программам дополнительного образования	Повышение стоимости обучения. Демпинговая стоимость курсов у конкурентов. Низкая платежеспособность населения. Конкуренция в области предоставления неформальных образовательных услуг	академический	Снижение количества обучающихся по программам дополнительного образования в связи с изменением ценовой политики предоставления услуг
Социально-демографические факторы			

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год

Риск снижения контингента выпуска по образовательным программам ТиПО, бакалавриата, магистратуры и докторантуры	Не полное соответствие академических условий ожиданиям обучающихся	стратегический	Снижение числа студентов, завершивших обучение по программам всех уровней.
Научно-технологические факторы			
Риск снижения качества практических навыков обучающихся	Слабые партнерские связи с предприятиями	академический	Снижение уровня сформированности практических навыков обучающихся
Риск снижения ориентации научных исследований на потребности производства и бизнеса	Отсутствие устойчивого сотрудничества профильных кафедр и промышленных предприятий	академический	Невостребованность научных результатов со стороны индустрии и бизнеса
Риск снижения международных коллабораций и публикационной активности ППС университета	Слабые партнерские связи с зарубежными вузами	академический	Снижение количества международных коллабораций и совместных публикаций ППС университета с зарубежными учеными
Риск устаревания материально-технической базы и ее несоответствие проведению исследований, ориентированных на потребности современных производств	Сокращение объемов финансовых средств и спонсорской помощи кафедрам со стороны предприятий	финансовый	Низкая оснащенность цифровой современной материально – технической базой для научных исследований, научная инфраструктура не соответствует современным требованиям реализации научных исследований.
Экологические факторы			
-	-	-	-
Культурные и этические факторы			
Риск снижения вовлеченности обучающихся в социально-воспитательные мероприятия	Принудительное вовлечение обучающихся в социально-воспитательные мероприятия (для количества)	стратегический	Отсутствие мотивации у обучающихся к вовлеченности в социально-воспитательные мероприятия в связи с недоверием к целям и результативности подобных мероприятий
Риск совершения административных коррупционных и уголовных нарушений студентов и сотрудников	Низкий уровень антикоррупционной и правовой культуры у студентов и сотрудников	правовой	Возможные правонарушения со стороны обучающихся и персонала



1.2 PESTEL-анализ влияния факторов макросреды на возникновение рисков

Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУЦ, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслахаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУЦ, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслахаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L/2$	
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	6	5	5	6	5	6			5
Влияние факторов														Вероятность изменения факторов																
1. Политико-правовые факторы														4,3															3,4	3,90
Государственное регулирование системы высшего образования (МИНВО РК, акты правительства, Указы Президента, постановления).	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4,6	5	4	5	4	1	3	3	4	4	2	5	3	3	3,5	4,08	
Изменения в нормативно-правовой базе, включая: стандарты по образовательным программам; механизмы трансформации в исследовательские университеты; внедрение ESG-принципов в ОБПО;	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4,7	3	3	5	4	2	4	3	4	4	3	5	4	3	3,6	4,15	



Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслихаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслихаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L / 2$
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		
Влияние факторов														Вероятность изменения факторов															
требования к цифровизации основных процессов университета.																													
Политика лицензирования и аккредитации: институциональная и специализированная аккредитация; требования академической честности и управлению качеством.	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4,3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3,2	3,77
Визовая политика и международная академическая мобильность: доступ иностранных преподавателей и студентов; поддержка	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4,1	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3,4	3,73



Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслахаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслахаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L / 2$
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		
Влияние факторов														Вероятность изменения факторов															
инициатив двойных дипломов и зарубежных стажировок.																													
Государственное и грантовое финансирование: гранты на обучение, научные проекты, стартапы; политика финансирования прикладных исследований и НИОКР.	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4,2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3,6	3,92	
Государственное регулирование конкуренции в сфере высшего и послевузовского образования	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4,2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3,3	3,73
2. Экономические факторы														4,0														4,0	3,98



Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслахаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслахаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L / 2$	
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	6	5	5	6	5	6			5
Влияние факторов														Вероятность изменения факторов																
Покупательские способности потенциальных потребителей услуг в сфере высшего и послевузовского образования.	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,2	4,19	
Инфляционные процессы, влияющие стоимость образовательных услуг и покупательскую способность.	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4,3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4,3	4,31
Динамика развития отраслей промышленности и потребность в формировании новых компетенций	4	3	5	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4,1	3	3	5	4	5	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4,0	4,04
Конъюнктура рынка труда и переход к	3	3	4	4	5	4	4	4	4	2	2	5	4	3,7	3	3	5	4	5	4	4	4	4	2	1	4	4	3,6	3,65	



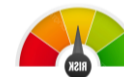
Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслахаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслахаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L / 2$
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	6	5	5	6	5	6		
Влияние факторов														Вероятность изменения факторов															
цифровой и «зелёной» экономике.																													
Конкуренция со стороны других вузов Казахстана, СНГ и онлайн-платформ.	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4,2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4,0	4,08
Валютные колебания и импортозависимость в оборудовании и научной технике.	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	3,7	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4,1	3,88
Доступность грантов, венчурного и частного финансирования для университетских стартапов.	4	4	3	4	5	4	4	4	2	2	5	4	5	3,8	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	3	3,6	3,73
3. Социально-демографические факторы														4,1														3,8	3,95
Снижение численности выпускников школ в ряде регионов (влияние на приём).	5	4	5	4	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4,2	5	4	5	4	5	4	3	4	4	1	5	5	5	4,2	4,19



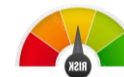
Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслахаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслахаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L / 2$
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		
Влияние факторов														Вероятность изменения факторов															
Образовательная миграция молодёжи в мегаполисы и за рубеж.	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4,4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	2	5	5	5	4,2	4,27
Отток преподавательских кадров и старение профессорского состава.	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4,3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	4,0	4,15
Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-сотрудников.	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4,2	3	5	5	4	5	4	3	4	3	1	2	5	5	3,8	3,96
Ценностные сдвиги в поколениях Z и Alpha: ожидания гибкости, карьерной траектории, социального вклада	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3,6	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3,6	3,62
Влияние медиа, цифровых платформ и социальных сетей на	3	4	5	4	5	4	3	4	4	3	3	5	4	3,9	3	4	5	4	5	4	4	4	3	2	2	5	3	3,7	3,81



Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслахаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслахаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L / 2$
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	6	5	5	6	5	6		
Влияние факторов														Вероятность изменения факторов															
восприятие бренда университета.																													
Роль родителей и семей в выборе вуза и образовательной траектории.	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4,1	3	3	5	3	5	4	3	4	3	2	1	3	3	3,2	3,65
4. Научно-технологические факторы														4,2														3,8	4,01
Ускоренная технологическая трансформация индустрии 4.0 - требования к цифровым и инженерным компетенциям.	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4,4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	2	5	5	5	4,2	4,27
Интеграция вузов в цепочки НИОКР с промышленными партнёрами.	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4,3	4	4	5	4	5	4	3	4	3	1	5	5	5	4,0	4,15
Капитализация исследований через	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4,1	3	4	5	4	5	4	3	4	4	1	3	5	5	3,8	3,96



Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслахаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслахаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L / 2$
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		
Влияние факторов														Вероятность изменения факторов															
стартапы, технопарки, трансфер технологий.																													
Международное научное сотрудничество, программы Horizon Europe, Erasmus+, PRIMA и др.	5	3	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4,2	3	3	5	4	5	4	3	4	4	2	2	4	4	3,6	3,88
Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии.	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4,0	3	3	5	4	5	4	3	4	4	2	4	5	4	3,8	3,92
Институциональная способность к генерации научной продукции (индексы цитирования, публикации в Scopus/WoS).	5	3	3	4	5	4	4	4	5	3	5	5	3	4,1	3	3	3	4	5	4	3	4	4	1	3	5	5	3,6	3,85
5. Экологические факторы														3,7														3,9	3,81



Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслахаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслахаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L / 2$
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	6	5	5	6	5	6		
Влияние факторов														Вероятность изменения факторов															
Ожидания по устойчивому развитию (ESG): энергоэффективность зданий; управление отходами; зелёные кампусы.	3	5	5	4	5	4	3	4	5	2	2	5	4	3,9	4	5	5	4	5	4	3	4	5	2	3	5	4	4,1	4,00
Переход промышленности региона к низкоуглеродной экономике — изменение профиля подготовки специалистов.	3	5	4	3	5	4	3	4	4	1	1	5	3	3,5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	2	3	4	3	3,9	3,69
Влияние экологической обстановки региона на имидж университета и здоровье студентов.	3	5	4	4	5	4	3	4	4	2	2	4	3	3,6	4	5	4	4	5	4	3	4	4	2	2	5	4	3,8	3,73
6. Культурные и этические факторы														4,0														3,7	3,85



Группы факторов	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, госорганы, Парламент, маслахаты	Среднее значение влияния фактора	МНВО РК	Предприятия КУ и иные работодатели	ППС	АУП, УВП и иные сотрудники	Профессиональный союз ППС и сотрудников университета	Студенты (бакалавриат)	Магистранты	Докторанты	Потребители услуг в области НИР	Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности,	Потенциальные инвесторы	МИО	Правительство, государственные органы, Парламент, маслахаты	Среднее значение изменения фактора	Итоговое значение влияния фактора $R_i = I * L / 2$
	Итоговая важность стейкхолдера ($D = X(\text{поддержка}) + Y(\text{влияние})$):	10	8	8	6	6	6	5	5	6	5	6	5		9	10	8	8	6	6	6	6	5	5	6	5	6		
	Влияние факторов													Вероятность изменения факторов															
Межкультурная коммуникация и интернационализация образования.	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4,2	3	4	5	4	5	3	3	4	5	2	4	3	4	3,8	3,96
Рост значимости академической и научной этики.	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4,4	3	3	5	4	5	3	3	4	5	1	4	4	4	3,7	4,04
Традиционные культурные нормы и их влияние на контент и методiku преподавания.	3	5	3	4	4	4	3	4	4	2	1	4	5	3,5	3	2	4	4	5	3	3	4	5	2	3	5	3	3,5	3,54
Антикоррупционная культура	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4,2	3	4	5	4	5	3	3	4	3	2	2	5	3	3,5	3,88



По итогам экспертного опроса 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 PESTEL-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 молодёжи 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 рискогенных 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.



2. Анализ изменений Карты заинтересованных сторон

2.1 Внесенные изменения в карту заинтересованных сторон с указанием причин изменения

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).

Карта заинтересованных сторон, утвержденная в рамках Портфеля рисков (Решение Совета Директоров от 10 сентября 2025 г., протокол №7) учитывает наиболее актуальные связи со стейкхолдерами и соответствует указанным принципам, в связи с этим изменения в нее внесены не были.

2.2. 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-	Человеческие ресурсы, высокий	Высокая заработная плата, хорошие	Многостороннее	Процесс совместного



Заинтересованные стороны	Привносимый вклад, влияние	Ожидания, интерес	Уровень взаимодействия	Методы взаимодействия
преподавательский состав	уровень преподавания, лояльность, высокая корпоративная культура	условия труда, социальная стабильность, профессиональное развитие и признание профессиональных квалификаций	взаимодействие; наращивание опыта и знаний со всех сторон. Операционное взаимодействие	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-сотрудников	Процесс совместного принятия решений; фокус-группы; схемы предоставления обратной связи
Профессиональный союз ШПС 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



Заинтересованные стороны	Привносимый вклад, влияние	Ожидания, интерес	Уровень взаимодействия	Методы взаимодействия
Потребители образовательных услуг ДОКТОРАНТЫ	<ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Получение высококачественного послевузовского образования Реализация и финансирование научных инициатив Гарантированное трудоустройство Карьерный рост 	<ul style="list-style-type: none"> Многостороннее взаимодействие; наращивание опыта и знаний со всех сторон. Операционное взаимодействие 	<ul style="list-style-type: none"> Процесс обучения Консультации Организация руководства, руководство и финансирование научных исследований. Публикационная активность Схемы предоставления обратной связи
Абитуриенты и их семьи	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование контингента 1 курса – Повышение дохода университета – Привлечение потенциальных студентов за счет существующих социальных связей 	<ul style="list-style-type: none"> Получение высококачественного образования Востребованность на рынке труда Престижность диплома Социальная поддержка 	<ul style="list-style-type: none"> Многостороннее взаимодействие; наращивание опыта и знаний со всех сторон. Операционное взаимодействие 	<ul style="list-style-type: none"> Профессиональная ориентация Регулярные встречи Схемы предоставления обратной связи
Потребители услуг дополнительного образования	<ul style="list-style-type: none"> – повышение дохода университета – формирование позитивного имиджа университета – привлечение новых потребителей услуг дополнительного образования 	<ul style="list-style-type: none"> Формирование новых навыков и компетенций Сертифицированные курсы Развитие долгосрочного сотрудничества Признаваемость полученных навыков 	<ul style="list-style-type: none"> Многостороннее взаимодействие; Операционное взаимодействие 	<ul style="list-style-type: none"> Процесс обучения Консультации Формирование долгосрочных программ дополнительного образования в рамках непрерывного образования
Потребители услуг в области научных исследований, проведения экспертиз и консалтинга	<ul style="list-style-type: none"> Финансовые ресурсы, материально-технические ресурсы, поиск новых идей и путей сотрудничества 	<ul style="list-style-type: none"> Получение релевантных запросу результатов исследований с целью их последующей коммерциализации и/или внедрения в практику 	<ul style="list-style-type: none"> Двухстороннее или многостороннее взаимодействие; совместное наращивание опыта и знаний, принятие решений и мер 	<ul style="list-style-type: none"> Совместные проекты; совместные предприятия; партнерство; совместные инициативы заинтересованных сторон
Редакции и редколлегии научных журналов	<ul style="list-style-type: none"> Рецензирование и публикация научных статей 	<ul style="list-style-type: none"> Формирование пула авторов с высоким индексом цитируемости качественные публикации 	<ul style="list-style-type: none"> Двухстороннее или многостороннее взаимодействие 	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка статей к публикации Публикация научных статей
Государственные органы, осуществляющие плановые проверки деятельности, аккредитационные,	<ul style="list-style-type: none"> Проверка соответствия деятельности действующим нормам и стандартам 	<ul style="list-style-type: none"> Повышение качества функционирования ОВПО, исполнение рекомендаций 	<ul style="list-style-type: none"> Двухстороннее или многостороннее взаимодействие; совместное наращивание опыта и знаний, принятие решений и мер 	<ul style="list-style-type: none"> Плановые и внеплановые аудиты, самоотчеты



Заинтересованные стороны	Привносимый вклад, влияние	Ожидания, интерес	Уровень взаимодействия	Методы взаимодействия
рейтинговые, аудиторские агентства				
Косвенные стейкхолдеры				
Потенциальные инвесторы	Финансовые ресурсы (собственный капитал), в том числе формирование эндаумент фонда Инвестиции в создание стартапов обучающихся и ППС Софинансирование научных исследований	Рентабельность вложенных инвестиций формирование кадрового резерва сотрудников предприятий модернизация производств за счет внедрения РННДТ	Двухстороннее или многостороннее взаимодействие; совместное наращивание опыта и знаний, принятие решений и мер	Совместные проекты и партнерство
МИО	Поддержка в местах осуществления деятельности; лояльность и поддержка местных властей; благосклонное отношение; сотрудничество Финансовые ресурсы Гранты на обучение Стипендии талантливым студентам	Создание дополнительных рабочих мест, развитие региона	Двухстороннее или многостороннее взаимодействие; совместное наращивание опыта и знаний, принятие решений и мер	Совместные проекты; совместные предприятия; партнерство; совместные инициативы заинтересованных 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 обучающихся¹	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,	Государственное регулирование Привлечение обучающихся для	Налоги, решение социальных задач Обеспечение общественно-политической	Предоставление полномочий Двухстороннее	Интеграция вопросов взаимодействия с

¹ Организации среднего, технического и профессионального, высшего и послевузовского образования

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



Заинтересованные стороны	Привносимый вклад, влияние	Ожидания, интерес	Уровень взаимодействия	Методы взаимодействия
Парламент, маслихаты	участия в мероприятиях на платной основе	стабильности Подготовка кадров в различных сферах развития РК	сотрудничество Участие ВУЗа в мероприятиях ЦГО без оплаты	заинтересованными сторонами в управление, стратегию и операционную деятельность Участие в госзаказах (на организацию мероприятий напрямую и опосредованно)



3. Итоги переоценки ключевых рисков по результатам мониторинга

3.1. Документирование рисков

По результатам анализа реализованных рисков за 2025 год, задокументированы следующие риски Общества. Согласно проведенной переоценке, реализация ключевых рисков привела к повышению вероятности возникновения на 1 уровень по каждому риску (+1 к ранее имеющейся оценке). В связи с этим пересмотрены Регистр Рисков и Карта рисков.

Идентификация рисков				Оценка рисков			Минимизация рисков ²	
Наименование риска	Описание риска	Фактор (причина) риска	Последствия реализации риска	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятие по снижению риска	Ответственность и сроки
Риск снижения количества преподающих признанных профессионалов <i>Консолидированный, не ключевой риск</i>	Уменьшение числа преподавателей с высокой квалификацией и авторитетом	Недостаточное количество полученных наград, ученых степеней и званий Низкая мотивация к участию в отраслевых конкурсах, научных исследованиях и программах акселерации)	Недовыполнение КР1 Председателя Правления- Ректора и Члена Правления – Проректора по АВ в 1 кв. 2025 г. на 20% (выполнен объем - 80% - из 10 запланированных наград получено 8) Риск нивелирован по итогам 2025 года: зафиксировано перевыполнение по получению наград, ученых степеней и званий.	незначительный	средняя	низкая	1) Мониторинг достижений ППС университета: 1. Усиленный контроль за предоставлением информации о полученных наградах, грамотах и иных достижениях ППС 2. Мониторинг сроков давности полученных наград ППС • определение перечня ППС, не имеющих награды за последние 5 лет. • отработка достижений для подачи на получение наград и благодарностей. 3. Консультирование и поддержка ППС по участию в отраслевых конкурсах, программах поддержки 2) Усиление контроля соблюдения сроков выхода на защиту докторантов, являющихся сотрудниками университета: 1. Усиленный контроль выполнения индивидуального плана • Регулярный мониторинг прогресса докторантов.	Проректор по академическим вопросам, мониторинг ежеквартально.

² Мероприятия по снижению риска оформляются в виде таблиц, включающих предупредительные и реактивные мероприятия **по отдельности**

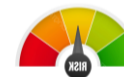


							<ul style="list-style-type: none"> • Ведение промежуточных отчетов (раз в полгода). 2. Контроль за своевременным выполнением плана публикаций докторантов • Контроль сроков подготовки и подачи статей. • Предоставление методической и редакторской поддержки по академическому письму 3. Консультирование и поддержка 	
<p>Риск снижения позиций в международном рейтинге QS</p> <p><i>Консолидированный, ключевой риск</i></p>	<p>Снижение рейтинговых позиций университета в системе QS World University Rankings из-за ухудшения ключевых показателей: академическая репутация, научные публикации, цитируемость, международная активность и др.</p>	<p>Изменение методологии рейтинга QS (добавление новых индикаторов), увеличение количество участников рейтинга</p>	<p>Наступившие последствия: Недовыполнение KPI Ректора и Проректора СРЦ: «Обеспечить укрепление позиций в международном рейтинге QS до 651 + к 2029 г.» (план кварт.: 801+, факт кварт.: 951+)</p> <p>Вероятные последствия: Ослабление международной узнаваемости университета. Сдерживание интереса со стороны отдельных категорий иностранных студентов и партнёров. Ограничение внешней видимости образовательных программ.</p>	средний	средне-высокая	высокая	<p>1) Анализ конкурентной позиции университета в QS</p> <p>2) Включение QS-связанных KPI в систему оценки эффективности деканов и заведующих кафедрами</p> <p>3) Формирование матрицы соответствия стратегических инициатив университета ключевым QS-индикаторам</p>	<p>Проректор по стратегическому развитию и интернационализации</p> <p>Сроки: постоянно, с ежегодной оценкой результатов.</p>
<p>Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности</p>	<p>Отсутствие или недостаточный прирост доходов профессорско-преподавательского состава за счёт участия в научных проектах, грантах, публикационной активности,</p>	<p>Низкая мотивация ППС к участию в программах повышения квалификации, языковых курсах, разработке ЦОР</p>	<p>Наступившие последствия: 1. Недовыполнение KPI Члена Правления Проректора по АВ в 2 кв. 2025 г. на 12,5 % (выполнен объем - 87,5%): «Увеличить доходы ППС (ЦОР, повышение квалификации, ЛПВ,</p>	средний	средняя	средне-высокая	<p>Совершенствование программы мотивации и учета KPI</p> <p>1) Усиление дифференцированных мотивационных пакетов, в том числе для поощрения высокорезультативных сотрудников (Принятие Положение о Комплексной программе развития, пересмотр</p>	<p>Проректор по академическим вопросам, мониторинг ежеквартально.</p>



<p>Консолидированный, не ключевой риск</p>	<p>платных образовательных услугах и другой академической деятельности.</p>		<p>языковые курсы, IELTS, именные стипен.) с 3 200 тыс.тг/чел в 2024 г. до 6 000 тыс. тг/чел. к 2026 году» (план кварт.: 1 500 тыс.тг./чел., факт кварт: 1311 тыс.тг./чел.) 2. Недовыполнение КРИ Члена Правления-Проректора по АВ в 3 кв. 2025 г. на 87,02 % (выполнен объем - 12,98%) «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» (план кварт.: 200 тыс. тг/чел., факт кварт.: 25,96 тыс. тг/чел.) Вероятные последствия: Снижение мотивации ППС к участию в научной, методической, проектной и грантовой работе. Отказ от дополнительной нагрузки или активностей, выходящих за рамки базовых обязанностей.</p>				<p>критериев дифференцированной оплаты ППС). 2) Составление перечня курсов в рамках дополнительного образования на предстоящий академический период. 3) Повышение стоимости часа работы ППС в рамках почасовой оплаты за проведение курсов повышения квалификации</p>	
<p>Риск снижения производительности труда работников</p>	<p>Недополучение доходов в отчетном периоде от партнеров (в том числе по обучающимся на платной основе), а также ГФ, ПЦФ, ХД</p>	<p>Недостижение необходимого уровня дохода университета</p>	<p>Наступившие последствия: Недовыполнение КРИ Председателя Правления-Ректора в 2 кв. 2025 г. на 12,2 % (выполнен объем - 87,8%) «Повысить производительность труда работников с 8 200 тыс.тг./чел. в 2024 г. до 12 200 тыс. тг./*чел. к 2029 г. (план кварт.: 2175</p>	<p>средний</p>	<p>средняя</p>	<p>средне-высокая</p>	<p>1) Активизация работы с предприятиями и организациями по гарантийным письмам на обучение 2) Реализация мероприятий по повышению дохода от образовательной, научной и социально-воспитательной деятельности: • Расширение перечня программ дополнительного образования и вовлечение</p>	<p>Председатель Правления – Ректор, мониторинг ежеквартально.</p>

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



			<p><i>тыс.тг./чел., факт кварт.: 1910 тыс.тг./чел.)</i></p> <p>Вероятные последствия: Общее недостижение установленного показателя производительности труда Общества Замедление выполнения текущих и проектных обязательств</p>				<p>Предприятий КУ в участие в курсах Подача заявок на ГФ, ПЦФ</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

3.2 Перечень ключевых рисков

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

Риск **F2** «Риск снижения производительности труда работников» реализован в рамках двух кварталов, при этом по итогам года данный риск нивелирован (достижение планового показателя, согласно данным УЭФиБУ, составляет 103,8%). Однако, в связи с имеющейся тенденцией к реализации к значению степени вероятности риска добавлен +1 балл, риск перешел в оранжевую зону.

Также повышен уровень риска **S4** «Риск снижения позиций в международном рейтинге QS» в связи со снижением позиции в рейтинге. В рамках реагирования на риск требуется усиленный мониторинг прохождения опросов работодателями, а также расширение географии охвата анкетированием. Реализуемые меры в рамках реактивных мероприятий позволят снизить негативное влияние, связанное с активностью работодателей при прохождении опроса. При этом мероприятия, направленные на активизацию работы по международным соглашениям и привлечению новых партнеров из дальнего зарубежья имеют долгосрочный характер. В связи с этим значительное снижение вероятности повторного наступления риска в следующем календарном году не предвидится.

Риск **F4** «Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности» реализован по итогам 2025 года (отклонение от планового показателя составило (-45%). В связи с этим повышена степень вероятности риска (добавлен +1 балл), риск также перешел в оранжевую зону.

При этом, в результате проведения мероприятий, направленных на снижение ключевых рисков, а также в рамках исполнения Программы развития, достигнута высокая результативность по ряду показателей. В связи с этим вероятность наступления связанных рисков понижена (-1 балл):

- S1 «Риск снижения качественного состава ППС» - достигнут высокий уровень получения ученых степеней и званий, наград различного уровня, а также повышения компетентности ППС в области педагогического мастерства и иностранных языков;

- O3 «Риск несоответствия цифровых компетенций сотрудников требованиям времени» - проведено обучение ППС и сотрудников университета в области развития цифровых навыков, интерактивных технологий обучения, а также в рамках программы AI Sana;

- S2 «Риск снижения вовлеченности обучающихся в социально-воспитательные мероприятия» - зафиксирована высокая активность обучающихся по участию в социально-воспитательных мероприятиях, включая творческие и спортивные мероприятия, дебатные турниры, волонтерские акции и др.,

- S3 «Риск несоответствия системы внутреннего обеспечения качества международным стандартам» - в 2025 году университет успешно прошел Международную аккредитацию в НУ «Независимое агентство аккредитации и рейтинга» (IAAR), сертификат №AA0315 от 25.12.2025 г. сроком на 7 лет.

Кроме того, в связи с отсутствием возможности измерения заработной платы выпускников университета (информация с 2025 года НПП «Атамекен» предоставляется только по ВЭД или регионам, в разрезе университетов не измеряется), а также влиянием нерегулируемых факторов макросреды предлагается исключить риск **S8** «Риск снижения средней заработной платы выпускников» из перечня консолидированных рисков, включенных в Регистр рисков

Также, в связи с возрастающим давлением на сферу цифровизации науки и высшего образования, повышением необходимости внедрение ИИ в бизнес-процессы и образовательные программы, в том числе в рамках программы AI Sana, предлагается внесение в Регистр рисков следующих рисков в области цифровизации и ИИ:

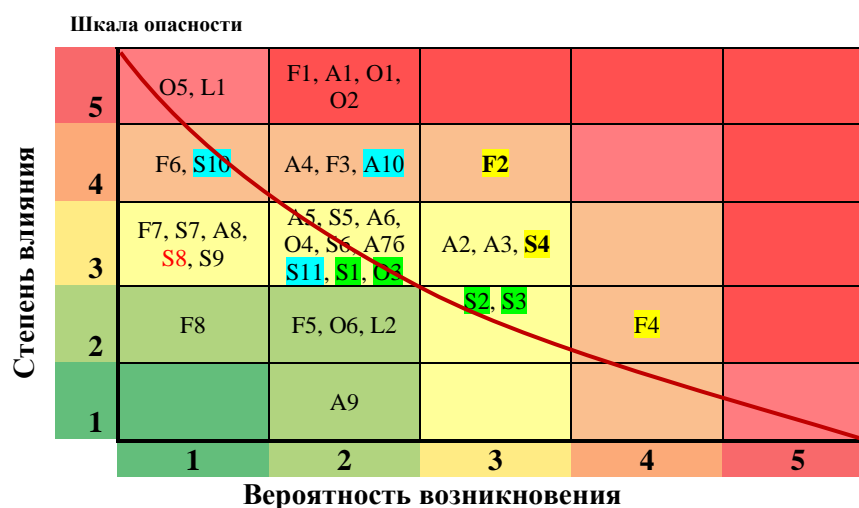
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год

1. **Риск несоответствия разработанных ИИ-агентов реальным управленческим и образовательным задачам** (уровень влияния 4, вероятность возникновения – 1, уровень риска – 2), присваиваемый код: S10.

2. **Риск формального внедрения ИИ без управленческого и образовательного эффекта** (уровень влияния 3, вероятность возникновения – 2, уровень риска – 3), присваиваемый код: S11

3. **Риск неконтролируемого использования ИИ обучающимися и ППС** (уровень влияния 4, вероятность возникновения – 2, уровень риска – 4), присваиваемый код: A10

Карта рисков



По итогам заполнения карты рисков выявлены ключевые риски, находящиеся на Карте рисков в зоне, выше Шкалы опасности, либо в зонах, которую она пересекает.

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	2
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	2
9.	Риск снижения качества преподавания	A4	4	2
10.	Риск снижения производительности труда работников	F2	4	3
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	3

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год

№	Наименование риска	Код риска	Влияние	вероятность
13.	Риск несоответствия системы внутреннего обеспечения качества международным стандартам	S3	2	3
14.	Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности	F4	2	4
15.	Риск снижения количества продающих РННТД уровня TRL 7-9	A5	3	2
16.	Риск снижения позиций в международном рейтинге QS	S4	3	3
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
25.	Риск несоответствия разработанных ИИ-агентов реальным управленческим и образовательным задачам*	S10	4	1
26.	Риск формального внедрения ИИ без управленческого и образовательного эффекта*	S11	2	3
27.	Риск неконтролируемого использования ИИ обучающимися и ППС*	A10	4	2

* - риски, добавленные в Регистр рисков



4. Изменения по актуализации Портфеля рисков:

По результатам 2025 года в целом движение произошло внутри перечня ключевых рисков, а также изменение в распределении рисков по Членам Правления, связанное с изменением организационной структуры университета. В связи с этим внесены соответствующие изменения в:

- Регистр рисков;
- Карту рисков;
- Риск-аппетит;
- План мероприятий по реагированию на риски.

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 производительности труда работников	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-сотрудников	Снижение дохода университета	финансовый	F2	↑ 6
2.	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;	Снижение контингента Снижение результативности научно-исследовательской и хозяйственной деятельности	финансовый	F1	5

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
				политика финансирования прикладных исследований и НИОКР				
3.	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
4.	Проректор по цифровизации	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
5.	Проректор по цифровизации	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
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 партнерами	Отсутствие устойчивого сотрудничества профильных кафедр и промышленных предприятий	академический	A2	4,5
7.	Проректор по СРИ	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

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
8.	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	↑ 4,5
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 укрупнение штата лицами, не имеющими педагогического опыта / сертификатов повышения квалификации в области педагогики)	академический	A4	4
10.	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
11.	Проректор по АВ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы	Низкая мотивация ППС к участию в программах повышения квалификации, языковых курсах, разработке ЦОР)	финансовый	F4	↑ 4

**Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год**



№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
				поддержки НИРО-сотрудников				
12.	Проректор по цифровизации	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск неконтролируемого использования ИИ обучающимися и ППС	Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии	Неконтролируемое использование ИИ студентами и ППС (генерация работ, оценивание, методические материалы), приводящая к снижению уровня академической честности и реальных компетенций	академический	A10	4
13.	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	↓ 3
14.	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	↓ 3
15.	Проректор по СРИ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск несоответствия системы внутреннего обеспечения качества международным стандартам	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-сотрудников	Отсутствие программ повышения квалификации по профильным направлениям для сотрудников подразделений	стратегический	S3	↓ 3
16.	Проректор по цифровизации	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	↓ 3
17.	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	A5	3
18.	Проректор по СРИ	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск снижения позиций в национальном институциональном	Конкуренция со стороны других вузов	Ослабление позиций по сравнению с конкурентными вузами	стратегический	S5	3

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
			рейтинге среди технических вузов	Казахстана, СНГ и онлайн-платформ				
19.	Проректор по СВР	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск снижения контингента выпуска по образовательным программам ТиПО, бакалавриата, магистратуры и докторантуры	Конкуренция со стороны других вузов Казахстана, СНГ и онлайн-платформ	Не полное соответствие академических условий ожиданиям обучающихся	стратегический	A6	3
20.	Председатель Правления - Ректор	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск несоблюдения правил внутреннего распорядка и трудовой дисциплины ППС и сотрудников	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-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
21.	Проректор по НИ	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Риск недостаточности централизованного управления инновационными проектами	Интеграция вузов в цепочки НИОКР с промышленными партнерами Капитализация исследований через стартапы, технопарки, трансфер технологий	Недостаточность централизованного управления инновационными проектами	стратегический	S6	3
22.	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	A7	3
23.	Проректор по цифровизации	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск формального внедрения ИИ без управленческого и образовательного эффекта	Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии	ИИ используется для отчетности (количество агентов, курсов, стартапов), но не оказывает реального влияния на качество управления, обучения и исследований	стратегический	S11	3

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
24.	Проректор по СРИ	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
25.	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
26.	Проректор по АВ	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Риск снижения мотивации сотрудников в связи с несоответствием зарплатных ожиданий	Социальный статус преподавателей, уровень зарплат, программы поддержки НИРО-сотрудников	Отсутствие роста дохода университета по сравнению с предыдущим финансовым периодом	финансовый	F5	2
27.	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 партнерами	Отсутствие выигравших заявок на грантовое и программно-целевое финансирование, договоров с промышленными предприятиями на выполнение исследований и других работ	финансовый	F6	2
28.	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

**Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год**



№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
29.	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
30.	Проректор по цифровизации	Обеспечение эффективного менеджмента	Риск несоответствия разработанных ИИ-агентов реальным управленческим и образовательным задачам	Цифровизация образовательного процесса: LMS, ИИ в обучении, AR/VR технологии	Разработка и внедрение ИИ-решений (агенты, курсы, стартапы) без чёткой увязки со стратегией университета и приоритетами образовательной и научной деятельности	стратегический	S10	2
31.	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 НИРО-сотрудников	Снижение дохода университета, увеличение штата персонала академических структур	финансовый	F7	1,5
32.	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
33.	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	A8	1,5
34.	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
35.	Проректор по цифровизации	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



№	Распределение рисков по Членам Правления	Стратегическая цель	Наименование риска	Фактор макросреды	Фактор риска	Вид риска	Код риска	Уровень риска
36.	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
37.	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	A9	1



МАТРИЦА РИСК АППЕТИТА

Матрица – риск-аппетита представляет собой заявление о склонности к риску для каждой категории рисков.

	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, S10*, S11*		
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, A10*	A7	
Менеджмент научной деятельности		A3, A5	A2, F6	S6

* - *риски, добавленные в Регистр рисков*

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 рискового 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.



Толерантность Общества к ключевым рискам
Обществом установлено максимальное значение уровня ключевых рисков – 10 (согласно Карте рисков)

Несмотря на то, что Риск **F2 «Риск снижения производительности труда работников»** достиг максимального уровня толерантности (уровень поднялся с 5 до **6 при max 7,5**), установленного для данного риска в 2025 году, реактивные мероприятия показали высокую результативность, что позволило перевыполнить индикатор по производительности труда университета по итогам отчетного периода. В связи с этим требуется контроль квартального распределения плановых показателей для предотвращения наступления риска в рамках кварталов.

Риск **S4 «Риск снижения позиций в международном рейтинге QS»** также достиг максимально установленного уровня толерантности на 2025 года (**достижение уровня 4,5 при ранее 3 уровне**) и в связи с наличием тенденции к реализации в текущем периоде требуется усиление контроля риска в рамках реактивных мероприятий.

Реализация риска **F4 «Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности» (уровень толерантности – 4 при max 4 (было 3))** при условии осторожного риск-аппетита, предусматривающего ограниченный потенциал для получения прибыли, помимо выполнения реактивных мероприятий требует корректировки плановых показателей при планировании KPI Члена Правления-Проректора по АВ в сторону снижения.

Вместе с тем, с целью дальнейшего снижения вероятности наступления ряда рисков, по ним также снижена толерантность:

- Риск снижения качественного состава ППС – до 4,5 (было 6);
- Риск снижения вовлеченности обучающихся в социально-воспитательные мероприятия – до 4 (было 5);
- Риск несоответствия системы внутреннего обеспечения качества международным стандартам до 4 (было 5);
- Риск несоответствия цифровых компетенций сотрудников требованиям времени – до 4 (было 6)

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 ³	Распределение рисков по Членам Правления
1.	Риск снижения производительности труда работников	F2	Снижение дохода университета	6	↑ 7,5	Повышение финансово-экономической устойчивости и развитие материально-технической базы университета	Повысить производительность труда работников с 8 200 тыс.тг./чел. в 2024 г. до 9 500 тыс. тг./*чел. к 2026 г. [KPI Ректора]	Председатель Правления - Ректор
2.	Риск снижения дохода университета	F1	Снижение контингента Снижение результативности научно-исследовательской и хозяйственной деятельности	5	7,5	Повышение финансово-экономической устойчивости и развитие	Повысить доход университета с 10 531 899 в 2024 г. до 11 048 839 в 2026 г [KPI Ректора]	Председатель Правления - Ректор

³ В случае утверждения новой формулировки KPI, данный раздел будет изменен

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



						материально-технической базы университета		
3.	Риск снижения качества практических навыков обучающихся	A1	Слабые партнерские связи с предприятиями	5	7,5	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Повысить СЗПВ6 с 175 тыс тг. в 2023 г. до 245 тыс тг. в 2026 г. (12% в год) [КРІ Ректора и Проректора по АВ]	Проректор по АВ
4.	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 2 к 2026 году [КРІ Проректора по цифровизации]	Проректор по цифровизации
5.	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 2 к 2026 году [КРІ Проректора по цифровизации]	Проректор по цифровизации
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 50 к 2026 г.) [КРІ Проректора НИ] Обеспечить создание 15 продающих РННТД уровня TRL 7-9 (скопусы через ОИС – от 2 в 2024 г. до 15 к 2026 г.) [КРІ Проректора НИ]	Проректор по НИ
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 40 в 2023 г. до 101 человек к 2026 году [КРІ Проректора СРИ]	Проректор по СРИ
8.	Риск снижения позиций в международном рейтинге QS	S4	Изменение методологии рейтинга QS	4,5	4,5	Обеспечение эффективного менеджмента	Обеспечить укрепление позиций в международном рейтинге QS до 801 + к 2026 г. [КРІ Ректора и Проректора СРЦ]	Проректор по СРИ

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



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 СЗПВ6 с 175 тыс тг. в 2023 г. до 245 тыс тг. в 2026 г. (12% в год) [КРІ Ректора и Проректора по АВ]	Проректор по АВ
10.	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)	Обеспечить получение дохода от спонсорской помощи и выполнения НИОКР для промышленных предприятий, бизнес-партнеров, организаций Корпоративного университета с 300 млн. тенге в 2024 году до 515 млн. тенге в 2026 году [КРІ Проректора НИ]	Проректор по НИ
11.	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)	4	4	Высококвалифицированный кадровый потенциал	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
12.	Риск неконтролируемого использования ИИ обучающимися и ППС	A10	Отсутствие утверждённых внутренних регламентов и правил использования ИИ в образовательном процессе.	4	6	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Увеличить процент преподавателей и сотрудников, прошедших цифровую переподготовку, в том числе обучение навыкам ИИ в рамках программы AI-Sana (не менее 80% к 2026 году). Обеспечить обучение студентов на курсах по ИИ в рамках программы AI-Sana (100% к 2026 году) [КРІ Проректора по цифровизации]	Проректор по цифровизации
13.	Риск снижения качественного состава ППС	S1	Отсутствие преемственности научных школ, сниженное качество поддержки молодых ученых, в том числе по выходу на защиту	3	4,5	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 50 к 2026 г.) [КРІ Проректора НИ]	Проректор по НИ

**Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год**



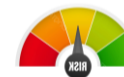
14.	Риск снижения вовлеченности обучающихся в социально-воспитательные мероприятия	S2	Принудительное вовлечение обучающихся в социально-воспитательные мероприятия (для количества)	3	4,5	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Обеспечить охват обучающихся клубной и кружковой деятельностью с 50% до 65% к 2026 г. [КРИ Проректора СВР]	Проректор по СВР
15.	Риск несоответствия системы внутреннего обеспечения качества международным стандартам	S3	Отсутствие программ повышения квалификации по профильным направлениям для сотрудников подразделений	3	4	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Обеспечить укрепление позиций в международном рейтинге QS до 801 + к 2026 г. [КРИ Ректора и Проректора СРИ]	Проректор по СРИ
16.	Риск несоответствия цифровых компетенций сотрудников требованиям времени	O3	Отсутствие доступных ресурсов для обучения	3	4	Высококвалифицированный кадровый потенциал	Повысить уровень цифровой зрелости с 1,5 в 2024 году до 2 к 2026 году [КРИ Проректора по цифровизации]	Проректор по цифровизации
17.	Риск снижения количества продающих РННТД уровня TRL 7-9	A5	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 15 к 2026 г.) [КРИ Проректора НИ]	Проректор по НИ
18.	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 2026 г. [КРИ Проректора СРИ]	Проректор по СРИ
19.	Риск снижения контингента выпуска по образовательным программам ТиПО, бакалавриата, магистратуры и докторантуры	A6	Не полное соответствие академических условий ожиданиям обучающихся	3	4,5	Ориентация на потребителей (работодатели, студенты, общество)	Обеспечить снижение доли отчисленных обучающихся от общего контингента с 6% в 2024 г. до 5% в 2026 г. [КРИ Проректора СВР]	Проректор по СВР
20.	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 [КРИ Ректора и Проректора СВР]	Председатель Правления - Ректор
21.	Риск недостаточности централизованного управления	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	Проректор по НИ

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



	инновационными проектами						30 в 2024 г. до 50 к 2026 г.) [КРИ Проректора НИ]	
22.	Риск снижения количества обучающихся по программам дополнительного образования	A7	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 [КРИ Проректора АВ]	Проректор по АВ
23.	Риск формального внедрения ИИ без управленческого и образовательного эффекта	S11	Отсутствие утвержденных внутренних регламентов и правил использования ИИ в бизнес-процессах	3	4,5	Обеспечение эффективного менеджмента	Обеспечить разработку и внедрение ИИ-агентов (10 агентов к 2026 году) [КРИ Проректора по цифровизации]	Проректор по цифровизации
24.	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%) [КРИ Проректора СРЦ]	Проректор по СРИ
25.	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 [КРИ Ректора и Проректора СВР]	Проректор по СВР
26.	Риск снижения доходности от научно-исследовательской деятельности университета	F6	Отсутствие выигравших заявок на грантовое и программно-целевое финансирование, договоров с промышленными предприятиями на выполнение исследований и других работ	2	2	Повышение финансово-экономической устойчивости и развитие материально-технической базы университета	Повысить доходность от научно-исследовательской деятельности университета за счет привлечения грантов ГФ, ПЦФ, грантов на коммерциализацию, выполнения хоздоговорных работ и других видов научной деятельности с 1 228 858,69 тыс.тг. в 2024 г. до 1 404 503,40 тыс.тг. в 2026 г. [КРИ Проректора НИ]	Проректор по НИ
27.	Риск несоответствия разработанных ИИ-	S10	Ориентация на количественные показатели	2	4	Обеспечение эффективного менеджмента	Обеспечить разработку и внедрение ИИ-агентов (10	Проректор по цифровизации

Отчет
по текущему состоянию Центра устойчивого развития в части управления рисками за 2025 год



	агентов реальным управленческим и образовательным задачам		внедрения ИИ без оценки достигнутых результатов и эффектов				агентов к 2026 году) [КРІ Проректора по цифровизации]	
--	---	--	--	--	--	--	---	--

Заключение

Система риск-менеджмента Общества интегрирована в стратегическое и операционное управление, реализуемый подход к управлению рисками основан на расширенном PESTEL-анализе, учете влияния заинтересованных сторон и применении матрицы «вероятность–последствия», что соответствует общепринятой международной практике корпоративного управления рисками.

1. Динамика риск-профиля

По итогам 2025 года появление принципиально новых критических угроз не зафиксировано, при этом наблюдается движение рисков внутри сформированного Портфеля. Основные изменения связаны с корректировкой уровней вероятности по ряду реализованных рисков и перераспределением ответственности между Членами Правления вследствие изменения организационной структуры. Таким образом, осуществляется постепенный переход СУР и ВК из стадии формального внедрения в режим регулярного мониторинга и управляемой адаптации.

2. Реализованные и усилившиеся риски

В отчетном периоде реализованы риски, напрямую связанные с финансово-экономической устойчивостью и эффективностью кадрового потенциала.

Так, реализация риска F2 «Риск снижения производительности труда работников» свидетельствует о системной чувствительности университета к колебаниям доходов в рамках запланированных показателей развития. Реализация риска F4 «Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС» имеет не только финансовый, но и мотивационно-кадровый характер. При этом возможно снижение данного риска при выполнении реактивных мероприятий и корректировке плановых показателей доходности ППС, либо методики расчета индикатора.

При этом S4 «Риск снижения позиций в международном рейтинге QS» имеет тенденцию к дальнейшей реализации, так как мероприятия носят преимущественно долгосрочный характер, что ограничивает возможность быстрого снижения вероятности наступления риска.

При этом в Регистр рисков вошли 3 ключевых риска, связанные с внедрением искусственного интеллекта в процессы Общества.

Вместе с этим в результате достижения высоких результатов в части выполнения ряда индикаторов Программы развития, а также предупредительных мероприятий снижена вероятность наступления по 4 ключевым рискам, в результате пересмотрены уровни риска, а также уровни толерантности к рискам.

В совокупности эти позиции формируют ядро стратегических уязвимостей, включая зависимость от внешних источников доходов, конкурентное давление в рейтинговой среде и необходимость повышения результативности академической деятельности ППС.

3. Особенности риск-аппетита и толерантности

Установленный предельный уровень ключевых рисков (10) и сопоставление фактических уровней с толерантностью подтверждают, что университет придерживается умеренно-осторожной модели: допуская функционирование в «оранжевой зоне», но при наличии управленческих мер и закрепленных КРП Членов Правления.

Предложение об исключении риска S8 «Риск снижения средней заработной платы выпускников» обосновано невозможностью получения валидных измерений на уровне университета и высокой долей нерегулируемых факторов макросреды.

Проведенный анализ показывает, что сохраняется повышенная чувствительность к рискам, связанным с доходами, международной конкурентоспособностью и коммерциализацией академической деятельности, что определяет приоритеты управленческого внимания на следующий цикл.

Таким образом, несмотря на стабильность СУРиВК, наличие управляемой адаптации к изменениям среды, стратегический профиль рисков остается напряженным в финансово-академическом контуре и требует дальнейшего усиления предупредительных механизмов.