

**БЕКІТЕМІН**

**«М. Қозыбаев атындағы СҚУ» КЕАҚ**  
**Басқарма Төрағасы – Ректор**

\_\_\_\_\_ **Е. Исакаев**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2026 ж.**

**Карта заинтересованных сторон НАО «Северо-Казахстанский университет  
им. М. Козыбаева»**

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

---

- 1.1. Настоящая Карта заинтересованных сторон (далее – Карта) является официальным документом НАО «Северо-Казахстанский университет имени М. Козыбаева» (далее – Университет), определяющим системный подход к идентификации, оценке, ранжированию и взаимодействию с заинтересованными сторонами.
- 1.2. Карта разработана в соответствии с требованиями и принципами стандартов AA1000 (APS – Accountability Principles Standard; SES – Stakeholder Engagement Standard), руководства ISO 26000 «Социальная ответственность», а также положениями Кодекса корпоративного управления НАО «Северо-Казахстанский университет имени М. Козыбаева».
- 1.3. Целями разработки Карты являются:
  - обеспечение инклюзивности и прозрачности управленческих решений;
  - повышение качества образования и научной деятельности;
  - укрепление взаимодействия Университета с обществом и рынком труда;
  - интеграция принципов устойчивого развития в стратегическое управление.
- 1.4. Карта используется при разработке и корректировке Стратегии развития Университета, планов развития образовательных программ, политик устойчивого развития и системы внутреннего обеспечения качества.

**2. ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

---

- 2.1. **Заинтересованная сторона (стейкхолдер)** – лицо или организация, на которую оказывает воздействие деятельность Университета либо которая способна оказывать воздействие на деятельность Университета (AA1000 SES, ISO 26000).
- 2.2. **Существенный вопрос** – аспект деятельности Университета, имеющий значимое экономическое, социальное или экологическое воздействие на Университет и его стейкхолдеров (AA1000 APS).
- 2.3. **Диалог со стейкхолдерами** – структурированный процесс двустороннего взаимодействия, направленный на выявление ожиданий, рисков и возможностей сотрудничества.

- 2.4. **Влияние** – степень способности стейкхолдера воздействовать на решения, ресурсы, репутацию и стратегию Университета.
- 2.5. **Интерес** – уровень заинтересованности стейкхолдера в результатах деятельности Университета.
- 2.6. **Интегрированная значимость** – результирующий качественный показатель, определяемый на основе комбинации уровней **Влияния** и **Интереса** стейкхолдера и позиционирующий его в Матрице значимости (см. Раздел 4).
- 2.7. **Интересы стейкхолдеров** – это устойчивые направления заинтересованности стейкхолдера в деятельности Университета, отражающие его институциональные функции, стратегические приоритеты и долгосрочную вовлечённость.
- 2.8. **Ожидания стейкхолдеров** – это конкретизированные требования и запросы стейкхолдера к результатам, процессам и решениям Университета, реализация которых подлежит оценке в средне- и краткосрочной перспективе.
- 2.9. **Внутренняя система обеспечения качества** – совокупность процедур Университета, направленных на постоянное улучшение образовательной, научной и управленческой деятельности.

### **3. РЕЕСТР ГРУПП ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

---

3.1. Университет выделяет следующие группы стейкхолдеров в зависимости от характера их взаимодействия с Университетом, уровня влияния на его деятельность и степени взаимозависимости (Приложение 1):

#### **I. ВНУТРЕННИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ**

**А. Область полномочий и ответственности** (*Группы, принимающие ключевые решения и несущие ответственность*)

- Совет директоров
- Правление университета
- Руководители подразделений
- Директора институтов/деканаты факультетов
- Зав. кафедрами

**Б. Область прямого влияния** (*Группы, непосредственно вовлечённые в образовательный процесс*)

- Профессорско-преподавательский состав (ППС)
- Сотрудники
- Магистранты, докторанты PhD и студенты бакалавриата

#### **II. ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ**

**А. Область полномочий и ответственности** (*Государственные органы управления и контроля*)

- Министерство науки и высшего образования РК (единственный акционер и отраслевой регулятор)
- Министерство финансов РК
- Местные исполнительные органы (акиматы)
- Другие государственные органы

**Б. Область прямого влияния** (*Группы, непосредственно взаимодействующие с университетом*)

- Абитуриенты и их родители

- Выпускники университета (Alumni)
- Работодатели / Базы практики
- Инвесторы / финансирующие организации
- Международные партнёры
- Поставщики и подрядчики

#### **В. Область косвенного влияния**

*Внешние группы с опосредованным влиянием*

- Средства массовой информации
- Общественные организации и НПО
- Другие вузы РК
- Аккредитационные агентства
- Рейтинговые агентства
- Благотворительные фонды и спонсоры
- Аудиторские и консалтинговые компании
- Банки
- Население

## **4. МАТРИЦА ЗНАЧИМОСТИ (РАНЖИРОВАНИЕ)**

4.1. Оценка стейкхолдеров осуществляется по двум критериям: влияние, интерес. Детальное описание трехбалльной шкалы (1 – низкий, 2 – средний, 3 – высокий) для каждого критерия приведено в Таблице 1.

**Таблица 1. Уровни оценки стейкхолдеров.**

<b>Уровень</b>	<b>Характеристика</b>
	<b>Влияние</b>
<b>1 – низкий</b>	Стейкхолдер оказывает ограниченное влияние на деятельность Университета; не участвует в принятии решений; влияние носит эпизодический или косвенный характер.
<b>2 – средний</b>	Стейкхолдер способен влиять на отдельные процессы, проекты или направления деятельности Университета; влияние проявляется через консультации, рекомендации, участие в обсуждениях.
<b>3 – высокий</b>	Стейкхолдер оказывает существенное влияние на стратегические решения Университета, нормативное регулирование, распределение ресурсов или формирование политики в области образования и устойчивого развития.
	<b>Интерес</b>
<b>1 – низкий</b>	Интерес к деятельности Университета носит ограниченный или разовый характер; взаимодействие осуществляется нерегулярно.
<b>2 – средний</b>	Стейкхолдер проявляет устойчивый интерес к отдельным аспектам деятельности Университета (образовательные программы, проекты, выпускники).
<b>3 – высокий</b>	Стейкхолдер системно заинтересован в результатах деятельности Университета, его репутации, качестве образования и долгосрочном развитии.

- 4.2. Интегрированная значимость стейкхолдера определяется качественно на основе комбинации оценок по критериям Влияние и Интерес согласно следующей Таблице 2.

**Таблица 2. Определение интегрированной значимости.**

Влияние	Интерес	Интегрированная значимость	Пояснение
Высокое	Высокий	Высокая	Ключевые игроки. Требуют максимального вовлечения и партнёрства.
Высокое	Средний	Высокая	
Среднее	Высокий	Высокая	
Среднее	Средний	Средняя	Группы, требующие внимания и регулярного информирования.
Низкое	Высокий	Средняя	
Низкое	Средний	Низкая	Группы, требующие общего наблюдения и базового информирования.
Низкое	Низкий	Низкая	
Среднее	Низкий	Низкая	
Высокое	Низкий	Низкая	

- 4.3. Применение указанной методики к группам стейкхолдеров (Раздел 3) дает результаты, которые фиксируются в Приложении 2 (сводная таблица) и визуализируются в Приложении 3 (графическая карта).

## **5. ИНТЕРЕСЫ И ОЖИДАНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

---

- 5.1. В рамках системы взаимодействия со стейкхолдерами интересы и ожидания рассматриваются как взаимосвязанные.
- 5.2. При построении матрицы значимости стейкхолдеров:
- интересы используются для определения степени влияния и стратегической важности стейкхолдера;
  - ожидания – для оценки степени вовлечённости и чувствительности к результатам деятельности Университета.
- 5.3. Детальная таблица интересов и ожиданий для всех групп стейкхолдеров приведена в Приложении 3, является неотъемлемой частью Карты и учитывается при заполнении столбца 2 в Приложении 2.

## **6. СТРАТЕГИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

---

- 6.1. Формы и частота взаимодействия определяются уровнем интегрированной значимости стейкхолдера, а конкретные инструменты – контекстом.

**Таблица 3.**

<b>Уровень значимости</b>	<b>Цель взаимодействия</b>	<b>Примеры форм и инструментов</b>	<b>Частота / Характер</b>
<b>Высокая</b>	Глубокое вовлечение в стратегию, совместное принятие решений, управление рисками.	Участие в Совете директоров, Ученом совете; стратегические сессии; регулярные отчеты (не только финансовые); индивидуальные встречи руководства; совместные рабочие группы.	Постоянный диалог. Регулярно, в соответствии с регламентами работы органов управления и по мере необходимости.
<b>Средняя</b>	Получение обратной связи, информирование, вовлечение в проекты, поддержание лояльности.	Отраслевые консультативные советы (например, с работодателями); фокус-группы; онлайн-опросы; конференции; публичные отчеты; новостные рассылки.	Периодическое взаимодействие. Планово (1-2 раза в год) и по инициативе проекта.
<b>Низкая</b>	Информирование, формирование позитивного восприятия, мониторинг изменений в позиции.	Общие публикации на сайте и в СМИ; годовой отчет; дни открытых дверей; общие рассылки; мониторинг публичного поля.	Информационное сопровождение. По ключевым событиям Университета или при изменении позиции стейкхолдера.

## **7. МЕХАНИЗМЫ РЕАГИРОВАНИЯ**

- 7.1. В целях реализации принципа отзывчивости (Responsiveness) в соответствии со стандартом AA1000 APS (Accountability Principles Standard) в Университете устанавливается регламентированный порядок учета мнений заинтересованных сторон.
- 7.2. Обратная связь от заинтересованных сторон аккумулируется через установленные в Разделе 6 настоящей Карты форматы взаимодействия, включая, но не ограничиваясь: проведение опросов, организацию рабочих встреч и консультативных советов, рассмотрение официальных запросов, поступающих через установленные каналы связи, а также мониторинг публичных обращений в средствах массовой информации.
- 7.3. Все поступившие мнения, предложения и критические замечания подлежат обязательной регистрации ответственными структурными подразделениями или назначенными должностными лицами в соответствии с закрепленной за ними зоной ответственности. Зарегистрированная информация подлежит первичному анализу на

предмет ее существенности (материальности) для деятельности Университета и срочности реагирования.

- 7.4. На основании проведенного анализа информация направляется в коллегиальные органы или структурные подразделения Университета для рассмотрения в следующем порядке:
- Вопросы, затрагивающие стратегию развития, утверждение бюджета, реализацию крупных инвестиционных и инфраструктурных проектов, – в Правление и Совет директоров.
  - Вопросы, относящиеся к образовательной, научной и инновационной политике, – на Ученый совет.
  - Операционные и административно-хозяйственные вопросы – на рассмотрение профильных комитетов или ответственных руководителей в соответствии с их компетенцией.
- 7.5. Решение, принятое соответствующим коллегиальным органом по результатам рассмотрения обращения, подлежит обязательному документальному фиксированию. Инициатор обратной связи (заинтересованная сторона) информируется о результатах рассмотрения и принятом решении (либо о предпринятых действиях) через канал связи, использованный для первоначального обращения, или иным официальным способом, установленным в Университете.
- 7.6. Контроль за исполнением решений, принятых с учетом мнений заинтересованных сторон, осуществляется в рамках общей системы контроля исполнения поручений и распорядительных документов Университета.

## **8. УТВЕРЖДЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАРТЫ**

---

- 8.1. Настоящая Карта утверждается Советом директоров НАО «СКУ им. М. Козыбаева». После утверждения документ размещается в разделе «Устойчивое развитие» на официальном сайте Университета и доводится до сведения ключевых стейкхолдеров через официальные каналы коммуникации.
- 8.2. Карта является рабочим инструментом управления и используется в следующем управленческом цикле:
- Ежегодно – при актуализации Программы и Плана развития Университета.
  - При принятии стратегических решений – для оценки влияния на ключевые группы и выявления рисков.
  - При разработке и корректировке образовательных программ, научных планов и проектов.
  - Для планирования коммуникационной активности и публичных мероприятий.
- 8.3. Актуализация Карты проводится не реже одного раза в год силами Департамента стратегии и развития. Актуализация включает пересмотр реестра, оценок значимости, интересов и форматов взаимодействия. Выявленные изменения рассматриваются Координационной группой по устойчивому развитию, согласовываются Правлением и выносятся на утверждение Совету директоров в рамках отчёта о реализации Обществом политики устойчивого развития.

Приложение 1. Карта стейкхолдеров Kozybayev University



## Приложение 2. Таблица интересов и взаимодействия стейкхолдеров

Стейкхолдер	Интересы и ожидания	Влияние	Интерес	Интегри- рованная оценка	Инструменты влияния	Стратегия взаимодействия
<b>I. ВНУТРЕННИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ</b>						
<b>А. Область полномочий и ответственности</b>						
Совет директоров	Стратегическая устойчивость, прозрачная отчётность, достижение KPI.	Высокое	Высокий	Высокая	Утверждение стратегии, бюджета, отчётности; назначение Правления; контроль за деятельностью.	ВЫСОКАЯ. Участие в заседаниях Совета, предоставление исчерпывающих отчетов, стратегические сессии по развитию.
Правление университета	Реализация стратегии, управляемость процессов, достоверная аналитика.	Высокое	Высокий	Высокая	Оперативное управление, распределение ресурсов, утверждение внутренних регламентов, кадровые решения.	ВЫСОКАЯ. Еженедельные/ежемесячные планерки, согласование ключевых решений, работа в рамках утверждённой стратегии.
Руководители подразделений	Эффективность и ресурсная обеспеченность подразделений, чёткие регламенты.	Среднее	Средний	Средняя	Исполнение решений, оперативная отчетность, внесение предложений по улучшению процессов.	СРЕДНЯЯ. Регулярные совещания (1-2 раза в месяц), включение в проектные группы, опросы для обратной связи.
Директора институтов/ деканы факультетов	Качество программ, развитие кадров, академическая репутация, автономия.	Среднее	Высокий	Высокая	Формирование образовательной политики факультета, распределение нагрузки ППС, влияние на контингент и репутацию.	ВЫСОКАЯ. Участие в Учёном совете, стратегические сессии по программам, регулярные отчеты перед ректоратом.
Зав. кафедрами	Академическое качество, научное развитие, справедливое распределение ресурсов.	Среднее	Высокий	Высокая	Академическое качество программ, научное руководство, формирование учебных планов.	ВЫСОКАЯ. Работа в советах факультетов/институтов, участие в методических комиссиях, индивидуальные встречи с руководством института.
<b>Б. Область прямого влияния</b>						
Профессорско-преподавательский состав (ППС)	Стабильность занятости, академическая свобода, профессиональный рост, справедливая оценка.	Среднее	Средний	Средняя	Качество преподавания и научной работы, академическая репутация, участие в экспертных советах, обратная связь через профсоюз.	СРЕДНЯЯ. Консультативные советы ППС, регулярные опросы удовлетворённости, программа развития кадров, переговоры по коллективному договору.
Сотрудники	Устойчивые условия труда, профессиональный рост, уважительное отношение.	Низкое?	Средний	Низкая	Качество выполнения административных функций, лояльность, обратная связь через руководство.	НИЗКАЯ. Информирование через внутренний портал и собрания, программа обучения, ящик предложений.

Стейкхолдер	Интересы и ожидания	Влияние	Интерес	Интегри- рованная оценка	Инструменты влияния	Стратегия взаимодействия
Магистранты, докторанты PhD и студенты бакалавриата	Качество и доступность образования, практическая направленность, объективность оценки.	Низкое? Среднее	Средний	Средняя	Академическая успеваемость, обратная связь через Студсовет, репутация Университета (отзывы), активность в соцсетях.	СРЕДНЯЯ. Система регулярных опросов, работа Студенческого совета, дни открытого диалога с Правлением.
<b>II. ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ</b>						
<b>А. Область полномочий и ответственности</b>						
Министерство науки и высшего образования РК (единственный акционер и отраслевой регулятор)	Достижение гос. КРІ, целевое использование средств, соответствие политике и нормативам.	Высокое	Высокий	Высокая	Государственное задание, финансирование, лицензирование и аккредитация, нормативное регулирование, ключевые показатели (КРІ).	ВЫСОКАЯ. Официальная отчётность по установленным формам, плановые и внеплановые проверки, участие в рабочих группах министерства.
Министерство финансов РК	Прозрачность и дисциплина бюджетных расходов.	Высокое	Средний	Высокая	Бюджетное финансирование, контроль за целевым использованием средств, аудит.	ВЫСОКАЯ. Предоставление финансовой отчётности в полном объеме и в установленные сроки, согласование смет.
Местные исполнительные органы (акиматы)	Социально-экономическое развитие региона, подготовка востребованных кадров.	Среднее	Средний	Средняя	Региональные программы развития, гранты, площадки для практики, социальное партнёрство.	СРЕДНЯЯ. Участие в заседаниях координационных советов, совместные проекты (соц., культурные), регулярное информирование о вкладе в регион.
Другие государственные органы	Соблюдение НПА	Среднее	Средний	Средняя	Контроль в сфере своей компетенции (пожарная безопасность, СЭС и т.д.), предписания.	СРЕДНЯЯ. Исполнение предписаний, своевременное предоставление запрашиваемой информации, корректное взаимодействие.
<b>Б. Область прямого влияния</b>						
Абитуриенты и их родители	Прозрачные условия поступления, качество образования, безопасная среда, перспективы трудоустройства.	Низкое? Среднее	Средний	Низкая	Выбор вуза, платёжеспособность, формирование общественного мнения (сарафанное радио).	НИЗКАЯ. Прозрачный сайт, дни открытых дверей, работа приёмной комиссии, активность в соцсетях для абитуриентов.
Выпускники университета (Alumni)	Репутация диплома, поддержание связи, признание достижений.	Низкое	Низкий	Низкая	Пожертвования, менторство, репутационный капитал, трудоустройство нынешних студентов.	НИЗКАЯ. Регулярная рассылка новостей, мероприятия для выпускников, программа менторства.
Работодатели / Базы практики	Качество и соответствие выпускников рынку, участие в разработке программ.	Среднее	Средний	Средняя	Трудоустройство выпускников, заказы на НИР, обратная связь по программам, спонсорство.	СРЕДНЯЯ. Советы работодателей при факультетах (1-2 раза в год), ярмарки вакансий, совместные проектные работы.

Стейкхолдер	Интересы и ожидания	Влияние	Интерес	Интегри- рованная оценка	Инструменты влияния	Стратегия взаимодействия
Инвесторы / финансирующие организации	Целевое использование, отчётность.	Среднее	Средний	Средняя	Финансирование проектов, гранты, инвестиции в инфраструктуру.	СРЕДНЯЯ. Презентация проектов, предоставление бизнес-планов и отчётности, индивидуальные встречи.
Международные партнёры	Соответствие международным стандартам, академическая мобильность, совместные проекты.	Среднее	Средний	Средняя	Академическая мобильность, совместные гранты, публикации, позиция в международных рейтингах.	СРЕДНЯЯ. Рабочие группы по проектам, взаимные визиты, участие в международных конференциях.
Поставщики и подрядчики	Стабильные договорные отношения, прозрачные закупки своевременные расчёты.	Низкое	Средний	Средняя	Качество и сроки поставок/работ, ценовая политика, репутационные риски (срыв контракта).	СРЕДНЯЯ. Четкие конкурсные процедуры, долгосрочные договоры с проверенными партнёрами, регулярный мониторинг исполнения.
<b>В. Область косвенного влияния</b>						
Средства массовой информации	Открытость и достоверность информации, общественная значимость.	Среднее	Средний	Средняя	Формирование публичного имиджа, освещение скандалов/успехов, доступ к аудитории.	СРЕДНЯЯ. Активная информационная политика (пресс-релизы, комментарии экспертов), организация пресс-туров.
Общественные организации и НПО	Партнёрство в социальных и образовательных инициативах.	Низкое	Низкий	Низкая	Экспертиза в соц. и экологической сфере, мобилизация общественного мнения, доступ к целевым группам.	НИЗКАЯ. Приглашение к участию в публичных мероприятиях, консультации по профильным вопросам.
Другие вузы РК	Академическое сотрудничество, сетевые формы взаимодействия.	Низкое? Среднее	Низкий	Низкая	Сетевые программы, сравнительные рейтинги, обмен опытом, академическая солидарность.	НИЗКАЯ. Участие в ассоциациях вузов, обмен лучшими практиками на конференциях.
Аккредитационные и рейтинговые агентства	Прозрачность процессов, достоверность данных, соответствие стандартам.	Среднее	Средний	Средняя	Присвоение/лишение аккредитации, позиция в рейтингах, рекомендации.	СРЕДНЯЯ. Предоставление полных и достоверных данных для аккредитации и рейтингов, работа по устранению замечаний.
Благотворительные фонды и спонсоры	Целевое использование средств, отчётность о социальной эффективности.	Низкое	Средний	Низкая	Целевое финансирование, репутационный эффект от партнёрства.	НИЗКАЯ. Предоставление отчётов об использовании средств, информирование о результатах проектов.
Аудиторские и консалтинговые компании	Качество экспертизы, доступ к достоверной информации.	Среднее	Низкий	Низкая	Профессиональные стандарты и регламенты, аудиторское заключение, консультационные рекомендации, доступ к данным и персоналу.	НИЗКАЯ. Договора на оказание услуг: обеспечение доступа к информации, организация встреч, рассмотрение рекомендаций.
Банки	Соблюдение договорных обязательств (по кредитам, расчётам), прозрачность финансового состояния,	Низкое	Средний	Низкая	Рыночные условия предоставления услуг (тарифы, ставки). В случае систематического неисполнения обязательств —	НИЗКАЯ (Информационное сопровождение). Взаимодействие на уровне исполнителей в рамках действующих договоров. Выбор банка-партнера на основе

Стейкхолдер	Интересы и ожидания	Влияние	Интерес	Интегри- рованная оценка	Инструменты влияния	Стратегия взаимодействия
	финансовая устойчивость университета.				отказ от обслуживания, взыскание долга через суд.	конкурентных рыночных предложений. Своевременное информирование об изменении реквизитов или условий.
Население	Вклад Университета в общественное и региональное развитие.	Низкое	Средний	Низкая	Общественное мнение, социальная лицензия на деятельность, формирование будущего контингента абитуриентов.	НИЗКАЯ. Проведение открытых мероприятий (лекции, концерты), публикация годового отчета о вкладе в развитие региона.

### Приложение 3. Графическая карта заинтересованных сторон

I группа Ключевые игроки. Требуют максимального вовлечения и партнёрства.

II группа. Требующие внимания и регулярного информирования.

III группа. Требующие общего наблюдения и базового информирования.

<i>Интерес высокий</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директора институтов/ деканы факультетов</li> <li>• Зав. кафедрами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совет директоров</li> <li>• Правление университета</li> <li>• МНВО РК (единственный акционер и отраслевой регулятор)</li> </ul>
<i>средний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудники</li> <li>• Абитуриенты и их родители</li> <li>• Поставщики и подрядчики</li> <li>• Благотворительные фонды и спонсоры             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Банки</li> <li>• Население</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководители подразделений             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ППС</li> </ul> </li> <li>• Магистранты, докторанты PhD и студенты бакалавриата             <ul style="list-style-type: none"> <li>• МИО (акиматы)</li> <li>• Другие гос. органы</li> </ul> </li> <li>• Работодатели / Базы практики</li> <li>• Инвесторы / финансирующие организации             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Международные партнёры</li> <li>• СМИ</li> </ul> </li> <li>• Аккредитационные и рейтинговые агентства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• МФ РК</li> </ul>
<i>Низкий</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выпускники университета (Alumni)</li> <li>• Общественные организации и НПО             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Другие вузы РК</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аудиторские и консалтинговые компании</li> </ul>	
	<i>низкое</i>	<i>средние</i>	<i>высокое Влияние</i>

#### Приложение 4. Интересы и ожидания стейкхолдеров

Стейкхолдер	Интересы	Ожидания
Совет директоров	Стратегическая устойчивость Университета; эффективное управление; соответствие государственной политике; репутация	Обоснованные управленческие решения; прозрачная отчётность; функционирование системы обеспечения качества; достижение стратегических показателей
Правление университета	Реализация стратегии; стабильность деятельности; управляемость процессов; выполнение требований регуляторов	Достоверная аналитическая информация; согласованность действий подразделений; эффективная реализация программ развития
Руководители подразделений	Эффективность деятельности подразделений; ресурсная обеспеченность; достижение KPI	Чёткие регламенты; управленческая поддержка; прозрачные критерии оценки эффективности
Директора институтов/ деканы факультетов	Качество образовательных программ; развитие кадрового потенциала; академическая репутация	Методическая и организационная поддержка; автономия в рамках регламентов; участие в управленческих решениях
Зав. кафедрами	Академическое качество программ; научное развитие; устойчивость кафедры	Понятные требования; поддержка инициатив; справедливое распределение нагрузки и ресурсов
Профессорско-преподавательский состав (ППС)	Стабильность занятости; академическая свобода; профессиональное и научное развитие; справедливая оценка и признание результатов работы	Прозрачные критерии оценки; доступ к ресурсам; возможности повышения квалификации; участие в развитии образовательных программ
Сотрудники	Устойчивые условия труда; понятные обязанности; комфортные условия труда; профессиональный рост	Чёткие управленческие решения; справедливая нагрузка; уважительное отношение; возможности повышения квалификации.
Магистранты, докторанты PhD и студенты бакалавриата	Качество образования; практическая направленность; комфортная образовательная среда; научное руководство; академическая мобильность	Объективная оценка результатов обучения; доступность образовательного процесса; поддержка развития; участие в студенческой жизни Университета
Министерство науки и высшего образования РК (единственный акционер и отраслевой регулятор)	Стратегическое развитие и устойчивость Университета; достижение стратегических целей и ключевых показателей; соответствие приоритетам государственной политики; эффективное и целевое использование финансовых ресурсов; обеспечение качества образования и институциональной репутации; соблюдение нормативных требований	Реализация утверждённой стратегии и программ развития; функционирование системы корпоративного управления и внутреннего обеспечения качества; прозрачная и достоверная управленческая и финансовая отчётность; подотчётность Совета директоров и Правления акционеру; соблюдение требований законодательства и нормативных актов.
Министерство финансов РК	Эффективное использование бюджетных средств; финансовая дисциплина	Прозрачность финансовой деятельности; соблюдение бюджетного законодательства
Местные исполнительные органы (акиматы)	Социально-экономическое развитие региона; подготовка кадров для региона; участие Университета в региональных проектах	Участие Университета в региональных проектах; подготовка востребованных специалистов
Другие государственные органы	Соблюдение законодательства; контроль деятельности	Своевременное предоставление информации; исполнение предписаний; корректное взаимодействие;

Абитуриенты и их родители	Доступность и качество образования; прозрачные условия поступления; перспективы трудоустройства	Прозрачные правила поступления; достоверная информация; безопасная и комфортная образовательная среда
Выпускники университета (Alumni)	Репутация диплома; хранение связи с Университетом; профессиональные и карьерные возможности.	Поддержание взаимодействия с Университетом; участие в его развитии; признание достижений выпускников
Работодатели / Базы практики	Качество подготовки выпускников; соответствие требованиям рынка труда; участие в формировании компетенций	Участие в разработке программ; подготовка практикоориентированных специалистов; устойчивое партнёрство
Инвесторы / финансирующие организации	Эффективность инвестиций; устойчивость проектов; репутационная надёжность Университета	Прозрачное использование средств; достижение заявленных результатов; отчётность и управляемость проектов.
Международные партнёры	Академическая мобильность; совместные образовательные и научные проекты; международная репутация.	Соответствие международным стандартам; устойчивое партнёрство; выполнение договорных обязательств
Поставщики и подрядчики	Стабильные договорные отношения; своевременные расчёты	Прозрачные закупочные процедуры; соблюдение условий договоров; долгосрочное сотрудничество
Средства массовой информации	Общественная значимость информации; репутация Университета	Открытость и достоверность информации
Общественные организации и НПО	Социальное развитие; участие в образовательных инициативах	Партнёрство; вовлечение в проекты
Другие вузы РК	Академическое сотрудничество; совместные проекты и программы; обмен опытом.	Соблюдение договорённостей; открытость к партнёрству; развитие сетевых форм взаимодействия.
Аккредитационные и рейтинговые агентства	Обеспечение качества образования; сопоставимость и достоверность данных	Прозрачность процессов; выполнение стандартов; корректное предоставление информации
Благотворительные фонды и спонсоры	Социальная эффективность поддержки	Целевое использование средств; отчётность
Аудиторские и консалтинговые компании	Качество экспертизы	Доступ к информации; конструктивное взаимодействие
Банки	Финансовая устойчивость Университета	Платёжеспособность; соблюдение договорных обязательств
Население	Социальная роль Университета; развитие региона	Вклад Университета в общественное и региональное развитие