

УЧРЕЖДЕНИЕ «ESIL UNIVERSITY»
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



ESIL
UNIVERSITY

Утверждено
Решением Ученого Совета
Учреждения «Esil University»
(Протокол № 3 от «29» 10. 2025 г.)
Председатель Ученого Совета
A. Таубаев



**ПОЛОЖЕНИЕ
О СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В УЧРЕЖДЕНИИ «ESIL
UNIVERSITY»**

П EsU 14-32

**Астана
2025**



ESIL
UNIVERSITY

**Система менеджмента качества
П EsU 14-32
Положение о системе управления
рисками в EsU**

Редакция: первая

стр. 2 из 29

Положение о системе управления рисками в Учреждении «Esil University»

**Утверждено на заседании Ученого Совета Учреждения «Esil University»
(протокол № 3 от 29. 10 2025г.)**

Содержание

1	Общие положения	4
2	Термины и определения	4
3	Цель и задачи управления рисками	5
4	Принципы управления рисками	5
5	Уровни управления рисками	7
6	Классификация рисков	7
7	Процедуры управления рисками	9
8	Документооборот и доказательная база	19
9	Организационная структура и ответственность	20
10	Интеграция с системой качества, стратегией и KPI/КТУ	21
11	Обучение и развитие компетенций по риск управлению	21
12	Ответственность и контроль исполнения	22
13	Заключительные положения	22
	Приложения	23

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение устанавливает цели, принципы, организационную структуру и процедуры управления рисками в Учреждении «Esil University» (далее — Университет) и направлено на обеспечение устойчивости деятельности Университета в условиях внешних и внутренних вызовов.

1.2. Система управления рисками является частью внутренней системы обеспечения качества, стратегического и операционного управления Университета и применяется во всех ключевых процессах, включая реализацию образовательных программ (ОП).

1.3. Положение распространяется на структурные подразделения, кафедры, руководителей ОП, профессорско-преподавательский состав (ППС), административно-управленческий персонал (АУП), а также коллегиальные органы в пределах их компетенций.

1.4. Управление рисками организуется как непрерывный цикл: идентификация → оценка → планирование мер → реализация → мониторинг → пересмотр и улучшение.

2. Термины и определения

В настоящем документе используются следующие термины и определения:

- риск – вероятность наступления события/условия, которое может повлиять на достижение целей Университета/ОП (негативно или, при необходимости, позитивно);

- риск ОП – риск, влияющий на качество реализации конкретной образовательной программы, результаты обучения, контингент, трудоустройство, ресурсы и соответствие требованиям;

- владелец риска – должностное лицо/орган, ответственное за мониторинг риска и реализацию мер реагирования;

- мера реагирования – действие по снижению вероятности/влияния риска либо по принятию риска;

- реестр рисков – сводный перечень рисков с оценками, владельцами, мерами реагирования и статусом;

- карта рисков – визуализированная матрица/ профиль рисков по уровню приоритета;

- триггер риска – измеримый индикатор/событие, сигнализирующее о росте риска;

- остаточный риск – риск после реализации мер реагирования;

3. Цель и задачи управления рисками

3.1. Цель управления рисками — предупреждение снижения качества образования, повышение устойчивости процессов и результативностиправленческих решений, обеспечение достижения целей Стратегии и целевых индикаторов ОП.

3.2 Задачи:

3.2.1 выявление и классификация рисков, влияющих на качество ОП и деятельность Университета;

3.2.2 оценка вероятности и влияния рисков и определение приоритетов реагирования;

3.2.3 разработка и реализация мер реагирования (предупреждающих и корректирующих);

3.2.4 мониторинг рисков и эффективности мер реагирования на основе данных и показателей;

3.2.5 интеграция риск-ориентированного подхода в планирование, аудит, KPI/КТУ, пересмотр ОП;

3.2.6 формирование доказательной базы функционирования риск-процессов для внешней и внутренней оценки качества.

4. Принципы управления рисками

4.1. Принцип системности и непрерывности

4.1.1. Управление рисками осуществляется на постоянной основе и охватывает институциональный и программный уровни (университет, факультеты, кафедры, образовательные программы, структурные подразделения).

4.1.2. Процесс включает взаимосвязанные этапы: идентификация рисков, оценка (вероятность/влияние), планирование мер реагирования, реализация мер, мониторинг и пересмотр.

4.1.3. Пересмотр реестра/карт рисков проводится в установленные сроки (по итогам академического периода/учебного года) и внепланово при возникновении существенных изменений (аккредитация, изменения регуляторов, значимые отклонения KPI/КТУ и др.).

4.2. Принцип интеграции управления рисками в систему управления Университета

4.2.1. Управление рисками является частью стратегического и операционного управления и учитывается при планировании целей, мероприятий и ресурсов.

4.2.2. Риски и меры реагирования увязываются с внутренней системой обеспечения качества, процедурами аудита ОП, мониторингами и корректирующими действиями.

4.2.3. При наличии соответствующих процедур риск-факторы и выполнение мер могут отражаться в КПИ/КТУ, а также в планах развития ОП и планах подразделений.

4.3. Принцип доказательности и опоры на данные

4.3.1. Идентификация и оценка рисков осуществляются на основе подтверждаемых данных и источников: аналитика ИС (в т.ч. Platonus), результаты сессий, трудоустройство, рейтинги, аудиты, опросы, обращения стейкхолдеров.

4.3.2. Каждое решение по рискам и изменениям оформляется документально (протоколы, приказы, отчеты, планы, аналитические выгрузки).

4.3.3. Эффективность мер реагирования подтверждается динамикой показателей «до/после» и результатами повторного мониторинга.

4.4. Принцип прозрачности распределения ответственности

4.4.1. Для каждого риска определяется владелец риска (подразделение/должностное лицо), ответственный за актуализацию, мониторинг и инициирование мер реагирования.

4.4.2. В плане реагирования фиксируются: ответственные исполнители, сроки, ожидаемые результаты, показатели контроля и форма отчетности.

4.4.3. Определяется порядок рассмотрения рисков и эскалации (кафедра/факультет/профильные комиссии/ректорат/Ученый совет) в зависимости от уровня риска.

4.5. Принцип пропорциональности

4.5.1. Меры реагирования определяются с учетом уровня риска (вероятность × серьезность) и его приоритета.

4.5.2. Для рисков низкого уровня устанавливаются меры мониторинга и стандартного контроля; для средних — корректирующие меры; для высоких/критических — обязательные планы реагирования, усиленный контроль и рассмотрение на уровне коллегиальных органов.

4.5.3. Интенсивность контроля (частота отчетности, уровень рассмотрения, ресурсное обеспечение) должна соответствовать уровню риска.

4.6. Принцип профилактической направленности

4.6.1. Приоритет отдается предупреждающим мерам и раннему выявлению рисков до их реализации в негативных результатах.

4.6.2. Для ключевых рисков определяются индикаторы раннего предупреждения и условия внепланового пересмотра мер (триггеры).

4.6.3. Реактивные меры применяются при фактической реализации риска, но не заменяют профилактику и плановую работу по снижению вероятности и влияния рисков.

4.7. Принцип коллегиальности решений и персональной ответственности

4.7.1. Ключевые решения по рискам (утверждение планов реагирования, изменения в ОП, меры ресурсной поддержки) принимаются коллегиально уполномоченными органами и оформляются протоколами.

4.7.2. По каждому принятому решению назначаются ответственные исполнители, сроки и показатели контроля исполнения.

4.7.3. Контроль исполнения решений обеспечивается отчетностью и рассмотрением результатов на соответствующем уровне управления.

4.8. Принцип единого формата учета и отчетности

4.8.1. Для учета и мониторинга рисков используются унифицированные формы (классификатор рисков, реестр рисков, карта рисков, план реагирования, план мониторинга, отчет мониторинга, паспорт изменения ОП и т.д.).

4.8.2. Оценка рисков проводится по единым шкалам и классификаторам, обеспечивающим сопоставимость данных между ОП и подразделениями.

4.8.3. Сводная аналитика формируется в едином формате для представления на коллегиальных органах и для подготовки доказательной базы (аудит, аккредитация, постаккредитационный мониторинг).

5. Уровни управления рисками

5.1. ***Институциональный уровень*** — риски, влияющие на стратегические цели, ресурсы, систему качества, репутацию и устойчивость Университета в целом.

5.2. ***Программный уровень*** — риски, влияющие на качество реализации конкретных ОП: содержание, оценивание, контингент, практики, трудоустройство, мобильность, кадровое и ресурсное обеспечение.

5.3. ***Проектный уровень*** — риски проектов развития (цифровизация, инфраструктура, международные проекты, научные проекты).

6. Классификация рисков

6.1. В целях обеспечения единообразия идентификации, классификации и учета рисков в Университете разрабатывается, утверждается и ведется Классификатор рисков (Приложение 1) как единый справочник типов рисков, применяемый при формировании институционального Реестра рисков и документов риск-менеджмента по образовательным программам.

6.2. Классификатор рисков устанавливает следующие сведения:

- код/тип риска — уникальный стабильный код типа риска и его отнесение к укрупненной группе (например: академические, кадровые, цифровые и т.д.), используемые для идентификации рисков в Реестре рисков и планах/картах рисков по образовательным программам;

- наименование типа риска — краткое официальное наименование категории риска, сформулированное без привязки к конкретной образовательной программе и отражающее тип риска как класс (например: «Кадровые риски», «Риски академической честности», «Цифровые и информационные риски»);

- краткое описание типа риска — определение содержания типа риска, включая границы применения (что относится/не относится к данному типу), ключевые признаки и указание аспектов качества образовательных программ, на которые данный тип риска может оказывать влияние (например: достижение результатов обучения, устойчивость реализации ОП, соответствие требованиям, репутационные последствия);

- примеры типовых рисков — перечень наиболее характерных примеров рисков соответствующего типа (как правило, 3–7 примеров), сформулированных в виде риск-событий (что может произойти и к каким последствиям привести) с целью обеспечения единообразного переноса формулировок в Реестр рисков;

- типовые индикаторы и источники данных — рекомендуемые измеримые индикаторы (метрики), позволяющие выявлять и контролировать риск, а также основные источники данных, используемые для расчета/подтверждения значений индикаторов (например: Platonus, отчеты HR-службы, результаты опросов, протоколы АКОП, отчеты по практикам, данные трудоустройства, результаты аудитов и др.). При необходимости в Классификаторе может указываться рекомендуемая периодичность мониторинга индикаторов (например: по итогам сессии, ежеквартально, ежегодно);

- ключевые владельцы риска (роль) — перечень ролей/должностей, ответственных за управление рисками данного типа (владельцы риска), включая роли, инициирующие и эскалирующие управленческие решения. В Классификаторе указываются должности (роли), а не персональные данные. При необходимости допускается разделение на владельца риска и участников/исполнителей мониторинга.

6.3. Классификатор рисков является основой для ведения Реестра рисков и подлежит актуализации по мере необходимости в установленном порядке с фиксацией внесенных изменений.

6.4. Для целей идентификации и учета риски в рамках системы управления рисками подразделяются на внутренние и внешние.

6.5. Внутренние риски обусловлены процессами, ресурсами и управленческими практиками университета:

- академические и методические (качество контента, оценивание, достижение результатов обучения);

- кадровые (компетентность, текучесть, остеопенность, нагрузка, развитие ППС);

- цифровые и информационные (устойчивость ИС, информационная безопасность, доступность платформ, электронные процессы);
- инфраструктурные (материальная база, лаборатории, безопасность, доступность);
- финансовые и экономические (доходы, расходы, устойчивость источников);
- репутационные и академическая честность (нарушения, конфликты, публичная информация).

6.6. Внешние риски (формируются под влиянием внешней среды и требований заинтересованных сторон):

- контингент и прием (набор, отчисления, академическая успешность);
- практики и трудоустройство (базы практик, вовлеченность работодателей, результаты трудоустройства);
- нормативные и комплаенс (изменения требований, персональные данные, регламенты).

7. Процедуры управления рисками

7.1. Идентификация рисков

7.1.1. Идентификация проводится:

- а) планово — не реже 1 раза в год (перед утверждением операционных планов и планов развития ОП);
- б) внепланово — при существенных изменениях (регуляторные требования, результаты аудита, резкие изменения показателей, инциденты ИБ, изменения рынка труда, результаты аккредитации).

7.1.2. Источники идентификации:

- внутренние аудиты ОП/кафедр;
- результаты мониторинга КРІ/КТУ;
- аналитика Platonus/офиса регистратора (GPA, задолженности, отчисления);
- опросы обучающихся/ППС/работодателей;
- показатели трудоустройства;
- рейтинги/аккредитационные отчеты;
- обращения (студенты/ППС/работодатели), результаты комиссий;
- внешние факторы (ГОСО, профстандарты, рынок труда, демография и т.д.).

7.1.3. Каждый риск фиксируется в Реестре рисков (Приложение 2), который формируется на основе Классификатора рисков и является базовым инструментом институционального учета и управления рисками. Сведения Реестра используются как исходная основа для разработки и актуализации карты рисков образовательных программ, плана реагирования (обработки) рисков и плана мониторинга рисков, а также для подготовки аналитических

материалов и принятия управленческих решений в рамках системы внутреннего обеспечения качества.

7.1.4. Реестр рисков отражает следующие сведения:

- № риска - указывается уникальный порядковый номер записи в Реестре рисков. Нумерация ведется в едином формате по Университету и используется для ссылок на риск в карте рисков ОП, плане реагирования и плане мониторинга;

- код/тип риска (из классификатора) - указывается код и наименование типа риска строго в соответствии с Классификатором рисков. Код используется для унификации учета и последующей аналитики (своды по типам, приоритизация, распределение ответственности);

- наименование риска - формулируется конкретный риск-событие (что может произойти) с указанием возможного последствия для качества реализации ОП/процессов (к чему это приведет). Формулировка должна быть конкретной, проверяемой и не дублировать название типа риска (например, «снижение набора на ОП ...», «рост доли академических задолженностей по дисциплинам ...», «недостаточная доля специалистов-практиков в реализации ОП ...»);

- вероятность возникновения риска V (от 1 до 4) - присваивается балльная оценка вероятности наступления риска в установленной шкале 1–4. Оценка должна опираться на данные и/или наблюдаемую динамику (статистика прошлых периодов, мониторинг показателей, результаты аудита, обратная связь), при необходимости — с кратким обоснованием в рабочей версии Реестра либо в приложении/материалах к рассмотрению;

- степень последствия/серьезность риска S (от 1 до 4) - присваивается балльная оценка влияния риска на качество реализации ОП, результаты обучения, выполнение требований стандартов, кадровую/ресурсную устойчивость, репутационные последствия и т.д., по установленной шкале 1–4. Оценка должна отражать потенциальный масштаб последствий при наступлении риска;

- уровень/оценка риска R, баллы $R = V \times S$ - указывается расчетное значение уровня риска как произведение V и S. Значение R используется для определения зоны риска и выбора обязательных управленческих действий (в том числе эскалации на коллегиальные органы);

- критерий допустимости риска - указывается категория допустимости риска (например: допустимый / контролируемый / недопустимый) в соответствии с принятой матрицей (зонами) и правилами Университета. При необходимости фиксируется примечание, что риск относится к повышенному контролю по основаниям комплаенса (персональные данные, академическая честность, требования регуляторов и др.), даже если расчетный R невысокий;

- применяемые меры по управлению риском - фиксируются действующие (уже внедренные) меры контроля и профилактики, которые Университет

применяет для удержания риска в приемлемой зоне: регламенты и процедуры, проверки/аудиты, мониторинговые метрики, распределение обязанностей, ИТ-настройки, обучение, коммуникации, резервирование ресурсов и др. Меры формулируются кратко и по возможности привязываются к документам/процедурам (приказ, положение, регламент, протокол, отчет);

- решение по обработке риска (для включения в План реагирования по рискам) - указывается выбранный способ обработки риска по итогам рассмотрения (например: избежать / снизить / передать / принять) и краткая формулировка сути решения (что именно будет сделано). Для контролируемых и недопустимых рисков решение должно предполагать включение в План обработки рисков с указанием необходимости мероприятий, сроков, ответственных и метрик контроля (детализация приводится уже в Плане обработки);

- владелец риска - указывается роль/должность (а не ФИО) лица/подразделения, которое несет ответственность за управление риском, иницирует и выносит предложения по мерам, обеспечивает мониторинг и предоставляет отчетность, а также организует исполнение решений (например: руководитель ОП, заведующий кафедрой, декан, руководитель подразделения качества, офис регистратора, ИТ/ИБ и др.). При необходимости в рабочих материалах дополнительно фиксируются исполнители отдельных мероприятий и ответственные за предоставление данных.

7.1.5 Карта рисков образовательной программы разрабатывается на основе институционального Реестра рисков и Классификатора рисков и применяется для отслеживания, предупреждения и своевременного принятия корректирующих мер по конкретной образовательной программе. Карта рисков ОП ведется по унифицированной форме и включает следующие сведения (Приложение 3):

- № п/п - указывается порядковый номер записи в Карте рисков ОП. Нумерация используется для внутренней навигации и ссылок в материалах мониторинга/отчетности по ОП;

- код/тип риска (из классификатора) - указывается код и наименование типа риска строго по Классификатору рисков. Код обеспечивает единообразие учета и позволяет сопоставлять риски ОП с институциональным Реестром и агрегировать аналитику по типам рисков;

- наименование риска для ОП - формулируется риск с привязкой к специфике конкретной образовательной программы: что именно может произойти в рамках реализации ОП и к каким последствиям это приведет (для качества обучения, достижения результатов обучения, контингента, практик, кадрового обеспечения и др.). Формулировка должна быть конкретной, проверяемой и отражать контекст ОП (например: «снижение набора на ОП ...», «рост академических задолженностей по ключевым дисциплинам ОП ...», «недостаточная доля баз практик по профилю ОП ...»);

- риск, вероятность, серьезность, $R = V \times S$ - указываются значения: V — оценка вероятности (1–4), S — оценка серьезности последствий (1–4), R — расчетный уровень риска ($V \times S$). Оценки V и S определяются по утвержденной шкале Университета и обосновываются данными (динамика показателей, результаты мониторинга, аудитов, опросов, внешние требования). Значение R используется для определения критерия допустимости и выбора обязательных действий;

- критерий допустимости риска (D, K, N) - указывается категория допустимости риска: D — допустимый, K — контролируемый, N — недопустимый. Категория определяется по матрице/порогам допустимости, принятым в Университете. При необходимости делается отметка, что риск относится к повышенному контролю по основаниям комплаенса (персональные данные, академическая честность, требования регуляторов), даже если расчетный уровень R невысокий;

- решение по обработке (избежать/снизить/передать/принять) - фиксируется выбранный способ обработки риска по итогам рассмотрения на уровне ОП/кафедры/факультета (и при необходимости — коллегиальных органов Университета);

- планируемые мероприятия - перечисляются конкретные предупреждающие и/или корректирующие мероприятия, направленные на управление риском в рамках ОП. Мероприятия формулируются как действия с понятным результатом (что будет сделано), при необходимости — с указанием ссылки на документы/процедуры/планы (например, корректировка содержания дисциплины, усиление консультаций СРСП, пересмотр КЭД, привлечение практиков, обновление баз практик, изменения в оценочных средствах, мероприятия по набору и т.д.). Для контролируемых и недопустимых рисков мероприятия должны быть измеримыми и проверяемыми;

- срок реализации - указывается срок выполнения мероприятий (конкретная дата или период: месяц/квартал/семестр/учебный год). Если мероприятия по риску носят постоянный характер, указывается формат: «на постоянной основе» с обязательной привязкой к периодичности мониторинга и контрольной точке пересмотра (например, «ежесеместрово по итогам сессии»);

- владелец риска - указывается ответственная роль/должность (не персонально), которая обеспечивает управление данным риском по ОП: инициирует меры, организует их исполнение, обеспечивает мониторинг и выносит вопрос на рассмотрение при необходимости (например: руководитель ОП, заведующий кафедрой, декан/замдекана, координатор практик, эдвайзер, офис регистратора, подразделение качества и др.). При необходимости в рабочих материалах отдельно фиксируются исполнители по конкретным мероприятиям;

- источник данных - указываются конкретные источники, из которых берутся данные для оценки и мониторинга риска: Platonus (GPA, задолженности, движение контингента), отчеты практик, результаты опросов обучающихся/работодателей, протоколы АКОП/советов, HR-данные, данные трудоустройства, результаты аудитов, рейтинговые отчеты и др. Источник должен позволять подтвердить факт наблюдения и динамику показателей;

- периодичность мониторинга - определяется частота контроля риска и выполнения мониторинга (ежемесячно/ежеквартально/по итогам сессии/ежегодно/по событию). Периодичность выбирается с учетом критерия допустимости: для К и Н рисков устанавливается повышенная частота мониторинга и контрольные даты пересмотра V, S и R; для D рисков допускается мониторинг в рабочем порядке в рамках стандартной отчетности по ОП.

7.2. Оценка и приоритизация рисков

7.2.1. Анализ нежелательных событий и оценка рисков проводится в следующей последовательности:

1) по нижеприведенной шкале определяется оценка каждого идентифицированного нежелательного события по критерию «Вероятность» (V). Балл вероятности по каждому нежелательному событию вписывается в графу 3 Реестра рисков

Анализ нежелательного события. Оценка «Вероятность»	
Балл	Описание
1	Маловероятно
2	Достаточно вероятно
3	Вероятно
4	Очень вероятно

2) после определения балла вероятности для каждого нежелательного события проводится оценка серьезности возникновения (S). Балл серьезности также вписывается по каждому нежелательному событию в графу 4 Реестра рисков

Анализ нежелательного события. Оценка «Серьезность»	
Балл	Описание
1	Очень низкая (последствия нежелательного события незаметны)
2	Средняя (единичные случаи недовольства потребителей; незначительные затраты на устранение последствий)
3	Высокая (штрафные санкции, значительные затраты для устранения последствий)
4	Катастрофичная (приостановка деятельности, потеря репутации)

3) расчет риска проводится по формуле РИСК (R) = ВЕРОЯТНОСТЬ х ПОСЛЕДСТВИЯ (R = V x S).

7.2.3. По рассчитанному уровню риска $R=V\times S$ устанавливается критерий допустимости риска, который определяет обязательный уровень управленческого реагирования для данного значения R.

7.2.4. В Университете приняты следующие критерии допустимости риска:

- допустимый риск (D) — риск находится в пределах приемлемого уровня и контролируется в рабочем порядке. Достаточно текущего наблюдения по установленным индикаторам, без разработки отдельного плана реагирования; ответственность закрепляется за владельцем риска, информация учитывается в регулярной отчетности;

- контролируемый риск (K) — риск требует усиленного контроля и предупреждающих мер. Для него устанавливаются конкретные мероприятия по снижению вероятности и (или) последствий, сроки, ответственные и показатели контроля; риск включается в План мониторинга и отслеживается с повышенной периодичностью до достижения приемлемого уровня;

- недопустимый риск (N) — риск превышает приемлемый порог и подлежит обязательной обработке. Разрабатывается План реагирования на риски, вопрос выносится на коллегиальное рассмотрение (профильная комиссия, Совет факультета, НМС, ректорат, Ученый совет) с протокольным решением, а выполнение мер и изменение уровня риска контролируются до подтвержденного снижения в приемлемую зону.

7.2.5 Показатель критерия допустимости риска определяется согласно ниже приведенной шкалы.

Шкала по приемлемости риска				
Серьезность Вероятность	1	2	3	4
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16

7.2.6 Если риск относится к сфере персональных данных, академической честности или соблюдения требований регуляторов, он может быть отнесен к категории «контролируемый» даже при низком значении R, поскольку такие риски обладают повышенной комплаенс-значимостью и требуют обязательных процедур предупреждения, документирования и регулярного мониторинга.

7.3. Планирование мер реагирования

7.3.1. По каждому риску по итогам рассмотрения определяется решение по обработке риска и фиксируется в установленной форме (реестр/план реагирования/план мониторинга). Решение может принимать один из следующих видов:

- избежать (избежание риска) - предусматривает прекращение деятельности/процесса или отказ от планируемого действия, являющегося источником риска, либо изменение формата реализации так, чтобы устранить причину возникновения риска. Применяется, когда риск недопустим и отсутствуют приемлемые меры снижения;
- снизить (снижение риска) - предусматривает внедрение предупредительных и/или корректирующих мер, направленных на уменьшение вероятности возникновения риска и/или снижение степени его последствий (например, усиление контроля, регламентация процедур, обучение персонала, резервирование ресурсов, изменения в ОП, цифровые настройки). Для данного решения обязательно устанавливаются индикаторы мониторинга и периодичность контроля;
- передать (передача риска) - предусматривает распределение ответственности и последствий риска с третьей стороной на основании договорных и/или организационных механизмов (страхование, договоры услуг/аутсорсинг, SLA, соглашения с партнёрами, передача выполнения функции профильному подразделению/поставщику), при сохранении у Университета контроля за соблюдением требований и качеством результата;
- принять (принятие риска) - предусматривает осознанное согласие на сохранение риска без внедрения дополнительных мер снижения (либо с минимальными мерами контроля) при условии его допустимости и/или экономической/организационной нецелесообразности дополнительных мероприятий. Для принятого риска определяется формат наблюдения (периодический мониторинг) и условия пересмотра решения (триггеры).

7.3.2. План реагирования по рискам (Приложение 4) включает следующую информацию:

- № риска по Реестру рисков;
- тип риска по классификатору - указывается тип риска в соответствии с утвержденным классификатором (код и наименование), а также при необходимости уточняется уровень применения (институциональный/ОП/кафедра/подразделение) и краткое наименование конкретного риска, для которого планируется реагирование;
- мероприятия по снижению/устранению риска - описывается конкретное действие (или набор действий), направленное на обработку риска: снижение вероятности, снижение последствий либо устранение причины. Формулировка должна быть измеримой и проверяемой (что именно будет сделано, в каком объеме и в рамках какого процесса). При необходимости

указывается выбранный способ обработки риска (избежать/снизить/передать/принять) и ссылка на основание (решение коллегиального органа, результаты мониторинга, аудит, обращение стейкхолдеров и т.п.);

- исполнитель - указывается ответственное лицо (должность) и/или структурное подразделение, которое обеспечивает реализацию мероприятия. Если исполнителей несколько, фиксируются основной исполнитель и соисполнители с распределением ответственности;

- срок исполнения – указывается плановая дата завершения мероприятия (или период выполнения: месяц/квартал/семестр). Для длительных мероприятий целесообразно фиксировать этапность (ключевые контрольные точки) и дату промежуточного контроля;

- ресурсы - перечисляются ресурсы, необходимые для реализации мероприятия: кадровые (исполнители, привлекаемые эксперты), финансовые (при необходимости — источник/статья), материально-технические (оборудование, аудитории, программное обеспечение), информационные (данные, доступ к системам), организационные (приказы, договоры, согласования). При отсутствии дополнительных ресурсов указывается «в рамках текущих ресурсов»;

- ожидаемый результат - указывается планируемый эффект от мероприятия: какое изменение должно быть достигнуто и как это связано с уменьшением риска (например, снижение уровня риска R, перевод риска в допустимую/контролируемую зону, устранение причины, повышение соответствующего показателя качества ОП). Результат формулируется как наблюдаемый итог, допускающий подтверждение документами и/или метриками;

- метрики контроля - указываются показатели, по которым будет проверяться выполнение и результативность мероприятия (например, динамика GPA, доля задолженностей, показатели набора/отчислений, удовлетворенность, трудоустройство, доля практико-ориентированных дисциплин, доля специалистов-практиков и др.), а также при необходимости — порог/целевое значение и периодичность измерения. Для каждого показателя желательно указать источник данных (Platonus, опросы, отчеты кафедры, HR-данные, результаты аудита и т.д.);

- отметка об исполнении - фиксируется фактический статус выполнения: «не начато», «в работе», «выполнено», «частично выполнено», «перенесено», с указанием фактической даты завершения (если выполнено) или новой даты (если перенесено). Обязательно приводится ссылка на подтверждающие материалы (протокол, приказ, отчет, аналитическая выгрузка, обновленные документы ОП/КЭД/силлабусы, договор, акт выполненных работ и др.) и краткий вывод о достигнутом эффекте по метрикам контроля (при наличии данных).

7.3.3. План мониторинга рисков (Приложение 5) включает:

- номер риска в Реестре рисков – указывается идентификатор (номер) риска, присвоенный в институциональном Реестре рисков на текущий учебный год;
- тип риска по классификатору – указывается код и наименование типа риска в соответствии с утвержденным классификатором (например: академический и методический; кадровый; контингент и прием; практики и трудоустройство; цифровой и информационный; инфраструктурный; нормативный и комплаенс; финансово-экономический; репутационный и академическая честность). При наличии — отмечается принадлежность к внутренним или внешним рискам;
- краткая формулировка риска – кратко описывается событие/ситуация, способная негативно повлиять на качество реализации ОП, с указанием объекта воздействия (ОП/процесс/показатель). Формулировка должна быть конкретной и проверяемой (без общих оценочных суждений);
- риск, вероятность, серьезность, $R = V \times S$ - указываются значения вероятности (V) и серьезности последствий (S) по принятой шкале, а также расчетный уровень риска R. При необходимости фиксируется зона матрицы риска и дата (период), по состоянию на которую выполнена оценка;
- критерий допустимости риска (D, K, N) - указывается категория допустимости риска: D — допустимый, K — контролируемый, N — недопустимый. При наличии комплаенс-факторов (персональные данные, академическая честность, требования регуляторов) отмечается, что риск может быть отнесен к более строгой категории независимо от численного значения R;
- индикаторы мониторинга - перечисляются измеримые показатели, по которым отслеживается риск и эффективность мер (например: GPA, доля задолженностей/повторных сдач, отчисления, показатели набора, результаты анкетирования, доля специалистов-практиков, трудоустройство, результаты аудита ОП и др.). Для каждого индикатора рекомендуется указывать единицу измерения и период учета;
- порог/триггер - указываются пороговые значения или условия, при достижении которых требуется реагирование: отклонение от целевого значения, ухудшение динамики, превышение установленного уровня, повторяемость события, снижение показателя ниже минимально допустимого уровня и т.п. Триггер формулируется однозначно, чтобы исключить разные трактовки;
- периодичность мониторинга/ответственный за мониторинг - указывается частота контроля (ежемесячно, ежеквартально, по итогам сессии, по итогам приемной кампании и др.) и должность/подразделение, осуществляющее сбор данных и подготовку материалов мониторинга. При

необходимости отдельно фиксируется владелец риска (лицо/подразделение, принимающие решения по итогам мониторинга);

- мероприятия предупреждения/снижения – кратко описываются меры, направленные на предупреждение риска либо снижение вероятности/последствий. При наличии указываются реквизиты соответствующего плана/решения (наименование документа, дата, протокол/приказ), сроки реализации и ожидаемый результат (какой показатель должен улучшиться);

- статус исполнения мер - указывается фактическое состояние выполнения мероприятий: «не начато», «в работе», «выполнено», «перенесено», «частично выполнено» (при необходимости — с комментариями о причинах и новой датой завершения). Для завершенных мер фиксируется факт подтверждения (наличие документа/отчета) и, при наличии, предварительная оценка эффекта по индикаторам.

7.3.4. Меры реагирования по рискам ОП включаются в **план развития ОП** и/или **план корректирующих действий** по результатам мониторинга, аудита и обратной связи.

7.4. Реализация мер

7.4.1. Реализация осуществляется владельцами рисков и ответственными исполнителями в установленные сроки.

7.4.2. Все действия фиксируются документально (приказы, протоколы, отчеты, обновленные УП/КЭД/силлабусы, договоры с партнерами, материалы мероприятий, скриншоты ИС и т.п.).

7.5. Мониторинг рисков

7.5.1. Мониторинг проводится на регулярной основе:

- по рискам ОП — не реже 1 раза в семестр;
- по институциональным рискам — не реже 1 раза в квартал или по решению коллегиального органа.

7.5.2. Мониторинг включает: отслеживание триггеров, динамики метрик, статуса мероприятий, изменения оценки риска и остаточного риска.

7.5.3. Результаты мониторинга оформляются отчетом с выводами и предложениями по корректировке мер.

7.5.4. По результатам сессии (GPA, задолженности, повторные сдачи) на факультетах/кафедрах проводится анализ причин и реализуются меры поддержки обучающихся (консультации, СРСП, сопровождение эдвайзеров/кураторов, при необходимости информирование родителей) с последующей проверкой эффекта в следующем периоде.

7.6. Оценка эффективности изменений в ОП

7.6.1. Каждое изменение в ОП, инициированное по итогам анализа рисков/обратной связи, сопровождается:

- обоснованием (какие риски/данные стали причиной);
- целевым эффектом (что должно улучшиться);

- метриками результата и сроком проверки;
- решением коллегиального органа (АКОП/НМС/Ученый совет — по компетенции).

7.6.2. Эффективность оценивается по принципу «до/после» и тенденциям:

- академическая успешность, задолженности;
- удовлетворенность обучающихся, оценка качества преподавания;
- трудоустройство, отзывы работодателей;
- доля практико-ориентированных дисциплин, доля привлеченных практиков;
- результаты рейтингов/аккредитационных показателей;
- кадровые показатели (остепененность, текучесть, повышение квалификации).

7.6.3. Итоги оценки эффективности оформляются аналитической справкой и рассматриваются коллегиально; при необходимости принимаются дополнительные корректирующие меры и уточняются планы развития ОП.

7.7. Пересмотр и улучшение системы

7.7.1. Методология и формы документов пересматриваются не реже 1 раза в год.

7.7.2. Основания для пересмотра: результаты внутренних/внешних аудитов, аккредитации, постаккредитационного мониторинга, рейтингов, существенные изменения внешней среды.

7.7.3. Решения оформляются протоколами и доводятся до исполнителей.

8. Документооборот и доказательная база

8.1. Обязательные документы системы управления рисками:

- настоящее Положение;
- классификатор рисков;
- институциональный Реестр рисков;
- карты рисков ОП (по каждой ОП);
- планы реагирования/планы мониторинга (по рискам и изменениям в ОП);
- отчеты мониторинга рисков (семестр/год);
- аналитические справки эффективности изменений в ОП;
- протоколы коллегиальных органов по вопросам рисков и изменений.

8.2 Разработка и утверждение институционального Реестра рисков

8.2.1 Институциональный Реестр рисков Esil University формируется Проректором по стратегии и цифровизации на основе предложений подразделений и результатов мониторингов.

8.2.2 Проект институционального Реестра рисков рассматривается на уровне ректората.

8.2.3 Институциональный реестр рисков Университета утверждается Ученым советом.

8.3 Разработка и утверждение карты рисков образовательной программы

8.3.1 Карта рисков образовательной программы разрабатывается руководителем ОП совместно с кафедрой/академическим комитетом ОП с учетом результатов аудита ОП, обратной связи стейкхолдеров, показателей успеваемости и трудоустройства.

8.3.2 Проект карты рисков ОП рассматривается на заседании кафедры и/или на заседании Академического комитета ОП с оформлением протокола.

8.3.3 Карта рисков ОП утверждается деканом по представлению руководителя ОП и при наличии протокольного решения кафедры/Академического комитета ОП.

8.3.4 В случаях, когда риск относится к высокому/критическому уровню и требует ресурсов/решений институционального уровня, карта рисков ОП (или отдельные меры реагирования) подлежит дополнительному рассмотрению на ректорате и при необходимости выносится на Ученый совет.

8.3.5 Актуализация карты рисков ОП проводится не реже одного раза в учебный год и дополнительно при изменении внешних требований, результатов аккредитации, существенных отклонениях показателей качества или возникновении инцидентов.

8.4. Доказательства выполнения мероприятий: приказы, протоколы, отчеты, обновленные документы ОП, результаты опросов, выгрузки из ИС, договоры с партнерами, материалы мероприятий, подтверждения повышения квалификации, публикации и т.д.

8.5. Хранение и доступ к документам организуются в соответствии с регламентами электронного документооборота и информационной безопасности.

9. Организационная структура и ответственность

9.1. Ученый совет:

9.1.1. утверждает/рассматривает реестр рисков, классификатор рисков, ключевые отчеты по рискам (в т.ч. по ОП);

9.1.2. принимает решения по мерам высокого уровня и поручениям;

9.1.3. контролирует выполнение решений по управлению рисками.

9.2. НМС/комиссия по качеству:

9.2.1. координирует методологию, формы документов, периодичность мониторинга;

9.2.2. рассматривает риски ОП и предложения по изменениям в ОП;

9.3. Ректор/проректоры/руководители подразделений:

9.3.1. являются владельцами институциональных рисков по направлениям;

9.3.2. обеспечивают реализацию мер реагирования и отчетность.

9.4. Отдел обеспечения качества и стратегического анализа:

9.4.1. обеспечивает единые шаблоны, сбор данных, аналитику, консолидацию отчетов;

9.4.2. контролирует полноту доказательной базы (приложения, протоколы, отчеты).

9.5. Деканы/заведующие кафедрами:

9.5.1. обеспечивают идентификацию и мониторинг рисков на уровне кафедры и ОП;

9.5.2. организуют разработку карт рисков ОП, планов реагирования и планов мониторинга;

9.5.3. представляют отчеты на коллегиальные органы факультета/университета.

9.6. Руководитель ОП (владелец рисков ОП):

9.6.1. формирует и актуализирует карту рисков ОП;

9.6.2. определяет триггеры, метрики, меры реагирования;

9.6.3. инициирует изменения в ОП по итогам анализа рисков и обратной связи;

9.6.4. обеспечивает наличие доказательств реализации мер и оценки эффекта.

9.9. АКОП (академический комитет ОП):

9.9.1. рассматривают предложения работодателей и стейкхолдеров;

9.9.2. оценивают риски изменений и ожидаемые эффекты;

9.9.3. оформляют решения протоколами.

9.8. ППС, кураторы, эдвайзеры:

9.8.1. участвуют в выявлении академических рисков (успеваемость, оценивание, академическая честность);

9.8.2. реализуют меры поддержки обучающихся и фиксируют действия по сопровождению.

10. Интеграция с системой качества, стратегией и KPI/КТУ

10.1. Риски учитываются при формировании стратегических задач, операционных планов и планов развития ОП.

10.2. Результаты внутренних аудитов ОП и мониторинга рисков используются при ежегодном пересмотре ОП и планировании ресурсов.

11. Обучение и развитие компетенций по риск-управлению

11.1. Университет обеспечивает повышение компетенций руководителей ОП, заведующих кафедрами и ответственных сотрудников по вопросам риск-ориентированного управления.



11.2. Обучение может проводиться внутренними ресурсами (преподаватели дисциплин по риск-менеджменту, профильные подразделения) или внешними провайдерами.

11.3. Результаты обучения фиксируются документально (программы, списки участников, сертификаты, отчеты).

12. Ответственность и контроль исполнения

12.1. Владельцы рисков несут ответственность за полноту учета рисков, своевременность мер реагирования и предоставление отчетности.

12.2. Руководители подразделений обеспечивают исполнение решений коллегиальных органов по рискам и изменениям в ОП.

12.3. Контроль исполнения настоящего Положения осуществляется профильным подразделением/комиссией по качеству и выносится на коллегиальные органы по установленной периодичности.

13. Заключительные положения

9.1 Настоящее Положение и вносимые в него изменения и дополнения вводятся в действие с момента их утверждения на Ученом совете университета.

9.2 Ответственный за аудит документа – Проректор по стратегии и цифровизации.

9.3 Ответственность за хранение несет отдел обеспечения качества и стратегического анализа.

Приложение 1

**Утверждено Решением Ученого Совета
Учреждения «Esil University»
(Протокол № __ от «__ » __ 2025 г.)
Председатель Ученого Совета

А. Таубаев**

КЛАССИФИКАТОР РИСКОВ

Проректор по стратегии и цифровизации

Фамилия И.О.

Приложение 2

Утверждено Решением Ученого Совета
Учреждения «Esil University»
(Протокол № ____ от «____» ____ 2025 г.)
Председатель Ученого Совета
А. Таубаев

Реестр рисков на 20 ____ - 20 ____ учебный год

№ риска	Наименование риска	Вероятность возникновения риска V (от 1 до 4)	Степень последствия/серьезность риска S (от 1 до 4)	Уровень/оценка риска R, баллы R=VS	Критерий допустимости риска	Применяемые меры по управлению риском	Решение по обработке риска (для включения в План обработки рисков)	Владелец риска
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Проректор по стратегии и цифровизации

Фамилия И.О.

Приложение 3

**Утверждено на заседании
Совета факультета**

(наименование факультета)
Учреждения «Esil University»
Фамилия И.О.
_____ 202__ г.
«____»

КАРТА РИСКОВ

по образовательной программе _____ на 202__- 202__ учебный год

Проректор по стратегии и цифровизации

Фамилия И.О.

Приложение 4

Утверждаю
Ректор Учреждения «Esil University»
А. Таубаев
«___» 202_г.

План реагирования по рискам

на ____-____ учебный год

№ п/п	Номер риска в Реестре рисков	Тип риска по классификатору	Мероприятие по снижению/устранени ю риска	Исполнитель	Срок исполнения	Ресурсы	Ожидаемый результат	Метрики контроля	Отметка об исполнении
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Проректор по стратегии и цифровизации

Фамилия И.О.

Приложение 5

Утверждаю
Ректор Учреждения «Esil University»
А. Таубаев
«___» 202_г.

План мониторинга по рискам

(наименование подразделения или ОП)

на **учебный год**

№ п/п	Номер риска в Реестре рисков	Тип риска по классификатору	Краткая формулировка риска	Риск, вероятность, серьезность, $R=V \times S$	Критерий допустимости риска (D, K, N)	Индикато ры монитор инга	Порог/ Триггер	Периодично сть мониторинга /Ответственн ый за мониторинг	Мероприятия предупрежде ния/снижения	Статус исполнения мер
1	2	3	4	5	6	7	8			

Проректор по стратегии и цифровизации

Фамилия И.О.

Лист согласования

Лист регистрации изменений