



УТВЕРЖДЕНО

Решением Совета директоров
НАО «Таразский университет
имени М.Х.Дулати»

(Протокол № 4 от «18» июля 2025г.)


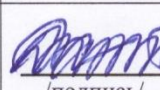
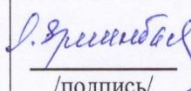
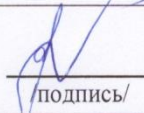
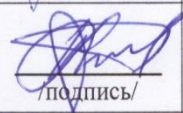
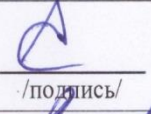
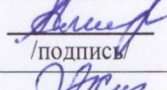
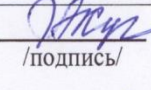

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
НАО «ТАРАЗСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ М.Х.ДУЛАТИ»**

Регистрационный № 02

TAPA3, 2025

© Является интеллектуальной собственностью НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати». При перепечатке и/или использовании дальнейшая передача третьим лицам запрещается.

ПРЕДИСЛОВИЕ

1. РАЗРАБОТЧИКИ:	Член Правления – Проректор по стратегическому развитию и интернационализации Есимова Ш.А	 /подпись/	12.06.2025 г
	Руководитель управления стратегического развития Дарибаев Ж.Е.	 /подпись/	12.06.2025 г
2. ВНЕСЕНО:	Отдел аккредитации, рейтинга и обеспечение качества		
3. ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕРКИ	3 года		
4. ВВЕДЕН ВЗАМЕН	РИ 2-9-1-2020 Рабочая инструкция «Управление рисками», приказ №211 от 29.12.2020 г./ «Политика управления рисками», утверждена решением Совета директоров, протокол № 6 от 20.08.2021 г.		
5. РАССЫЛКА:	Рабочий экземпляр, учтённый в настоящей Политике, распространяется на всех проректоров, руководителей всех структурных подразделений, деканов, кафедр. Выдача копий учтенных рабочих экземпляров осуществляется в соответствии с СТУ 01.		
6. УТВЕРЖДЕНО И ВВЕДЕНОВ ДЕЙСТВИЕ:	Решением Совета директоров НАО «Таразский университет имени М.Х.Дулати» (Протокол № 4 от «18» 07 2025г.)		
7. СОГЛАСОВАНО:	Члена Правления – Проректор по академической деятельности Еркинбаева Л.К.	 /подпись/	26.06.2025 г
	Член Правления – Проректор по науке и цифровизации Орынбаев С.А.	 /подпись/	26.06.2025 г
	Член Правления – Проректор по социально-культурному развитию Турлыбек А.Е.	 /подпись/	26.06.2025 г
	И.о. проректора по развитию инфраструктуры Есмаханов Б.М.	 /подпись/	27.06.2025 г
	Главный бухгалтер Амиртаева Н.Ш.	 /подпись/	27.06.2025 г
	Директор департамента по академической работе Алимбаева С.К.	 /подпись/	18.07.2025 г
	Руководитель Юридический службы Кайназарова М.Б.	 /подпись/	27.06.2025 г

Настоящая политика не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения Председателя Правления – Ректора НАО «Таразский университет имени М.Х.Дулати».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Область применения.....	4
2. Нормативные ссылки.....	4
2.1 Нормативные документы.....	4
3. Основные термины и сокращения	5
3.1 Основные термины.....	5
3.2 Сокращения.....	7
4. Ответственность и полномочия.....	8
5. Общие положения	9
6. Организационная структура СУР	10
7. Функции участников СУР	11
8. Процесс функционирования СУР	13
9. Классификация рисков и методы управления рисками	15
10. Определение риск-аппетита и уровней толерантности к ключевым рискам университета	18
11. Требования к конфиденциальности информации о рисках	20
12. Критерии эффективности СУР	20
13. Заключительные положения	21
14. Приложения	23
Приложение А. Структура СУР	23
Приложение Б. Процесс управления рисками	24
Приложение В. Лист ознакомления.....	25
Приложение Г. Лист регистрации изменений.....	26

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая политика управления рисками (далее – Политика) определяет ключевые подходы к выявлению, оценке и управлению рисками в университете. Документ разработан в соответствии с международными стандартами (ISO 31000:2018) и национальными регламентами Республики Казахстан. Целью политики является минимизация рисков, влияющих на стратегические и операционные цели университета.

В настоящей Политике объясняются фундаментальные концепции и принципы управления рисками, описываются процессы выявления рисков и управления ими.

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящая Политика управления рисками разработана в соответствии с Классификатором внутренних документов, регулирующих внутреннюю деятельность Некоммерческого акционерного общества «Таразский университет имени М.Х. Дулати» (далее – Общество).

Настоящая Политика отражает цели и задачи риск-менеджмента/ управления рисками (далее – РМ/УР) в Обществе, определяет структуру управления рисками, основные компоненты системы управления рисками, обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процесса управления рисками.

Политика распространяется на все подразделения и сотрудников университета, включая административные, образовательные и научные структуры.

Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в настоящей Политике.

2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

2.1 Нормативные документы

Политика разработана с учетом следующих нормативных документов:

МС ISO31000:2018	«Менеджмент рисков. Руководящие указания»;
МС ISO/IEC31010:2018	Международный стандарт 8 «Менеджмент рисков. Методы оценки рисков»;
Закон РК от 27.07.2007г.	Закон Республики Казахстан № 319 ЗРК «Об образовании» от 27.07.2007 г. (с изменениями и дополнениями);
Устав НАО	Устав Некоммерческого акционерного общества «Таразский университет имени М.Х.Дулати», утвержденный приказом председателя Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов РК от 18.09.2024 г. №660;
Программа развития	Программа развития НАО «Таразский региональный университет имени М.Х.Дулати» на 2023-2029 годы;
Критерии	Критерии оценки степени риска за системой образования в части высшего и послевузовского образования, утвержденные совместным приказом Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 1 декабря 2022 года №166 и Министра национальной экономики Республики Казахстан от 2 декабря 2022 года № 116 (с изменениями и дополнениями);

Правила	Типовые правила приема на обучение в организации образования, реализующие образовательные программы высшего образования, Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан № 600 от 30.10.2018 г. (с изменениями и дополнениями);
Правила	Правила организации учебного процесса по кредитной технологии обучения в организациях высшего и (или) послевузовского образования, Приказ МОН РК №152 от 20.04.2011г. (с изменениями и дополнениями);
ГОСО	Государственный общеобязательный стандарт образования всех уровней образования, Приказ МНВО РК № 2 от 20.07.2022г. (с изменениями и дополнениями);
МС ИСО 9000:2015	Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.
МС ИСО 9001:2015	Система менеджмента качества. Требования.
МС ИСО 9004:2015	Менеджмент в целях достижения успеха. Подход на основе менеджмента качества.
МС ИСО 19011:2018	Руководящее указание по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.

3. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

3.1. Основные термины

В настоящей Политике используются следующие основные термины и определения:

Вероятность наступления риска – мера измерения возможности появления события, выраженная в числовом выражении;

Влияние – величина потенциального убытка, который может возникнуть при реализации риска;

Владелец риска – лицо (работник/структурное подразделение/коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на университет;

Единственный акционер – Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан;

Идентификация риска – процесс определения подверженности университета влиянию событий, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь и реализовать поставленные задачи;

Интернет-портал – электронный ресурс, который предоставляет пользователям различные интерактивные интернет-сервисы (<https://dulaty.kz/>);

Карта рисков – инструмент управления рисками университета, позволяющий оценить относительную значимость каждого риска, а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению. Представляет собой графическое отображение рисков университета, выявленных согласно общему реестру рисков, где на одной «оси» указано последствие наступления риска, а на другой – вероятность или частота наступления риска, инструмент анализа, помогающий классифицировать и приоритизировать риски;

Ключевые риски – наиболее значимые (критические) риски, определяемые в рамках идентификации рисков, которые могут негативно влиять на деятельность университета и достижение им своих стратегических целей и задач;

Ключевые рисковые показатели – индикаторы, представляющие ранние сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности. Позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисков событий или минимизации их влияния на деятельность университета;

Контроль риска – мера по модификации (изменению) риска, осуществляемая структурными подразделениями университета. Контроль риска может включать любой процесс, политику, методику, практику или другие действия модифицирующие (изменяющие) риск, мероприятия по снижению вероятности наступления рисков события;

Мониторинг риска – постоянная проверка, контроль, наблюдение или определение статуса риска для выявления изменения от требуемого или ожидаемого уровня;

Остаточный риск – риск, остающийся после воздействия на риск. Остаточный риск должен быть документирован и подвергаться мониторингу, пересмотру и, соответственно, дальнейшей обработке;

Оценка риска – установление характера влияния рисков на достижение целей университета с двух точек зрения: вероятности возникновения рисков событий и степени их влияния на деятельность университета в случае их наступления. При этом вероятность возникновения рисков событий представляет собой возможность того, что рисков событие произойдет, в то время как их влияние отражает последствия наступления рисков события;

Реестр рисков инструмент управления рисками университета, который представляет собой структурированный перечень основных рисков университета, содержащий следующую информацию:

- 1) потенциально возможные и идентифицированные риски, их описания, причины возникновения рисков и описание последствий наступления рисков;
- 2) владельцев рисков, их ответственность;
- 3) результаты проведенной оценки;
- 4) периодичность и меры реагирования на риски;

Рентабельность собственного капитала (ROE) – показатель отношения чистой прибыли к собственному капиталу (Return on Equity). Собственный капитал определяется как разница между активами и обязательствами;

Риск – вероятность наступления события, способного негативно повлиять на деятельность университета;

Риск-аппетит – допустимый уровень риска, который университет готов принять.

Риск-координатор – ответственный работник структурного подразделения университета, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество со структурным подразделением, осуществляющим риск-менеджмент, на всех этапах реализации процедур системы управления рисками;

Риск-коммуникация – поддерживающий процесс, являющийся элементом процесса управления рисками и всех основных бизнес-процессов, позволяющий повысить степень осведомленности работников о существующих и потенциальных рисках, а также уровень их знаний о решениях и методах управления рисками;

Риск-культура – это комплексное понятие, включающее в себя ценности, убеждения, практический опыт и теоретические знания в сфере управления рисками, разделяемые и применяемые на практике работниками на всех уровнях с целью осуществления своей операционной и иной деятельности, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.

Событие – происшествие (случай), имеющее внутренний или внешний источник по отношению к Обществу и оказывающее влияние на достижение поставленных целей. Влияние событий может быть положительным, отрицательным или смешанным;

Система управления рисками (СУР) – комплекс правил, документов и мероприятий, составляющих единую систему взаимоотношений и процедур по идентификации, оценке рисков, реагированию на риски, а также мониторингу и контролю на всех уровнях университета;

Стресс-тестирование – тестирование, посредством которого оценивается влияние событий, имеющих наиболее сильное воздействие. Стресс-тестирование фокусируется на прямом влиянии изменения одного события или одного действия, происходящих в экстремальных обстоятельствах;

Уполномоченные комитеты – постоянно действующие коллегиальные, консультативно-совещательные органы Совета директоров университета и другие коллегиальные органы, предусмотренные внутренними документами университета, в компетенцию которых входит рассмотрение вопросов по аудиту, стратегическому планированию, управлению рисками, кадрам и вознаграждениям, включая вопросы по разработке мероприятий, способствующих повышению эффективности деятельности университета, его долгосрочной стоимости и устойчивого развития;

Управление рисками – важнейший элемент стратегического управления и внутреннего контроля, представляющий итерационный процесс, состоящий из последовательных этапов, способствующих непрерывному усовершенствованию процесса принятия решений и динамичному развитию деятельности. Последовательные этапы включают: идентификацию риска; количественную и качественную оценку (измерение) риска; выработка мер реагирования на риски (принятие, уклонение, передача, сокращение); контроль принятых рисков; мониторинг эффективности системы управления рисками;

Уровень толерантности – приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели или задачи. Уровень толерантности позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита;

Фактор риска – событие или свойство, способное привести к реализации риска.

3.2. Сокращения

В Политике используются следующие сокращения:

Университет Дулати	–	Таразский университет имени М.Х.Дулати;
Политика	–	Политика управления рисками;
СП	–	Структурное подразделение;
СТУ	–	Стандарт университета;
Исполнитель	–	Сотрудник или группа сотрудников университета, выполняющих корректирующие действия по несоответствующей продукции;
СУР	–	Система управления рисками;
ППР	–	Председатель Правления – Ректор;
РМ/УР	–	Риск-менеджмент/ управление рисками;
СМК	–	Система менеджмента качества;
МС	–	Международный стандарт;
ИСО	–	Международная организация по стандартизации;
КПЭ (KPI)	–	Ключевые показатели эффективности
АН	–	Акт о несоответствии;
ЖРЖ	–	Журнал регистрации жалоб.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

4.1 Настоящая Политика утверждается решением Совета директоров университета Дулаты и вступает в силу со дня подписания и публикуется на сайте университета, становясь доступной для широкой общественности.

4.2 Ответственность за введение в действие, актуализацию и контроль соблюдения настоящего документа несет отдел аккредитации, рейтинга и обеспечения качества, который обязан проводить ежегодный пересмотр документа на предмет соответствия актуальным нормативным требованиям и внутренним регламентам университета.

4.3 Разработчики документа совместно с проректором по стратегическому развитию и интернационализации несут ответственность за соответствие настоящей Политики требованиям стандарта СТУ 01 «Управление документированной информацией». В случае выявления несоответствий разработчики обязаны инициировать процесс актуализации документа.

4.4 Руководители подразделений и ответственные должностные лица несут персональную ответственность за организацию и координацию деятельности по выполнению конкретных этапов управления рисками, включая документирование процессов, контроль за исполнением мер по управлению рисками и своевременное предоставление отчетности.

4.5 Руководители структурных подразделений несут ответственность за сохранность настоящего документа, предотвращение несанкционированного копирования, а также защиту служебной информации от утечек и неправомерного использования. В случае выявления нарушений должны быть приняты меры дисциплинарного характера в соответствии с внутренними регламентами университета.

4.6 Разработка, оформление, согласование и утверждение изменений в настоящую Политику должны осуществляться в строгом соответствии с требованиями СТУ 01. Любые изменения вступают в силу только после одобрения Советом директоров.

4.7 Ответственность за передачу подлинного экземпляра Политики на хранение в отдел аккредитации, рейтинга и обеспечения качества несут разработчики документа. При этом отдел обязан вести архив изменений и обеспечивать доступ к актуальной версии документа.

4.8 Учетные рабочие экземпляры настоящей Политики рассылаются отделом аккредитации, рейтинга и обеспечения качества по факультетам/институтам и структурным подразделениям. Ответственность за тиражирование и доведение документа до всех заинтересованных сторон несет директор издательства университета.

4.9 Контрольный экземпляр настоящей Политики должен храниться в отделе аккредитации, рейтинга и обеспечения качества. Руководитель отдела несет ответственность за его сохранность, ведение регистра изменений и своевременное уведомление всех заинтересованных подразделений о внесенных корректировках.

4.10 Отдел аккредитации, рейтинга и обеспечения качества совместно с руководителями структурных подразделений организует регулярное обучение сотрудников университета по вопросам управления рисками, включая семинары, тренинги и практические кейсы.

4.11 Внутренний аудит университета проводит регулярные проверки соблюдения Политики и готовит отчеты для Совета директоров. В случае выявления несоответствий принимаются корректирующие меры.

4.12 Руководители структурных подразделений несут персональную ответственность за своевременное выявление, анализ и отчетность по рискам. Все данные передаются в отдел аккредитации, рейтинга и обеспечения качества не реже одного раза в квартал.

4.13 Совет директоров рассматривает отчет по управлению рисками ежеквартально на основании информации, представленной внутренним аудитом, ответственными подразделениями и Комитетом по управлению рисками (при наличии). Формат и сроки предоставления утверждаются внутренними регламентами университета.

5. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1 Основной целью управления рисками является достижение баланса между максимальным использованием возможностей для повышения конкурентоспособности университета и предотвращением возможных финансовых, операционных и стратегических потерь.

5.2 Управление рисками на консолидированной основе осуществляется через внедрение Системы управления рисками (СУР). Организация и функционирование СУР обеспечивается органами управления университета и структурными подразделениями, которые несут ответственность за выполнение своих функций в области риск-менеджмента.

5.3 Целями СУР являются:

- защита интересов Единственного акционера университета и обеспечение прозрачности процессов управления;
- достижение устойчивого развития университета за счет оптимального соотношения прибыльности и рисков;
- снижение потерь за счет своевременного выявления и анализа возможных угроз;
- разработка единых методик и инструментов для выявления, оценки и управления рисками;
- создание эффективных механизмов обмена информацией о рисках внутри университета и на уровне взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами;
- накопление знаний и данных о рисках для повышения управляемости бизнес-процессов;
- интеграция процесса управления рисками в стратегическое планирование университета, чтобы риски учитывались на этапе формирования стратегических инициатив;
- внедрение механизмов раннего предупреждения рисков на операционном уровне;
- учет репутационных рисков, связанных с деятельностью университета, имиджем, качеством образовательных программ и взаимодействием с внешними партнерами.

5.4 Основными задачами СУР являются:

- обеспечение непрерывного процесса управления рисками, включающего идентификацию, оценку, мониторинг и контроль;
- развитие системы управления, направленной на предотвращение и минимизацию возможных рисков (превентивные меры);
- повышение эффективности распределения ресурсов университета;
- достижение сбалансированного уровня риска и доходности;
- снижение потерь за счет повышения эффективности бизнес-процессов, внутренней отчетности и контроля;
- соблюдение установленных законодательных норм и стандартов в области риск-менеджмента;
- разработка и использование цифровых платформ, баз данных и аналитических инструментов для мониторинга и анализа рисков;
- установление регламента по отчетности: сроки, формы, порядок подачи информации о рисках на разных уровнях управления.

5.5 Основными принципами процесса управления рисками являются:

- **Целостность** – управление рисками осуществляется комплексно, с учетом всех видов и факторов риска, их взаимосвязей и влияния на деятельность университета;

- **Прозрачность** – процессы управления рисками документируются, информация о рисках доступна заинтересованным сторонам в пределах установленных регламентов;
- **Достоверность данных** – управление рисками основывается на объективной, актуальной и проверенной информации. Использование непроверенных источников информации исключается;
- **Интегрированность** – управление рисками является неотъемлемой частью стратегического планирования и операционной деятельности университета. Ответственность за управление конкретными рисками несут владельцы рисков;
- **Непрерывное совершенствование** – управление рисками требует регулярного пересмотра методик, процессов и используемых инструментов на основе анализа данных, международного опыта и новых технологий;
- **Экономическая эффективность** – затраты на меры по управлению рисками должны быть обоснованными и экономически целесообразными, не допускается превышение расходов на управление рисками над потенциальным ущербом;
- **Коллективная ответственность** – успешное управление рисками требует участия всех заинтересованных работников, подразделений и органов управления университета;
- **Гибкость и адаптивность** – подходы к управлению рисками должны учитывать динамику внешней среды и возможность быстрой адаптации к изменяющимся условиям.
- **Централизованный контроль** – создание специализированного комитета или группы экспертов, ответственных за разработку, реализацию и контроль политики управления рисками.

6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СУР

6.1 Организационная структура Системы управления рисками (СУР) в Университете обеспечивает эффективный поток информации как по вертикали, так и по горизонтали, что способствует своевременному выявлению, анализу, оценке и управлению рисками на всех уровнях.

6.2 **Вертикальный поток информации:** информация, поступающая снизу-вверх, передается от структурных подразделений к Правлению Университета, Совету директоров и Единственному акционеру. Этот поток включает сведения о:

- текущем состоянии управления рисками;
- идентифицированных рисках и их классификации;
- методах реагирования и результатах их применения;
- эффективности контроля за рисками и уровнях их управления;
- ключевых показателях эффективности (KPI) управления рисками, формируемых на основе аналитики выявленных угроз.

6.3 **Обратный вертикальный поток (сверху-вниз):** решения, принимаемые на уровне Единственного акционера, Совета директоров и Правления Университета, направляются вниз для реализации через:

- доведение стратегических целей, принципов и стандартов управления рисками;
- разработку и утверждение внутренних регламентов и методик по управлению рисками;
- назначение ответственных лиц и структурных подразделений за реализацию процедур СУР;
- установление механизмов контроля и регулярного мониторинга реализации стратегических решений по управлению рисками.

6.4 **Горизонтальный поток информации** включает взаимодействие между владельцами рисков и подразделениями университета, что обеспечивает:

- оперативный обмен сведениями о выявленных рисках и возможных сценариях их развития;

- совместную разработку решений и методов минимизации рисков;
- проведение регулярных консультаций и совместных рабочих встреч по вопросам управления рисками;
- создание единой базы данных по рискам для внутреннего использования;
- формирование системы отчетности по рискам с определением сроков предоставления и ответственных за их подготовку.

6.5 Уровневая структура управления рисками в Университете: система управления рисками включает несколько уровней, каждый из которых выполняет определенные функции:

- **Совет директоров** утверждает стратегические решения по управлению рисками, определяет политику и уровень риск-аппетита, контролирует реализацию ключевых инициатив по снижению рисков.
- **Правление Университета** разрабатывает план действий в рамках стратегии управления рисками, координирует его выполнение и несет ответственность за оперативные решения.
- **Структурные подразделения (владельцы рисков)** – отвечают за выявление, анализ и управление рисками в рамках своей компетенции, внедряют корректирующие меры, ведут реестры рисков и передают данные на более высокий уровень управления.
- **Служба внутреннего аудита** проводит независимую оценку эффективности системы управления рисками, консультирует подразделения по вопросам эффективного управления рисками.
- **Комитет по управлению рисками** (при необходимости) организует обсуждение потенциальных рисков, разрабатывает стратегии минимизации долгосрочных рисков и обеспечивает оперативное принятие решений.

6.6 Система быстрого реагирования на критические риски: для оперативного реагирования на критические риски в университете внедряется:

- механизм экстренного оповещения в случае возникновения критических рисков;
- назначение ответственных лиц за принятие экстренных решений и реализацию антикризисных стратегий;
- использование цифровых инструментов (документооборот, системы мониторинга) для оперативного обмена информацией о рисках.

6.7 Организационная структура СУР Университета и механизмы управления рисками детализированы в Приложении А к настоящей Политике.

7. ФУНКЦИИ УЧАСТНИКОВ СУР

7.1 Единственный акционер принимает стратегические решения по управлению рисками на основании информации, представленной Советом директоров и Правлением Университета. Эти решения направлены на минимизацию ключевых рисков и обеспечение устойчивого развития Университета.

7.2 Совет директоров университета играет ключевую роль в надзоре за функционированием СУР и выполняет следующие функции:

- 1) Определение долгосрочных и краткосрочных целей и задач университета в сфере управления рисками.
- 2) Утверждение организационной структуры университета, обеспечивающей эффективное управление рисками.
- 3) Утверждение Политики управления рисками, реестра рисков и карты рисков университета.
- 4) Определение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками.
- 5) Анализ отчетов внешних и внутренних аудиторов по вопросам внутреннего контроля и управления рисками.

- 6) Мониторинг эффективности системы управления рисками на основе ключевых показателей эффективности (KPI).
- 7) Проведение регулярного анализа рисков и разработка стратегий их минимизации.
- 8) Обеспечение своевременной реакции на изменения в законодательстве и нормативных требованиях.
- 9) Определение и утверждение критериев оценки эффективности работы участников системы управления рисками.

7.3 Уполномоченные комитеты при Совете директоров:

Для эффективного выполнения своих функций Совет директоров может создавать специализированные комитеты, функции которых определяются соответствующими нормативными документами.

7.4 Комитет по аудиту Совета директоров выполняет следующие задачи:

- 1) Анализ отчетов внешних и внутренних аудиторов о состоянии СУР.
- 2) Оценка эффективности применяемых инструментов управления рисками и выработка рекомендаций по их совершенствованию.
- 3) Контроль выполнения рекомендаций аудиторов и независимых экспертов.
- 4) Проведение встреч с руководством Университета для обсуждения ключевых рисков и планов их минимизации.
- 5) Подготовка заключений и рекомендаций для Совета директоров.
- 6) Разработка системы контроля исполнения рекомендаций и корректирующих действий, назначенных в процессе аудита управления рисками.
- 7) Подготовка регулярных отчетов по соблюдению стандартов управления рисками и представление их Совету директоров.

7.5 Правление университета отвечает за организацию и реализацию эффективной системы управления рисками. Основные функции:

- 1) Разработка и реализация политики управления рисками в соответствии с решениями Совета директоров.
- 2) Организация системы мониторинга и контроля рисков.
- 3) Подготовка отчетов о состоянии управления рисками для представления Совету директоров.
- 4) Разработка и утверждение планов мероприятий по снижению рисков.
- 5) Проведение обучения сотрудников по вопросам риск-менеджмента.
- 6) Интеграция системы управления рисками во все бизнес-процессы университета.

7.6 Структурное подразделение, осуществляющее риск-менеджмент, выполняет следующие функции:

- 1) Координация процесса идентификации, анализа и оценки рисков Университета.
- 2) Разработка методологических документов и процедур по управлению рисками.
- 3) Контроль за выполнением подразделениями требований по управлению рисками.
- 4) Анализ отчетов по рискам и предоставление рекомендаций по их минимизации.
- 5) Организация внутреннего обучения сотрудников Университета по управлению рисками.
- 6) Взаимодействие со Службой внутреннего аудита и внешними экспертами по вопросам риск-менеджмента.
- 7) Проведение стресс-тестирования ключевых рисков Университета.
- 8) Разработка антикризисных стратегий и сценарного моделирования для предотвращения возможных рисков событий.
- 9) Организация работы по информированию и обучению сотрудников вопросам корпоративной безопасности и управления рисками.
- 10) Создание базы данных рисков для анализа тенденций и прогнозирования возможных угроз.

7.7 Служба внутреннего аудита Университета в рамках управления рисками выполняет:

- 1) Проверку эффективности функционирования системы управления рисками.
- 2) Оценку соответствия реализуемых мер нормативным требованиям и внутренним регламентам.
- 3) Анализ корректности выявления и оценки рисков структурными подразделениями.
- 4) Подготовку рекомендаций по совершенствованию процессов управления рисками.
- 5) Взаимодействие с независимыми внешними экспертами и аудиторами для проведения комплексных проверок системы управления рисками.
- 6) Оценка соответствия системы управления рисками международным стандартам (ISO 31000 и другим).
- 7) Введение механизмов обратной связи для регулярного улучшения процессов управления рисками.

7.8 Структурные подразделения – владельцы рисков выполняют следующие функции:

- определение, анализ и оценка рисков в рамках своей компетенции;
- разработка и реализация мероприятий по управлению рисками в подведомственных процессах;
- обеспечение своевременного предоставления отчетности по рискам;
- контроль за изменениями внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень рисков.
- взаимодействие с подразделением риск-менеджмента для обеспечения скоординированного управления рисками;
- внедрение мероприятий по развитию риск-культуры университета.

7.9 Принципы взаимодействия участников СУР:

- четкое распределение ролей и полномочий между участниками системы управления рисками;
- регулярный обмен информацией о текущих и потенциальных рисках;
- совместная разработка стратегий управления рисками;
- мониторинг эффективности предпринимаемых мер и их корректировка при необходимости;
- использование цифровых инструментов для автоматизации мониторинга рисков и подготовки отчетности;
- создание системы оперативного реагирования на кризисные ситуации, включающей формирование специальных рабочих групп и резервных планов действий.
- введение системы регулярного стресс-тестирования рисков для определения устойчивости процессов управления в университете.

8. ПРОЦЕСС ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СУР

8.1 Управление рисками является постоянным, динамичным, непрерывным и цикличным процессом, в рамках которого происходит обмен информацией и коммуникация между участниками СУР. Процесс функционирования СУР состоит из этапов согласно Приложению Б к настоящей Политике. Для обеспечения эффективности процесса предусматриваются механизмы регулярного мониторинга, пересмотра стратегий управления рисками и адаптации к изменяющимся условиям.

8.2 Университет внедряет цифровую систему мониторинга рисков, позволяющую автоматизировать процесс сбора, анализа и отчетности по рискам. Современные аналитические инструменты используются для предсказания потенциальных угроз и моделирования возможных сценариев их развития.

8.3 Деятельность Университета направлена на создание внутренней среды, которая способствует повышению осведомленности сотрудников о возможных рисках и укреплению их ответственности за управление ими. Для этого реализуется программа внутреннего обучения и информирования сотрудников о ключевых принципах управления рисками.

8.4 Внутренняя среда является основой для всех компонентов процесса управления рисками. Она включает в себя:

- этические ценности университета;
- уровень компетенции и квалификации персонала;
- принципы управления рисками;
- финансовые, системные и процессуальные ресурсы;
- взаимодействие университета с внешней средой, включая бизнес-структуры, государственные и финансовые органы, регуляторные учреждения.

8.5 Постановка целей университета является ключевым элементом СУР. Цели должны быть определены до момента, когда руководство университета начнет выявлять события, которые потенциально могут оказать негативное влияние на их достижение. Достижение целей обеспечивается посредством:

- разработки и реализации стратегических планов, программ развития и бюджетов;
- проведения регулярного анализа рисков и стресс-тестирования;
- оперативной корректировки стратегий управления рисками на основании результатов мониторинга;
- определения ключевых индикаторов эффективности (KPI), включая динамику выявленных и предотвращенных рисков, время реагирования на критические риски, эффективность внедрения корректирующих мероприятий.

8.6 Внутренняя среда определяет отношение университета к рискам и уровень вовлеченности сотрудников в процесс управления ими. Она включает:

- философию риск-менеджмента;
- уровень риск-аппетита;
- контроль со стороны органов управления;
- этические нормы и корпоративную культуру;
- компетенцию и ответственность работников;
- структуру университета и его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и материально-техническими ресурсами.

8.7 Университет развивает культуру риск-менеджмента путем:

- организации для сотрудников регулярных обучающих программ и семинаров, направленных на повышение осведомленности о принципах управления рисками;
- формирования культуры проактивного управления рисками, направленного не только на реагирование, но и на предотвращение возможных угроз;
- стимулирования инициатив сотрудников по выявлению и снижению рисков.

8.8 Взаимосвязь университета с внешней средой (бизнес-структурами, государственными органами, международными образовательными и исследовательскими институтами) оказывает влияние на внутреннюю среду управления рисками. Университет проводит анализ рисков, связанных с изменениями в государственном регулировании, экономических условиях и технологических трендах. Введена система раннего предупреждения, позволяющая оперативно реагировать на изменения во внешней среде.

8.9 Процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно различными подразделениями, с учетом анализа актуальной информации и прогнозируемых сценариев развития событий.

8.10 Взаимосвязь управления рисками с процессом стратегического планирования университета включает:

- анализ ключевых рисков на этапе разработки стратегии развития Университета;
- разработку комплекса мер, направленных на управление потенциальными негативными последствиями ключевых рисков;
- мониторинг и контроль реализации стратегических решений с учетом риск-факторов;
- оценку устойчивости университета к различным рисковым сценариям.

8.11 Взаимосвязь управления рисками с операционной деятельностью университета включает:

- интеграцию планов управления рисками в стратегические и оперативные планы подразделений;
- обязательное включение мероприятий по управлению рисками в годовые планы работы структурных подразделений;
- объективную оценку владельцем риска необходимых ресурсов для реализации мероприятий по управлению рисками;
- обеспечение выделения необходимых временных и административных ресурсов для эффективного выполнения планов по снижению рисков;
- включение в материалы, представляемые на рассмотрение Совета директоров и Правления, детального анализа возможных рисков, связанных с принимаемыми решениями и потенциальными последствиями их реализации.

8.12 Университет разрабатывает систему быстрого реагирования на критические риски, включая:

- разработку протоколов экстренного реагирования, включая создание кризисного штаба;
- тестирование планов реагирования на риски в условиях моделирования кризисных ситуаций;
- проведение регулярных учений и тренингов по антикризисному управлению.

9. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

9.1 В целях использования однородной терминологии и стимулирования процесса коммуникации в университете введена единая классификация рисков в разрезе функциональных групп и подгрупп рисков и их составляющих.

9.2 Для классификации рисков в университете используется следующая группировка рисков:

– **стратегические риски** – риски возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития университета, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, а также других внешних факторов системного характера. Управление стратегическими рисками осуществляется структурным подразделением, ответственным за стратегическое планирование, через разработку Стратегии развития университета и внедрение механизмов раннего предупреждения;

– **финансовые риски** включают риски, связанные со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности. Управление финансовыми рисками осуществляется структурным подразделением, осуществляющим финансовую деятельность университета, через разработку внутренних нормативных документов и методов по снижению финансовых рисков по согласованию с подразделением, осуществляющим риск-менеджмент. Финансовые риски классифицируются на следующие подгруппы:

✓ валютный риск – риск возникновения расходов (убытков), связанный с изменением курсов иностранных валют при осуществлении университетом своей деятельности;

✓ ценовой риск – риск возникновения расходов (убытков) вследствие изменения стоимости активов университета, возникающий в случае изменения условий финансовых рынков;

✓ риск потери ликвидности – риск, связанный с возможным невыполнением либо несвоевременным выполнением университетом своих обязательств. Управление ликвидностью осуществляется через прогнозирование финансовых потоков и внедрение стресс-тестирования;

– **риски образовательного процесса** – риски возникновения убытков вследствие некачественной организации образовательного процесса, несоответствия выпускников требованиям рынка. Управление осуществляется через стандартизацию образовательных программ, контроль качества преподавания и анализ удовлетворенности студентов и работодателей;

– **риски модернизации науки** – риски, связанные с невостребованностью или неконкурентоспособностью научных исследований. Управление осуществляется через развитие программ коммерциализации научных разработок, привлечение грантового финансирования и международного сотрудничества;

– **операционные риски** – риски, связанные с внутренними процессами, человеческими ресурсами, информационными технологиями и внешними событиями. Включают в себя: риски, связанные с управлением персоналом; технологические риски; риски информационной безопасности; нарушение операционной деятельности из-за форс-мажорных обстоятельств;

– **правовые риски** – риск возникновения расходов вследствие несоответствия требованиям законодательства или внутренним регламентам. Управление осуществляется через внедрение системы комплаенс-контроля и юридическую экспертизу внутренних документов;

– **риски цифровой трансформации** – риски, связанные с внедрением новых технологий, цифровизацией процессов, изменением бизнес-моделей и безопасностью данных. Управление включает: анализ киберугроз; разработку IT-стратегии; внедрение решений по защите данных; мониторинг технологических рисков;

– **риски ESG (экологические, социальные и управленческие риски)** – риски, связанные с несоответствием университета международным стандартам устойчивого развития и социальным ожиданиям. Включают: экологические риски (углеродный след, энергоэффективность, отходы); социальные риски (права студентов и сотрудников, инклюзивность); управленческие риски (корпоративная прозрачность, этика, комплаенс).

– **риски международного сотрудничества** – риски, связанные с партнёрскими соглашениями, академической мобильностью, международными грантами и аккредитациями. Методы управления: создание системы оценки рисков в международных проектах; анализ правовых норм стран-партнёров; диверсификация международных образовательных и научных программ.

9.3 Университет может использовать (не ограничиваясь) следующие методы управления рисками:

1) По стратегическим рискам: анализ внешних риск-факторов на уровне отдельных бизнес-процессов и на уровне Университета в целом; построение карты рисков.

2) По финансовым рискам: методы управления рисками ликвидности (прогнозирование потоков денежных средств); контроль рисков на основе расчета и установления лимитов риска, в том числе лимитов контрагентов и т.д.; формирование необходимого уровня резервов на покрытие убытков; стресс-тестирование; сценарный анализ; построение карты рисков; финансовый анализ; методы внутреннего контроля; своевременная и эффективная система отчетности и мониторинга, инвентаризации и аудита.

3) По операционным рискам: оценка ключевых индикаторов операционных рисков; методы внутреннего контроля; стресс-тестирование; сценарный анализ; построение карты рисков; своевременная и эффективная система отчетности и мониторинга.

4) По правовым рискам: методы внутреннего контроля; комплаенс-контроль; своевременная и эффективная система отчетности и мониторинга.

5) По рискам образовательного процесса и модернизации науки через разработку внутренних документов и/или программ на основе международного опыта, направленных на проведение мероприятий по снижению рисков; построение карты рисков; своевременная и эффективная система отчетности и мониторинга.

6) По рискам цифровой трансформации: аудит информационной безопасности; анализ киберугроз и уязвимостей, включая использование автоматизированных систем мониторинга; мониторинг технологических изменений и оценка возникающих рисков; разработка и реализация IT-стратегии; оценка зрелости цифровых процессов; стресс-тестирование на киберинциденты; построение карты рисков цифровой трансформации; внедрение механизмов резервного копирования и восстановления данных; регулярные тренинги по кибербезопасности для сотрудников.

7) По ESG-рискам (экологическим, социальным и управленческим): проведение ESG-оценки в соответствии с международными стандартами (например, GRI, SASB); разработка и внедрение политики устойчивого развития; анализ экологического следа университета и рисков, связанных с выбросами, потреблением ресурсов и утилизацией отходов; мониторинг уровня удовлетворенности сотрудников и студентов; оценка уровня инклюзивности и социальной ответственности; проведение внутреннего и внешнего ESG-аудита; построение карты ESG-рисков; разработка ключевых показателей эффективности (KPI) в области устойчивого развития и регулярный мониторинг их достижения.

8) По рискам международного сотрудничества: анализ правовых, политических и экономических рисков в странах-партнёрах; оценка кредитоспособности и деловой репутации зарубежных партнёров; разработка стандартов и шаблонов международной контрактной документации; анализ рисков, связанных с международной аккредитацией образовательных программ и реализацией совместных проектов; построение карты рисков по направлениям международного сотрудничества; сценарный анализ и стресс-тестирование с учётом геополитических изменений; внедрение системы правовой, финансовой и академической экспертизы международных соглашений; формирование и ведение реестра рисков по международным образовательным и научным программам.

9) Универсальные методы, применимые ко всем видам рисков:

- использование технологий Big Data и искусственного интеллекта (AI) для прогнозирования возможных угроз на основе анализа больших объемов данных и алгоритмов машинного обучения;

- проведение финансового стресс-тестирования с моделированием негативных экономических сценариев и разработкой антикризисных планов;

- внедрение системы раннего оповещения о рисках, обеспечивающей цифровое уведомление в реальном времени о повышенном уровне риска;

- интеграция риск-менеджмента в корпоративную культуру университета путём проведения обучающих тренингов, повышения осведомлённости сотрудников и студентов о ключевых рисках, внедрения принципов ответственности и предиктивного поведения в ежедневную деятельность.

9.4 Цель процесса регулярного обмена информацией о рисках университета состоит в том, чтобы:

- закрепить персональную ответственность за управление теми или иными ключевыми рисками за владельцами рисков;

- своевременно доводить до сведения ППР/ Совета директоров университета информацию обо всех рисках, управление которыми необходимо осуществлять на соответствующем уровне университета;

- обеспечить оперативное реагирование на возникающие угрозы и предотвращение кризисных ситуаций;

- способствовать интеграции управления рисками в общую систему управления университетом.

9.5 На основании регулярной отчетности по рискам в университете ведется контроль над текущими рисками и исполнением мер по их снижению. Структурные подразделения университета, являющиеся владельцами рисков, ежеквартально в установленной форме представляют отчеты об управлении рисками в рамках планов работ подразделения. В случае выявления критических рисков осуществляется экстренный пересмотр стратегии управления ими.

9.6 Университет доводит до партнеров, внешних аудиторов, рейтинговых агентств и других заинтересованных сторон (в том числе в составе годового отчета) информацию по управлению рисками, обеспечивая при этом соответствие раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности университета. Также университет проводит анализ репутационных рисков и их влияния на конкурентные позиции на рынке образовательных услуг.

10. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСК-АППЕТИТА И УРОВНЕЙ ТОЛЕРАНТНОСТИ К КЛЮЧЕВЫМ РИСКАМ УНИВЕРСИТЕТА

10.1 Университет определяет риск-аппетит, который готов принять для достижения стратегических целей. Риск-аппетит влияет на распределение ресурсов, организацию процессов и создание инфраструктуры внутри университета, необходимых для мониторинга и реагирования на риски. Университет стремится к выработке сбалансированного подхода между приемлемыми уровнями риска и достижением устойчивого развития.

Формирование риск-аппетита Университета учитывает:

- регуляторные требования и изменения в законодательстве;
- финансовую устойчивость и макроэкономические условия;
- репутационные риски и уровень доверия со стороны заинтересованных сторон;
- изменения в академической и научной среде, включая технологические тренды;
- ожидания единственного акционера и партнеров.

10.2 Приемлемый уровень риск-аппетита определяется Правлением Университета и утверждается Советом директоров Университета. Пересмотр уровня риск-аппетита осуществляется при изменении стратегических ориентиров или внешней среды.

10.3 В целях эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в университете применяются уровни толерантности к ключевым рискам, включающие систему раннего предупреждения и аналитический инструментарий для прогнозирования потенциальных угроз. Внедряется система автоматизированного мониторинга с использованием ключевых индикаторов риска (KPI), цифровой аналитики и стресс-тестирования.

10.4 Уровни толерантности к ключевым рискам определяются владельцами рисков на основании двух основных подходов:

- 1) **субъективный подход** осуществляется путем проведения опросов руководства, акционеров и заинтересованных сторон. Определяется допустимое отклонение ключевых показателей университета от плановых значений, обеспечивающее финансовую и операционную устойчивость;

- 2) **объективный подход** – базируется на анализе ключевых финансовых коэффициентов (например, рентабельности собственного капитала, ликвидности). Отклонение от целевых значений, приводящее к снижению устойчивости университета, рассматривается как превышение риск-аппетита.

10.5 Риск-аппетит может выражаться в количественном и качественном виде:

- **количественное выражение** – допустимые уровни отклонения финансовых и операционных показателей;
- **качественное выражение** – формулировка уровня приемлемости рисков в ключевых сферах деятельности университета.
- 10.6 Риск-аппетит университета, выражаемый в качественном виде, определяется по 4-м уровням готовности принимать риск:
- **критически низкий** – университет категорически исключает любые риски, угрожающие его финансовой, репутационной или стратегической устойчивости;
- **низкий** – университет избегает рисков и минимизирует потенциальные угрозы;
- **средний** – допускаются умеренные риски с учетом мер по их минимизации и контролю;
- **контролируемо высокий** – университет готов к высоким рискам при наличии компенсирующих стратегий (например, риски, связанные с инновациями и научными разработками).

10.7 Риск-аппетит Университета определяется следующим образом:

Группа риска	Уровень риск-аппетита	Пояснение
Стратегические	Низкий	Университет не может допустить срыва стратегических целей, так как они имеют государственное значение.
Финансовые	Средний	Университет сталкивается с финансовыми рисками, такими как ценовой риск и риск ликвидности. Возможны управляемые финансовые риски.
Риски образовательного процесса	Высокий	Ряд рисков принимается в целях реализации государственных образовательных программ.
Риски модернизации науки	Средний	Управляемые риски, связанные с инновациями и научными разработками.
Операционные	Средний	Университет имеет достаточные ресурсы для реагирования на операционные риски.
Правовые	Низкий	Университет не приемлет нарушений законодательства и нормативных требований.
ESG	Низкий	Университет стремится соответствовать международным стандартам устойчивого развития, исключает нарушения в экологии, социальной ответственности и корпоративном управлении.
Цифровая трансформация	Средний	Университет принимает цифровые риски, связанные с кибербезопасностью, интеграцией новых технологий и управлением данными, но стремится к их контролю и минимизации.

10.8 Количественное значение риск-аппетита университета определяется на основе допустимого изменения чистой прибыли и собственного капитала при сохранении показателя ROE (рентабельности собственного капитала) и других ключевых метрик.

10.9 Риск-аппетит Университета пересматривается и утверждается Советом директоров при существенном изменении стратегии или внешней среды, но не реже одного раза в год. Внеплановый пересмотр риск-аппетита может проводиться в случае:

- существенного изменения макроэкономической ситуации;
- введения новых регуляторных норм;
- реализации крупных инвестиционных проектов;
- изменения стратегического направления университета.

10.10 Университет устанавливает допустимый уровень риска не только по группам рисков, но и по конкретным целям и задачам, что позволяет дифференцированно управлять уровнем риска в различных сферах деятельности.

10.11 Университет самостоятельно определяет риск-аппетит, учитывая требования Единственного акционера, а также регуляторные и правовые ограничения, применимые к образовательной сфере. Ведение анализа репутационных рисков и их влияния на конкурентные позиции университета также является важным элементом стратегии управления рисками.

11. ТРЕБОВАНИЯ К КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ

11.1 Университет обеспечивает защиту информации о рисках с целью предотвращения несанкционированного доступа, утечки данных и возможных репутационных или финансовых последствий. Информация о рисках классифицируется в соответствии с уровнем критичности и доступа, что определяет степень ограничений на её распространение.

11.2 Решение о допуске тех или иных должностных лиц университета к детальной информации об описании, оценке или планах мероприятий по управлению рисками в рамках планов работ принимается владельцем рисков с учетом принципа минимальной достаточности (доступ предоставляется только тем лицам, которым это необходимо для выполнения профессиональных обязанностей). Лица, получившие доступ к конфиденциальной информации, несут персональную ответственность за её сохранность.

11.3 Члены Совета директоров Университета, члены Правления Университета и структурное подразделение, осуществляющее риск-менеджмент, обладают неограниченным доступом к любой информации о рисках. Для них разрабатываются дополнительные меры контроля за использованием информации, включая регулярные проверки соблюдения требований конфиденциальности, а также системы идентификации и мониторинга доступа.

11.4 Политика является открытым документом и доступна для ознакомления и пользования широким кругом лиц. Однако доступ к деталям отдельных рисков и стратегий их минимизации ограничивается и предоставляется в зависимости от уровня полномочий и необходимости. Для внутренних сотрудников предусмотрена процедура согласования доступа с ответственными лицами.

11.5 Политика, правила и другие регламентирующие документы, а также отчеты об управлении рисками распространяются исключительно в режиме «Для служебного пользования». Для предотвращения несанкционированного распространения информации используются электронные системы контроля доступа, а также цифровые подписи для защиты целостности данных. Внедряются механизмы многоуровневой аутентификации и шифрования данных.

11.6 Внешним лицам, получающим доступ к информации о рисках и о планах мероприятий по управлению ими в рамках планов работ, может быть предоставлен доступ

только после подписания соглашения о неразглашении конфиденциальной информации и/или указания об ограничениях по неразглашению в заключенных между сторонами договорах. Все внешние партнёры и контрагенты, имеющие доступ к информации о рисках, проходят предварительную проверку на соответствие требованиям информационной безопасности, а также оцениваются на предмет возможных конфликтов интересов.

11.7 Университет внедряет механизмы контроля и мониторинга за соблюдением требований конфиденциальности, включая проведение внутренних аудитов, регулярное обновление политики безопасности и внедрение технологий защиты данных. Применяются автоматизированные системы анализа рисков, выявления аномалий в использовании данных и защиты от киберугроз.

11.8 В случае нарушения требований конфиденциальности информации о рисках предусмотрены дисциплинарные меры, включая аннулирование доступа, административные взыскания и другие санкции в соответствии с внутренними регламентами Университета и законодательством.

12. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУР

12.1 Для эффективности организации работы СУР руководитель структурного подразделения – владелец риска университета является риск-координатором подразделения, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в структурном подразделении и сотрудничество со структурным подразделением, осуществляющим риск-менеджмент, на всех этапах реализации процедур СУР. Владелец риска несет ответственность за своевременное выявление, оценку и документирование рисков, а также за разработку и реализацию корректирующих мероприятий.

12.2 Для поддержания и повышения риск-культуры в университете на систематической основе производится обучение риск-координаторов, при этом вновь принятые работники обязаны ознакомиться с Политикой на этапе приема на работу. Университет также разрабатывает программы повышения квалификации в сфере риск-менеджмента, включая сертификационные курсы, участие в международных тренингах, внутренние обучающие мероприятия и практические семинары.

12.3 Эффективность СУР может подтверждаться результатами независимых проверок, проведенных внутренними и/или внешними аудиторами или независимыми экспертами. Для мониторинга эффективности внедряются ключевые показатели эффективности (KPI), такие как:

- уровень выявленных и предотвращенных рисков;
- эффективность корректирующих мероприятий;
- вовлеченность сотрудников в процессы управления рисками;
- снижение операционных потерь, связанных с управлением рисками;
- время реакции на идентифицированные риски;
- количество реализованных инициатив по снижению рисков;
- оценка осведомленности персонала о принципах риск-менеджмента.

12.4 Университет внедряет цифровые инструменты для оценки эффективности СУР, включая системы мониторинга и отчетности в режиме реального времени, а также автоматизированные платформы для анализа инцидентов и разработки прогнозных моделей управления рисками. Используются системы искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML) для предсказания потенциальных рисков и автоматизированного выявления отклонений от стандартных бизнес-процессов.

12.5 Университет регулярно проводит оценку зрелости системы управления рисками на основе международных стандартов (ISO 31000) и лучших практик. Для этого используются метрики оценки зрелости управления рисками, позволяющие сравнивать

уровень интеграции риск-менеджмента в корпоративные процессы и определять области для дальнейшего совершенствования.

12.6 Результаты оценки эффективности СУР рассматриваются на заседаниях Совета директоров и Правления Университета. В случае выявления недостатков разрабатываются корректирующие мероприятия, а также обновляются политики и процедуры управления рисками с учетом новых вызовов и изменений во внешней среде.

13. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

13.1 Настоящая Политика вступает в силу со дня её утверждения Советом директоров Университета и подлежит обязательному исполнению всеми структурными подразделениями и должностными лицами Университета.

13.2 Изменения и дополнения в настоящую Политику вносятся решением Совета директоров Университета. Внесение изменений может быть инициировано Правлением Университета, структурным подразделением, ответственным за риск-менеджмент, либо по результатам независимой оценки эффективности системы управления рисками.

13.3 Пересмотр Политики осуществляется не реже одного раза в три года либо в случае существенных изменений в законодательстве, внутренних процессах управления университета или международных стандартах управления рисками.

13.4 В случае выявления несоответствия отдельных условий, предусмотренных настоящей Политикой, действующему законодательству Республики Казахстан приоритет имеют нормы действующего законодательства. Все изменения в законодательстве автоматически приводят к необходимости адаптации настоящей Политики в кратчайшие сроки.

13.5 Контроль за соблюдением настоящей Политики возлагается на подразделение, осуществляющее риск-менеджмент, а также на внутренний аудит университета, который проводит регулярные проверки на предмет её соответствия актуальным нормативным требованиям.

13.6 В целях повышения эффективности системы управления рисками университет может разрабатывать и внедрять дополнительные внутренние регламенты, процедуры и методические рекомендации, уточняющие порядок реализации отдельных положений настоящей Политики.

14. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Структура СУР

Структура системы управления рисками (СУР) Университета включает в себя многоуровневую модель, обеспечивающую эффективное взаимодействие всех участников процесса управления рисками. Организационная структура СУР представлена следующими уровнями:

- 1) **Совет директоров:**
 - определяет стратегические приоритеты в управлении рисками;
 - утверждает политику управления рисками;
 - осуществляет контроль за эффективностью СУР.
- 2) **Комитет по рискам (при Совете директоров)**
 - анализирует ключевые риски и определяет допустимый уровень риск-аппетита;
 - контролирует исполнение стратегических решений по управлению рисками;
 - рассматривает отчеты о реализованных и потенциальных рисках.
- 3) **Правление Университета:**
 - реализует утвержденные советом директоров стратегии и решения;
 - участвует в формировании и пересмотре реестра рисков;
 - контролирует выполнение корректирующих мероприятий.
- 4) **Структурное подразделение, ответственное за риск-менеджмент:**
 - разрабатывает методологии и инструменты управления рисками;
 - организует идентификацию, оценку и мониторинг рисков;
 - обеспечивает регулярную отчетность о рисках перед Правлением и Советом директоров;
 - проводит обучение сотрудников по вопросам риск-менеджмента.
- 5) **Владельцы рисков (руководители структурных подразделений)**
 - идентифицируют риски в своих подразделениях;
 - разрабатывают меры по снижению негативных последствий;
 - контролируют и оценивают эффективность реализуемых мероприятий.
- 6) **Служба внутреннего аудита:**
 - оценивает эффективность системы управления рисками;
 - анализирует соответствие процессов управления рисками установленным стандартам;
 - формирует независимые заключения по итогам аудиторских проверок.
- 7) **Все сотрудники Университета:**
 - соблюдают требования Политики управления рисками;
 - выявляют потенциальные риски в ходе своей деятельности;
 - вовлечены в процесс минимизации рисков.

Приложение Б

Процесс управления рисками

Процесс управления рисками в Университете представляет собой последовательный и циклический процесс, включающий ключевые этапы:

1) Идентификация рисков:

- определение возможных источников рисков и их характеристик;
- определение ключевых факторов, влияющих на деятельность университета;
- разработка и актуализация реестра рисков.

2) Оценка рисков:

- качественный и количественный анализ рисков;
- оценка вероятности возникновения рисков событий и их последствий;
- классификация рисков по уровням значимости и влияния.

3) Разработка и внедрение мер управления рисками:

- определение стратегий управления рисками (избегание, сокращение, передача, принятие);
- разработка мероприятий по снижению влияния рисков;
- включение планов реагирования на риски в операционную деятельность университета.

4) Мониторинг и контроль:

- регулярный анализ рисков и эффективности мер управления;
- проведение внутреннего и внешнего аудита;
- внесение корректировок в систему управления рисками при изменении факторов внешней и внутренней среды.

5) Отчетность и коммуникация:

- представление отчетов о состоянии рисков Совету директоров и Правлению Университета.
- информирование всех заинтересованных сторон о возможных рисках и предпринимаемых мерах по их снижению.
- развитие культуры управления рисками среди сотрудников университета.

Приложение В

ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

[illegible]

Приложение Г

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

[illegible]