

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

ОТЧЕТ

**О текущем состоянии процесса управления рисками НАО
«Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова»
за 3 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	10

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 в 3 квартале 2025 года выполнены следующие работы:

1. Утвержден Портфель рисков НАО «Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова».

Портфель включает в себя процедуры формирования Регистра рисков, включая мероприятия по идентификации и документированию рисков, а также структуру Регистра и перечень владельцев рисков. В рамках Портфеля рисков также составлена Карта заинтересованных сторон с указанием областей прямого и косвенного влияния стейкхолдеров.

В рамках портфеля рисков спроектирована Карта рисков, которая представляет собой графическое отображение рисков, в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации, расположенных в прямоугольной таблице, по вертикальной оси которой указан размер ущерба риска, а по горизонтали - вероятность его возникновения. Ранжирование оценки риска производится при помощи матрицы последствий и вероятностей (Probability and Impact Matrix).

На основе заполнения карты рисков определены 24 ключевых риска Общества. К ключевым рискам Общества относятся риски, находящиеся на Карте рисков в зоне, выше Шкалы опасности, либо в зонах, которую она пересекает (Таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые риски Общества

№	Наименование риска	Код риска	Влияние	вероятность
1.	Риск снижения дохода университета	F1	5	2
2.	Риск снижения качества практических навыков обучающихся	A1	5	2
3.	Риск несоответствия требованиям информационной безопасности	O1	5	2
4.	Риск предоставления недостоверных сведений во внешние информационные системы и базы данных	O2	5	2
5.	Риск снижения качественного состава ППС	S1	3	3
6.	Риск снижения ориентации научных исследований на потребности производства и бизнеса	A2	3	3
7.	Риск снижения международных коллабораций и публикационной активности ППС университета	A3	3	3
8.	Риск несоответствия цифровых компетенций сотрудников требованиям времени	O3	3	3
9.	Риск снижения качества преподавания	A4	4	2
10.	Риск снижения производительности труда работников	F2	4	2

ОТЧЕТ О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
 НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АБЫЛКАСА САГИНОВА»
 ЗА 3 КВАРТАЛ 2025 ГОДА

№	Наименование риска	Код риска	Влияние	вероятность
11.	Риск устаревания материально-технической базы и ее несоответствие проведению исследований, ориентированных на потребности современных производств	F3	4	2
12.	Риск снижения вовлеченности обучающихся в социально-воспитательные мероприятия	S2	2	4
13.	Риск несоответствия системы внутреннего обеспечения качества международным стандартам	S3	2	4
14.	Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности	F4	2	3
15.	Риск снижения количества продающих РННТД уровня TRL 7-9	A5	3	2
16.	Риск снижения позиций в международном рейтинге QS	S4	3	2
17.	Риск снижения позиций в национальном институциональном рейтинге среди технических вузов	S5	3	2
18.	Риск снижения контингента выпуска по образовательным программам ТиПО, бакалавриата, магистратуры и докторантуры	A6	3	2
19.	Риск несоблюдения правил внутреннего распорядка и трудовой дисциплины ППС и сотрудников	O4	3	2
20.	Риск недостаточности централизованного управления инновационными проектами	S6	3	2
21.	Риск снижения количества обучающихся по программам дополнительного образования	A7	3	2
22.	Риск нарушения квалификационных требований	O5	5	1
23.	Риск совершения административных коррупционных и уголовных нарушений студентов и сотрудников	L1	5	1
24.	Риск снижения доходности от научно-исследовательской деятельности университета	F6	4	1

В рамках Портфеля рисков установлена толерантность Общества к ключевым рискам, построена матрица риск-аппетита:

Неблагоприятный риск-аппетит установлен в отношении 4 рисков стратегического менеджмента, 1 риска менеджмента персонала, 1 риска менеджмента образовательной деятельности.

Осторожный риск-аппетит установлен в отношении 4 рисков стратегического менеджмента, 4 рисков менеджмента персонала, 2 рисков менеджмента образовательной деятельности, 2 рисков менеджмента научной деятельности.

Умеренный риск-аппетит установлен в отношении 1 риска менеджмента социально-воспитательной деятельности, 1 риска менеджмента образовательной деятельности, 2 рисков менеджмента научной деятельности.

Низкий риск-аппетит установлен в отношении 1 риска управления развитием инфраструктуры и материального обеспечения процессов и 1 риска менеджмента научной деятельности.

3. Утвержден План мероприятий по управлению ключевыми рисками Общества.

План представляет собой перечень мероприятий, направленных на минимизацию ключевых рисков общества с указанием конкретных мер, сроков их реализации и ответственных структурных подразделений.

4. В рамках АСУР выполнены следующие работы:

- добавлены атрибуты риска «ESG», «Ключевые риски» в перечень рисков, осуществляется сортировка;
- реализована возможность консолидации добавляемых рисков системе;
- разработан проект по выделению в АСУР рисков по информационной безопасности и коррупционных рисков с передачей выделенного администрирования по указанным вопросам ответственным структурам;
- обновлен интерфейс владельца рисков с возможностью цифрового заполнения отчетности о текущем состоянии процесса управления рисками, регистрации инцидентов, заполнения отчётности о выполненных мероприятиях;
- реализовано формирование отчётности в зависимости от уровня доступа (владелец риска/ администратор системы).

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

№	Наименование мероприятия	Сроки выполнения	Ответственный	Результат
1.	Мониторинг эффективности мероприятий по предупреждению рисков владельцами рисков	июль 2025	Центр устойчивого развития	Мониторинг эффективности мероприятий по предупреждению рисков владельцами рисков показал достаточную эффективность: согласно зарегистрированным инцидентам, наступившие риски принимаются (по независящим внешним факторам) либо нивелируются за счет реализации реактивных мероприятий. Привязка инцидентов к предупредительным мерам позволила повысить эффективность мониторинга применяемых мер.

ОТЧЕТ О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
 НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АБЫЛКАСА САГИНОВА»
 ЗА 3 КВАРТАЛ 2025 ГОДА

2.	Мониторинг системы управления рисками и внутреннего контроля в соответствии с требованиями внутренних документов	июнь-июль 2025	Центр устойчивого развития	Мониторинг системы управления рисками и внутреннего контроля в соответствии с требованиями внутренних документов показал потребность в определении ключевых точек процессов университета верхнего уровня и выявлении потенциальных рисков для интеграции риск-менеджмента в процессы
3.	Дополнение АСУР разделом по рискам ESG: добавление атрибутов риска.	июль-август 2025	Центр устойчивого развития, Департамент инновационных технологий	В АСУР добавлен атрибут риска ESG: осуществляется сортировка. По состоянию на 3 квартал зарегистрировано 17 ESG рисков разного уровня: - 9 консолидированных, ключевых; - 8 неконсолидированных
4.	Отчет по управлению рисками за 2 квартал	сентябрь 2025	Проректор по стратегическому развитию и цифровизации,	Подготовлен Отчет по управлению рисками за 2 квартал

**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
<p>Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности</p> <p>Ключевой риск</p>	<p>Низкая мотивация ППС к участию в программах повышения квалификации, языковых курсах, разработке ЦОР</p>	<p>Отсутствие или недостаточный прирост доходов профессорско-преподавательского состава за счёт участия в научных проектах, грантах, публикационной активности, платных образовательных услугах и другой академической деятельности.</p>	<p>Отчет о выполнении КРІ Членов Правления за 3 квартал 2025 г.</p>	<p>Наступившие последствия: 1. Недовыполнение КРІ 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.)</p> <p>Вероятные последствия: 1. Снижение мотивации ППС к участию в научной, методической, проектной и грантовой работе. 2. Отказ от дополнительной нагрузки или активностей, выходящих за рамки базовых обязанностей.</p>	<p>1) Совершенствование программы мотивации и учета КРІ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Усиление дифференцированных мотивационных пакетов, в том числе для поощрения высокорезультативных сотрудников (Принятие Положения о Комплексной программе развития, пересмотр критериев дифференцированной оплаты ППС). <p>2) Составление перечня курсов в рамках дополнительного образования 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 дохода от фандрайзинга и социально-</p>	<p>Пассивность заинтересованных сторон в реализации социально-</p>	<p>Снижение объема дохода за социально-воспитательной инфраструктуры</p>	<p>Отчет о выполнении КРІ Членов Правления за 3 квартал 2025 г</p>	<p>Наступившие последствия: 1. Недовыполнение КРІ Члена Правления- Проректора по СВР в 3 кв. 2025 г. на 32,7% (выполнен объем - 67,3%)</p>	<p>1) Оперативная корректировка краткосрочных финансовых прогнозов на 2026 г. (поквартально) с учётом летнего снижения активности</p>

ОТЧЕТ О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
 НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АБЫЛКАСА САГИНОВА»
 ЗА 3 КВАРТАЛ 2025 ГОДА

Наименование риска	Фактор риска	Описание риска	Источник идентификации инцидентов	Последствия реализации риска	Реактивные мероприятия
воспитательной деятельности Консолидированный риск	значимых проектов для университета			«Повысить доход от фандрайзинга и социально-воспитательной деятельности со 100 000 тыс.тг. в 2024г. до 200 000 тыс.тг. в 2026 г. - 10%» (план кварт.: 100 000 тыс.тг., факт кварт.: 67 296 тыс.тг.) Вероятные последствия: 1. Уменьшение финансирования на студенческие инициативы и социальные программы.	обучающихся, выпускников и партнёров

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

2.1 Анализ реализованных рисков по методу «5 WHY»

1. Риск отсутствия роста дополнительных доходов ППС от различных видов академической деятельности (ключевой)

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	-

Продолжается реализация реактивных мероприятий в связи с устойчивой реализацией риска (2 квартала подряд). Принято положение, предусматривающее соответствующие критерии в рамках системы дифференцированной оплаты ППС. Проводится работа по изучению потребности предприятий для расширения перечня курсов в рамках дополнительного образования. Разрабатываются стандарты подготовки MOOK с целью повышения их качества и размещения на онлайн образовательных платформах, приносящих доход автору курса. Кроме того, для расширения методов стимулирования готовится обоснование на повышение стоимости 1 часа ППС в рамках почасовой оплаты.

2. Риск снижения дохода от фандрайзинга и социально-воспитательной деятельности (консолидированный)

1 WHY	2 WHY	3 WHY	4 WHY	5 WHY
Снижение активности стейкхолдеров в летний каникулярный период	Сезонные колебания вовлечённости обучающихся, выпускников и внутренних организаторов мероприятий, являющихся ключевыми драйверами фандрайзинговой активности	Основные форматы привлечения средств (мероприятия, акции, кампании, социальные проекты) ориентированы на очное или смешанное участие академического сообщества и имеют выраженную сезонность	Структура фандрайзинговых инструментов и социально-воспитательных проектов в большей степени привязана к академическому календарю	-

Реализованный риск рассматривается как краткосрочный и сезонный, не требующий стратегических корректировок.

Заключение

Отчёт отражает системное развитие СУРиВК (системы управления рисками и внутреннего контроля) университета и демонстрирует переход от этапа внедрения к регулярной операционной работе. В 3 квартале 2025 года реализован существенный объём методических, организационных и цифровых мероприятий, утверждён Портфель рисков, определены ключевые риски и уровни риск-аппетита.

В отчетном периоде зафиксированы как реализованные риски, так и инциденты на уровне кафедр. Несколько неконсолидированных академических и операционных рисков проявились, главным образом, в сфере обеспеченности материальной базой и внешней академической мобильности обучающихся. Наиболее критичным финансовым риском стало недостижение пороговых значений КРІ по дополнительным доходам ППС. Однако в целом тенденции по ключевым рискам оцениваются как управляемые, поскольку запущены корректирующие мероприятия.

Цифровизация процессов управления рисками через АСУР усилила прозрачность и контроль: добавлены ESG-атрибуты рисков, реализована сортировка и переоценка рисков, обеспечено подключение структурных подразделений к цифровому учёту инцидентов. Мониторинг эффективности предупредительных мер показал удовлетворительный уровень: фиксируемые риски преимущественно принимаются как внешние либо нивелируются через временные корректирующие меры.