

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

ОТЧЕТ

**О текущем состоянии процесса управления рисками НАО
«Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова»
за 2 квартал 2025 года**

Караганда 2025

Содержание

1. Реализация мероприятий по управлению рисками	3
1.1. Общие сведения по интеграции риск-менеджмента в систему корпоративного управления	3
1.2. Информация о реализации запланированных мероприятий по повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля	5
2. Анализ текущей ситуации по реализованным ключевым рискам	7
2.1 Реализованные ключевые риски и меры реагирования	7
2.1 Анализ реализованных рисков по методу «5 WHY»	9
Заключение	11

1. Реализация мероприятий по управлению рисками

1.1. Общие сведения по интеграции риск-менеджмента в систему корпоративного управления

В рамках интеграции риск-менеджмента в систему корпоративного управления во 2 квартале 2025 года выполнены следующие работы:

1. С целью анализа факторов макросреды и составления карты заинтересованных сторон во 2 квартале 2025 года проведен PESTEL-анализ, составлена карта заинтересованных сторон.

На первом этапе работ выполнена оценка влияния и важности стейкхолдеров на основе атрибутов: Влияние, Легитимность, Срочность.

Расчёт степени важности стейкхолдеров

Расчет производился с учетом: обратной связи; участия в инициативах Общества; поведения в кризисных ситуациях; анализа публикаций, заявлений, участия в органах управления Общества.

Разработаны критерии степени влияния на деятельность Общества (оценивание производится от 1 до 5 по каждому критерию):

- способность изменить политику вуза или структуру программ;
- административная и регуляторная роль;
- экономическая зависимость Общества от стейкхолдера;
- значимость обратной связи.

Разработана экспертная панель для определения, наиболее значимых и нестабильных факторов макросреды. Приоритетность мнений стейкхолдеров при анализе макросреды основана на диапазоне важности (D): стейкхолдеры с высоким D (≥ 5) включаются в экспертную панель.

На втором этапе составлены оценочные листы для экспертов. Оценочные листы включали перечень факторов макросреды, который был оценен экспертами с позиции степени влияния и вероятности возникновения. В качестве экспертов привлечены следующие эксперты:

Перечень стейкхолдеров для экспертного опроса в рамках PESTEL-анализа

№	Стейкхолдер	Данные эксперта		
		Ф.И.О.	Место работы	Стаж работы / курс
1.	МНВО РК	Калкманов Серик Карбаевич	Директор Департамента международного сотрудничества МНВО РК	более 10 лет
2.	Предприятия КУ и иные работодатели	Лепехов Д.А.	Технический директор ТОО “KAZPROMAVTOMATIKA”	более 15 лет
3.	ППС	Готтинг Валентина Владимировна	КарТУ, АНКиСГД	более 15 лет

ОТЧЕТ О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
 НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АБЫЛКАСА САГИНОВА»
 ЗА 2 КВАРТАЛ 2025 ГОДА

4.	АУП, УВП и иные сотрудники университета	Кожухова Мадина Муратовна	КарТУ, АЮД	более 20 лет
5.	Профсоюз ППС и сотрудников университета	Алпысбаева Назым Амангазиевна	КарТУ, Профсоюзный комитет	более 40 лет
6.	Студенты (бакалавриат)	СВОД по студентам (19)	КарТУ	все курсы
7.	Магистранты	СВОД по магистрантам (72 чел)	КарТУ	все курсы
8.	Докторанты	СВОД по докторантам (55 чел))	КарТУ	все курсы
9.	Потребители услуг в области НИР	Директор, Әріңұлы Жанат	ТОО «Global light ltd»	более 10 лет
10.	Аккредитационные, рейтинговые, аудиторские организации	Искакова Гульнар Кожажуловна	Советник по стратегическому развитию, НУ “Независимое агентство аккредитации и рейтинга” (НААР)	Более 40 лет
11.	Потенциальные инвесторы	Каюмов Дамир Ирекович	ТОО «Light Engineering LLP»	Более 20 лет
12.	МИО	Айсұлу Ерниязова	Руководитель Управления по вопросам молодёжной политики Карагандинской области	более 5 лет
13.	Исполнительные и законодательные органы	Шнель Владимир Александрович	Карагандинский областной маслихат	более 30 лет

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

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.

2. Запланировано обучение 23 сотрудников университета по теме: «Интеграция процесса управления рисками в существующие процессы, в том числе, в процесс принятия решений в соответствии с ISO 31000:2018» на ноябрь 2025 г.

ОТЧЕТ О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
 НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АБЫЛКАСА САГИНОВА»
 ЗА 2 КВАРТАЛ 2025 ГОДА

1.2. Информация о реализации запланированных мероприятий по повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля

№	Наименование мероприятия	Сроки выполнения	Ответственный	Результат
1.	Оценка факторов макросреды для выявления потенциальных рисков	апрель-июнь 2025	Центр устойчивого развития, привлечённые эксперты	Обработан перечень ключевых рисков. Внесены в систему риски структурных подразделений, проведен анализ оценки рисков по последствиям и вероятности
2.	Анализ самоотчетов владельцев рисков по эффективности мероприятий по предупреждению рисков и реагированию на них. Отчет по управлению рисками за 1 квартал	июнь 2025	Проректор по стратегическому развитию и цифровизации, Центр устойчивого развития	Проведен анализ самоотчетов владельцев рисков по эффективности мероприятий по предупреждению рисков и реагированию на них. Выявлена потребность в формировании привязки инцидента к предупредительным мерам
3.	Разработка Реестра инцидентов на основе анализа возникающих угроз внешней среды	июнь 2025	Центр устойчивого развития, Департамент инновационных технологий	Разработка Реестра инцидентов на основе анализа возникающих угроз внешней среды
4.	Актуализация планов мероприятий по предупреждению рисков и реагированию на них	июнь 2025	Центр устойчивого развития, владельцы рисков	В АСУР проведена работа по актуализации разделов, содержащих предупредительные меры, добавлена возможность заполнения отчетов о выполнении для анализа результативности мероприятий. Подготовлен шаблон выгрузки по структурным подразделениям
5.	Переоценка действующих рисков по результатам мониторинга и	июнь 2025	Центр устойчивого развития	Переоценка действующих рисков по результатам мониторинга и

ОТЧЕТ О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
 НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АБЫЛКАСА САГИНОВА»
 ЗА 2 КВАРТАЛ 2025 ГОДА

	количеству зарегистрированных инцидентов			количеству зарегистрированных инцидентов перенесена на 4 квартал в связи с потребностью в анализе повторяющихся инцидентов в долгосрочном периоде (сравнение инцидентов за два квартала)
--	--	--	--	--

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

2. Анализ текущей ситуации по реализованным ключевым рискам

2.1 Реализованные ключевые риски и меры реагирования

Наименование риска	Фактор риска	Описание риска	Источник идентификации инцидентов	Последствия реализации риска	Реактивные мероприятия
Риск снижения позиций в международном рейтинге QS	Изменение методологии рейтинга QS (добавление новых индикаторов), увеличение количество международных участников рейтинга,	Снижение рейтинговых позиций университета в системе QS World University Rankings из-за ухудшения ключевых показателей: академическая репутация, научные публикации, цитируемость, международная активность и др.	Итоги рейтинга: факт-файл QS WUR	Наступившие последствия: 1. Недовыполнение KPI Ректора и Проректора СРЦ: «Обеспечить укрепление позиций в международном рейтинге QS до 651 + к 2029 г.» (план кварт.: 801+, факт кварт.: 951+) Вероятные последствия: 1. Ослабление международной узнаваемости университета. 2. Сдерживание интереса со стороны отдельных категорий иностранных студентов и партнёров. 3. Ограничение внешней видимости образовательных программ.	1) Анализ конкурентной позиции университета в QS 2) Включение QS-связанных KPI в систему оценки эффективности деканов и заведующих кафедрами 3) Формирование матрицы соответствия стратегических инициатив университета ключевым QS-индикаторам
Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности	Низкая мотивация ППС к участию в программах повышения квалификации, языковых курсах, разработке ЦОР	Отсутствие или недостаточный прирост доходов профессорско-преподавательского состава за счёт участия в научных проектах, грантах, публикационной активности, платных образовательных услугах и другой академической деятельности.	Отчет о выполнении и KPI Членов Правления за 2 квартал 2025 г.	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, 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.) Вероятные последствия:	1) Совершенствование программы мотивации и учета KPI • Усиление дифференцированных мотивационных пакетов, в том числе для поощрения высокорезультативных сотрудников (Принятие Положения о Комплексной программе развития, пересмотр критериев дифференцированной оплаты ППС). 2) Составление перечня курсов в рамках дополнительного образования

ОТЧЕТ О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
 НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АБЫЛКАСА САГИНОВА»
 ЗА 2 КВАРТАЛ 2025 ГОДА

				<p>1. Снижение мотивации ППС к участию в научной, методической, проектной и грантовой работе.</p> <p>2. Отказ от дополнительной нагрузки или активностей, выходящих за рамки базовых обязанностей.</p>	<p>на предстоящий академический период.</p> <p>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 университетом доходов в отчетном периоде от партнеров (в том числе по обучающимся на платной основе), а также ГФ, ПЦФ, ХД</p>	<p>Не достижение необходимого уровня дохода университета в 2 квартале 2025 г.</p>	<p>Отчет о выполнении и КРІ Членов Правления за 2 квартал 2025 г.</p>	<p>Наступившие последствия:</p> <p>1. Недовыполнение КРІ 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 тыс.тг./чел., факт кварт.: 1910 тыс.тг./чел.)</p> <p>Вероятные последствия:</p> <p>1. Общее недостижение установленного показателя производительности труда Общества</p> <p>2. Замедление выполнения текущих и проектных обязательств</p>	<p>1) Активизация работы с предприятиями и организациями по гарантийным письмам на обучение</p> <p>2) Реализация мероприятий по повышению дохода от образовательной, научной и социально-воспитательной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширение перечня программ дополнительного образования и вовлечение Предприятий КУ в участие в курсах • Подача заявок на ГФ, ПЦФ

2.1 Анализ реализованных рисков по методу «5 WHY»

1. Риск снижения позиций в международном рейтинге QS

1 WHY	2 WHY	3 WHY	4 WHY	5 WHY
Увеличение количества международных участников рейтинга	1. Невыгодные позиции по сравнению с новыми участниками 2. Недостаточно высокие международные показатели по науке	1. Недостаток международных коллабораций, в том числе по анкетированию академических экспертов; в области науки, недостаточный уровень цитирования; недостаточное количество иностранных студентов и ППС	Недостаточная география охвата академических экспертов, потребность в привлечении большего количества иностранных студентов и ППС	Потребность в расширении географии охвата
	3. Недостаточная активность работодателей	Недостаточное количество работодателей, прошедших опрос по сравнению с заявленным	Неэффективный мониторинг проверки активности работодателей при опросе	

Требуется усиленный мониторинг прохождения опросов работодателями, а также расширение географии охвата. 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.

2. Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности

1 WHY	2 WHY	3 WHY	4 WHY	5 WHY
Недостаточное количество ППС, участвующих в дополнительных видах академической деятельности	Отсутствие встроенной мотивации ППС к участию в доходной академической деятельности	Участие воспринимается как дополнительная нагрузка, не компенсируемая в достаточной степени с точки зрения времени и усилий	1. Недостаточное разнообразие тематик реализуемых курсов 2. Низкая стоимость почасовой оплаты ППС 3. Недостаточные баллы в рамках диф. оплаты	-

Реактивные и предупредительные мероприятия должны быть направлены на совершенствование программы мотивации и учета КРІ за счет дифференцированных мотивационных пакетов, расширения перечня курсов в рамках дополнительного образования на предстоящий академический период для привлечения ППС, ранее не принимавших участие в проведении курсов, а также рост стоимости часа в рамках почасовой оплаты.

Кроме того, необходимо повышение уровня информированности ППС и сотрудников о программах поддержки и стимулирования за счет организации разъяснительных встреч с коллективом, работы через заведующих кафедрами.

3. Риск снижения производительности труда работников

1 WHY	2 WHY	3 WHY	4 WHY	5 WHY →
Низкий уровень производительности труда по формуле: доход вуза/штат	Недостаток финансовых потоков во 2 квартале дохода	Основной рост доходов наблюдается по итогам конкурсов ГФ, ПЦФ и приема абитуриентов	Несвоевременная оплата по обязательствам со стороны стейкхолдеров Недостаточный охват потенциальных источников получения дохода	-

Требуется анализ потенциальных источников дохода, активизация деятельности по фандрайзингу и созданию эндаумент-фонда (разработка ВНД), расширение перечня программ дополнительного образования и вовлечение Предприятий КУ в участие в курсах.

Заключение

Анализ реализованных рисков показал, что наиболее существенными для университета во втором квартале 2025 года стали 5 ключевых рисков. Реализованные риски взаимосвязаны и формируют единый контур угроз, отражающих структурные и институциональные вызовы в условиях конкуренции, обновления методологий рейтингов и ограниченности ресурсов.

Несмотря на рост собственных показателей университета, международная конкурентная среда стала значимо более сложной, что привело к регрессу позиции вуза в рейтинге QS. Применение метода «5 Why» выявило комплекс причин, связанных с недостаточной активностью по расширению географии международных коллабораций, а также сниженный контроль за участием работодателей в опросе QS. Реактивные меры имеют долгосрочный эффект, поэтому прогноз на предстоящий период содержит риски сохранения текущей негативной динамики.

Риск недостаточного роста дополнительных доходов ППС также показал тенденцию к реализации. В качестве потенциальных причин предполагается низкая мотивация к участию в программах дополнительного образования, дистанционных курсах, грантовой и проектной деятельности. Планируемые корректирующие мероприятия будут способствовать устойчивому улучшению ситуации при условии активного взаимодействия с кафедрами и увеличения прозрачности механизмов мотивации.

Риск снижения производительности труда работников, связанный с недостижением плановых доходов из-за задержки финансовых потоков от партнеров, остается значимым и также демонстрирует негативную тенденцию. Структурный анализ по методу «5 Why» показывает, что в качестве причин могут выступать недостаточная диверсификация источников доходов, неравномерность поступления денежных средств в течение года. Отдельного внимания требует необходимость развития фандрайзинга, эндаумент-фонда и более широкого вовлечения индустриальных партнёров в программы дополнительного образования.

В целом, уровень управляемости рисков оценивается как удовлетворительный, однако сохранение негативных тенденций по ключевым стратегическим рискам требует усиления проактивного риск-менеджмента, более тесной интеграции мотивационных инструментов, развития международных партнёрств и системного контроля за исполнением корректирующих мероприятий.