

**«АБАЙ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ ПЕДАГОГИКАЛЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ»  
КОММЕРЦИЯЛЫ ЕМЕС АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМ**



**«Абай атындағы Қазақ  
ұлттық педагогикалық  
университеті» КеАҚ  
Директорлар кеңесінің  
шешімімен «15» шілде 2022  
жылы №5 хаттамасымен  
БЕКІТІЛДІ**

**Г.И. Исимбаева**



**Тәуекелдерді басқару саясаты  
«Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті»  
коммерциялық емес акционерлік қоғам**

**Алматы, 2022**

## 1. Жалпы ережелер

1. Осы Тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі – Саясат) Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті КеАҚ (бұдан әрі – Қоғам) ішкі қызметін реттейтін ішкі құжаттардың классификаторына сәйкес әзірленген.

2. Осы Саясат Қоғамдағы тәуекелдерді басқарудың (бұдан әрі – ТБ) мақсаттары мен міндеттерін көрсетеді, тәуекелдерді басқару құрылымын және тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі құрамдас бөліктерін айқындайды. Тәуекелдерді басқару процесін іске асыруға жүйелі және дәйекті көзқарасты қамтамасыз етеді.

3. Осы Саясат Қоғам қызметінің барлық саласына қолданылады. Қоғамның барлық құрылымдық бөлімдері мен барлық қызметкерлерінің Саясатпен танысуы және оны қолдануы міндетті болып табылады. Функционалдық міндеттерді орындау және алға қойылған міндеттерді іске асыру кезінде Қоғамның әрбір қызметкері осы Саясатта баяндалған ережелерді басшылыққа алады.

4. Саясат төмендегі нормативтік құжаттарды ескере отырып әзірленді:

1) «Білім беру жүйесіне тексеру жүргізуге арналған тәуекелдерді бағалау критерийлері мен тексеру парақтарын бекіту туралы» бұйрығы (ҚР БҒМ 2015 жылғы 31 желтоқсандағы №719 және ҚР ҰЭМ 2015 жылғы 31 желтоқсандағы №843 бірлескен бұйрығы. ҚР Әділет министрлігі 2015 жылғы 31 желтоқсанда бекіткен, №12777) Білім беру жүйесі үшін тәуекел дәрежесін бағалау критерийлері;

2) ISO 31000:2018 «Тәуекелдерді басқару. Принциптер мен басшылық» (ISO 31000:2018 «Тәуекелдерді басқару – Әдістемелік нұсқаулар», IDT);

3) ХС ISO 31010:2018 Тәуекелдерді басқару. Тәуекелді бағалау әдістері;

4) ҚР Қаржы министрлігі Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитеті Төрағасының 05.06.2020 жылғы №351 бұйрығымен бекітілген «Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті» КеАҚ Жарғысы;

5) «Abai University» 2022-2025 жылдарға арналған даму стратегиясы;

6) «Abai University» 2022-2025 жылдарға арналған даму стратегиясын іске асыру жоспары.

5. Саясат тәуекелдерді басқарудың іргелі тұжырымдамалары мен қағидаттарын түсіндіреді, тәуекелдерді анықтау және басқару процестерін сипаттайды.

6. Саясат кезең-кезеңімен жүзеге асырылады және оның толық жұмыс істеуі ТБ-дың даму кезеңіне байланысты болады.

7. Осы Саясат Қоғамға жаңадан қабылданған қызметкерлер таныстырылуы қажет міндетті құжат болып табылады.



## 2. Негізгі ұғымдар мен анықтамалар

8. Осы Саясатта төмендегідей негізгі ұғымдар мен анықтамалар қолданылады:

1) тәуекел – Қоғам қызметінің мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер ететін және жағымсыз салдарға әкеп соғуы ықтимал ішкі немесе сыртқы жағдайлар;

2) тәуекелдерді басқару – бизнес-процесті жүзеге асыру барысында болатын жағымсыз нәтиже ықтималдығын және ықтимал шығындарды барынша азайтуға бағытталған басқару шешімдерін қабылдау және іске асыру процесі. Тәуекелдерді басқару стратегиялық жоспарлау мен үдерістерді басқаруды қоса алғандағы Қоғамның барлық ұйымдастырушылық процестерінің құрамдас бөлігі болып табылады;

3) тәуекел иесі – тиісті тәуекелді басқаруға уәкілеттік берілген және жауапты болатын құрылымдық бөлімнің басшысы;

4) тәуекелді идентификациялау – университеттің тиісті құрылымдық бөлімнің басшысы тәуекелдің атауын, сипаттамасын, себептерін, тәуекел иесін және тәуекелдің шығу көзін анықтайтын процесс;

5) тәуекелдер картасы – тәуекелдер реестрінде орналасқан, кесте түрінде берілген тәуекелдердің сипаттамасы;

6) тәуекел менеджері – Қоғам деңгейінде тәуекелдерді басқару процесін жүзеге асыру бойынша құрылымдық бөлімдердің жұмысын үйлестіретін, Стратегия департаментінің тәуекелдерді бағалау бөлімінің басшысы;

7) тәуекел мониторингі – тәуекел деңгейі және тәуекел деңгейіне әсер ететін сыртқы немесе ішкі факторлар туралы, сондай-ақ тәуекелдерді басқару жөніндегі шаралардың жай-күйі туралы ақпаратты жүйелі түрде жаңарту;

8) тәуекелді бағалау – тәуекелдерді басқару шараларын одан әрі дамыту мақсатында, әрбір тәуекелге оның туындау ықтималдылығын және тәуекел салдарының маңыздылық дәрежесін тағайындау арқылы тәуекел деңгейін анықтау процесі;

9) тәуекелдер реестрі – тәуекел коды, тәуекел атауы, тәуекел санаты, тәуекел иесі, тәуекел ықтималдылығы мен әсері, тәуекелдің әсер ету мерзімі, тәуекел факторлары (себептері), іс-шаралар, тәуекелдің іске асу салдары;

10) тәуекел деңгейі – ықтималдыққа байланысты тәуекелдің маңыздылығын бағалау және оны жүзеге асырудан болатын ықтимал зиянның мөлшері.

## 3. Тәуекелдерді басқарудың мақсаты, міндеттері және принциптері

9. Осы Саясаттың мақсаты даму стратегиясында айқындалған, Қоғам қызметінің мақсаттарына қол жеткізуге сыртқы және ішкі факторлардың теріс әсерін азайту болып табылады.



10. Осы Саясаттың міндеттері:

1) ықтимал теріс факторлардың алдын алуға немесе азайтуға бағытталған ТБ-ды енгізу және жетілдіру;

2) стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуге қауіп төндіретін жағдайдың туындауын болдырмау, олардың әсерін қолайлы деңгейге дейін төмендету;

3) ТБ процесін үздіксіз қамтамасыз ету, алға қойылған стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін уақтылы идентификациялауға, бағалауға, талдауға, мониторинг жасауға негізделген;

4) мүдделі тұлғаларға Қоғамның тәуекелдерді тиімді басқаратынына негізделген ақылға қонымды кепілдіктер беру.

11. ТБ-дың тиімді жұмыс істеуі мақсатында, Қоғам өз қызметінің барлық бағыттарында тәуекелдерді басқарудың бірыңғай қағидаттарын басшылыққа алады:

1) Интеграциялау принципі.

Тәуекелдерді басқару оқшауланбаған, қоғамның барлық процестеріне интеграцияланған, барлық ұйымдастырушылық процестерді басқарумен байланысты, оның ішіне стратегиялық жоспарлау және жобалар мен өзгерістерді басқару қызметі де кіреді.

2) Құрылымдау және кешенділік принципі.

Құрылымдау және кешенділік тұрғысынан қарастырылатын тәуекелдерді басқару, келісілген, тұрақты негізді және салыстыруға келетін нәтижеге жетуге ықпал етеді. Шешім қабылдаушыларға саналы таңдау жасауға, басымдықтарды анықтауға көмектеседі.

3) Бейімделу принципі.

Тәуекелдерді басқару құрылымы мен процесі Қоғамның мақсаттары мен міндеттеріне сай бейімделеді және сәйкестендіріледі.

4) Инклюзивтілік принципі.

Тәуекелдерді басқару процесіне мүдделі тараптарды тарту олардың білімдерін, көзқарастарын және пікірлерін ескереді, бұл, жалпы алғанда, тәуекелдерді басқару туралы хабардарлық пен негізділікті арттыруға әкеледі.

5) Динамикалық принципі.

Тәуекелдер Қоғамның сыртқы және ішкі контекстінің өзгеруіне байланысты туындауы, ұлғаюы, төмендеуі немесе жойылуы мүмкін. Тәуекелдерді басқару осы өзгерістерді болжайды, анықтайды, қабылдайды және жауап береді.

6) Ақпараттың қолжетімділік принципі.

Деректер, болашаққа қатысты болжамдар және сарапшылардың пікірі Тәуекелдерді басқарудың кіріс нүктелері болып табылады. Тәуекелдерді басқару қол жетімді деректер мен болжамдарға байланысты кез келген шектеулер мен белгісіздіктерді ескереді. Пайдаланылатын ақпарат өзекті, түсінікті және мүдделі тұлғалар үшін қолжетімді болуы керек.

7) Адами және мәдени факторларды есепке алу принципі.

Адам факторы, мінез-құлық және мәдениет әр деңгейде және кезеңде тәуекелдерді басқарудың барлық аспектілеріне айтарлықтай әсер етеді.



8) Үздіксіз жетілдіру принципі.

Бұл қағидатты қолдану Қоғам қызметінің басқа қырларымен бір мезгілде тәуекелдерді басқаруды жетілдіру стратегияларын жүйелі әзірлеуге және қолдануға мүмкіндік береді.

9) Үздіксіздік принципі.

Қоғамдағы тәуекел-менеджменті – Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен басқарудың барлық деңгейін тұрақты түрде қамтитын процесс. Үздіксіздік тәуекелдерді мерзімді анықтау және қайта қарау, сондай-ақ қолданыстағы саясаттар мен рәсімдерге талдау пысықтау жасау арқылы жүзеге асырылады.

Қоғам қабылдаған тәуекелдерді басқару қағидаттары тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша барлық құжаттарда көрсетілуі тиіс, сондай-ақ шешім қабылдауда бағыт-бағдарды айқындау құралы ретінде қызмет етеді. Қоғам деңгейінде ТБ қағидаттары туралы ортақ түсінік болуы керек.

#### 4. Тәуекелдерді басқару қатысушылары мен олардың функциялары

12. ТБ қатысушылары ұйымды басқарудың барлық деңгейлерінде көрініс тапқан және мынадай санаттарды қамтиды:

- 1) Директорлар кеңесі;
- 2) Басқарма;
- 3) Тәуекелдер жөніндегі Комитет;
- 4) Стратегия департаменті;
- 5) Қоғамның басқа да құрылымдық бөлімдері мен қызметкерлері.

Қатысушылардың функциялары төмендегідей бөлінеді:

13. Директорлар кеңесі Қоғамның стратегиялық мақсаттарының орындалуына бақылауды жүзеге асыратын басқару органы болып табылады. Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару Саясатын бекітеді;

14. Басқарма мынадай функцияларды жүзеге асыру арқылы ТБ-дың тұтастығы мен функционалдығын қамтамасыз етеді:

- 1) Қоғамның тәуекелдер картасын, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын және тәуекелдер реестрін бекіту;
- 2) тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді қарау және өз құзыреті шегінде тиісті шаралар қабылдау;

Басқарма тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша өз жұмысында директорлар Кеңесіне есеп береді.

15. Тәуекелдер жөніндегі Комитет Басқарма жанындағы тұрақты жұмыс істейтін, Қоғамдағы тәуекелдерді басқару жүйесінің жұмыс істеуін және дамын үйлестіретін алқалы, консультативтік орган.

16. Тәуекелдер жөніндегі Комитет мынадай функцияларды жүзеге асырады:

- 1) Қоғамның тәуекелдерді басқару бойынша операциялық деңгейдегі іс-шаралар жоспарын, тәуекелдер тізілімін, тәуекелдер картасын алдын-ала қарау;



- 2) анықталған тәуекелдерді алдын-ала қарау;
- 3) Қоғамдағы тәуекелдерді басқару бойынша әдістемелерді және іс-шараларды алдын-ала қарау;
- 4) тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді алдын ала қарастыру және өз құзыреті шеңберінде тиісті шараларды қабылдау.

17. Стратегия департаменті Қоғам деңгейінде ТБ-дың барлық қатысушыларына тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша үйлестіруді, қажетті талдауды және әдістемелік қолдауды қамтамасыз ететін құрылымдық бөлім болып табылады.

18. Стратегия департаменті мынадай функцияларды жүзеге асырады:

- 1) тәуекелдерді анықтау және бағалау бойынша мониторинг жүргізу, тәуекелдер реестрін және картасын, тәуекелдердің негізгі көрсеткіштерін құру, тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты талдау және бақылау;
- 2) іске асырылған тәуекелдердің реестрін жүргізу, тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы факторларды қадағалау;
- 3) Саясатты өзектендіруді қамтамасыз ету;
- 4) Қоғамның тәуекелдерін анықтауға, бағалауға және басқаруға мүмкіндік беретін тәуекелдерді тиімді басқаруды ұйымдастыруға жауапты;
- 5) Қоғамның құрылымдық бөлімдерін анықталған тәуекелдер туралы хабардар ету;

6) осы Саясаттың іске асырылуын тұрақты бақылау және Басқарманы осы Саясатты орындамау фактілері туралы хабардар ету.

19. Қоғамның құрылымдық бөлімдері мен қызметкерлері ТБ-дың маңызды қатысушылары болып табылады, өйткені олар өз өкілеттіктері мен құзыреттері шеңберінде тәуекелдер «иесі» болып табылады. Тәуекелдерге иелік ету тәуекелдерді басқару қажеттілігін білдіреді.

20. Қоғамның құрылымдық бөлімдері мен қызметкерлері (тәуекел иелері) мынадай функцияларды жүзеге асырады:

- 1) тұрақты негізде тәуекелдерді және олардың факторларын анықтау;
  - 2) анықталған және іске асырылған тәуекелдер бойынша кезеңімен есеп беру;
  - 3) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша өз құзыреті мен өкілеттігі шегінде әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу;
  - 4) өз құзыреті мен өкілеттігі шеңберінде тәуекелдерді басқару;
  - 5) тәуекелге жауап беру бойынша бекітілген шараларды іске асыру;
  - 6) құрылымдық бөлімге қолжетімді ақпарат шеңберінде тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша қажетті ақпаратты беру;
  - 7) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша жұмыс топтарына қатысу.
21. Қоғам қызметкерлері тәуекелдерді дер кезінде анықтауға жауапты.

## 5. Тәуекелдерді басқару процесі

22. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесі төмендегідей құрамдас бөліктерді қамтиды:

- 1) ортаны анықтау;



- 2) тәуекелдерді идентификациялау және тәуекелдер реестрін қалыптастыру;
- 3) тәуекелді бағалау әдістемесі;
- 4) тәуекелді талдау және бағалау;
- 5) тәуекелге жауап беру;
- 6) ақпарат және коммуникациялар;
- 7) мониторинг.

### 5.1 Ортаны анықтау

23. Сыртқы орта жүйелік тәуекелдердің пайда болуына жағдай жасайды.

24. Қоғам стратегиялық мақсаттарды айқындау кезінде сыртқы факторларды талдау арқылы анықталған сыртқы ортаны есепке алады.

25. Қоғам сыртқы және ішкі мүдделі тараптардың мүдделерін ескереді және олармен барынша ашық қарым-қатынас орнатады.

26. Қоғам сыртқы ортамен қарым-қатынасы ішкі ортада көрініс табады, оның қалыптасуына әсер етеді.

27. Қоғамның жұмысы қызметкерлердің тәуекелдерді түсінуі мен тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша олардың жауапкершілігін арттыратын ішкі ортаны құруға бағытталған.

28. Қоғамның ішкі ортасы тиісті ішкі ортаны құру кезінде директорлар Кеңесі мен Басқарма ескеретін келесі факторлармен айқындалады:

1) тәуекелдерді басқару саласындағы Қоғамның тұжырымдалған философиясының болуы;

2) Қоғамның нақты тұжырымдалған этикалық құндылықтарының болуы және олардың түсінілуі мен сақталуын бақылау;

3) қызметкерлердің құзыретіне қойылатын нақты тұжырымдалған талаптар және қызметкерлердің осы талаптарды сақтауын бақылау.

29. Қоғам жоғарыда аталған факторларды талдау арқылы ішкі ортаны ескереді, бұл стратегиялық және операциялық мақсаттарды айқындау кезінде көрініс табады.

30. Тәуекелдерді басқару процесі басқару органы – директорлар Кеңесі және атқарушы орган – Басқарма атынан ұсынылған Қоғам басшылығының мақсаттарды таңдау және белгілеу бойынша дұрыс ұйымдастырылған үдерісі бар екендігіне және бұл мақсаттар миссияға сәйкес келетініне «ақылға қонымды» кепілдік береді.

31. ТБ тиімділігі Қоғамның мақсаттары мен міндеттерін дұрыс анықтауға қатты тәуелді болғандықтан, Қоғам қызметінің мақсаттары стратегиялық деңгейде айқындалуы және тактикалық (қысқа мерзімді) мақсаттарды анықтаудың негізін құрауы тиіс. Тек осы жағдайда ғана тәуекелдерді басқару процесін тиімді жүзеге асыруға болады.

Bilyalov 7



## 5.2 Тәуекелдерді анықтау және тәуекелдер реестрін қалыптастыру

32. ТБ-ға бағытталған тәуекелдерді анықтау және оларды кешенді қарастыру анықталған тәуекелдердің тұтас бейнесін көруге ықпал етеді және тәуекелдерді талдау сапасын арттырады.

33. Тәуекелдерді анықтау – іске асырылуы Қоғамның мақсаттарына қол жеткізуге кері әсер етуі мүмкін ішкі немесе сыртқы жағдайларды анықтаудан тұратын процесс. Қоғамның тәуекелдерін жыл сайынғы жоспарлау циклінің шеңберінде анықтап және өзектендіріп отыру қажет.

34. Қоғам тұрақты негізде барлық құрылымдық бөлімдер қызметкерлерінің қатысуымен тәуекелдерді анықтауды жүзеге асырады.

35. Анықталған тәуекелдер тәуекелдер реестріне жүйеленеді. Тәуекелдер реестрі Қоғамның қызметінде кездесетін тәуекелдердің тізбесінен тұрады. Тәуекелдер реестрінде әрбір тәуекел бойынша тәуекел факторлары, тәуекелдің туындауының ықтимал салдары көрсетіліп, ықтималдық тағайындалады, тәуекел иелері анықталады, сондай-ақ тәуекелді азайту шаралары белгіленеді. Тәуекел менеджері тәуекелдерге жылына кем дегенде бір рет түгендеу жүргізеді.

36. Басқарма тәуекелдерді анықтау және бағалау нәтижелерін директорлар Кеңесінің қарауына ұсынады.

37. Қоғам тәуекелдерін жіктеу:

1) Стратегиялық тәуекелдер – қате басқарушылық шешімдер қабылдау нәтижесінде туындайды. іске асу ықтималдығы өте жоғары және Қоғам қызметіне өте жоғары әсерін тигізеді.

2) Операциялық тәуекелдер – Қоғамның қызметтерін орындау кезінде туындайды. Іске асу салдары шамалы.

## 5.3 Тәуекелді бағалау әдістемесі

38. Тәуекелдерді бағалау, туындау ықтималдығы жоспарланбаған форсмажор оқиғаларды, нәтижелерді бақылауға, осы оқиғалардың әсерін бағалауға және қайта болдырмау тәсілдерін қалыптастыруға мүмкіндік беретін әдістер жиынтығы болып табылады. Тәуекелдерді бағалау шеңберінде тәуекел дәрежесі ұғымы анықталады: жоспарланбаған форсмажор оқиғалардың басталу ықтималдығы, сондай-ақ, оның ықтимал залалдылығының мөлшері. тәуекелдерді бағалау жиынтығы кешенді әдістемесін құрайды, тәуекелдерді талдау деп аталады.

39. Тәуекелді сапалы бағалау тәуекелдерді басқарудың негізгі кезеңдерінің бірі болып табылады және барлық анықталған тәуекелдерге жүргізіледі.

40. Тәуекелдер тізбесін анықтағаннан кейін тәуекелдің туындау ықтималдылығын бағалау шкаласын және туындайтын тәуекел салдарының маңыздылығын бағалау шкаласын пайдалана отырып, осы тәуекелдерді саралау қажет.



41. Әрбір тәуекел туындау ықтималдылығы және туындау салдарының маңыздылығы бойынша 1-ден 4-ке дейінгі шкала бойынша бағаланады.

42. Тәуекелдің туындау ықтималдылығын бағалау шкаласы:

- 1) төмен (тәуекелдің пайда болуы 0 - 25%), 1 - 1,75;
- 2) орташа (тәуекелдің пайда болуы 26 - 50%), 1,78 - 2,50;
- 3) жоғары (тәуекелдің пайда болуы 51-75%), 2,53 - 3,25;
- 4) өте жоғары (қауіпті тәуекелдің пайда болуы 76-100%), 3,28 - 4.

43. Тәуекелдің туындау салдарының маңыздылығын бағалау шкаласы:

- 1) төмен (тәуекелдің пайда болуы 0 - 25%), 1 - 1,75;
- 2) орташа (тәуекелдің пайда болуы 26-50%), 1,78 - 2,50;
- 3) жоғары (тәуекелдің пайда болуы 51-75%), 2,53 - 3,25;
- 4) өте жоғары (қауіпті тәуекелдің пайда болуы 76-100%), 3,28 - 4.

44. Алынған тәуекел деңгейінің мәні тәуекел күйін және кейінгі әрекеттерді анықтау үшін пайдаланылады. Тәуекелдің өте жоғары, жоғары және орташа деңгейі бар тәуекелдер осы негізгі тәуекелдерді басқаруға бағытталған іс-шараларды әзірлей отырып, тәуекелдер тізіліміне енгізіледі.

45. Тәуекел деңгейі, мәртебесі және соған сай жасалатын қадамдар:

1) тәуекелдің төмен деңгейі – бұл тәуекелдер Қоғам үшін қолайлы. Бұл тәуекелдер күнделікті операциялардың бөлігі ретінде басқарылады.

2) тәуекелдің орташа деңгейі – тәуекелді жүзеге асыру табыстың орташа төмендеуіне немесе Қоғамның шығыстарының ұлғаюына және/немесе беделіне елеусіз зиян келтіруге әкелуі мүмкін. Мұндай тәуекелдерге қатысты шешімдер Қоғамның құрылымдық бөлімдері мен тәуекел иелері деңгейінде қабылданады және оларды жою бойынша шұғыл шараларды талап етпейді және қаражаттың бөлінуіне қарай жүзеге асырылады;

3) тәуекелдің жоғары деңгейі – тәуекелдердің іске асырылу ықтималдылығы жоғары және (немесе) Қоғамның қызметіне үлкен әсер етеді. Бұл жағдайда қауіпті қауіпті тәуекелдерге қатысты жүргізілетін шаралар қолданылады;

4) тәуекелдің қауіпті деңгейі – тәуекелдердің іске асырылу ықтималдылығы өте жоғары және Қоғам қызметіне өте үлкен әсер етеді. Тәуекелді жүзеге асыру кірістің айтарлықтай төмендеуіне немесе шығыстардың ұлғаюына және/немесе Қоғамның беделіне елеулі нұқсан келтіруге әкелуі мүмкін. Мұндай тәуекелдерді Қоғам қабылдамайды және олардың алдын алу, шығындарды азайту немесе азайту үшін басқарудың белсенді әрекеттерін жасайды.

46. Тәуекелдерді объективті бағалау үшін, қажет болған жағдайда тиісті бағыттағы сарапшылар жұмылдырылады.

47. Тәуекелдер параметрлерін сапалы бағалау нәтижелері тәуекелдердің рейтингісін визуализациялауға мүмкіндік беретін, маңыздылығын салыстырмалы бағалайтын, сонымен қатар негізгі болып табылатын тәуекелдерді бөліп көрсетуге болатын тәуекелдер картасы түрінде де ұсынылуы мүмкін.

48. Сандық талдау тәуекелдер сандық бағалауға, оларды талдауға және салыстыруға бағытталған. Сандық талдау кезінде әр түрлі әдістер

*ASL*

*Dr. Bilgalev*<sup>9</sup>



пайдаланылады, Монте-Карло тәсілі, шешімдердің барлық ықтимал салдарларын бағалауға, тәуекел әсерін қарауға мүмкіндік береді. Бұл белгісіздік жағдайында шешім қабылдау барысында жоғары тиімділігін қамтамасыз етеді.

#### 5.4 Тәуекелдерді талдау және бағалау

49. Тәуекелді талдау және бағалау тәуекел туралы барлық ақпаратты, яғни, тәуекелді сандық немесе сапалық тұрғыдан өлшеу, тәуекел және оның факторлары туралы алынған ақпаратты рұқсат етілетін тәуекел деңгейімен және/немесе тәуекелдің негізгі көрсеткіштерімен салыстыруды қамтиды. Тәуекелдерді талдау және бағалау шеңберінде Қоғамда тәуекелдер туралы кеңірек түсінік алуға және қажетті шараларды қолдануға ықпал ететін сапалық немесе сандық талдаулар немесе олардың жиынтығы пайдаланылады.

50. Сандық бағалау мүмкін емес тәуекелдер тек сапалық негізде бағаланады. Тәуекелді бағалау тәуекелдің туындау ықтималдылығын бағалауды (тәуекелдің туындау жиілігін), тәуекелдің маңыздылығын бағалауды (оларды жүзеге асырудағы жағымсыз салдарлар және олардың маңыздылық дәрежесін) қамтиды.

51. Барлық анықталған және бағаланған тәуекелдер Тәуекелдер картасында көрсетіледі. Тәуекел картасы әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын (басқа тәуекелдермен салыстырғанда) бағалауға, сондай-ақ маңызды болып табылатын және оларды басқару шараларын әзірлеуді талап ететін тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді.

52. Тәуекелдерді бағалау процесі Қоғам қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін аса маңызды (негізгі) тәуекелдерді анықтау мақсатында жүзеге асырылады. Анықталған тәуекелдер реестр ретінде директорлар Кеңесіне, Басқармаға танысу үшін ұсынылып, олар осы тәуекелдер туралы хабардар болуы тиіс.

#### 5.5 Тәуекелге жауап беру

53. Тәуекелге жауап беру – тәуекелдің жүзеге асу ықтималдығын азайту немесе орын алған тәуекел салдарларының теріс әсерін азайту мақсатында Қоғамның түрлі деңгейінде басқару шешімдерін қабылдау. Тәуекелді бағалай отырып, тәуекел иесі оған қалай әрекет ету керектігін анықтайды.

54. Қоғам тәуекелге жауап беру әдістерін анықтайды және негізгі тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар жоспарын әзірлейді.

55. Тәуекелге жауап беру тәуекелдің жүзеге асу ықтималдығын барынша азайтуға (алдын алу шаралары) немесе орын алған тәуекелдің теріс салдарын барынша азайтуға (реактивті шаралар) бағытталуы мүмкін.

56. Тәуекелге жауап беру қажетті іс-шаралар мен жауапты орындаушылар тізімін қамтитын тәуекелдерді басқару жөніндегі негізгі іс-шаралар жоспарында сипатталған.

10



## 5.6 Ақпарат және коммуникациялар

57. Ақпарат және коммуникациялар тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде Қоғам өз қызметінде пайдаланатын ақпаратқа қойылатын сапалық талаптарды, сондай-ақ ТБ-дың барлық қатысушылары арасындағы ақпаратты алу, беру және пайдалану процестеріне қойылатын талаптарды анықтайды. Сапалы ақпарат алудың және бүкіл Қоғам деңгейінде ақпарат алмасудың тиімді үдерісінің мақсаты Қоғамның барлық деңгейінде тиімді шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпараттық базаны құру және пайдалану болып табылады.

58. Қоғамда жазылған және алынатын ақпарат сенімді және уақтылы болуы керек.

59. Тәуекелдерді басқару процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімдері арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етілуі қажет. ТБ шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар мүдделі бөлімдермен келісіліп, олар өз ескертулері мен ұсыныстарын беруі қажет. Негізгі тәуекелдерді талдау және негізгі тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар жоспары Директорлар кеңесінің қарауына жылына кемінде бір рет ұсынылады.

60. Анықталған, бағаланған және туындаған тәуекелдер туралы ақпарат, сондай-ақ негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы ақпарат дайындалып, мүдделі тараптардың назарына жеткізіледі.

## 5.7 Мониторинг

61. Тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде мониторинг бүкіл процестің маңызды буыны болып табылады және оның құрамдастарының іске асырылуын да бағалайды.

62. Мониторингті Стратегия департаменті жүзеге асырады.

63. Басқарма тәуекелдерді басқару жөніндегі негізгі іс-шаралар жоспарын бекіткеннен кейін Стратегия департаменті әрбір іс-шараны іске асыру мерзімдеріне сәйкес іс-шаралардың орындалуына бақылауды жүзеге асырады және негізгі іс-шаралардың орындалуы туралы есеп дайындайды.

## 6. Регламент

64. Тәуекелдерді анықтау және бағалау мақсатында Стратегия департаменті жылына екі рет – мамыр және қараша айының 20 (жиырмамыншы) күніне дейін – мониторинг шеңберінде, қызметтік хат негізінде құрылымдық бөлімшелерінен (тәуекелдер иелерінен) Қоғам тәуекелдері тізілімін жаңарту үшін ақпарат жинауды жүргізеді.

65. тәуекелдерді анықтау және бағалау Қоғамның құрылымдық бөлімшелерімен (тәуекелдер иелерімен) жүзеге асырылады, қызметтік хат алғаннан кейін 7 (жеті) күн ішінде Стратегия Департаментіне анықталған және бағаланған тәуекелдерді (форма бойынша) жібереді.



66. Стратегия Департаменті құрылымдық бөлімшелерден (тәуекелдер иесінен) анықталған және бағаланған тәуекелдер (форма бойынша) туралы ақпарат алғаннан кейін талдау жүргізеді. Ақпарат жеткілікті болған жағдайда маусым/желтоқсан айының 30 (отызыншы) күніне дейін Стратегия департаменті тәуекелдер тізілімі мен тәуекелдер картасын қалыптастырады.

67. Тәуекелдер тізілімі мынадай ақпаратты қамтиды: тәуекел коды, тәуекел атауы, тәуекел санаты, тәуекелдің иесі, тәуекелдің ықтималдығы және тәуекелдің ықпалы, әсер ету ұзақтығы, тәуекел факторлары (себептері), іс-шаралар, тәуекелдің іске асу салдары.

## **7. Тәуекелдер туралы есеп беру**

68. Стратегия департаменті жарты жыл сайын тәуекелдерді басқару процесінде мынадай құжаттарды әзірлейді:

1) тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау үшін тәуекелдер реестрі/деректер базасы;

2) тәуекелдерді басқару іс-шаралар жоспарының атқарылуы туралы және тәуекелдерді бағалау туралы есеп.

69. Стратегия департаменті тәуекелдер туралы ақпаратты жинайды, осы ақпаратты сақтайды, сондай-ақ Тәуекелдер реестрін/деректер базасын жүргізеді.

## **8. Тәуекелдерді басқару мәдениетін дамыту**

70. Қоғамда тәуекелдерді басқару мәдениетін дамыту үшін, қызметкерлердің тәуекелдерді басқару саласындағы құзыреттерін күшейту мақсатында Стратегия департаменті іс-шаралар ұйымдастырады, оның ішінде:

1) Қоғамда тәуекелдерді басқаруды енгізудің жай-күйі мен нәтижелері, қызметкерлердің міндеттері туралы ақпаратты қоса алғанда, Қоғам қызметкерлері үшін жыл сайынғы семинарлар мен ақпараттық сессиялар;

2) Қоғамның жаңадан қабылданған қызметкерлері тәуекелдерді басқару бойынша ақпараттық материалдармен қамтамасыз етіледі.

71. ТБ жұмысын одан әрі жетілдіру мақсатында Стратегия департаментінің қызметкерлері біліктілікті арттыру курстарына (қажет болған жағдайда) жіберіледі.

72. Тәуекелдерді басқару саласында оқыту іс-шараларын жүргізуге (қажет болған жағдайда) оқыту және ақпараттық материалдарды дайындау мен жаңартуды, сондай-ақ басқа да ұйымдарды тартуды Стратегия департаментінің тәуекелдерді бағалау бөлімінің басшысы қадағалайды.

## **9. Жауапкершілік пен өкілеттілік**

73. Осы Саясат Қоғамның директорлар Кеңесінің шешімімен бекітіледі.

  
12



74. Саясаттың іске асырылуы және жаңартылуы үшін жауапкершілік жетекшілік ететін проректор – стратегия, цифрландыру және интернационалдандыру жөніндегі проректорға жүктеледі.

75. Саясат талаптарын орындау және түпкілікті нәтижелердің сапасы бойынша қызметті ұйымдастыру және үйлестіру жауапкершілігі Қоғамның даму стратегиясының әрбір бағытын іске асыруға қатысушылар болып табылатын проректор мен құрылымдық бөлімдердің басшылары: институт директорларына, департамент директорларына, басқарма батықтарына, орталық және офис басшыларына жүктеледі.

76. Қоғамның құрылымдық бөлімдері басшылары – тәуекел иелері, процестерге талдау жүргізуге, қосымша бақылау іс-шараларды енгізудің қажеттілігін анықтауға жауапты.

77. Стратегия департаменті тәуекелдерді басқару іс-шараларын әзірлеуді бақылау бойынша жауапты.

78. Стратегия департаменті тоқсан сайын тәуекелдерді анықтау және бағалау мақсатында мониторинг жүргізуге, тәуекелдер картасы мен тізілімін, негізгі тәуекел көрсеткіштеріне талдау жасауға және тәуекелдерді басқару жұмыстарын бақылауға жауапты.

79. Бөлімдердегі қызметкерлерді құжатпен таныстыру Стратегия департаментінің тәуекелдерді бағалау бөлімінің басшысына жүктеледі.

Bilyalov<sup>13</sup>