БЕКІТІЛДІ
«М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» Ке АҚ
Директорлар кеңесі отырысының шешімімен бекітілген
(2025 ж. «18» шілде .№ 4 хаттама)

«М.Х.ДУЛАТИ АТЫНДАҒЫ ТАРАЗ УНИВЕРСИТЕТІ» КЕ АҚ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ САЯСАТЫ

Тіркеу № 02

ТАРАЗ, 2025

© «М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» КЕ АҚ меншігі болып табылады. Қайта басуға және/немесе одан әрі үшінші тұлғаларға беруге тыйым салынады.

АЛҒЫ СӨЗ

1. ӘЗІРЛЕУШІЛЕР:	Басқарма мүшесі – Стратегиялық даму және интернационалдандыру жөніндегі проректор Есимова Ш.А.	/қолы/	12.06.2025ж.
	Стратегиялық даму басқармасының басшысы Дарибаев Ж.Е.	/қолы/	12.06.2025ж.
2. ЕНГІЗГЕН:	Аккредиттеу, рейтинг және сапаны қамтамасыз ету бөлімі		
3. ТЕКСЕРУДІҢ МЕРЗІМДІЛІГІ	3 жыл		
4. ОРНЫНА ЕНГІЗІЛДІ	29.12.2020 ж. № 211 бұйрықпен бекітілген 2-9-1-2020 ЖН «Тәуекелдерді басқару» жұмыс нұсқаулығы, 4-ші редакциясы/ Директорлар кеңесінің шешімімен бекітілген Тәуекелдерді басқару саясатының 1-ші редакциясы, 20.08.2021 ж. № 6 хаттама.		
5. ТАРАТЫЛСЫН:	Осы Саясатта есепке алынған жұмыс данасы барлық проректорларға, барлық құрылымдық бөлімшелердің басшыларына, деканаттарға, кафедраларға таратылады. Есепке алынған жұмыс даналарының көшірмелерін беру УСТ 01-ге сәйкес жүзеге асырылады.		
6. БЕКІТІЛДІ ЖӘНЕ ҚОЛДАНЫСҚА ЕНГІЗІЛДІ:	«М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» КеАҚ Директорлар кеңесі отырысының шешімімен бекітілді («18» 07 2025ж. № 4 хаттама.		
7. КЕЛІСУШІЛЕР:	Басқарма мүшесі – Академиялық қызмет жөніндегі проректор Еркинбаева Л.К.	/қолы/	26.06.2025ж.
	Басқарма мүшесі – Ғылым және цифрландыру жөніндегі проректор Орынбаев С.А.	/қолы/	26.06.2025ж.
	Басқарма мүшесі – Әлеуметтік-мәдени даму жөніндегі проректор Тұрлыбек А.Е.	/қолы/	30.06.2025ж.
	Инфрақұрылымды дамыту жөніндегі проректор м.а. Есмаханов Б.М.	/қолы/	27.06.2025ж.
	Бас бухгалтер Амиртаева Н.Ш.	/қолы/	27.06.2025ж.
	Академиялық жұмыс жөніндегі департамент директоры Алимбаева С.К.	/қолы/	18.07.2025ж.
	Заң қызметінің басшысы Кайназарова М.Б.	/қолы/	27.06.2025ж.

Бұл құжат «М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» КЕ АҚ Басқарма Төрағасы – Ректордың рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшірілмейді, көбейтілмейді және таратылмайды.

МАЗМҰНЫ

Кіріспе 4
1. Қолданылу саласы 4
2. Нормативтік сілтемелер 4
2.1 Нормативтік құжаттар 4
3. Негізгі терминдер және қысқартылған сөздер 5
3.1 Негізгі терминдер 5
3.2 Қысқартылған сөздер 7
4. Жауапкершілік және өкілеттілік 8
5. Жалпы ережелер 9
6. ТБЖ-ның ұйымдық құрылымы 10
7. ТБЖ-ға қатысушылардың функциялары 11
8. ТБЖ-ның қызмет атқару үдерісі 13
9. Тәуекелдерді жіктеу және тәуекелдерді басқару әдістері 15
10. Университеттің тәуекел тәбетін және негізгі тәуекелдерге толеранттылық деңгейін анықтау 18
11. Тәуекелдер туралы ақпараттың құпиялылығына қойылатын талаптар 20
12. ТБЖ тиімділігінің өлшемшарттары 21
13. Қорытынды ережелер 22
14. Қосымшалар 23
А қосымшасы. ТБЖ құрылымы 23
Б қосымшасы. Тәуекелдерді басқару үдерісі 24
В қосымшасы. Танысу парағы 25
Г қосымшасы. Өзгерістерді тіркеу парағы 26

КІРІСПЕ

Осы тәуекелдерді басқару саясатында (бұдан әрі – Саясат) университеттегі тәуекелдерді анықтау, бағалау және басқарудың басты тәсілдері белгіленеді. Бұл құжат халықаралық стандарттарға (ISO 31000:2018) және Қазақстан Республикасының ұлттық регламенттеріне сәйкес әзірленген. Саясаттың мақсаты – университеттің стратегиялық және операциялық мақсаттарына әсе р ететін тәуекелдерді азайту.

Осы Саясатта тәуекелдерді басқарудың іргелі тұжырымдамалары мен қағидаттарына түсінік берілген, тәуекелдерді анықтау және оларды басқару үдерістері сипатталған.

1. ҚОЛДАНЫЛУ САЛАСЫ

Осы Тәуекелдерді басқару саясаты «М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамының (бұдан әрі – Қоғам) ішкі қызметін реттейтін ішкі құжаттардың жіктеуішіне сәйкес әзірленген.

Осы Саясат Қоғамдағы тәуекел менеджментінің / тәуекелдерді басқарудың (бұдан әрі – ТМ/ТБ) мақсаттары мен міндеттерін көрсетеді, тәуекелдерді басқару құрылымын, тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі құрамдас бөліктерін анықтайды, тәуекелдерді басқару үдерісін жүзеге асырудың жүйелі және дәйекті тәсілі қолданылуын қамтамасыз етеді.

Бұл Саясат университеттің барлық бөлімшелері мен қызметкерлеріне, соның ішінде әкімшілік, оқу және ғылыми құрылымдарға қатысты қолданылады.

Саясат Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелері мен барлық қызметкерлерінің танысуы және қолдануы үшін міндетті болып табылады. Өз қызметтік міндеттерін орындау әрі жүктелген міндеттерді іске асыру барысында Қоғамның әрбір қызметкері осы Саясатта баяндалған ережелерді басшылыққа алады.

2. НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

2.1 Нормативтік құжаттар:

Осы саясатта келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылды:

МС ISO31000:2018	«Тәуекелдер менеджменті. Басшылыққа алынатын нұсқаулар» халықаралық стандарты
МС ISO/IEC31010:2018	«Тәуекелдер менеджменті. Тәуекелді бағалау әдістері» 8 халықаралық стандарты
ҚР Заңы	Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319 «Білім туралы» Заңы (толықтырулар мен өзгерістер енгізілген);
КеАҚ Жарғысы	«М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғамының жарғысы. ҚР Қаржы министрлігінің Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитеті төрағасының 2024 жылғы 18 қыркүйектегі №660 бұйрығымен бекітілген;
Даму бағдарламасы	«М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» КеАҚ-ның 2024-2029 жылдарға арналған даму бағдарламасы;
Өлшемшарттар	Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бөлігінде білім беру жүйесінің тәуекел дәрежесін бағалау өлшемшарттары. Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2022 жылғы 1 желтоқсандағы № 166 және Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2022

	жылғы 2 желтоқсандағы № 116 бірлескен бұйрығымен бекітілген (толықтырулар мен өзгерістер енгізілген);
Қағида	Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білімнің білім беру бағдарламаларын іске асыратын білім беру ұйымдарына оқуға қабылдаудың үлгілік қағидасы. ҚР Білім және ғылым министрінің 2018 жылғы 31 қазандағы № 600 бұйрығымен бекітілген (өзгерістер мен толықтырулар енгізілген);
Қағида	Жоғары және (немесе) жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру ұйымдарында оқытудың кредиттік технологиясы бойынша оқу үдерісін ұйымдастыру қағидасы. ҚР Білім және ғылым министрінің 2011 жылғы 20 сәуірдегі № 152 бұйрығымен бекітілген (өзгерістер мен толықтырулар енгізілген);
ББЖМС	Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім берудің мемлекеттік жалпыға міндетті стандарты, Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2022 жылғы 20 шілдедегі №2 бұйрығымен бекітілген (толықтырулар мен өзгерістер енгізілген);
ИСО 9000:2015 ХС	Сапа менеджменті жүйесі. Негізгі ережелер мен сөздік.
ИСО 9001:2015 ХС	Сапа менеджменті жүйесі. Талаптар.
ИСО 9004:2015 ХС	Табысқа жету мақсатындағы менеджмент. Сапа менеджменті негізіндегі тәсіл.
ИСО 19011:2018 ХС	Сапа менеджменті жүйелерінің және/немесе экологиялық менеджмент жүйелерінің аудиті бойынша жетекші нұсқаулық.

3. НЕГІЗГІ ТЕРМИНДЕР ЖӘНЕ ҚЫСҚАРТЫЛҒАН СӨЗДЕР

3.1. Негізгі терминдер

Осы Саясатта келесі негізгі терминдер мен анықтамалар пайдаланылады:

Әсер – тәуекелді іске асыру кезінде туындауы мүмкін ықтимал залалдың шамасы;

Жалғыз акционер – Казакстан Республикасының Ғылым және жоғары білім министрлігі;

Интернет-портал – пайдаланушыларға түрлі интерактивті интернет қызметтерін ұсынатын электрондық ресурс (https://dulaty.kz/ru/):

Қалдық тәуекел – тәуекелге ұшырағаннан кейін калған тәуекел. Қалдық тауекел құжатталуы және мониторингтен өтуі, қайта қаралуы және тиісінше одан әрі өңделуі тиіс;

Негізгі тәуекелдер – Университеттің қызметі мен оның стратегиялық максаттар мен міндеттерге қол жеткізуіне теріс әсер етуі ықтимал тәуекелдерді сәйкестендіру шеңберінде айқындалатын аса маңызды (қауіпті) тәуекелдер;

Негізгі тәуекел көрсеткіштері – қызметтің әр түрлі салаларындағы тәуекел факторларының өзгеруінің ерте белгілерін білдіретін индикаторлар. Ықтимал тәуекелдерді анықтауға және қауіпті оқиғалардың басталуын болдырмау немесе олардың Университет қызметіне әсерін азайту үшін алдын ала шаралар қабылдауға мүмкіндік береді;

Оқиға – Қоғамға катысты ішкі немесе сырткы көзден туындаған және қойылған мақсаттарға қол жеткізуге ықпал ететін оқиға (жағдай). Оқиғалардың әсері оң, теріс немесе аралас болуы мүмкін;

Стресс-тестілеу – ықпалы ең күшті оқиғалардың әсерін бағалауға арналған тестілеу. Стресс-тестілеу төтенше жағдайларда болатын бір оқиғаның немесе бір әрекеттің өзгеруінің тікелей әсерін айқындауға бағытталған;

Тәуекел – университеттің қызметіне теріс әсер ете алатын оқиғаның пайда болуы ықтималдығы;

Тәуекелді бағалау – Университеттің мақсатына қол жеткізуте тәуекелдердің әсер ету сипатын екі көзқарас тұрғысынан, яғни тәуекелді оқиғалардың туындау ықтималдығы және олар орын алған жағдайда – Университет қызметіне тәуекелді оқиғалардың әсер ету дәрежесі тұрғысынан анықтау. Бұл жағдайда пайда болу ықтималдығы тәуекелді оқиғаның орын алу мүмкіндігін білдіреді, ал әсер тәуекелді оқиғаның басталуының салдарын көрсетеді;

Тәуекелді бақылау – Университеттің құрылымдық бөлімшелері жүзеге асыратын, тәуекелді түрлендіру (өзгерту) жөніндегі шара. Тәуекелді бақылау тәуекелді түрлендіретін (өзгертетін) кез келген үдерісті, саясатты, әдістемені, тәжірибені немесе басқа әрекеттерді қамтуы мүмкін;

Тәуекелдерді басқару – стратегиялық басқару мен ішкі бақылаудың маңызды элементі, шешім қабылдау үдерісін үздіксіз жетілдіруге және қызметтің динамикалық дамуына ықпал ететін дәйекті кезеңдерден тұратын итерациялық үдерісті білдіреді. Дәйекті кезендерге мыналар жатады: тәуекелді сәйкестендіру; тәуекелді сандық және сапалық тұрғыда бағалау (тәуекелді өлшеу); тәуекелдерге ден қою шараларын әзірлеу (қабылдау, жалтару, беру, қыскарту); қабылданған тәуекелдерді бақылау; тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігіне мониторинг жүргізу;

Тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ) – тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, тәуекелдерге ден кою, сондай-ақ университеттің барлық денгейлерінде мониторинг және бақылау жөніндегі өзара қарым-қатынастар мен рәсімдердің бірыңғай жүйесін құрайтын қағидалар, құжаттар мен іс-шаралар кешені;

Тәуекел иесі – белгілі бір тәуекелді басқарудың барлық аспектілері, атап айтканда, тәуекелді іске асыру ықтималдығының төмендеуі және/немесе тәуекелді іске асырудан болатын салдардың Университетке ықтимал әсерінің төмендеуі үшін жауапты тұлға (қызметкер/құрылымдық бөлімше/алқалы орган);

Тәуекел-коммуникация – тәуекелдерді басқару үдерісінің және барлық негізгі бизнес-үдерістердің элементі болып табылатын, қызметкерлердің бар және ықтимал тәуекелдер туралы хабардар болу дәрежесін әрі тәуекелдерді басқару жөніндегі шешімдер мен әдістер туралы білім деңгейін арттыруға мүмкіндік беретін қолдау үдерісі;

Тәуекелдер картасы – Университеттің әрбір тәуекелінің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға, сондай-ақ қауіпті болып табылатын әрі оларды басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеуді қажет ететін тәуекелдерді белгілеуге мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқару құралы. Бұл тәуекелдердің жалпы тізіліміне сәйкес анықталған Университет тәуекелдерінің графикалық көрінісі, мұнда бір «осьте» тәуекелдің салдары, ал екіншісінде тәуекелдің ықтималдығы немесе жилігі көрініс табады;

Тәуекел мәдениеті – тәуекелдер мен мүмкіндіктердің оңтайлы ара қатынасын таңдауды ескере отырып, операциялық және өзге де қызметті жүзеге асыру мақсатында барлық деңгейдегі қызметкерлер қолдап, іс жүзінде қолданатын құндылықтарды, сенімдерді, тәуекелдерді басқару саласындағы практикалық тәжірибе мен теориялық білімді қамтитын кешенді ұғым;

Тәуекелге мониторинг жүргізу – талап етілетін немесе күтілетін деңгейден өзгерісті анықтау үшін тәуекел мәртебесін тұрақты түрде тексеру, бақылау, қадағалау немесе анықтау;

Тәуекелді сәйкестендіру – Университеттің алға қойған міндеттеріне қол жеткізу және іске асыру қабілетіне теріс әсер етуі ықтимал болатын оқиғалардың әсеріне ұшырауын аныктау процесі;

Тәуекелдің туындау ықтималдығы – оқиғаның пайда болуы ықтималдығының сандық көрсеткіш арқылы көрініс табатын өлшем бірлігі

Тәуекелдер тізілімі – Университеттің тәуекелдерді басқару құралы, ол келесі ақпаратты қамтитын Университеттің негізгі тәуекелдерінің құрылымдық тізілімі болып табылады (Д қосымшасы):

1) ықтимал мүмкін болатын және сәйкестендірілген тәуекелдер, олардың сипаттамасы, тәуекелдердің туындау себептері және тәуекелдердің басталу салдарларының сипаттамасы;

2) тәуекел иелері, олардың жауапкершілігі;

3) жүргізілген бағалау нәтижелері;

4) тәуекелдерге ден қою кезенділігі мен шаралары;

Жеке капитал өтімділігі (ROE) – таза кірістің меншікті капиталға қатынасының көрсеткіші (Return on equity). Меншікті капитал активтер мен міндеттемелер арасындағы айырмашылық ретінде анықталады;

Тәуекел тәбеті – университет қабылдауға дайын тәуекел деңгейі;

Тәуекел үйлестірушісі –университеттің белгілі бір құрылымдық бөлімшесінің өз құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жүйесінің рәсімдерін іске асырудың барлық кезеңдерінде тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты ұйымдастыру және тәуекел-менеджментті жүзеге асыратын құрылымдық белімшемен ынтымақтастық құру міндеттерін атқаратын жауапты қызметкері;

Тәуекел факторы – тәуекелдің жүзеге асырылуына апарып соғатын жағдай немесе ерекшелік;

Толеранттылық деңгейі – белгілі бір мақсатқа немесе тапсырмаға қол жеткізуге қатысты ауытқудың қолайлы деңгейі. Толеранттылық денгейі тимді мониторинг жүргізуге және тәуекел тәбеті деңгейінің шектен шығуына жол бермеуге мүмкіндік туғызады;

Уәкілетті комитеттер – университеттің Директорлар кеңесінің тұрақты жұмыс істейтін алқалы, консультативтік-кеңесші органдары және университеттің ішкі құжаттарында көзделген, құзыретіне аудит, стратегиялық жоспарлау, тәуекелдерді басқару, кадрлар мен сыйақылар жөніндегі мәселелерді, онын ішінде университет қызметінің тимділігін, оның ұзак мерзімді құнын және тұрақты дамуын арттыруға ықпал ететін іс-шараларды әзірлеу жөніндегі мәселелерді қарау кіретін басқа да алқалы органдар.

3.2. Қысқартылған сөздер

Осы саясатта төменде келтірілген қысқартылған сөздер пайдаланылады:

Дулати университеті	–	«М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» Ке АҚ;
Саясат	–	Тәуекелдерді басқару саясаты;
ҚБ	–	Құрылымдық бөлімшелер;
УСТ	–	Университет стандарты;
Орындаушы	–	университеттің сәйкес емес өнім бойынша түзету әрекеттерін орындайтын қызметкері немесе қызметкерлер тобы;
ТБЖ	–	Тәуекелдерді басқару жүйесі;
БТР	–	Басқарма Төрағасы – Ректор;
ТМ/ТБ	–	Тәуекел менеджменті/ тәуекелдерді басқару;
СМЖ	–	Сапа менеджменті жүйесі;
ХС	–	Халықаралық стандарт;
ИСО	–	Халықаралық стандарттау ұйымы;
КПЭ (KPI)	–	Тиімділіктің басты көрсеткіштері
СА	–	Сәйкессіздік туралы акт;
ШТЖ	–	Шағымдарды тіркеу журналы.

4. ЖАУАПКЕРШІЛІК ЖӘНЕ ӨКІЛЕТТІЛІК

4.1 Осы Саясат Дулати университетінің директорлар кеңесінің шешімімен бекітіліп, қол қойылған күнінен бастап күшіне енеді және университеттің сайтына орналастырылады да, көпшілік қауымға қолжетімді болады.

4.2 Осы құжатты енгізу, жаңарту және оның орындалуын бақылау үшін Аккредиттеу, рейтинг және сапаны қамтамасыз ету бөлімі жауап береді, ол құжаттың ағымдағы нормативтік талаптарға және университеттің ішкі ережелеріне сәйкестігіне жыл сайын сараптама жүргізуге міндетті.

4.3 Құжатты әзірлеушілер стратегиялық даму және интернационалдандыру жөніндегі проректормен бірлесіп, осы Саясаттың СТУ 01 «Құжатталған ақпаратты басқару» стандартының талаптарына сәйкестігі үшін жауап береді. Сәйкессіздіктер анықталған жағдайда әзірлеушілер құжатты жаңарту үдерісін бастауға міндетті.

4.4 Бөлім басшылары мен жауапты лауазымды тұлғалар тәуекелдерді басқарудың нақты кезеңдерін іске асыруға бағытталған іс-шаралардың ұйымдастырылуы мен үйлестірілуі үшін, оның ішінде үдерістерді құжаттандыру, тәуекелдерді басқару шараларының орындалуын бақылау және уақтылы есеп беру үшін жеке жауапкершілік көтереді.

4.5 Құрылымдық бөлімшелердің басшылары осы құжаттың сақталуы, оның рұқсатсыз көшірмеленуінің алдын алу, ресми ақпаратты сыртқа шығудан және рұқсатсыз пайдаланудан қорғау үшін жауап береді. Тәртіп, ереже бұзушылықтар анықталған жағдайда, университеттің ішкі регламенттеріне сәйкес тәртіптік шаралар қолданылуы тиіс.

4.6 Осы Саясатқа енгізілетін өзгерістерді әзірлеу, рәсімдеу, келісу және бекіту УСТ 01 талаптарына қатаң сәйкестікпен жүзеге асырылуы тиіс. Кез келген өзгертулер Директорлар кеңесі бекіткеннен кейін ғана күшіне енеді.

4.7 Саясаттың түпнұсқа данасын Аккредиттеу, рейтинг және сапаны қамтамасыз ету бөліміне сақтауға тапсыру жауапкершілігі құжатты әзірлеушілерге жүктеледі. Бұл ретте бөлім өзгерістер мұрағатын жүргізуге және құжаттың ағымдағы нұсқасына қолжетімділікті қамтамасыз етуге міндетті.

4.8 Осы Саясаттың тіркелген жұмыс көшірмелерін Аккредиттеу, рейтинг және сапаны қамтамасыз ету департаменті факультеттер мен құрылымдық бөлімшелерге жібереді. Құжаттың көбейтілуі мен барлық мүдделі тұлғаларға таратылуы үшін университет баспасының директоры жауапты.

4.9 Осы Саясаттың бақылау данасы Аккредиттеу, рейтинг және сапаны қамтамасыз ету департаментінде сақталауы тиіс. Бөлім басшысы оның сақталуы, өзгерістер тізілімінің жүргізілуі және енгізілген түзетулер туралы барлық мүдделі бөлімшелерді уақтылы хабардар ету үшін жауап береді.

4.10 Аккредиттеу, рейтинг және сапаны қамтамасыз ету департаменті құрылымдық бөлімшелердің басшыларымен бірлесе отырып, университет қызметкерлерін тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша тұрақты түрде оқытуды ұйымдастырады, оның ішінде семинарлар, тренингтер және тәжірибелік кейстер өткізеді.

4.11 Университеттің Ішкі аудиті Саясаттың сақталуын жүйелі түрде тексеріп, Директорлар кеңесіне есеп беріп тұрады. Қандай да бір сәйкессіздіктер анықталған жағдайда, түзету шаралары қабылданады.

4.12 Құрылымдық бөлімшелердің басшылары тәуекелдерді уақтылы анықтау, талдау және есеп беру үшін дербес жауапкершілік көтереді. Барлық деректер кемінде тоқсанына бір рет Аккредиттеу, рейтинг және сапаны қамтамасыз ету бөліміне беріледі.

4.13 Директорлар кеңесі тоқсан сайын тәуекелдерді басқару бойынша есепті ішкі аудит, жауапты құрылымдық бөлімшелер мен (болған жағдайда) Тәуекелдерді басқару

комитеті ұсынған ақпарат негізінде қарайды. Есепті ұсыну нысаны мен мерзімі университеттің ішкі ережелерінде айқындалады.

5. ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕР

5.1 Тәуекелдерді басқарудың негізгі мақсаты – университеттің бәсекеге қабілеттілігін арттыру мүмкіндіктерін барынша пайдалану мен ықтимал қаржылық, операциялық және стратегиялық шығындардың алдын алу арасындағы теңгерімге қол жеткізу.

5.2 Тәуекелдерді шоғырландыру негізінде басқару Тәуекелдерді басқару жүйесін (ТБЖ) енгізу арқылы жүзеге асырылады. ТБЖ ұйымдастыруды және оның қызметін университеттің басқару органдары мен тәуекелдерді басқару саласындағы өз функцияларын орындау үшін жауапты құрылымдық бөлімшелері қамтамасыз етеді.

5.3 ТБЖ мақсаттары:

- университеттің Жалғыз акционерінің мүдделерін қорғау және басқару үдерістерінің ашықтығын қамтамасыз ету;
- кірістілік пен тәуекелдер арасындағы оңтайлы теңгерім арқылы университеттің тұрақты дамуына қол жеткізу;
- ықтимал қатерлерді дер кезінде анықтау және талдау арқылы шығындарды азайту;
- тәуекелдерді анықтау, бағалау және басқарудың бірыңғай әдістері мен құралдарын әзірлеу;
- университет ішінде және сыртқы мүдделі тараптармен өзара әрекеттесу деңгейінде тәуекелдер туралы ақпарат алмасудың тиімді тетіктерін құру;
- бизнес-процестерді басқару мүмкіндігін жақсарту үшін тәуекелдер туралы білім мен мәліметтерді жинақтау;
- стратегиялық бастамаларды қалыптастыру кезеңінде тәуекелдерді есепке алу үшін университеттің стратегиялық жоспарлауына тәуекелдерді басқару үдерісін интеграциялау;
- операциялық деңгейде тәуекелдердің ерте алдын алу тетіктерін енгізу;
- университет қызметіне, имиджіне, білім беру бағдарламаларының сапасына және сыртқы серіктестермен өзара әрекеттесуге байланысты беделдік тәуекелдерді ескеру.

5.4 ТБЖ негізгі міндеттері:

- сәйкестендіруді, бағалауды, мониторингті және бақылауды қоса алғанда, тәуекелдерді басқарудың үздіксіз үдерісін қамтамасыз ету;
- ықтимал тәуекелдердің алдын алуға және азайтуға бағытталған басқару жүйесін дамыту (алдын алу шаралары);
- университет ресурстарын бөлу тиімділігін арттыру;
- тәуекел мен кірістіліктің теңдестірілген деңгейіне жету;
- бизнес-процестердің, ішкі есеп берудің және бақылаудың тиімділігін арттыру арқылы шығындарды азайту;
– тәуекелдерді басқару саласындағы белгіленген заңнамалық нормалар мен стандарттарды сақтау;
- тәуекелдерді бақылау мен талдау үшін цифрлық платформаларды, деректер қорын және аналитикалық құралдарды әзірлеу және пайдалану;
- есеп беру ережелерін: басқарудың әртүрлі деңгейлерінде тәуекелдер туралы ақпаратты беру мерзімдерін, нысандарын, тәртібін белгілеу.

5.5 Тәуекелдерді басқару үдерісінің негізгі қағидалары:

– **Тұтастық** – тәуекелдерді басқару кешенді түрде, яғни тәуекелдің барлық түрлері мен факторларын, олардың өзара байланысын және университет қызметіне әсерін ескере отырып жүзеге асырылады;

– **Транспаренттілік** – тәуекелдерді басқару үдерістері құжатталады, тәуекелдер туралы ақпарат мүдделі тараптарға белгіленген ережелер шеңберінде қолжетімді болады;

– **Деректер сенімділігі** – тәуекелдерді басқару объективті, өзекті әрі тексерілген ақпаратқа негізделеді. Тексерілмеген ақпарат көздерін пайдалануға жол берілмейді;

– **Біріктіру** – тәуекелдерді басқару университеттің стратегиялық жоспарлауы мен операциялық қызметінің ажырамас бөлігі болып табылады. Нақты тәуекелдерді басқару үшін тәуекел иелері жауапты болады;

– **Үздіксіз жетілдіру** – тәуекелдерді басқару деректерді талдау, халықаралық тәжірибе және жаңа технологиялар негізінде қолданылатын әдістерді, үдерістерді және құралдарды жүйелі түрде қайта қарап отыруды талап етеді;

– **Экономикалық тиімділік** – тәуекелдерді басқару шараларына жұмсалатын шығындар негізді әрі экономикалық мақсатқа сай болуы тиіс, тәуекелдерді басқару шығындары ықтимал залалдан аспауы керек;

– **Ұжымдық жауапкершілік** – тәуекелдерді табысты басқару университеттің барлық мүдделі қызметкерлерінің, бөлімдерінің және басқару органдарының қатысуын талап етеді;

– **Икемділік және бейімділік** – тәуекелдерді басқару тәсілдерінде сыртқы ортаның динамикасы және өзгермелі жағдайларға жылдам бейімделу мүмкіндігі ескерілуі тиіс;

– **Орталықтандырылған бақылау** – тәуекелдерді басқару саясатын әзірлеу, енгізу және оны бақылау үшін жауапты мамандандырылған комитет немесе сарапшылар тобын құру.

6. ТБЖ-НЫҢ ҰЙЫМДЫҚ ҚҰРЫЛЫМЫ

6.1 Университеттегі Тәуекелдерді басқару жүйесінің (ТБЖ) ұйымдық құрылымы тігінен де, көлденеңінен де тиімді ақпарат ағынын қамтамасыз етеді, бұл барлық деңгейдегі тәуекелдерді уақтылы анықтауға, талдауға, бағалауға және басқаруға ықпал етеді.

6.2 **Ақпараттың тік ағыны**: төменнен жоғарыға қарай берілетін ақпарат құрылымдық бөлімшелерден университет Басқармасына, Директорлар кеңесіне және Жалғыз акционерге бағытталады. Бұл ағында келесі мәліметтер қамтылады:

- тәуекелдерді басқарудың ағымдағы жағдайы;
- сәйкестендірілген тәуекелдер және олардың жіктелуі;
- ден қою әдістері және оларды қолдану нәтижелері;
- тәуекелді бақылаудың тиімділігі және оларды басқару деңгейлері;
- тәуекелдерді басқару тиімділігінің (KPI) анықталған қатерлерді талдау негізінде қалыптасқан негізгі көрсеткіштері.

6.3 **Кері тік ағым (жоғарыдан төмен)**: Жалғыз акционер, Директорлар кеңесі және Университет Басқармасы деңгейінде қабылданған шешімдер жүзеге асыру үшін келесі қадамдар арқылы төменге бағытталады:

- тәуекелдерді басқарудың стратегиялық мақсаттарын, қағидаттары мен стандарттарын хабарлау;
- тәуекелдерді басқарудың ішкі ережелері мен әдістерін әзірлеу және бекіту;
- ТБЖ рәсімдерінің орындалуы үшін жауапты тұлғалар мен құрылымдық бөлімшелерді тағайындау;
- бақылау тетіктерін белгілеу және тәуекелдерді басқару жөніндегі стратегиялық шешімдердің орындалуына тұрақты мониторинг жүргізу.

6.4 **Көлденең ақпарат ағыны** тәуекел иелері мен университет бөлімшелерінің өзара әрекетін қамтиды, ол:

– анықталған тәуекелдер және олардың ықтимал даму сценарийлері туралы жедел ақпарат алмасу;

– тәуекелдерді азайту бойынша шешімдер мен әдістерді бірлесіп әзірлеу;

- тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша кеңес беру және бірлескен жұмыс кездесулерін тұрақты түрде өткізу;

- тәуекелдердің ішкі пайдалануға арналған бірыңғай дерекқорын жасау;

– ұсыну мерзімдерін және дайындау үшін жауапты тұлғаларды белгілей отырып, тәуекелдер туралы есеп беру жүйесін қалыптастыру.

6.5 **Университеттегі тәуекелдерді басқарудың деңгейлік құрылымы**: тәуекелдерді басқару жүйесі әрқайсысы белгілі бір қызметтерді орындайтын бірнеше деңгейлерді қамтиды:

– **Директорлар кеңесі** тәуекелдерді басқару бойынша стратегиялық шешімдерді бекітеді, тәуекелдік тәбет саясаты мен деңгейін анықтайды, тәуекелдерді төмендету жөніндегі негізгі бастамалардың іске асырылуын бақылайды.

– **Университет Басқармасы** тәуекелдерді басқару стратегиясы шеңберінде іс-шаралар жоспарын әзірлейді, оның орындалуын үйлестіреді және жедел шешімдер үшін жауап береді.

– **Құрылымдық бөлімшелер (тәуекел иелері)** өз құзыреті шегінде тәуекелдерді анықтау, талдау және басқару, түзету шараларын жүзеге асыру, тәуекелдер тізілімдерін жүргізу және деректерді жоғарғы басқару деңгейлеріне беру үшін жауапты.

– **Ішкі аудит қызметі** тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігіне тәуелсіз бағалау жүргізеді, бөлімшелерге тәуекелдерді тиімді басқару мәселелері бойынша кеңес береді.

- **Тәуекелдерді басқару комитеті** (қажет болған жағдайда) ықтимал тәуекелдерді талқылауды ұйымдастырады, ұзақ мерзімді тәуекелдерді азайту стратегияларын әзірлейді және шешімдердің жедел қабылдануын қамтамасыз етеді.

6.6 **Сыни қауіпті тәуекелдерге жедел ден қою жүйесі**: сыни **қауіпті** тәуекелдерге жедел ден қою үшін университет төменде аталған әрекеттерді жүзеге асырады:

- қауіпті тәуекелдер туындаған жағдайда төтенше хабарлау тетігін әзірлеу;

- төтенше шешімдер қабылдау және дағдарысқа қарсы стратегияларды іске асыру үшін жауапты тұлғаларды тағайындау;

– тәуекел туралы ақпаратты жедел алмасу үшін цифрлық құралдарды (құжат айналымы, мониторинг жүйелері) пайдалану.

6.7 Университеттің ТБЖ-нің ұйымдық құрылымы және тәуекелдерді басқару тетіктері осы Саясаттың А қосымшасында толық көрсетілген.

7. ТБЖ-ға ҚАТЫСУШЫЛАРДЫҢ ФУНКЦИЯЛАРЫ

7.1 **Жалғыз акционер** университеттің Директорлар кеңесі мен Басқармасы ұсынған ақпарат негізінде тәуекелдерді басқару бойынша стратегиялық шешімдер қабылдайды. Ол шешімдер негізгі тәуекелдерді азайтуға және университеттің тұрақты дамуын қамтамасыз етуге бағытталған.

7.2 **Университеттің Директорлар кеңесі** ТБЖ жұмысын қадағалауда басты рөл атқарады және келесі міндеттерді орындайды:

1) Университеттің тәуекелдерді басқару саласындағы ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді мақсаттары мен міндеттерін анықтайды.

2) Университеттің ұйымдық құрылымын бекітуді, тәуекелдерді тиімді басқаруды қамтамасыз етеді.

3) Университеттің Тәуекелдерді басқару саясатын, тәуекелдер тізілімін және тәуекелдер картасын бекітеді.

4) Тәуекелдерді мониторингілеу және бақылау үшін жауапкершілік деңгейлерін белгілейді.

5) Тәуекелдерді ішкі бақылау және басқару мәселелері жөніндегі сыртқы және ішкі аудиторлардың есептерін талдайды.

6) Негізгі тиімділік көрсеткіштері (KPI) негізінде тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бақылайды.

7) Тәуекелдерге тұрақты түрде талдау жүргізіп, оларды азайту стратегияларын әзірлейді.

8) Заңнамадағы және нормативтік талаптардағы өзгерістерге уақтылы ден қоюды қамтамасыз етеді.

9) Тәуекелдерді басқару жүйесіне қатысушылардың қызметінің тиімділігін бағалау өлшемшарттарын анықтап, бекітеді.

7.3 **Директорлар кеңесі жанындағы уәкілетті комитеттер:**

Директорлар кеңесі өз қызметін тиімді түрде жүзеге асыру үшін міндеттері тиісті нормативтік құжаттарда белгіленетін мамандандырылған комитеттерді құра алады.

7.4 **Директорлар кеңесінің Аудит жөніндегі комитеті** келесі міндеттерді атқарады:

1) ТБЖ жағдайы туралы сыртқы және ішкі аудиторлардың есептерін талдайды.

2) Тәуекелдерді басқару құралдарының тиімділігін бағалап, оларды жақсарту бойынша ұсыныстар әзірлейді.

3) Аудиторлар мен тәуелсіз сарапшылар ұсыныстарының орындалуын бақылайды.

4) Негізгі тәуекелдерді және оларды азайту жоспарларын талқылау үшін Университет басшылығымен кездесулер өткізу.

5) Директорлар кеңесіне қорытындылар мен ұсынымдар дайындайды.

6) Тәуекелдерді басқару аудиті барысында жасалған ұсынымдар мен тағайындалған түзету әрекеттерінің орындалуын бақылау жүйесін әзірлейді.

7) Тәуекелдерді басқару стандарттарының сақталуы туралы тұрақты есептерді дайындап, оларды Директорлар кеңесіне ұсынады.

7.5 **Университет Басқармасы** тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру мен енгізу үшін жауапты. Негізгі міндеттері:

1) Директорлар кеңесінің шешімдеріне сәйкес тәуекелдерді басқару саясатын әзірлеу және енгізу.

2) Тәуекелдерді мониторингілеу және бақылау жүйесін ұйымдастыру.

3) Директорлар кеңесіне ұсыну үшін тәуекелдерді басқарудың жай-күйі туралы есептерді дайындау.

4) Тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеу және бекіту.

5) Қызметкерлерге тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша тренингтер өткізу.

6) Тәуекелдерді басқару жүйесін университеттің барлық бизнес-үдерістеріне кіріктіру.

7.6 **Тәуекелдерді басқаруды жүзеге асыратын құрылымдық бөлімше** келесі міндеттерді атқарады:

1) Университеттің тәуекелдерін сәйкестендіру, талдау және бағалау үдерісін үйлестіру.

2) Әдістемелік құжаттарды және тәуекелдерді басқару рәсімдерін әзірлеу.

3) Бөлімшелердің тәуекелдерді басқару талаптарын орындауын бақылау.

4) Тәуекелдер туралы есептерді талдау және оларды азайту бойынша ұсыныстар беру.

5) Университет қызметкерлеріне тәуекелдерді басқару бойынша ішкі оқытуды ұйымдастыру.

6) Ішкі аудит қызметімен және сыртқы сарапшылармен тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша өзара әрекеттесу.

7) Университеттің негізгі тәуекелдеріне стресс-тестілеу жүргізу.

8) Ықтимал тәуекел оқиғаларының алдын алу үшін дағдарысқа қарсы стратегиялар мен сценарийлер үлгілерін әзірлеу.

9) Корпоративтік қауіпсіздік және тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша қызметкерлерді хабардар ету және оқыту жұмысын ұйымдастыру.

10) Үрдістерді талдау және ықтимал қатерлерді болжау үшін тәуекелдердің дерекқорын жасау.

7.7 **Университеттің Ішкі аудит қызметі** тәуекелдерді басқару аясында:

1) Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін тексереді.

2) Іске асырылатын шаралардың нормативтік талаптарға және ішкі нормативтік құжаттарға сәйкестігін бағалайды.

3) Құрылымдық бөлімшелердің тәуекелді анықтауы және бағалауының дұрыстығын талдайды.

4) Тәуекелдерді басқару үдерістерін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлейді.

5) Тәуекелдерді басқару жүйесіне кешенді аудит жүргізу үшін тәуелсіз сыртқы сарапшылармен және аудиторлармен өзара әрекеттеседі.

6) Тәуекелдерді басқару жүйесінің халықаралық стандарттарға (ISO 31000 және т.б.) сәйкестігін бағалайды.

7) Тәуекелдерді басқару үдерістерін жүйелі түрде жетілдіру үшін кері байланыс тетіктерін енгізеді.

7.8 **Тәуекел иелері болып табылтын құрылымдық бөлімшелер**:

- өз құзыреті шегінде тәуекелдерді анықтап, талдайды және бағалайды;
- бағынысты үдерістерде тәуекелдерді басқару шараларын әзірлеу және енгізу;
- тәуекелдер туралы уақтылы есеп берілуін қамтамасыз ету;
- тәуекелдер деңгейіне әсер ететін сыртқы және ішкі факторлардың өзгерістерін бақылау;
- тәуекелдерді үйлестіре басқаруды қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді басқару бөлімшесімен өзара әрекеттесу;
- университетте тәуекел мәдениетін дамыту шараларын жүзеге асыру.

7.9 ТБЖ қатысушыларының өзара әрекеттесу принциптері:

- тәуекелдерді басқару жүйесіне қатысушылар арасында рөлдер мен өкілеттіктерді нақты бөлу;
- ағымдағы және ықтимал тәуекелдер туралы тұрақты ақпарат алмасу;
- тәуекелдерді басқару стратегияларын бірлесіп әзірлеу;
- қабылданған шаралардың тиімділігін бақылау және қажет болған жағдайда оларды түзету;
- тәуекелдер мониторингін жүргізу мен есептілікті автоматтандыру үшін цифрлық құралдарды пайдалану;
- арнайы жұмыс топтарын және резервтік іс-шаралар жоспарын құруды қамтитын дағдарыстық жағдайларға жедел ден қою жүйесін құру;
- университеттегі басқару үдерістерінің тұрақтылығын анықтау үшін тәуекелдерге тұрақты түрде стресс-тестілеу жүргізу жүйесін енгізу.

8. ТБЖ-НЫҢ ҚЫЗМЕТ АТҚАРУ ҮДЕРІСІ

8.1 Тәуекелдерді басқару – тәуекелдерді басқару жүйесіне қатысушылар арасында ақпарат алмасу және байланыс жүзеге асырылатын динамикалық, үздіксіз және циклдік тұрақты үдеріс. ТБЖ-нің қызмет үдерісі осы Саясаттың Б қосымшасына сәйкес белгілі бір кезеңдерден тұрады. Үдерістің тиімділігін қамтамасыз ету үшін тұрақты мониторинг, тәуекелдерді басқару стратегияларын қарастыру және өзгермелі жағдайларға бейімделу тетіктері қарастырылған.

8.2 Университет тәуекелдерді жинау, талдау және есеп беру үдерісін автоматтандыруға мүмкіндік беретін сандық тәуекелдерді бақылау жүйесін енгізуде.

Қазіргі заманғы аналитикалық құралдар ықтимал қатерлерді болжау мен олардың дамуының ықтимал сценарийлерінің үлгілерін жасау үшін қолданылады.

8.3 Университет қызметі қызметкерлердің ықтимал тәуекелдер туралы хабардарлығын арттыруға ықпал ететін және оларды басқару үшін жауапкершілігін нығайтатын ішкі ортаны құруға бағытталған. Осы мақсатта қызметкерлерге тәуекелдерді басқарудың негізгі қағидалары туралы ақпарат беру үшін ішкі оқыту бағдарламасы жүзеге асырылуда.

8.4 Тәуекелдерді басқару үдерісінің барлық компоненттерінің негізін құрайтын ішкі орта мына аталғандарды қамтиды:

- университеттің этикалық құндылықтарын;
- жұмыскерлердің құзыреттілігі мен біліктілік деңгейін;
- тәуекелдерді басқару қағидаларын;
- қаржылық, жүйелік және рәсімдік ресурстарды;
- университеттің сыртқы ортамен, оның ішінде бизнес құрылымдарымен, мемлекеттік және қаржылық органдармен, реттеуші институттармен өзара әрекеттесуін.

8.5 ТБЖ негізгі элементі университеттің мақсаттарын белгілеу болып табылады. Университет басшылығы алдымен мақсаттарды айқындап, алып, содан соң оларға қол жеткізуге теріс әсер етуі ықтимал оқиғаларды анықтауы тиіс. Мақсаттарға қол жеткізу мына аталғандар арқылы қамтамасыз етіледі:

- стратегиялық жоспарларды, даму бағдарламалары мен бюджеттерді әзірлеу және іске асыру;
- тұрақты түрде тәуекелді талдап, стресс-тестілеу жүргізу;
- мониторинг нәтижелері негізінде тәуекелдерді басқару стратегияларын жедел түзету;
– анықталған және алдын алған тәуекелдер динамикасын, қауіпті тәуекелдерге ден қою уақытын және түзету шараларын енгізу тиімділігін қоса алғанда, қызметтің негізгі көрсеткіштерін (KPI) анықтау.

8.6 Ішкі орта университеттің тәуекелдерге деген көзқарасын және қызметкерлердің тәуекелдерді басқару үдерісіне қатысу деңгейін айқындайды. Оған мыналар кіреді:

- тәуекелдерді басқару философиясы;
- тәуекел тәбетінің деңгейі;
- басқару органдарының бақылауы;
- этикалық нормалар мен корпоративтік мәдениет;
- қызметкерлердің құзыреттілігі мен жауапкершілігі;
- университеттің құрылымы және оның кадрлық, қаржылық және материалдық ресурстармен айқындалатын мүмкіндіктері.

8.7 Университет тәуекелдерді басқару мәдениетін төменде аталған жолдармен дамытады:

- қызметкерлердің тәуекелдерді басқару қағидаттары туралы хабардар болуын арттыруға бағытталған оқыту бағдарламалары мен семинарларды тұрақты түрде ұйымдастыру;
- әрекет етуге ден қоюмен қатар ықтимал қатерлердің алдын алуға бағытталған тәуекелдерді белсенді түрде басқару мәдениетін қалыптастыру;
- қызметкерлердің тәуекелдерді анықтау және азайту жөніндегі бастамаларын ынталандыру.

8.8 Университеттің сыртқы ортамен қарым-қатынасы (бизнес құрылымдар, мемлекеттік органдар, халықаралық білім беру және ғылыми-зерттеу институттары) тәуекелдерді басқарудың ішкі ортасына әсер етеді. Университет мемлекеттік реттеудегі өзгерістерге, экономикалық жағдайларға және технологиялық үрдістерге байланысты

тәуекелдерді талдауды жүзеге асырады. Сыртқы ортадағы өзгерістерге жедел ден қоюға мүмкіндік беретін ерте алдын алу жүйесі енгізілді.

8.9 Қызметаралық (үдерісаралық) тәуекелдерді басқару үдерісі ағымдағы ақпараттың талдануын және оқиғалардың болжамды даму сценарийлерін ескере отырып, әртүрлі бөлімшелер бірлесіп қабылдаған ұжымдық шешімдерге негізделген.

8.10 Тәуекелдерді басқару мен университеттің стратегиялық жоспарлау үдерісі арасындағы байланыс мыналарды қамтиды:

- университеттің даму стратегиясын әзірлеу кезеңінде негізгі тәуекелдерді талдау;

– негізгі тәуекелдердің ықтимал теріс салдарларын басқаруға бағытталған шаралар кешенін әзірлеу;

- тәуекел факторларын ескере отырып, стратегиялық шешімдердің орындалуын тексеру және бақылау;

- университеттің әртүрлі тәуекел сценарийлеріне төзімділігін бағалау.

8.11 Тәуекелдерді басқару мен университеттің операциялық қызметі арасындағы байланыс мыналарды қамтиды:

- тәуекелдерді басқару жоспарларын бөлімшелердің стратегиялық және операциялық жоспарларына кіріктіру;

- құрылымдық бөлімшелердің жылдық жұмыс жоспарларына тәуекелдерді басқару шараларын міндетті түрде енгізу;

- тәуекелді басқару шараларын жүзеге асыру үшін қажетті ресурстарды тәуекел иесінің объективті бағалауы;

- тәуекелдерді азайту жоспарларын тиімді түрде жүзеге асыру үшін қажетті уақыт пен әкімшілік ресурстардың бөлінуін қамтамасыз ету;

– қабылданып жатқан шешімдерге байланысты ықтимал тәуекелдерді және оларды іске асырудың ықтимал салдарларын егжей-тегжейлі талдауды Директорлар кеңесі мен Басқарманың қарауына ұсынылған материалдарға енгізу.

8.12 Университет қатерлі тәуекелдерге жедел ден қою жүйесін әзірлеуде, оған мына аталғандар кіреді:

- дағдарыс штабын құруды қоса, жедел ден қою хаттамаларын әзірлеу;

- дағдарысты ахуалдың үлгілерін жасау жағдайында тәуекелдерге ден қою жоспарларын тестілеу;

- дағдарысқа қарсы оқыту мен тренингтерді тұрақты түрде өткізіп тұру.

9. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ ЖІКТЕУ ЖӘНЕ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ӘДІСТЕРІ

9.1 Бірыңғай терминдерді пайдалану және коммуникация үдерісін ынталандыру мақсатында университетте тәуекелдердің қызметтік топтары мен кіші топтары және олардың құрамдас бөліктеріне қатысты тәуекелдердің бірыңғай жіктелуі енгізілді.

9.2 Тәуекелдерді жіктеу үшін университетте тәуекелдер төмендегідей топтастырылған:

– **стратегиялық тәуекелдер** – университеттің қызметі мен дамуының стратегиясын анықтау және іске асыру кезіндегі өзгерістер немесе қателер (кемшіліктер), саяси ортаның, аймақтық жағдаяттардың өзгеруі, саланың құлдырауы және жүйелік сипаттағы басқа да сыртқы факторлар салдарынан туындайтын шығындар тәуекелдері. Стратегиялық тәуекелдерді басқаруды университеттің стратегиялық жоспарлау үшін жауапты құрылымдық бөлімшесі даму стратегиясын әзірлеу және ерте алдын алу тетіктерін енгізу арқылы жүзеге асырады.

- **қаржылық тәуекелдер** капиталдың құрылымымен және қаржылық кірістіліктің төмендеуімен байланысты тәуекелдерді қамтиды. Қаржылық тәуекелдерді басқаруды университеттің қаржылық қызметін жүзеге асыратын құрылымдық бөлімшесі тәуекелдерді басқаруды жүзеге асыратын бөлімшемен келісе отырып, ішкі нормативтік

құжаттарды және қаржылық тәуекелдерді төмендету әдістерін әзірлеу арқылы жүзеге асырады. Қаржылық тәуекелдер келесі кіші топтарға жіктеледі:

✓ валюталық тәуекел – университеттің өз қызметін жүзеге асыруы барысында валюта бағамдарының өзгеруіне байланысты шығыс (шығын) тарту тәуекелі;

✓ баға тәуекелі – қаржы нарығының шарттары өзгерген жағдайда университет активтері құнының өзгеруіне байланысты туындайтын шығыс (шығын) тәуекелі;

✓ өтімділікті жоғалту тәуекелі – университеттің өз міндеттемелерін орындамау немесе уақтылы орындамау ықтималдығымен байланысты тәуекел. Өтімділікті басқару қаржылық ағындарды болжау және стресс-тестілеуді енгізу арқылы жүзеге асырылады;

– **оқу үдерісі тәуекелдері** – оқу үдерісінің сапасыз ұйымдастырылуынан, түлектердің нарық талаптарына сәйкес келмеуінен туындайтын шығын тәуекелдері. Басқару білім беру бағдарламаларын стандарттау, оқыту сапасын бақылау және студенттер мен жұмыс берушінің қанағаттануын талдау арқылы жүзеге асырылады;

– **ғылымды жаңғырту тәуекелдері** – ғылыми зерттеулердің сұранысқа сай келмеуі немесе бәсекеге қабілетсіздігімен байланысты тәуекелдер. Басқару ғылыми әзірлемелерді коммерцияландыру бағдарламаларын әзірлеу, гранттық қаржыландыруды тарту және халықаралық ынтымақтастық түзу арқылы жүзеге асырылады.

– **операциялық тәуекелдер** – ішкі үдерістермен, адам ресурстарымен, ақпараттық технологиялармен және сыртқы оқиғалармен байланысты тәуекелдер. Оларға: жұмыскерлерді басқарумен байланысты тәуекелдер; технологиялық тәуекелдер; ақпараттық қауіпсіздік тәуекелдері; форс-мажорлық жағдайларға байланысты жедел қызметтің бұзылуы кіреді;

– **құқықтық тәуекелдер** – заң талаптарына немесе ішкі тәртіп ережелеріна сәйкессіздің салдарынан туындайтын шығындар тәуекелі. Басқару комплаенс-бақылау жүйесін енгізу және ішкі құжаттарға құқықтық сараптама жүргізу арқылы жүзеге асырылады;

– **цифрлық түрлендіру тәуекелдері** – жаңа технологияларды енгізумен, үдерістерді цифрландырумен, бизнес-үлгілердің өзгеруімен және деректер қауіпсіздігімен байланысты тәуекелдер. Басқару мына аталған әрекеттерді қамтиды: киберқауіптерді талдау; IT стратегиясын әзірлеу; деректерді қорғау шешімдерін енгізу; технологиялық тәуекелдердің мониторингі;

– **ESG тәуекелдері (экологиялық, әлеуметтік және басқару тәуекелдері)** – университеттің халықаралық тұрақты даму стандарттарына және әлеуметтік үміттерге сәйкес келмеуіне байланысты тәуекелдер. Оларға: экологиялық тәуекелдер (көміртек ізі, энергия тиімділігі, қалдықтар); әлеуметтік тәуекелдер (студенттер мен қызметкерлердің құқықтары, инклюзивтілік); басқару тәуекелдері (корпоративтік ашықтық, этика, комплаенс);

– **халықаралық ынтымақтастық тәуекелдері** – серіктестермен жасалған келісімдермен, академиялық ұтқырлықпен, халықаралық гранттармен және аккредиттеумен байланысты тәуекелдер. Басқару әдістері: халықаралық жобалардың тәуекелдерін бағалау жүйесін құру; серіктес елдердің құқықтық нормаларын талдау; халықаралық білім беру және ғылыми бағдарламаларын әртараптандыру.

9.3 Университет тәуекелдерді басқарудың келесі әдістерін қолдана алады (бірақ олармен шектелмейді):

1) Стратегиялық тәуекелдер бойынша: жеке бизнес-процестер деңгейінде және жалпы Университет денгейінде сырткы тәуекел факторларын талдау; тәуекелдер картасын құру;

2) Қаржылық тәуекелдер бойынша: өтімділік тәуекелдерін басқару әдістері (акша ағындарын болжау); тәуекел лимиттерін, онын ішінде контрагенттердің және т.б. лимиттерді есептеу және белгілеу негізінде тәуекелдерді бақылау; шығындарды жабуға

арналған резервтердің қажетті деңгейін қалыптастыру; стресс-тестілеу; сценарийлік талдау; тәуекелдер картасын құру; каржылық талдау; ішкі бақылау әдістері; есеп беру мен мониторингтің, түгендеу мен аудиттін уактылы әрі тиімді жүйесі;

3) Операциялық тәуекелдер бойынша: операциялик тәуекелдердің негізгі индикаторларын бағалау; ішкі бақылау әдістері; стресс-тестілеу; сценарийлік талдау; тәуекелдер картасын құру; есептілік жене мониторинг жүргізудін уақтылы және тиімді жүйесі;

4) Құқықтық тәуекелдер бойынша: ішкі бақылау әдістері; комплаенс-бақылау; есептілік пен мониторинг жүргізудін уакытылы әрі тиімді жүйесі;

5) Тәуекелдерді төмендету жөніндегі іс-шараларды жүзеге асыруға бағытталған халықаралық тәжірибе негізінде ішкі құжаттарды және/немесе бағдарламаларды әзірлеу арқылы білім беру үдерісі және ғылымды жаңғырту тәуекелдері бойынша: тәуекелдер картасын құру; есептілік пен мониторинг жургізудін уактылы әрі тиімді жүйесі;

6) Цифрлық трансформация тәуекелдері бойынша: ақпараттық қауіпсіздік аудиті; киберқауіптер мен осал тұстарды, оның ішінде автоматтандырылған мониторинг жүйелерінің пайдаланылуын талдау; технологиялық өзгерістерді бақылау және пайда болатын тәуекелдерді бағалау; IT-стратегияны әзірлеу және іске асыру; цифрлық үдерістердің жетілу деңгейін бағалау; киберинциденттерге стресс-тестілеу жүргізу; цифрлық трансформация тәуекелдерінің картасын құру; деректерді резервтік көшіру және қалпына келтіру тетіктерін енгізу; қызметкерлерге киберқауіпсіздік бойынша оқыту тренингтерін тұрақты түрде өткізу.

7) ESG тәуекелдері бойынша (экологиялық, әлеуметтік және басқару): халықаралық стандарттарға (мысалы, GRI, SASB) сәйкес ESG бағалау жүргізу; тұрақты даму саясатын әзірлеу және енгізу; университеттің экологиялық ізін және шығарындылармен, ресурстарды тұтынумен, қалдықтарды кәдеге жаратуға байланысты тәуекелдерді талдау; қызметкерлер мен студенттердің қанағаттану деңгейін бақылау; инклюзивтілік және әлеуметтік жауапкершілік деңгейін бағалау; ішкі және сыртқы ESG аудитін жүргізу; ESG тәуекелдері картасын құру; тұрақты даму саласындағы негізгі тиімділік көрсеткіштерін (KPI) әзірлеу және олардың орындалуын тұрақты түрде бақылау.

8) Халықаралық ынтымақтастық тәуекелдері бойынша: серіктес елдердегі құқықтық, саяси және экономикалық тәуекелдерді талдау; шетелдік серіктестердің несие қабілеттілігі мен іскерлік беделін бағалау; халықаралық шарттық құжаттаманың стандарттары мен үлгілерін әзірлеу; білім беру бағдарламаларын халықаралық аккредиттеуге және бірлескен жобаларды іске асыруға байланысты тәуекелдерді талдау; халықаралық ынтымақтастық бағыттары бойынша тәуекел картасын құру; геосаяси өзгерістерді ескере отырып, сценарийлік талдау және стресс-тестілеу жүргізу; халықаралық келісімдерді құқықтық, қаржылық және академиялық сараптамадан өткізу жүйесін енгізу; халықаралық білім беру және ғылыми бағдарламалар бойынша тәуекелдер тізілімін қалыптастыру және жүргізу.

9) Барлық тәуекел түрлеріне қолданылатын әмбебап әдістер: үлкен деректерді (Big Data) және жасанды интеллектіні (AI) пайдалана отырып, үлкен деректер көлемін және машиналық оқыту алгоритмдерін талдау арқылы ықтимал қауіптерді болжау:

– жағымсыз экономикалық сценарийлерді модельдеу және дағдарысқа қарсы жоспарларды әзірлеу арқылы қаржылық стресс-тестілеу жүргізу;

– нақты уақыт режимінде тәуекел деңгейінің жоғарылауы туралы цифрлық хабарламалар арқылы тәуекелдер туралы ерте хабарлау жүйесін енгізу;

– оқыту тренингтерін өткізу, қызметкерлер мен студенттердің негізгі тәуекелдер туралы хабардарлығын арттыру, күнделікті қызметке жауапкершілік пен алдын ала болжау қағидаттарын енгізу арқылы университеттің корпоративтік мәдениетіне тәуекелдерді басқару жүйесін интеграциялау.

9.4 Университеттің тәуекелдер туралы тұрақты түрде ақпарат алмасу үдерісінің мақсаты:

– тәуекел иелеріне белгілі бір негізгі тәуекелдерді басқару үшін жеке жауапкершілік жүктеу;

– университеттің тиісті деңгейінде басқарылуы қажет болып табылатын барлық тәуекелдер туралы ақпаратты университеттің БТР/Директорлар кеңесінің назарына жедел жеткізу;

– туындайтын қатерлерге жедел ден қоюды және дағдарыстық жағдайлардың алдын алуды қамтамасыз ету;

– университеттің жалпы басқару жүйесіне тәуекелдерді басқарудың кіріктірілуіне ықпал ету.

9.5 Тәуекелдер туралы тұрақты есеп беру негізінде университетте ағымдағы тәуекелдерді бақылау және оларды азайту шаралары жүзеге асырылады. Тәуекелдердің иелері болып табылатын университеттің құрылымдық бөлімшелері бөлімшенің жұмыс жоспарлары шеңберінде белгіленген нысанда тәуекелдерді басқару бойынша тоқсандық есептерді ұсынады. Қатерлі тәуекелдер анықталған жағдайда, тәуекелдерді басқару стратегиясын шұғыл түрде қайта қарау жүргізіледі.

9.6 Университет тәуекелдерді басқару жөніндегі ақпаратты серіктестерге, сыртқы аудиторларға, рейтингтік агенттіктерге және басқа да мүдделі тараптарға (соның ішінде жылдық есептің бөлігі ретінде) хабарлайды, бұл ретте ашылатын ақпараттың университет қызметінің сипаты мен ауқымына сәйкес келуін қамтамасыз етеді. Сонымен қатар университет бедел тәуекелдерін және олардың білім беру қызметтері нарығындағы бәсекелестіктегі өз орнын алуына тигізетін әсерін талдауды жүзеге асырады.

10. УНИВЕРСИТЕТТІҢ ТӘУЕКЕЛГЕ ТӘБЕТІН ЖӘНЕ НЕГІЗГІ ТӘУЕКЕЛДЕРГЕ ТОЛЕРАНТТЫЛЫҚ ДЕҢГЕЙІН АНЫҚТАУ

10.1 Университет стратегиялық мақсаттарына жету үшін өзі қабылдауға дайын тәуекелге тәбетті анықтайды. Тәуекелге тәбет ресурстарды бөлуге, үдерістерді ұйымдастыруға және тәуекелдерге мониторинг жасап, ден қою үшін университеттің қажетті инфрақұрылымын құруға әсер етеді. Университет тәуекелдің қабылдарлық деңгейлері мен тұрақты дамуға қол жеткізу арасындағы теңгерімді тәсілді дамытуға ұмтылады.

Университеттің тәуекелге тәбетін қалыптастыруда мына аталғандар ескеріледі:

- нормативтік талаптар мен заңнамаға енгізілген өзгерістер;
- қаржылық тұрақтылық және макроэкономикалық жағдайлар;
- бедел тәуекелдері мен мүдделі тараптар сенімінің деңгейі;
- академиялық және ғылыми ортадағы өзгерістер, соның ішінде технологиялық үрдістер;
- жалғыз акционер мен серіктестердің үміті.

10.2 Тәуекелге тәбеттің қолайлы деңгейін университеттің Басқармасы белгілеп, университеттің Директорлар кеңесі бекітеді. Тәуекелге тәбет деңгейі стратегиялық бағдарлар немесе сыртқы орта өзгерген жағдайда қайта қаралады.

10.3 Тәуекелге тәбет деңгейін тиімді түрде қадағалау және оның шектен асып кетуіне жол бермеу үшін университетте ерте алдын алу жүйесін және ықтимал қатерлерді болжауға арналған аналитикалық құралдарды қоса алғанда, негізгі тәуекелдерге төзімділік деңгейлері қолданылады. Тәуекелдердің негізгі индикаторларын (КРИ), цифрлық талдау және стресс-тестілеуді пайдаланып, автоматтандырылған мониторинг жүргізу жүйесі енгізілуде.

10.4 Тәуекелге төзімділіктің негізгі деңгейлерін тәуекел иелері екі негізгі тәсіл негізінде анықтайды:

1) **субъективті тәсіл** басшылыққа, акционерлерге және мүдделі тараптарға сауалнама жүргізу арқылы жүзеге асырылады. Қаржылық және операциялық тұрақтылықты қамтамасыз ете отырып, университеттің негізгі көрсеткіштерінің жоспарланған мәндерден рұқсат етілген ауытқуы анықталады;

2) **объективті тәсіл** – негізгі қаржылық коэффициенттерді талдауға негізделген (мысалы, меншікті капиталдың табыстылығы, өтімділік). Университеттің тұрақтылығының төмендеуін туғызатын мақсатты мәндерден ауытқу тәуекелге тәбеттің шектен асуы ретінде қарастырылады.

10.5 Тәуекелге тәбет сандық және сапалық түрде көрініс табуы мүмкін:

- **сандық көрінісі** – қаржылық және операциялық көрсеткіштердің шекті ауытқу деңгейлері;

– **сапалық көрінісі** – университет қызметінің негізгі салаларындағы тәуекелді қабылдау деңгейінің тұжырымдалуы.

– 10.6 Университеттің тәуекелге тәбетінің сапалық түрі тәуекелді қабылдауға дайындығының 4 деңгейімен анықталады:

– **ең төмен деңгейі** – университет өзінің қаржылық жағдайына, беделіне немесе стратегиялық тұрақтылығына қауіп төндіретін кез келген тәуекелдерден мүлдем бас тартады;

- **төмен деңгейі** – университет тәуекелдерді болдырмайды және ықтимал қатерлерді азайтады;

- **орташа деңгейі** – азайту және бақылау шараларын ескере отырып, орташа тәуекелдерге жол беріледі;

- **бақыланбалы жоғары деңгейі** – өтемдік стратегиялары болған жағдайда университеттің жоғары тәуекелдерге (мысалы, инновациялармен немесе ғылыми әзірлемелермен байланысты тәуекелдер) дайын болуы.

10.7 Университеттің тәуекелге тәбеті келесідей анықталады:

Тәуекел тобы	Тәуекелге тәбетінің деңгейі	Түсініктеме
Стратегиялық	төмен	Университет стратегиялық мақсаттарға қол жеткізілмеуіне жол бере алмайды, себебі олардың мемлекеттік маңызы бар.
Қаржылық	орташа	Университет баға тәуекелі және өтімділік тәуекелі сияқты қаржылық тәуекелдерге тап болады. Басқаруға келетін қаржылық тәуекелдер туындауы ықтимал.
Білім беру үдерісі тәуекелдері	жоғары	Мемлекеттік білім беру бағдарламаларын іске асыру мақсатында бірқатар тәуекелдер қабылданады.
Ғылымды жаңғырту туәекелдері	орташа	Инновациялармен және ғылыми әзірлемелермен байланысты басқарылатын тәуекелдер.
Операциялық тәуекелдер	орташа	Университеттің операциялық тәуекелдерге ден қою үшін ресурстары жеткілікті.
Құқықтық тәуекелдер	төмен	Университет заңнама және нормативтік талаптарды бұзушылыққа жол бермейді.
ESG (экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару)	төмен	Университет тұрақты даму жөніндегі халықаралық стандарттарға сай болуға ұмтылады, экология, әлеуметтік жауапкершілік және корпоративтік басқару салаларындағы бұзушылықтарға жол бермейді.
Цифрлық түрлендіру тәуекелдері	орташа	Университет киберқауіпсіздікпен, жаңа технологияларды кіріктірумен және деректерді басқарумен байланысты цифрлық тәуекелдерді

		қабылдайды, бірақ оларды бақылауға және барынша азайтуға тырысады

10.8 Университеттің тәуекелге тәбетінің сандық мәні ROE (меншікті капиталының табыстылығы) көрсеткішін және басқа да негізгі көрсеткіштерді сақтай отырып, таза пайда мен меншікті капиталдың рұқсат етілген өзгерісі негізінде анықталады.

10.9 Университеттің стратегиясында немесе сыртқы ортада елеулі өзгерістер пайда болған жағдайда тәуекелге тәбетті Директорлар кеңесі қарап, бекітеді, бірақ кемінде жылына бір рет. Тәуекелге тәбетті жоспардан тыс тексеру келесі жағдайларда жүргізілуі мүмкін:

- макроэкономикалық жағдай айтарлықтай өзгерсе;
- жаңа нормативтік стандарттар енгізілсе;
- ірі инвестициялық жобалар жүзеге асырылса;
- университеттің стратегиялық бағыты өзгерсе.

10.10 Университет тәуекел топтары бойынша ғана емес, сонымен қатар нақты мақсаттар мен міндеттер үшін тәуекелдің қолайлы деңгейін белгілейді, бұл қызметтің түрлі салаларындағы тәуекел деңгейін саралай отырып басқаруға мүмкіндік береді.

10.11 Университет Жалғыз акционердің талаптарын, сондай-ақ білім беру саласына қолданылатын нормативтік-құқықтық шектеулерді ескере отырып, өзінің тәуекелге тәбетін дербес белгілейді. Бедел тәуекелдерді және олардың университеттің бәсекелестік жағдайына әсерін талдауды жүргізу де тәуекелдерді басқару стратегиясының маңызды элементі болып табылады.

11. ТӘУЕКЕЛДЕР ТУРАЛЫ АҚПАРАТТЫҢ ҚҰПИЯЛЫЛЫҒЫНА ҚОЙЫЛАТЫН ТАЛАПТАР

11.1 Университет рұқсатсыз қол жеткізуді, деректердің жайылып кетуін және беделге немесе қаржы саласына кері әсерін тигізуі ықтимал салдарды болдырмау үшін тәуекел туралы ақпараттың қорғалуын қамтамасыз етеді. Тәуекел туралы ақпарат қауіптілік және қолжетімділік деңгейіне қарай жіктеледі, және бұл оның таралуын шектеу дәрежесін айқындайды.

11.2 Университеттің жекелеген лауазымды тұлғаларына жұмыс жоспарлары шеңберінде тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың сипаттамасы, бағалануы немесе жоспарлары туралы егжей-тегжейлі ақпаратқа рұқсат беру туралы шешімді тәуекел иесі ең аз жеткіліктілік қағидаттарын ескере отырып қабылдайды (тек белгілі бір адамдарға ғана кәсіби міндеттерін орындау үшін белгілі бір ақпаратқа қолжетімділік беріледі). Құпия ақпаратқа қолжетімділік берілген адамдар оның сақталуы үшін жеке өздері жауапты болады.

11.3 Университет Директорлар кеңесінің мүшелері, Университет Басқармасының мүшелері және тәуекелдерді басқаруды жүзеге асыратын құрылымдық бөлімше тәуекелдер туралы кез келген ақпаратқа шексіз қол жеткізе алады. Олар үшін ақпаратты пайдалануды бақылау бойынша қосымша шаралар, атап айтқанда, құпиялылық талаптарының сақталуын жүйелі түрде тексеру, сондай-ақ қолжетімділікті сәйкестендіру және бақылау жүйелері. әзірленеді.

11.4 Саясат ашық құжат болып табылады және тұлғалардың кең ауқымды тобы үшін қарау мен пайдалану үшін қолжетімді. Дегенмен, жеке тәуекелдер мен оларды барынша азайту стратегияларының егжей-тегжейлеріне қолжетімділік шектеулі әрі өкілеттіктер мен қажеттілік деңгейіне байланысты қамтамасыз етіледі. Олардың ішкі қызметкерлерге қолжетімділігін жауапты тұлғалармен келісу тәртібі қарастырылған.

11.5 Тәуекел саясаты, ережелері және оған қатысты басқа да реттеуші құжаттар, сондай-ақ тәуекелдерді басқару жөніндегі есептер тек «Тек ресми пайдалануға арналған»

режимінде таратылады. Ақпараттың рұқсатсыз таралуын болдырмау үшін қолжетімділікті басқарудың электрондық жүйелері, сондай-ақ деректердің тұтастығын қорғау үшін электрондық цифрлық қолтаңбалар қолданылады. Көпдеңгейлі аутентификация және деректерді шифрлау тетіктері енгізілуде.

11.6 Жұмыс жоспарлары шеңберінде тәуекелдер мен тәуекелдерді басқару жоспарлары туралы ақпаратқа қолжетімділік алатын сыртқы тұлғаларға құпия ақпаратты жарияламау туралы келісімге қол қойғаннан кейін және/немесе тараптар арасында жасалған шарттарда құпия ақпаратты жарияламаудың шектеулері атап көрсетілген жағдайларда ғана қолжетімділік берілуі мүмкін. Тәуекелдер туралы ақпаратқа қолжетімділік алатын барлық сыртқы серіктестер мен контрагенттер ақпараттық қауіпсіздік талаптарына сәйкестікке алдын ала тексеруден өтеді, сондай-ақ олардың мүдделер қақтығысын туындатуы ықтималдығы бағаланады.

11.7 Университет құпиялылық талаптарының сақталуын бақылау және сектеру тетіктерін, соның ішінде ішкі аудиттер жүргізуді, қауіпсіздік саясатын жүйелі түрде жаңартуды және деректерді қорғау технологияларын енгізуді жүзеге асырады. Тәуекелдерді талдаудың, деректерді пайдаланудағы ауытқуларды анықтаудың және киберқауіптерден қорғаудың автоматтандырылған жүйелері қолданылады.

11.8 Тәуекелдер туралы ақпараттың құпиялылығы талаптарын бұзған жағдайда, университеттің ішкі тәртіп ережелеріне және заңнамаға сәйкес қолжетімділік беруден бас тарту, әкімшілік жаза тағайындау және басқа да санкцияларды қамтитын тәртіптік шаралар қарастырылады.

12. ТБЖ ТИІМДІЛІГІНІҢ ӨЛШЕМШАРТТАРЫ

12.1 ТБЖ жұмысын тиімді ұйымдастыру үшін құрылымдық бөлімшенің басшысы – университеттің тәуекел иесі бөлімшенің тәуекелдерді үйлестірушісі болып табылады, оның міндеттеріне құрылымдық бөлімшеде тәуекелдерді басқару жұмысын ұйымдастыру және ТБЖ рәсімдерін енгізудің барлық кезеңдерінде тәуекелдерді басқаруды жүзеге асыратын құрылымдық бөлімшемен ынтымақтастық жүргізу кіреді. Тәуекел иесі тәуекелдерді уақтылы анықтау, бағалау және құжаттандыру, сондай-ақ түзету шараларын әзірлеу және жүзеге асыру үшін жауапты болып табылады.

12.2 Университетте тәуекел мәдениетін қолдау және арттыру үшін тәуекелдер бойынша үйлестірушілерді оқыту жүйелі түрде жүргізіледі, ал жаңа қабылданған қызметкерлер жұмысқа қабылдану кезеңінде Саясатпен танысуға міндетті. Сонымен қатар университет тәуекелдерді басқару бойынша біліктілікті арттыру бағдарламаларын әзірлейді, соның ішінде сертификатталатын курстардан өту, халықаралық тренингтерге қатысу, ішкі оқу іс-шараларын және практикалық семинарларды өткізу қамтылады.

12.3 ТБЖ тиімділігі ішкі және/немесе сыртқы аудиторлар немесе тәуелсіз сарапшылар жүргізетін тәуелсіз аудит нәтижелерімен расталуы мүмкін. Өнімділікті бақылау үшін негізгі тиімділік көрсеткіштері (KPI) енгізіледі, соның ішінде:

- анықталған және алдын алған тәуекелдер деңгейі;
- түзету шараларының тиімділігі;
- тәуекелдерді басқару үдерістеріне қызметкерлердің тартылуы;
– тәуекелдерді басқаруға байланысты операциялық шығындарды азайту;
- анықталған тәуекелдерге ден қою уақыты;
- тәуекелдерді төмендету бойынша іске асырылған бастамалар саны;
- қызметкерлердің тәуекелдерді басқару қағидаттары туралы хабардарлығын бағалау.

12.4 Университет нақты уақыт режиміндегі мониторинг және есеп беру жүйелерін сондай-ақ оқыс жағдайларды талдауға және тәуекелдерді басқарудың болжамды үлгілерін әзірлеуге арналған автоматтандырылған платформаларды қоса алғанда, ТБЖ тиімділігін

бағалауға арналған цифрлық құралдарды, енгізеді. Жасанды интеллект (AI) және машиналық оқыту (ML) жүйелері ықтимал тәуекелдерді болжау және стандартты бизнес-үдерістерден ауытқуларды автоматты түрде анықтау үшін қолданылады.

12.5 Университет халықаралық стандарттар (ISO 31000) және озық тәжірибе негізінде тәуекелдерді басқару жүйесінің жетілуі деңгейін тұрақты түрде бағалап тұрады. Осы мақсатта тәуекелдерді басқарудың корпоративтік үдерістерге кіріктірілуі деңгейін салыстыруға және одан әрі жетілдіру бағыттарын анықтауға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқарудың жетілуін бағалау көрсеткіштері қолданылады.

12.6 ТБЖ тиімділігін бағалау нәтижелері университеттің Директорлар кеңесі мен Басқармасының мәжілістерінде қаралады. Кемшіліктер анықталған жағдайда, түзету шаралары әзірленеді және сыртқы ортадағы жаңа қатерлер мен өзгерістерді ескере отырып, тәуекелдерді басқару саясаты мен рәсімдері жаңартылады.

13. ҚОРЫТЫНДЫ ЕРЕЖЕЛЕР

13.1 Осы Саясат университеттің Директорлар кеңесі бекіткен күннен бастап күшіне енеді және университеттің барлық құрылымдық бөлімшелері мен лауазымды тұлғаларының міндетті түрде орындауына жатады.

13.2 Осы Саясатқа өзгерістер мен толықтырулар университеттің Директорлар кеңесінің шешімімен енгізіледі. Өзгерістер енгізу университет Басқармасының, тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшенің бастамасымен немесе тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін тәуелсіз бағалау нәтижелері бойынша енгізілуі мүмкін.

13.3 Саясатты қайта қарау кемінде үш жылда бір рет немесе заңнамаға, университеттің ішкі басқару үдерістеріне немесе тәуекелдерді басқарудың халықаралық стандарттарына елеулі өзгерістер енгізілген жағдайларда жүзеге асырылады.

13.4 Осы Саясатта көзделген жекелеген ережелер мен Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасы арасында сәйкессіздік айқындалған жағдайда қолданыстағы заңнаманың ережелері басымдыққа ие болады. Заңнамадағы барлық өзгерістер автоматты түрде осы Саясатты мүмкіндігінше тезірек бейімдеу қажеттілігін туғызады.

13.5 Осы Саясаттың сақталуын бақылау тәуекелдерді басқаруды жүзеге асыратын бөлімшеге, сондай-ақ оның қолданыстағы нормативтік талаптарға сәйкестігін жүйелі түрде тексеруді жүзеге асырып отыратын университеттің ішкі аудитіне жүктеледі.

13.6 Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін арттыру мақсатында университет осы Саясаттың жекелеген ережелерін іске асыру тәртібін нақтылайтын қосымша ішкі ережелерді, рәсімдерді және әдістемелік ұсынымдарды әзірлеп, енгізуі мүмкін.

14. ҚОСЫМШАЛАР

А қосымшасы

ТБЖ құрылымы

Университеттің тәуекелдерді басқару жүйесінің (ТБЖ) құрылымы тәуекелдерді басқару үдерісінің барлық қатысушыларының тиімді өзара әрекеттесуін қамтамасыз ететін көп деңгейлі үлгіні қамтиды. ТБЖ ұйымдық құрылымы келесі деңгейлерге жіктеледі:

1) Директорлар кеңесі:

- тәуекелдерді басқарудағы стратегиялық басымдықтарды белгілейді;
- тәуекелдерді басқару саясатын бекітеді;
- ТБЖ тиімділігін бақылайды.

2) Тәуекелдер жөніндегі комитет (Директорлар кеңесі жанындағы):

- негізгі тәуекелдерді талдап, тәуекелге тәбеттің қолайлы деңгейін анықтайды;
- тәуекелдерді басқару бойынша стратегиялық шешімдердің орындалуын бақылайды;
- орын алған және ықтимал тәуекелдер туралы есептерді қарастырады.

3) Университет Басқармасы:

- Директорлар кеңесі бекіткен стратегиялар мен шешімдерді жүзеге асырады;
- тәуекелдер тізілімін қалыптастыруға және қайта қарауға қатысады;
- түзету шараларының орындалуын бақылайды.

4) Тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше:

- тәуекелдерді басқару әдістемелері мен құралдарын әзірлейді;
- тәуекелдерді анықтауды, бағалауды және мониторингін ұйымдастырады;
- Басқарма мен Директорлар кеңесіне тәуекелдер туралы тұрақты түрде есеп беруді қамтамасыз етеді;

– қызметкерлерге тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша тренингтер өткізеді.

5) Тәуекел иелері (құрылымдық бөлімшелердің басшылары):

- өз бөлімшелеріндегі тәуекелдерді анықтайды;
- тәуекелдердің жағымсыз салдарларын азайту шараларын әзірлейді;
- іске асырылып жатқан іс-шаралардың тиімділігін бақылайды және бағалайды.

6) Ішкі аудит қызметі:

- тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалайды;
- тәуекелдерді басқару үдерістерінің белгіленген стандарттарға сәйкестігін талдайды;
- аудиторлық тексерулердің нәтижелері бойынша тәуелсіз қорытындылар дайындайды.

7) Университеттің барлық қызметкерлері:

- Тәуекелдерді басқару саясатының талаптарын орындайды;
- өз қызметі барысында ықтимал тәуекелдерді анықтайды;
- тәуекелдерді барынша азайту үдерісіне қатысады.

Б қосымшасы

Тәуекелдерді басқару үдерісі

Университеттегі тәуекелдерді басқару үдерісі тізбекті және циклдік үдеріс болып табылады, ол келесі негізгі кезеңдерді қамтиды:

1) Тәуекелді анықтау

- ықтимал тәуекел көздерін және олардың сипаттамаларын анықтау;
- университет қызметіне әсер ететін негізгі факторларды анықтау;
- тәуекелдер тізілімін әзірлеу және жаңарту.

2) Тәуекелді бағалау

- тәуекелді сапалық және сандық тұрғыда талдау;
- тәуекел оқиғаларының және олардың салдарларының пайда болу ықтималдығын бағалау;
- тәуекелдерді маңыздылығы және әсер ету деңгейлері бойынша жіктеу.

3) Тәуекелдерді басқару шараларын әзірлеу және енгізу:

- тәуекелдерді басқару стратегияларын анықтау (алдын алу, азайту, табыстап беру, қабылдау);
- тәуекелдердің әсерін төмендету шараларын әзірлеу;
- тәуекелге ден қою жоспарларын университеттің операциялық қызметіне енгізу.

4) Мониторинг және бақылау:

- тәуекелдерді және басқару шараларының тиімділігін жүйелі түрде талдау;
- ішкі және сыртқы аудиттер жүргізу;
- сыртқы және ішкі орта факторлары өзгерген кезде тәуекелдерді басқару жүйесіне түзетулер енгізу.

5) Есеп беру және коммуникация:

– Директорлар кеңесі мен Университет Басқармасына тәуекелдердің жай-күйі туралы есептерді ұсыну;

– барлық мүдделі тұлғаларды ықтимал тәуекелдер және оларды азайту бойынша қабылданған шаралар туралы хабардар ету;

– университет қызметкерлері арасында тәуекелдерді басқару мәдениетін дамыту.

В қосымшасы

ТАНЫСУ ПАРАҒЫ
(міндетті)

№	Аты-жөні	Қызметі	Мерзімі	Қолы

Г қосымшасы

ӨЗГЕРІСТЕРДІ ТІРКЕУ ПАРАҒЫ

Р/с №	Өзгеріс енгізу туралы шешім		Парақ нөмірі				Парақтар саны	Өзгеріс енгізілген күні	Өзгерістерді жүзеге асыратын тұлға	
	Құжат	Бұйрық №, немесе алқалық басқару органы хаттамасының №	Өзгертілген	Ауыстырылған	Жаңа	Есептен шығарылған			Аты-жөні	Қолы