

«Академик Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды университеті» ҚЕАҚ
Директорлар кеңесінің шешімімен
2021 жылғы «30» қыркүйектегі №7 Хаттама



**«АКАДЕМИК Е.А.БӨКЕТОВ АТЫНДАҒЫ ҚАРАҒАНДЫ УНИВЕРСИТЕТІ»
КЕАҚ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ САЯСАТЫ**

Қарағанды, 2021 жыл

жол берілетін деңгейі;

- **тәуекелдерді басқару (ТБ)** - қолайсыз нәтиженің туындау ықтималдығын азайту және ықтимал шығындарды барынша азайту мақсатында Қоғамның басқару органдары, құрылымдық бөлімшелердің басшылары және Қоғам қызметкерлері жүзеге асыратын басқарушылық шешімдерді қабылдау және орындау процесі. Тәуекелдерді басқару аясында күтілетін нәтижеге қол жеткізу, сәтсіздік және мақсаттан ауытқу ықтималдығын сандық және сапалық бағалау жүзеге асырылады.

3. Тәуекелдерді басқару саясатының мақсаттары мен міндеттері

5. Осы саясаттың мақсаты:

- Қоғам қызметін басқару элементі ретінде тәуекелдерді және олардың ықтимал салдарларын басқарудың тиімді кешенді жүйесін құру, сондай-ақ Қоғам қызметінің тұрақтылығын қамтамасыз ету және ол үшін қолайсыз тәуекелдер туындаған кезде шығындарды азайту үшін тәуекелдерді басқару әдістері мен рәсімдеріне барынша озық практика және бірыңғай стандартталған тәсіл негізінде оны тұрақты жетілдіру.

6. Осы Саясаттың міндеттері:

- тәуекелдерді басқару инфрақұрылымын құру;
- Қоғамның алға қойған мақсаттарына жетуді қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді уақтылы сәйкестендіруге, бағалауға, талдауға, мониторингке және бақылауға негізделген оларды басқарудың үздіксіз келісілген процесін қамтамасыз ету;
- туындаған тәуекел оқиғаларына жедел және тиімді әрекет ету және оларды басқару, сыртқы және ішкі ортадағы өзгерістерді бақылау;
- Қоғамның стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізуге қауіп төндіретін оқиғалардың туындауының алдын алу, олар туындаған кезде олардың ықпалын қолайлы деңгейге дейін қысқарту.

4. Тәуекелдерді басқару жүйесінің принциптері

7. ТБЖ тиімді жұмыс істеуі мақсатында Қоғам өз қызметінің барлық деңгейлерінде тәуекелдерді басқару жүйесінің бірыңғай қағидаттарын, оның ішінде ұсынылған ISO стандартын басшылыққа алады:

- *Кешенділік*-тәуекелдерді басқару Қоғам қызметінің барлық түрлерін және басқарудың барлық деңгейлерін қамтиды. Осылайша, ТБЖ Қоғам қызметінің барлық процестерінің ажырамас бөлігі ретінде қарастырылады.

- *Хабардар болу*-тәуекелдерді басқару объективті, шынайы және өзекті ақпараттың болуымен сүйемелденеді: Қазақстанда және әлемде білім беру жүйесінің дамуы туралы ресми ақпарат, жеке статистика, сала сарапшыларының ресми пікірлері, сондай-ақ басқа да ресми ақпарат көздері, өз сарапшыларының пікірлері. Бұл ретте Қоғам бейресми немесе тексерілмеген көздерден алынған сыртқы ақпаратты жұмыста қолданбайды.

- *Интеграция*- ТБЖ Қоғамды стратегиялық және жедел басқаруға интеграцияланған. Жоспарлау және шешім қабылдау процестері оларды іске асыру тәуекелдерін жан-жақты бағалауды ескере отырып жүзеге асырылады. Тәуекелдер Қоғамның мақсаттарымен байланысты.

- *Үздіксіздік*-тәуекелдерді басқару процесі тұрақты негізде жүзеге асырылады. Үздіксіздік тәуекелдерді мерзімді анықтау және қайта қарау, сондай-ақ қолданыстағы саясаттар мен рәсімдерді пысықтауды талдау есебінен қамтамасыз етіледі.

- *Ашықтық*-ТБЖ барлық мүдделі тараптар үшін ашық.

- *Циклдік*-тәуекелдерді басқару процесі оның негізгі компоненттерінің үнемі қайталанатын циклын білдіреді.

- *Үздіксіз жетілдіру*-стратегиялық міндеттерді, сыртқы ортадағы өзгерістерді, тәуекелдерді басқарудың әлемдік тәжірибесіндегі жаңалықтарды ескере отырып, ақпараттық жүйелерді, рәсімдер мен технологияларды қоса алғанда, тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты жетілдіру.

- *Толық жауапкершілік* - ТБЖ-ның барлық қатысушылары өз қызметі шеңберінде



тәуекелдерді анықтауға, бағалауға, талдауға және үздіксіз мониторингілеуге, тәуекелдерді басқару және бақылау құралдары бойынша қажетті іс-шараларды әзірлеуге және енгізуге, оларды өз құзыреті шеңберінде қолдануға, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар мен бақылау құралдарының тиімділігін үздіксіз мониторингтеуге жауапты болады.

5. ТБЖ қатысушылары мен мүдделі тараптары

8. Қоғамның ТБЖ қатысушылары Қоғамды басқарудың барлық деңгейлерінде ұсынылған және қатысушылардың мынадай санаттарын қамтиды:

- Директорлар кеңесі
- Ішкі аудит қызметі
- Басқарма
- Қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше
- Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері.

6. Тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылардың функциялары мен жауапкершілігі

9. **Директорлар кеңесі** тәуекелдерді басқару жүйесін қадағалауда басты рөл атқарады. Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігіне байланысты мәселелерді тұрақты негізде қарайды. Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласындағы функциялардың бір бөлігін Директорлар кеңесінің комитеттері арқылы жүзеге асырады.

10. Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласында мынадай функцияларды жүзеге асырады:

1) Қоғам қызметінің стратегиялық бағыттарын, мақсаттарын, міндеттерін, қызметінің күтілетін нәтижелерін айқындау;

2) Басқарма мен оның мүшелерінің тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша жауапкершілігін айқындау;

3) Қоғамның тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;

4) тәуекелдер тіркелімін, Қоғамның тәуекелдер картасын және Қоғамның тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіту;

5) тәуекелдерді басқару жөніндегі есепті бекіту;

6) Қоғамның ішкі аудит қызметі ұсынатын Қоғамдағы тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі жөніндегі есептерді бекіту;

7) ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару жүйелерінің жай-күйі туралы сыртқы және ішкі аудиторлардың қорытындыларын және Ішкі аудит қызметі жүргізген тексерулердің нәтижелерін талдау;

8) Қоғамның сыртқы аудиторлары мен Ішкі аудит қызметінің ұсынымдарының орындалуын бақылауды жүзеге асыру;

9) ішкі бақылаудың маңызды тәуекелдері мен проблемаларын және жағдайды жақсарту жөніндегі тиісті іс-шаралар жоспарларын қарау үшін Басқармамен кездесулер өткізу.

11. **Ішкі аудит қызметі** (бұдан әрі - ІАҚ) Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және корпоративтік басқару жүйелерін бағалауға және тиімділігін арттыруға жүйеленген және дәйекті көзқарас арқылы Қоғам қызметін жетілдіруге бағытталған тәуелсіз және объективті ұсынымдар беретін қызмет болып табылады.

12. ІАҚ мынадай функцияларды орындайды және ТБЖ-ға байланысты мәселелер үшін жауапты болады:

1) ТБЖ тиімділігінің аудиті;

2) ТБЖ жетілдіру мәселелері бойынша ұсынымдар беру;

3) ТБЖ жетілдіру мәселелері бойынша бұрын ұсынылған ұсынымдарды орындау мониторингі;

4) жылына кемінде бір рет Қоғамдағы ТБЖ тиімділігіне бағалау жүргізу;

5) Басқармаға ТБЖ-ны жетілдіру жөнінде жылына кемінде бір рет ұсынымдар беру болып табылады;

6) Директорлар кеңесіне жүргізілген бағалау нәтижелері бойынша бұрын ұсынылған ұсынымдардың орындалмағаны туралы ақпарат беру;



13. Қоғамның ІАҚ Директорлар кеңесіне бағынады және аудит жөніндегі Комитетке есеп береді.

14. Көлденең коммуникацияны қамтамасыз ету және ТБЖ тиімді енгізу үшін Қоғамда аудит жөніндегі Комитет жұмыс істейді, ол негізгі функцияларына мыналар кіретін тәуекелдерді басқару бөлігінде ұсыныстар әзірлейтін Қоғамның Директорлар кеңесінің Консультативтік-кеңесші органы болып табылады:

1) Қоғамның қаржы-шаруашылық қызметін бақылаудың тиімді жүйесін белгілеу болып табылады;

2) ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару жүйесінің құралдары мен рәсімдерінің тиімділігін талдау;

3) саясат пен рәсімді алдын ала мақұлдау, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесі бойынша есептер;

4) Қазақстан Республикасы заңнамасының сақталуын қамтамасыз ету процесін бақылау;

6) аудит жөніндегі комитет туралы Ережеге сәйкес өзге де функциялар.

15. **Қоғам Басқармасы** тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыруға, Қоғамның сапа саясатының орындалуын және орындалуын қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді бақылау құрылымын құруға, қызметкерлердің Тәуекел менеджменті бойынша нақты белгіленген міндеттерді орындауына жауап береді. Басқарма Қоғамның Тәуекел-менеджменті саясатын көрсететін «*тәуекелдерді сезіну*» мәдениетін (тәуекел-мәдениетін) құруға жауапты.

16. Басқарма тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығы мен функционалдығын қамтамасыз етеді және ТБЖ-ға байланысты мәселелер үшін жауапты болады:

1) Қоғамның тәуекелдерді басқару саясатын іске асыру;

2) әлеуетті тәуекелдерді сәйкестендіруге және бағалауға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру;

3) Қоғамның директорлар Кеңесіне Қоғамның бекітілген ішкі құжаттарына сәйкес есептер беру;

4) Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің осы Саясат ережелерін сақтауын қамтамасыз ету;

5) Қоғамның қаржы операцияларын жүзеге асыратын әрбір бөлімшесі үшін тәуекелдер лимиттерін айқындау;

6) Қоғамда тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді қарау және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қабылдау;

7) ден қою жөніндегі іс-шараларды және қоғамдағы тәуекелдерді басқару жөніндегі әдістемелерді бекіту;

8) тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі рәсімдер мен регламенттерді жетілдіру болып табылады;

9) Директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін негізгі тәуекел индикаторларын айқындау;

10) Директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін тәуекелдер тіркелімін, тәуекелдер картасын, тәуекелдер матрицасын және бақылауды айқындау және дайындау;

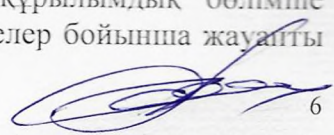
11) Директорлар Кеңесінің бекітуіне шығару үшін тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің саясаттарды, рәсімдерді және тәуекелдерді басқару құрылымын дамыту жөніндегі ұсыныстарын қарау;

12) тәуекелдерді басқаруды тиімді ұйымдастыру мақсатында Қоғам басқармасының жанындағы алқалы органдарға Қоғамның тиісті ішкі құжаттарында айқындалатын функциялар мен өкілеттіктер жүктелуі мүмкін.

17. Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша өз жұмысында Басқарма Директорлар кеңесіне есеп береді.

18. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше ТБЖ-ның негізгі құрылымдық бөлімшесі болып табылады, ол Қоғам деңгейінде ТБЖ-ның барлық қатысушыларына тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша үйлестіруді және әдіснамалық қолдауды қамтамасыз етеді.

19. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше мынадай функцияларды орындайды және ТБЖ-ға байланысты мәселелер бойынша жауапты



болады:

1) сыни тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау процесін ұйымдастыру және үйлестіру, сондай-ақ тәуекелдер тіркелімімен және картасымен, негізгі тәуекел индикаторларымен, Қоғамның сыни Тәуекелдерін басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарымен, сондай-ақ Жоспардың іске асырылу мониторингімен келісу;

2) Қоғамның Басқармасы мен Директорлар кеңесін тәуекелдерді басқару процестеріндегі елеулі ауытқулар туралы хабардар ету;

3) Қоғамда тәуекелдерді басқару процесін енгізу және жетілдіру;

4) іске асырылған тәуекелдердің дерекқорын жүргізу, тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы факторларды қадағалау;

5) тәуекелдер Тіркелімін және тәуекелдер картасын дайындау;

6) тәуекелдерді талдау және бағалау үшін пайдаланылатын тәуекелдердің түрлері бойынша деректер базасын ұйымдастыру;

7) Қоғамның басқармасына және директорлар Кеңесіне тәуекелдер бойынша (оның ішінде шоғырландырылған негізде) ақпарат дайындау және ұсыну;

8) әдіснамалық базаны, саясатты, тәуекелдерді басқару жөніндегі қағидаларды, тәуекелдер мониторингі жөніндегі рәсімдерді әзірлеу, енгізу және жаңарту (қажет болған кезде);

9) тәуекелдерді басқарудың басқа бизнес-процестерге интеграциялануын қамтамасыз ету және Қоғамда тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту;

10) Қоғамның Директорлар кеңесінің қарауына енгізілетін тәуекелдер бойынша тұрақты есептерді әзірлеу, қарау және келісу;

11) тәуекелдер бойынша ақпаратты ашу мен талдаудың жеткіліктілігі бөлігінде стратегиялық бағыттағы жобаларды, Қоғамның инвестициялық жобаларын келісу;

12) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша Қоғам қызметкерлеріне әдіснамалық және консультациялық қолдауды қамтамасыз ету болып табылады;

13) Қоғамның тәуекелдерді басқару саласындағы нормативтік және жұмыс құжаттамасын талдау және тексеру;

14) Қоғам қызметкерлері үшін тәуекелдерді басқару бойынша оқыту семинарлары мен тренингтерін өткізу бөлігінде ұсыныстар беру;

15) аудит жүргізу кезінде материалдарды ұсыну, ақпарат алмасу, аудиторлық тексерулердің нәтижелерін талқылау бөлігінде Қоғамның Ішкі аудит қызметімен өзара іс-қимыл жасау;

16) тәуекелдің күшеюін куәландыратын тәуекелдің пайда болуының ықтимал жағдайларын, нақты немесе әлеуетті, теріс үрдістерді анықтау, тәуекел тудырған факторларды талдау және болжамды залалдың ауқымын бағалау;

17) ТБЖ-ны жетілдіру бөлігінде Қоғам қызметінің ерекшелігіне жауап беретін басқа да функциялар.

20. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше қызметкерлерінің жауапкершілігі, өкілеттіктері және ұсынылатын есептілікке қойылатын талаптар осы Саясатта, тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі құжаттарда көзделген;

21. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің қызметкерлері тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен міндеттерін тиімді іске асыру үшін Басқа бөлімшелермен, сондай-ақ Қоғамның сыртқы және ішкі аудиторларымен өзара іс-қимыл жасауға тиіс.

22. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің қызметкерлері осы саясатта және осы қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарында көрсетілген өздерінің функционалдық міндеттерін орындау үшін қажетті ақпаратқа, Қоғамның құжаттарына қол жеткізе алуы тиіс.

23. Құрылымдық бөлімшелер (тәуекел иелері) тәуекелдерді басқару процесінде олардың негізгі рөл атқаратынын түсінуі тиіс.

24. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындауға жауапты құрылымдық бөлімшелер өз қызметі саласындағы елеулі тәуекелдерді уактылы анықтап, хабардар етуге және іс-шаралар жоспарына енгізу үшін тәуекелдерді басқару жөнінде



ұсыныстар беруге тиіс.

25. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері мынадай функцияларды орындайды және ТБЖ-ға байланысты мәселелер бойынша жауапты болады:

1) тоқсан сайынғы қайта қараумен тәуекелдерді жыл сайынғы негізде сәйкестендіру және бағалау;

2) тәуекелдер тіркелімінде және тәуекелдер картасында көрсетілген негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарына енгізу үшін ұсыныстар әзірлеу (тәуекелдерді азайту бойынша);

3) тәуекелдерді басқару және ден қою бойынша бекітілген іс-шараларды іске асыру және тәуекелдерді басқару бойынша іс-шараларды орындау бойынша тұрақты негізде есептілікті ұсыну;

4) тәуекелдер бойынша ақпарат беру;

5) Өз құзыреті шеңберінде әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу;

6) құрылымдық бөлімше тәуекелдердің иесі болып айқындалған тәуекелдерді бағалау;

7) тәуекел-коммуникацияны дамыту процесіне жәрдемдесу.

26. Тәуекелдерді басқару жүйесінің жұмысын ұйымдастырудың тиімділігі үшін Қоғамның әрбір құрылымдық бөлімшесінде жауапты қызметкер тағайындалады, оның міндетіне өзінің құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты ұйымдастыру кіреді.

27. Қоғамдағы тәуекел-мәдениетті қолдау және арттыру үшін Қоғамның барлық қызметкерлерін Қоғамда жұмыс істейтін ТБЖ-мен таныстыру жүргізіледі.

28. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері бекітілген ұйымдық құрылымға сәйкес жоғары тұрған басшылыққа бағынады.

7. Тәуекелдерді басқару процесі

29. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесі келесі компоненттерді қамтиды:

- ортаны анықтау;
- тәуекелді анықтау;
- тәуекелді талдау және бағалау;
- тәуекелге ден қою;
- Ақпарат және коммуникациялар;
- мониторинг және шолу.

Қоғамның Тәуекелдерін басқару процесі схемалық түрде келесі түрде ұсынылған.

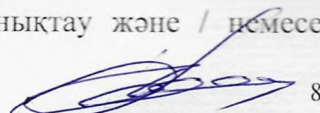
1-Схема. Тәуекелдерді басқару процесі



7.1 Тәуекелдерді басқару ортасын анықтау

30. Тәуекелдерді басқару ортасын анықтау Қоғам қызметінің сыртқы және ішкі факторларын шолу және талдау болып табылады, олар Қоғам алдына қойылған мақсаттарға, міндеттерге және қол жеткізудің қолайлы тәсілдерін анықтайды.

31. Тәуекелдерді басқару процесінің негізі қоршаған ортаны анықтау және / немесе

 8

қалыптастыру болып табылады.

32. Тәуекелдерді басқару ортасы сыртқы және ішкі болуы мүмкін.

33. Сыртқы орта-бұл Қоғамның жұмыс істеуінің сыртқы шарттары. Сыртқы ортаға мыналар жатады:

- заңнамалық / реттеуші орта;
- нарық жағдайы және бәсекелестік;
- елдің ақша-несие жүйесі;
- қоғамның белсенділігі;
- басқа сыртқы факторлар.

34. Сыртқы орта жүйелік тәуекелдердің пайда болуына жағдай жасайды.

35. Қоғам сыртқы факторларды және үрдістерді талдау арқылы сыртқы ортаны ескереді, бұл стратегиялық мақсаттарды айқындау кезінде көрініс табады.

36. Қоғамның қызметі қызметкерлердің тәуекелдерді түсінуін арттыратын және тәуекелдерді басқару мәселелері үшін олардың жауапкершілігін арттыратын ішкі ортаны құруға бағытталған.

37. Қоғамның ішкі ортасы тиісті ішкі ортаны құру кезінде Қоғамның басқару органдары ескеретін келесі факторлармен анықталады:

- 1) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласында қоғамның тұжырымдалған философиясының болуы;
- 2) қоғамның басқару органдары тарапынан бақылаудың болуы және оның тәуекелдерді басқару мәселелеріне белсенді қатысуы;
- 3) қоғамның айқын тұжырымдалған этикалық құндылықтарының болуы және олардың сақталуын бақылау;
- 4) қоғамның басқару органдарының атына ақпарат жөнелтуші үшін ашық және қауіпсіз коммуникация арналарының болуы;
- 5) қызметкерлердің құзыретіне нақты тұжырымдалған талаптар және қызметкерлердің осы талаптарға сәйкестігін бақылау болып табылады.

38. Тәуекелдерді басқару ортасын анықтаудың нәтижесі тәуекелдерді басқару жүйесінің күшті және әлсіз жақтарын, мүмкіндіктері мен қауіптерін (SWOT-талдау) түсіну, сондай-ақ қол жеткізуге болатын мақсаттар мен шешілуі қажет міндеттерді айқындау болуы мүмкін. SWOT-талдауды Қоғамның тиісті құрылымдық бөлімшелері (тәуекел иелері) жүзеге асырады.

39. Қоғам жоғарыда аталған факторларды талдау арқылы ішкі ортаны ескереді, бұл стратегиялық және операциялық мақсаттарды анықтауда көрініс табады.

40. Тәуекелдерді басқару процесі Директорлар кеңесі мен Басқарма тұлғасындағы Қоғам басшылығының мақсаттарды таңдау мен қалыптастырудың дұрыс ұйымдастырылған процесіне ие екендігіне және осы мақсаттар Қоғамның миссиясына сәйкес келетініне «ақылға қонымды» кепілдік береді.

41. Қоғамның мақсаттары мен міндеттері Қоғамның даму стратегиясына сәйкес келуі тиіс.

42. ТБЖ тиімділігі Қоғамның мақсаттары мен міндеттерін дұрыс анықтауға қатты тәуелді болғандықтан, Қоғам қызметінің мақсаттары стратегиялық деңгейде айқындалып, тактикалық (қысқа мерзімді) мақсаттарды айқындау үшін негіз болуға тиіс. Осы Шартты сақтаған жағдайда ғана тәуекелдерді басқару процесін тиімді іске асыруға болады.

7.2 Тәуекелді анықтау

43. Тәуекелді анықтауға осы тәуекелдердің иелері болып табылатын Қоғамның құрылымдық бөлімшелері әсер етуі мүмкін тәуекел мен мақсаттарды анықтау, зерттеу, сипаттау кіреді.

44. Тәуекелді анықтау Қоғамның тәуекелдердің әсеріне ұшырауын анықтауды білдіреді, олардың басталуы жоспарланған мақсаттарға жету және қойылған міндеттерді орындау қабілетіне теріс әсер етуі мүмкін.

45. Қоғамның ТБЖ тәуекелдердің кең спектрін анықтауға және оларды кешенді түрде қарастыруға бағытталған, бұл бар тәуекелдер бойынша тұтас көріністі көрсетуге ықпал етеді және жүргізілетін тәуекелдерді талдау сапасын арттырады.



46. Қоғам тәуекелдердің барынша көп спектрін айқындау, айналадағы тәуекелдер туралы хабардар болуды арттыру және тәуекелдерді басқару философиясының дамуын ынталандыру мақсатында барлық құрылымдық бөлімшелер қызметкерлерінің қатысуымен тәуекелдерді анықтауды тұрақты негізде жүргізеді.

47. Тәуекелдерді анықтау үшін салалық және халықаралық салыстырулар, семинарлар мен талқылаулар, сұхбаттасу, орын алған залалдардың деректер базасы және т. б. негізінде тәуекелдерді анықтау сияқты түрлі әдістемелер мен құралдардың комбинациясы пайдаланылады.

48. Анықталған кемшіліктер мен тәуекелдер тәуекелдер тіркелімі нысанында жүйеленеді. Тәуекелдер тіркелімінің нысаны *1-Қосымшада* берілген. Тәуекелдер тіркелімі-бұл Қоғам өз қызметінде кездесетін тәуекелдер тізімі. Тәуекелдер тіркелімінде әрбір тәуекел бойынша тәуекел факторлары, тәуекел басталуының ықтимал салдарлары айқындалады, тәуекел ықпалының ықтималдығы мен маңыздылығы беріледі, тәуекел иелері айқындалады, тәуекелдерді азайту іс-шараларының жоспары айқындалады. Тәуекелдер тіркелімін жаңа тәуекелдердің анықталуына қарай тұрақты негізде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері толықтырады.

49. Анықталған тәуекелдерді жүйелеу тәуекелдер бейінін салыстыруды жақсартуға мүмкіндік беретін тәуекелдерді жіктеуде және сандық (сапалық) бағалауда бірізділікке қол жеткізуге мүмкіндік береді; тәуекелдерді сандық бағалаудың неғұрлым күрделі құралдары мен технологияларын құру үшін платформа ұсыну; Қоғамда тәуекелдерді келісілген басқару және бақылау үшін мүмкіндік беру.

50. Қоғамда тәуекелдерді жіктеу үшін мынадай санаттар бойынша тәуекелдер тобы пайдаланылады:

- **стратегиялық тәуекел (С)** - қызмет және даму стратегиясын, саяси ортаның өзгеруін, өңірлік конъюнктураны, салалық құлдырауды және жүйелі сипаттағы басқа да сыртқы факторларды айқындау және іске асыру кезіндегі өзгерістер немесе қателер (кемшіліктер) салдарынан шығындардың туындау тәуекелі;

- **қаржылық тәуекел (Қ)** - оның қаржылық қызметін жүзеге асыру шарттарының белгісіздігі жағдайында кіріс пен капиталды жоғалту түрінде қолайлы емес қаржылық салдардың туындау ықтималдығы;

- **талаптарға сәйкес келмеу тәуекелі (құқықтық тәуекел) (К)** — заңдар, реттеушілердің заңға тәуелді актілері, ережелер, регламенттер, ұйғарымдар, құрылтай құжаттары және т. б. сияқты ішкі және сыртқы құқықтық нормалардың бұзылуына немесе сәйкес келмеуіне байланысты кірісті, капиталды жоғалтудың ағымдағы немесе болашақ тәуекелі немесе шығындардың туындауы.

- **операциялық тәуекел (О)** - барабар емес немесе қате ішкі процестер, қызметкерлер мен жүйелердің іс-әрекеттері немесе сыртқы оқиғалар нәтижесінде шығын тәуекелі. Бұл анықтама Заңды тәуекелді қамтиды, бірақ стратегиялық және беделді тәуекелдерді жоққа шығарады.

51. Тәуекелдерді бағалау мен оларға ден қоюдың одан арғы тәсілдерін жүйелеу және біріздендіру мақсатында барлық анықталған тәуекелдер *2-Қосымшада* келтірілген сыныптамаға сәйкес топтастырылады.

7.3 Тәуекелді талдау және бағалау

52. Тәуекелді талдау және бағалау неғұрлым «әлсіз» жерлерді анықтау үшін базалық саралауды жүзеге асыру жолымен бар тәуекелдер мен олардың мөлшері бойынша жалпы пайымды беруге бағытталған. Бұл процесс негізгі тәуекелдерді басқарудың қолданылатын әдістері мен рәсімдерін бағалауға мүмкіндік береді.

53. Іске асыру ықтималдығы мен тәуекелдердің ықтимал әсерін бағалау тәуекелдер туралы түсінікті дамытуға мүмкіндік береді, белгілі бір тәуекелді басқару қажеттілігі туралы шешім қабылдау үшін қажетті ақпараттық базаны, сондай-ақ оны азайтудың ең қолайлы және экономикалық тиімді стратегияларын ұсынады.

54. Тәуекелдерді бағалау процесі Қоғам қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін неғұрлым маңызды (сындарлы) тәуекелдерді

бөлу мақсатында жүргізіледі. Бұл тәуекелдер Қоғам Басқармасының қарауына шығарылуы тиіс, ол осы тәуекелдерді басқару және бақылау туралы шешім қабылдауы тиіс.

55. Тәуекелдерді бағалау мен талдауды жүргізу аясында Қоғамда тәуекелдерді басқару процесінің әдістемелік негізін құрайтын сапалық, сандық талдаулар немесе олардың комбинациясы қолданылады.

56. Тәуекелдерді бағалау әр тәуекелдің көздері мен себептерін, оларды жүзеге асырудағы жағымсыз салдарларды және белгілі бір оқиғаның болу ықтималдығын қарастыруды қамтиды.

57. Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалы негізде жүргізіледі, содан кейін ең маңызды тәуекелдер үшін сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағалауға жатпайтын тәуекелдер тек сапалық негізде бағаланады. Сандық бағалау нақты аналитикалық мәліметтерді алуға мүмкіндік береді және тәуекелдерді қаржыландыру әдістерін жасауда әсіресе пайдалы. Тәуекелдерді сапалы бағалау ықтималдылық жиілігі мен әсер ету дәрежесі бойынша жүзеге асырылады.

58. Барлық сәйкестендірілген және бағаланған тәуекелдер тәуекелдер картасында көрсетіледі. Тәуекелдер картасы-қоғамның шектеулі тәуекелдер санының графикалық және мәтіндік сипаттамасы. Тәуекелдер картасы әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға (басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ сыни болып табылатын және оларды басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеуді талап ететін тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді (3-қосымша)(3-Қосымша).

7.4 Тәуекелге ден қою

59. Тәуекелге ден қою тәуекелді іске асыру ықтималдығын азайту немесе туындаған тәуекел салдарының теріс әсерін азайту мақсатында Қоғамның әртүрлі деңгейлерінде басқарушылық шешімдер қабылдауды білдіреді. Тәуекелді бағалай отырып, тәуекел иесі оған қалай жауап беру керектігін анықтайды.

60. Қоғам тәуекелге ден қою әдістерін айқындайды және негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлейді.

61. Тәуекелге ден қою шараларын айқындау үшін қоғам негізгі тәуекелдердің жол берілетін деңгейін айқындайды.

62. Тәуекелге ден қою тәуекелді іске асыру ықтималдығын барынша азайтуға (алдын алу іс-шаралары) немесе туындаған тәуекелдің теріс салдарын барынша азайтуға (реактивті іс-шаралар) бағытталуы мүмкін.

63. Қалдық тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын әзірлеу мыналарды қамтиды:

- тәуекелден жалғару;
- тәуекелді азайту;
- тәуекелді беру (қайта бөлу) ;
- тәуекелді қабылдау (ұстап қалу).

64. Тәуекелден жалғару-тәуекелдің пайда болу көзі болып табылатын әрекетті жалғастыруға қарсы шешім қабылдау. Тәуекелден жалғару білім беру бағдарламасын жабуды, инвестициялық жобадан бас тартуды немесе жаңа нарықтарға шығуды қамтуы мүмкін.

65. Тәуекелді барынша азайту-тәуекелді іске асыру жағдайында алдын алу іс-шараларын пайдалану және іс-қимылдарды жоспарлау арқылы тәуекелге әсер ету, бұл тәуекелді іске асыру ықтималдығының дәрежесін азайту жағына қарай өзгертуге және тәуекелді іске асырудан туындайтын себептер мен салдарларды өзгертуге әкеп соғады.

66. Тәуекелді азайту әдістері шығындардың пайда болу мүмкіндігін азайтуға бағытталған рәсімдер мен процестерді енгізуді қамтиды.

67. Тәуекелді азайту әдістері келесі әрекеттерді қамтуы мүмкін:

- бизнес-процестерді талдау және қажетті бақылау рәсімдерін анықтау/енгізу және жауапкершілік салаларын белгілеу арқылы белгілі бір тәуекелдің басталуына әсер ететін процестерге ішкі бақылауды күшейту (мысалы, жауапкершілікті тағайындау, қосарланған жауапкершілікті алып тастау және т. б.);

- тәуекелді азайтуға бағытталған ұйымдастырушылық шаралар(мысалы, бейнекамераларды орнату ұрлық қаупін азайтады):

- қабылданатын тәуекел деңгейіне лимиттер белгілеу (мысалы, инвестициялық жобаларды қарау кезінде әртүрлі органдар мен Комитеттердің өкілеттік шектері-5000 АЕК-ке дейін және 5000 АЕК-тен астам);

- Қоғамның уәкілетті қызметімен заңнаманың өзгеруіне мониторинг жүргізу;

- бекітілген жоспарлы көрсеткіштердің орындалуын мониторингілеу, оның нәтижелері бойынша түзету шаралары, оның ішінде ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді көрсету үшін шаралар қабылданады.

68. Егер тәуекелдерді азайту және бақылау бойынша қолданылатын әдістер шығындармен байланысты болса және бұл шығындар елеулі болып табылса, мынадай талдау жүргізіледі:

- бұл іс-шаралар қаншалықты қажет және олар тәуекелдерді ұстап қалу және/немесе қаржыландыру (көшіру) арқылы төмендетілуі мүмкін бе;

- тәуекелдерді ұстап қалу/ауыстыру құнымен салыстырғанда іс-шаралар шығындарының мүмкін құны қандай.

69. Тәуекелді азайту мыналарға бағытталған шараларды қамтиды:

- қолайсыз оқиғаның басталуының алдын алу - белгілі бір тәуекелдің басталу ықтималдығын азайту;

- болған оқиғаның әсер ету дәрежесін бақылау, тәуекел туындаған жағдайда теріс салдарлардың мөлшерін қысқарту;

- әртараптандыру-оның ықтимал әсерін азайту мақсатында тәуекелді бөлу.

70. Тәуекелді беру (кайта бөлу) - тәуекелдің бір бөлігін ауыстыру немесе өзге де бөлу есебінен тәуекелдің ықтималдығын және/немесе әсерін азайту.

71. Тәуекелді қайта бөлудің кең таралған тәсілдері сақтандыру өтемін сатып алу, хеджирлеу операцияларын жүргізу немесе бөгде ұйымға тиісті қызмет түрін беру болып табылады;

72. Тәуекелді беру (кайта бөлу) келесі құралдарды қамтиды:

- сақтандыру (басталуы тек шығындарға алып келетін және табыс алуға алып келе алмайтын «таза» тәуекелдер үшін);

- хеджирлеу («алыпсатарлық» тәуекелдер үшін - іске асырылуы шығындарға да, кірістерге де әкелуі мүмкін тәуекелдер);

- келісімшарт бойынша тәуекелді ауыстыру (тәуекел үшін жауапкершілікті контрагентке ауыстыру);

- тәуекелдерді берудің (ауыстырудың) басқа балама әдістері.

73. Бұл құралдардың басты ерекшелігі-тәуекел үшін «төлемнің» болуы, бұл сәйкесінше Қоғамның қызметіне теріс әсерді азайту үшін осы құралды оңтайлы қолдануды талап етеді.

74. Тәуекелді қабылдау (ұстап қалу). Тәуекелді қабылдаған кезде теріс оқиғаның ықтималдығын немесе әсерін азайту үшін ешқандай әрекет жасалмайды.

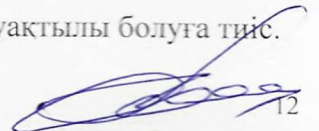
75. Тәуекелді қабылдау оның деңгейі қоғам үшін қолайлы екенін білдіреді, ал директорлар Кеңесі оны көрсету мүмкіндігін қабылдайды.

76. Тәуекелдерге ден қоюдың тиісті шаралары мен әдістерін қолдану негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарында сипатталады, ол қажетті іс-қимылдар мен жауапты орындаушылардың тізбесін қамтиды.

7.5 Ақпарат және коммуникация

77. Ақпарат және коммуникация тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде қоғамның өз қызметінде пайдаланатын ақпаратқа қойылатын сапалық талаптарды, сондай-ақ ТБЖ-ның барлық қатысушылары арасында ақпаратты алу, беру және пайдалану процестеріне қойылатын талаптарды айқындайды. Сапалы ақпарат алудың және ақпарат алмасудың тиімді процесінің мақсаты Қоғамның барлық деңгейлерінде тиімді шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпараттық базаны құру және пайдалану болып табылады.

78. Қоғам шеңберінде жасалатын және алынатын ақпарат шынайы, уактылы болуға тиіс.



79. Ақпаратты алу, беру және пайдалану тәртібі ақпараттың тігінен және көлденеңінен қозғалысын қамтамасыз етуі тиіс.

80. Ақпараттың тігінен түсуі келесідей қамтамасыз етілуі мүмкін (бірақ олармен ғана шектелмейді):

- басқару органдарының кеңестері;
- басшылықтың лауазымы мен мәртебесіне қарамастан, әрбір қызметкерде сөз сөйлеу мүмкіндігі бар барлық ұжыммен мерзімді кездесулері;
- «жедел желі» жұмысын реттеу (сенім телефоны);
- қызметкерлердің орынсыз әрекеттері туралы ақпаратты хабарлайтын тұлғаның құқықтарын қорғау.

81. Ақпараттың көлденең түсуі келесідей қамтамасыз етілуі мүмкін (бірақ олармен ғана шектелмейді):

- процеске қатысушылардың жазылған жауапкершілігін қоса алғанда, бизнес-процестерді нақты регламенттеу;
- процесс кедергілерін анықтау және жою (ақпарат беру нысандары мен мерзімдерінің сәйкес келмеуі);
- электрондық құжат айналымы;
- тақырыптық кеңестер өткізу және жұмыс топтарын құру.

82. Тәуекелдерді басқару процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етілуге тиіс. ТБЖ шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар өз ескертулері мен ұсыныстарын енгізетін мүдделі бөлімшелермен келісуден өтеді.

83. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері үнемі мониторинг жүргізеді және қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшені болған шығындар және жағымсыз салдарлар (оқыс оқиғалар) туралы хабардар етеді. Қажет болған жағдайда тәуекелдердің иесі қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің қатысуымен олардың туындау себептеріне талдау жүргізеді, содан кейін болашақта осындай бұзушылықтардың алдын алу бойынша шаралар қабылданады.

7.6 Мониторинг және шолу

84. Мониторинг және шолу тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде бүкіл процестің маңызды бөлігі болып табылады және осындай жүйенің болуын да, оның компоненттерінің орындалуын да бағалауға арналған. ТБЖ мониторингі екі бағыт бойынша жүзеге асырылады:

- тәуекелдерді басқару жөніндегі саясаттың, рәсімдер мен іс-шаралардың орындалуын тұрақты қадағалау арқылы ағымдағы мониторинг;
- жеке (қосымша) ішкі және сыртқы тексерулер.

85. Ағымдағы мониторингі Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің басшылары, қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшесі, сондай-ақ Басқарма жүзеге асырады.

86. Мониторинг және тәуекелдерді қайта бағалау нәтижелері бойынша тәуекелдердің көші-қоны тәуекелдер картасында көрсетіледі.

87. Басқарма түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіткеннен кейін қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше әрбір іс-шараның орындалу мерзімдеріне сәйкес іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады және кейіннен Қоғамның Директорлар кеңесінің Аудит жөніндегі комитетінің отырысына енгізе отырып, Басқарма үшін түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалуы туралы есеп дайындайды.

88. Басқарма тәуекелдерді басқару туралы есептерді Қоғамның Директорлар кеңесіне уақтылы ұсынады.

89. Жекелеген (қосымша) ішкі және сыртқы тексерулер кешендегі ТБЖ-ның жекелеген аудиттерін, диагностикасын немесе өзге де тәуелсіз бағалауларын білдіреді.



7.7 Тәуекелдер бойынша есептілік

90. Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша есептілік құрылымы осы Саясатпен регламенттелген.

91. Тәуекелдер бойынша есептердің жалпы тізбесі осы Саясаттың №4 қосымшасында берілген.

92. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше тәуекелдер бойынша ақпаратты жинақтауды, осы ақпаратты сақтауды жүзеге асырады.

8. Тәуекелдерге қатынастың негізгі параметрлері

93. Қоғам қызметінің нысаналы көрсеткіштерін айқындай отырып, Басқарма тәуекелге көзқарастың мынадай параметрлерін айқындайды:

- рұқсат етілген тәуекел деңгейі (тәуекелге төзімділік);
- тәуекелдердің негізгі индикаторы (КИР).

Бұл параметрлер Басқарма мен құрылымдық бөлімшелердің басшыларына әртүрлі басқарушылық шешімдер қабылдау, соның ішінде тәуекелдерді бағалау және оларға жауап беру мәселелерінде бағдар алуға мүмкіндік береді.

8.1 Жол берілетін тәуекел деңгейі (тәуекелге төзімділік)

94. Әрбір тәуекел иесі өз тәуекелінің рұқсат етілген деңгейін анықтауы керек.

95. Тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі сандық және сапалық мәндер үшін анықталуы мүмкін.

96. Тәуекелдің жол берілетін деңгейін тиісінше айқындау үшін осы тәуекелдің басталуы қол жеткізуге әсер етуі мүмкін мақсаттар белгіленеді. Мақсаттар мен олардың өлшем бірліктерін белгілегеннен кейін, тәуекел иелері қызмет көрсеткіштерінің мақсатты көрсеткіштерден ауытқуының мүмкін параметрлерін анықтайды.

97. Сандық мәндер үшін тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі индикаторлардың мақсатты параметрлерден сандық рұқсат етілген ауытқуымен көрсетілуі мүмкін.

98. Сапалық мәндер үшін тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі еркін мағынада анықталады және тәуекел иесі үшін және жалпы Қоғам үшін қолайлы жағдайлардың қолайлы жағдайларын көрсетеді.

99. Жеке тәуекел немесе тәуекелдер тобы бойынша тәуекелдің жол берілетін деңгейі Қоғамның белгіленген лимиттерінен (нысаналы көрсеткіштерінен) аспауға тиіс.

100. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше, егер тәуекелдің жол берілетін деңгейі жоғары болған жағдайда, тәуекелдің жол берілетін деңгейін өзгерту/белгілеу жөнінде ұсынымдар беруге құқылы.

101. Тәуекелдің жол берілетін деңгейі Қоғамның тәуекелдер тіркелімінде көрсетілуі мүмкін.

8.2 Тәуекелдердің негізгі индикаторы (ТНИ)

102. Тәуекелдердің туындау ықтималдығын ерте анықтау мақсатында тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше құрылымдық бөлімшелерге тәуекел факторларының жай-күйін талдауға және тәуекел факторлары жай-күйінің қауіпті мәндері кезінде ескерту шараларын қабылдауға көмектесетін КИР айқындайды.

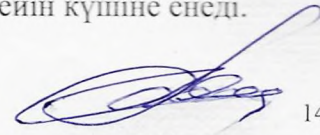
103. КИР мәні / Қоғам қызметіне ықпалы зор негізгі тәуекелдер бойынша ғана айқындалады.

104. КИР талдауы мен мониторингін Қоғамның құрылымдық бөлімшелері тоқсан сайын жүргізеді.

105. КИР рұқсат етілген мәндерден асып кеткен кезде құрылымдық бөлімше Қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшені дереу хабардар етуге міндетті.

9. Қорытынды ережелер

106. Осы Саясат оны Қоғамның директорлар Кеңесі бекіткеннен кейін күшіне енеді.



107. Осы саясатты бақылау және іске асыру үшін жауапкершілік Қоғам басқармасына жүктеледі.

108. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше мониторингті жүзеге асырады және оның қолданылу мерзімі ішінде осы саясатқа өзгерістер енгізу қажеттілігін айқындайды.



Тәуекелдерді жіктеу

№	Тәуекелдер санаты	Тәуекелдердің кіші санаты	Код
1	Стратегиялық тәуекелдер	Корпоративтік тәуекелдер	С (С1, С2...)
2	Операциялық тәуекелдер	Басқарушылық қызметтің тәуекелдері	ОУ (ОУ1 ОУ2, ...)
		Әкімшілік-шаруашылық қызметтің тәуекелдері	ОА (ОА1, ОА2, ...)
		Білім беру қызметінің тәуекелдері	ОО (ОО1, ОО2, ...)
		Білім беру қызметтерінің сапасын бақылау және мониторингтеу тәуекелдері	ОМ (ОМ 1, ОМ2, ...)
		Ғылыми және инновациялық қызметтің тәуекелдері	ОН (ОН1, ОН2, ...)
		Инвестициялық қызметтің тәуекелдері	ОИ (ОИ1, ОИ2, ...)
3	Қаржылық тәуекелдер және есептілік тәуекелдері	Қаржылық тәуекелдер	ФР (ФР1, ФР2, ...)
		Есеп беру тәуекелдері	ФО (ФО1, ФО2, ...)
4	Тәуекелдер сәйкессіздіктер талаптарына	Құқықтық тәуекелдер	П (П1, П2, ...)

3 Қосымша
«Тәуекелдер картасының үлгісі» формасы

Тәуекелдер картасы

№	Тәуекел сипаттамасы	Тәуекелдің пайда болу ықтималдығы			Шығындардың қауіптілік дәрежесі (әсері)		
		Аз-бәлкім	Бәлкім	Өте бәлкім	Аз-бәлкім	Бәлкім	Қауіпті
Сыртқы қауіп факторлары							
1	Заңның өзгеруі-үкіметінің білім беру саласындағы			+		+	
2							
3							
...							
Ішкі қауіп факторлары							
1	Штаттың жинақталмауы		+			+	
2							
3							
...							

Тәуекелдер бойынша негізгі есептік формасы

№ п/п	Есептің атауы	Есеп мерзімділігі	Есепті Орындаушы	Есеп пайдаланушысы
1	Анықталған тәуекел туралы есеп	Қажеттілігіне қарай	Құрылымдық бөлімшелер	Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше
2	Түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындау бойынша есеп	Тоқсан сайын	Құрылымдық бөлімшелер	Басқарма Директорлар кеңесі Аудит жөніндегі Комитет
3	КИР мониторингі бойынша есеп	Жарты жылда 1 рет	Құрылымдық бөлімшелер	Басқарма Директорлар кеңесі Аудит жөніндегі Комитет
4	Іске асқан тәуекел бойынша есеп	Қажеттілігіне қарай	Құрылымдық бөлімшелер	Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше
5	Анықталған және іске асырылған тәуекелдер туралы жиынтық есептер	Жыл сайын	Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше	Аудит жөніндегі Комитет Басқарма



Анықталған тәуекел туралы есеп

Күні:

Орындаушының аты-жөні:

1-Тәуекел сипаттамасы

Тәуекел санаты:	Тәуекелдің кіші санаты:	Тәуекел коды:
Стратегиялық тәуекелдер		
Операциялық тәуекелдер		
Қаржылық тәуекелдер және есеп беру тәуекелі		
Талаптарға сәйкес келмеу талаптары		

Тәуекел иесі:

ТАӨ	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

Тәуекел факторлары (себептері)

--

Тәуекелді оқиғаны іске асырудың ықтимал салдары

--

2 – Тәуекелді бағалау

Әсерлі бағалау критерийі:	Әсері:	Ықтималдығы:	Әсер ету уақыты:
Қаржы			
Бедел			
Тәрбиелік			
Операциялық			

3 – Тәуекелді басқару жоспары

Тәуекел факторы	№	Іс-шара	Тәуекел иесі
	1		
	2		
	3		
	1		
	2		
	3		

Түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындау бойынша есеп

Күні:

Тәуекел несі

Аты-жөні	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

Тәуекелдің атауы	Тәуекелді жою жөніндегі іс-шаралар	Іс-шараның басталуы күн/ ай	Іс-шараның аяқталуы күн / айы	Нәтижесі
1	2	3	4	5
1.	1.			
	2.			
	3.			
	...			

Есепті жасаған тұлғаның қолы



ТНИ мониторингі бойынша есеп

жағдай бойынша _____

Тәуекел иесі:

Аты-жөні	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

№	Тәуекел коды	Тәуекелдің атауы	Ағымдағы деңгей	Туындау ықтималдығы	Тәуекелдің ықтимал іске асырылуын білдіретін факторлар

Іске асырылған тәуекел бойынша есеп

Күні:

Тәуекелдің атауы:

--

Тәуекел коды	Тәуекелді іске асыру күні

Тәуекел иесі:

Аты-жөні	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

Тәуекелді іске асыру факторы (себебі)

--

Тәуекелді іске асырудан болатын залал

--

Іске асырылған тәуекел оқиғасының толық сипаттамасы

--

Тәуекелді басқару бойынша қабылданған шаралар

№	Әрекет	Орындаушы

Бизнес-үдерістердің, тәуекелдер мен бақылаулардың матрицасы

Бизнес-процестердің, кіші процестердің атауы	Бизнес-Процестің иесі	Бизнес-процеске тән тәуекелдің атауы	Тәуекел иесі	Бақылау рәсімі	Бақылау мақсаты	Кезеңділігі	Бақылау рәсімін орындау
Бизнес-процесс 1							
Кіші процесс 1							
Кіші процесс 2							
Кіші процесс 3							
...							
Оқу үдерісі	Академиялық мәселелер жөніндегі Басқарма мүшесі - проректор						
Білім беру бағдарламаларын әзірлеу		Білім беру бағдарламаларының талап етілмеуі	Академиялық жұмыс департаментінің директоры	1. ББ сараптамасы 2. Сыртқы орта мониторингі	1. ББ әзірлеу сапасын бақылау 2. ББ қажеттілігін анықтау	1. Тұрақты 2. 2022 ж. қантар	1. Академиялық-комитеттер 2. Сапаны қамтамасыз ету департаменті тәуекелдерді бағалау туралы
ЖОО ББ қабылдауды қамтамасыз ету		ЖОО ББ қабылдаудың болмауы	...				

Оқу процесін кадрлық қамағасыз ету		Кадрлармен жасақталмауы, ББ дәрежелілігінің төмен пайызы	...				
Материалдық- оқу процесін техникалық қамағасыз ету		Аудиториялық Қордың, компьютерлік техниканың жетіспеушілігі, ...	...				
...		...	...				

Бизнес-процестер: Оқу процесі, ғылыми процесс, тәрбие процесі, ...



«Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары» формасы

БЕКІТЕМІН

Басқарма мүшесі, стратегиялық даму жөніндегі проректор
«Академик Е.А.Бөкетов атындағы Қарағанды университеті» КЕАҚ

« ____ » _____ 20 ____

Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары

Тәуекел іесі:

Аты-жөні	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

Тәуекелдің атауы	Қатерді жою жөніндегі іс-шаралар	Қолданылатын ресурстар	Орындау мерзімдері	Жауапты тұлғалар
1	2	3	4	5
1.	1.			
	2.			
	3.			
	...			
2.				

Жоспарды әзірлеген жауапты тұлғалардың қолдары


Бекетов Е. А.

