

Ахмет Байтұрсынұлы
атындағы Қостанай
өңірлік
университеті» КЕАҚ



Бекітемін
Басқарма Төрағасы
Ректор
С.Қуанышбаев
2024 ж.



ҰЙЫМ СТАНДАРТЫ

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ

ҰС 065-2024

Қостанай

Алғы сөз

1 Авторлық ұжым ӘЗІРЛЕГЕН

2 Стратегия, аккредиттеу және білім сапасы бөлімімен ЕНГІЗІЛДІ

**3 Басқарма Төрағасы-Ректордың _____ жылғы № _____ НҚ бұйрығымен
БЕКІТІЛДІ ЖӘНЕ ҚОЛДАНЫСҚА ЕНГІЗІЛДІ**

4 ӘЗІРЛЕУШІЛЕР:

Ф. Майер - математика және физика кафедрасының қауымдастырылған профессорының м. а., физика-математика ғылымдарының кандидаты;
А. Дик – стратегия, аккредиттеу және білім сапасы бөлімінің бастығының м.а.

5 САРАПШЫЛАР:

Г. Исмаилова – білім беру бағдарламалары бөлімінің бастығы;
Н. Божевольная – Тіркеу офисі бастығы.

6 ТЕКСЕРУ МЕРЗІМДІЛІГІ

3 жыл

7 ҰС 339-2020. Ұйым стандарты. Тәуекелдерді басқару орнына ЕНГІЗІЛДІ

Осы стандарты «Ахмет Байтұрсынұлы атындағы Қостанай өңірлік университеті» КЕАҚ Басқарма Төрағасы-Ректорының рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіріге, көбейтуге және таратуға болмайды.

Мазмұны

1. Қолдану саласы	4
2. Нормативтік сілтемелер.....	4
3. Белгілер мен қысқартулар	4
4. Жауапкершілік және өкілеттіктер	5
5. Жалпы ережелер	5
6. Тәуекелдерді басқарудың мақсаты, міндеттері мен принциптері	6
7. Тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылар және олардың функциялары.....	7
8. Тәуекелдерді басқару процесі	8
§1. Тәуекелдерді талдау.....	8
§2. Тәуекелдерге әсері	9
§3. Тәуекелдер туралы есеп беру.....	11
§4. Тәуекелдерге қатысты іс-шаралардың нәтижелігін талдау және бағалау.....	11
9. Тәуекелдерді сараптамалық бағалау әдістемесі.....	12
10. Тәуекелдерді басқару мәдениетін дамыту	16
11. Келісу және тарату.....	16
А Қосымшасы. Жұмыс тобы құрамының түрі	17
Б Қосымшасы. SWOT талдау түрі	18
В Қосымшасы. Тәуекелдер тізілімінің түрі	19
Г Қосымшасы. Тәуекел картасының түрі	20
Д Қосымшасы. Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы есеп түрі	21

1 тарау. Қолдану саласы

1. Осы «Тәуекелдерді басқару» ұйым стандарты (бұдан әрі-Стандарт) тәуекелдерді басқару процесінің мақсаттарын, міндеттерін, қағидаттары мен ұйымдастырылуын, оның ішінде тәуекелдерге талдау жүргізу, тәуекелдерге әсер ету және тәуекелдер мен олардың себептерін жою тәртібін, тәуекелдер бойынша есептілікті, сондай-ақ Ахмет Байтұрсынұлы атындағы Қостанай өңірлік университеті (бұдан әрі - Университет) тәуекелдерді басқару кезінде бөлімдердің өзара іс-қимыл тәртібі.

2. Осы Стандартты Университеттің барлық құрылымдық бөлімдері орындауға міндетті.

2 тарау. Нормативтік сілтемелер

3. Осы Стандарт келесі нормативтік құжаттарды ескере отырып әзірленді:

- 1) ҚР СТ ISO 31000-2020. Тәуекел менеджменті. Басшылық нұсқаулар;
- 2) ҚР СТ ISO 31010-2020. Тәуекел менеджменті. Тәуекелді бағалау әдістері;
- 3) Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитеті төрағасының 2020 жылғы 05 маусымдағы № 350 бұйрығымен бекітілген «А.Байтұрсынов атындағы Қостанай өңірлік университеті» КеАҚ Жарғысы 2023 жылғы 03 қазандағы өзгерістермен;
- 4) ҚП 082-2022. Құжаттау процедурасы. Құжаттаманы басқару;
- 5) ҰС 081-2022. Ұйым стандарты. Іс қағаздарын жүргізу.

3 тарау. Белгілер мен қысқартулар

4. Осы Стандартта мынадай белгілер мен қысқартулар қолданылады:

- 1) Тәуекел иесі – өкілеттігі бар және тиісті тәуекелді басқаруға жауапты ұйымның/құрылымдық бөлімнің/бизнес-процестің басшысы.
- 2) Тәуекелдерді анықтау – мақсатқа жетуге көмектесетін немесе кедергі болатын тәуекелдерді табу, анықтау және сипаттау.
- 3) Тәуекел картасы – тәуекелдер олардың деңгейіне қарай дәйекті түрде орналастырылатын графикалық кескін ретінде ұсынылған тәуекелдердің сипаттамасы.
- 4) Тәуекелді басқару жөніндегі іс-шаралар – басқарудың басқа да әдістерінің бірі негізінде әзірленген іс-әрекеттер: тәуекелден жалтару; тәуекелді азайту; тәуекелді ауыстыру (қайта бөлу); тәуекелді қабылдау.
- 5) Тәуекел мониторингі – тәуекел деңгейі және тәуекел деңгейіне әсер ететін сыртқы немесе ішкі факторлар, сондай-ақ тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың мәртебесі туралы ақпаратты жүйелі түрде жаңарту.
- 6) ПББ – персоналды басқару бөлімі.
- 7) САБСБ – стратегия, аккредиттеу және білім сапасы бөлімі.

8) Тәуекелдерді бағалау – тәуекелді анықтау, талдау және бағалаудың толық процесі.

9) Тәуекелдер тізілімі – тәуекелдер туралы келесі құрылымдық ақпаратты қамтитын кесте: процестің атауы, тәуекелдің атауы, тәуекелдің туындау ықтималдығы, тәуекел салдарының маңыздылығы, тәуекел деңгейі, тәуекел иесі, тәуекелді басқару жөніндегі іс-шаралар, пайдаланылатын әдіс, орындау мерзімдері және жауапты.

10) Тәуекел – мақсаттарға белгісіздіктің әсері.

11) Тәуекел-үйлестіруші, ТҮ – университет деңгейінде тәуекелдерді басқару жөніндегі құрылымдық бөлімдердің жұмысын үйлестіретін лауазымды тұлға немесе құрылымдық бөлім.

12) Стандарт – Университеттің тәуекелдерді басқару стандарты.

13) ТБЖ-тәуекелдерді басқару жүйесі.

14) Университет – «Ахмет Байтұрсынұлы атындағы Қостанай Өңірлік университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы.

15) Тәуекелдерді басқару, ТБ – тәуекелді тежейтін немесе өзгертетін шаралар кешені.

16) Тәуекел деңгейі – тәуекел ықтималдығының және оны іске асырудан болатын ықтимал залал мөлшерінің туындысы.

4 тарау. Жауапкершілік және өкілеттіктер

5. Осы Стандартты Басқарма Төрағасы-Ректор бекітеді.

6. Стандартты енгізу және өзектендіру үшін САБСБ бастығы жауап береді.

7. Осы Стандарттың талаптарын орындау жөніндегі қызметті ұйымдастыру, үйлестіру және түпкілікті нәтижелердің сапасы үшін Университеттің бөлім басшылары жауапты.

5 тарау. Жалпы ережелер

8. Тәуекелдерді басқару жүйесі шеңберінде университет қызметінің мақсаттарын айқындау негізгі элемент болып табылады. Университет қызметінің орта мерзімді кезеңдегі негізгі мақсаттары Университеттің даму жоспарында айқындалады және операциялық мақсаттарды әзірлеу үшін негіз болады. Сол сияқты қызметтің мақсаттары университеттің бағыттары мен құрылымдық бөлімшелері тұрғысынан қалыптасады. Болашақта Университеттің алға қойған мақсаттарына қол жеткізуге кері әсерін тигізетін оқиғалар анықталады және тәуекелдерді басқару процесі жүзеге асырылады.

9. Тәуекелдерді басқару процесі мыналарды қамтиды:

1) тәуекелдерді талдау (тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау);

2) тәуекелдерге әсер ету (ықпал ету әдісін айқындау, кейіннен бақылаумен іс-шараларды әзірлеу және іске асыру);

- 3) тәуекелдер туралы есептілік;
 - 4) тәуекелдерге қатысты іс-шаралардың нәтижелілігін талдау және бағалау.
10. Университеттегі тәуекелдерді басқару процесі үздіксіз, циклдік, көп бағытты болып табылады.

6 тарау. Тәуекелдерді басқарудың мақсаты, міндеттері мен принциптері

11. **Мақсаты** Университет қызметінің стратегиялық құжаттарында айқындалған мақсаттарына қол жеткізуге сыртқы және ішкі факторлардың теріс әсерін азайту болып табылады.

12. Міндеттері:

- 1)Тәуекелдерді уақтылы анықтау.
- 2)Тәуекелдерді іске асырудың алдын алу және олардың салдарын қолайлы деңгейге дейін төмендету.
- 3)Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша университет басшылығын хабардар ету.
- 4)Тәуекелдердің қаржылық тұрақтылыққа, стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуге және университеттің беделіне әсерін мониторингілеу.
- 5)Университетте тәуекелдерді басқару мәдениетін, атап айтқанда, қызметкерлер үшін оқыту іс-шараларын жүргізу арқылы дамыту.

13. Тәуекелдерді басқару келесі принциптерге негізделген:

- 1) Университеттің барлық бизнес-процестерінің ажырамас бөлігі болып табылады және университеттің барлық қызметкерлерінің жауапкершілік саласына кіреді.
- 2) Үздіксіз және жүйелі негізде жүзеге асырылады.
- 3) Алдын алу сипатында болады және мұндай іске асырудың салдарын жоюға емес, қатерлерді анықтауға және тәуекелдерді іске асырудан ықтимал ысыраптардың алдын алуға бағытталған.
- 4) Күнделікті басқару процесінің бөлігі болып табылады.
- 5) Барлық деңгейдегі басшылар тәуекелдерді уақтылы анықтауға, оларды бағалауға, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеуге және олардың алдына қойылған мақсаттарға қол жеткізуге әсер ететін тәуекелдер туралы барлық мүдделі тараптарды хабардар етуге жауапты болады;
- 6) Тәуекелдерді анықтауға, бағалауға және басқаруға бірыңғай және стандартталған тәсілді қолдануды білдіреді.
- 7) Тәуекелді басқару шығындарының ақылға қонымды теңгерімін және тәуекел оқиғасының басталуынан болатын ықтимал залал шамасын ұстап тұру. Егер мұндай реакцияға байланысты шығындар тәуекелдің салдарымен салыстырылатын болса, Университет тәуекелге әрекет ету бойынша ешқандай әрекет жасамауы мүмкін.

8) Іске асырылған тәуекелдерді талдауды және осы білімді университет қызметкерлері арасында таратуды қоса алғанда, тәуекелдер туралы білімді жинақтау;

9) Өткен кезеңдердегі ақпаратты, талдамалық материалдарды, болжамдарды және т.б. барынша дәл, толық және шынайы ақпаратты пайдалану.

7 тарау. Тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылар және олардың функциялары

14. Тәуекелдерді басқару процесінің қатысушылары университеттің барлық қызметкерлері болып табылады.

15. Университеттегі тәуекелдерді басқару құрылымы университеттің келесі қызметкерлерін тартуды қамтиды:

- 1) Басқарма Төрағасы-Ректор;
- 2) Тәуекел-үйлестіруші;
- 3) Проректорлар, құрылымдық бөлімдердің басшылары;
- 4) Өзге де қызметкерлер.

16. Қатысушылардың рөлдері келесідей бөлінеді:

1) Басқарма Төрағасы-Ректор:

тәуекел үйлестірушісін анықтайды;

университеттің тәуекел картасы мен тізілімін бекітеді;

басқарушылық және инвестициялық шешімдер қабылдау кезінде тәуекелдер туралы ақпаратты пайдаланады.

2) Тәуекел-үйлестіруші:

университет деңгейінде тәуекелдерді басқару бойынша құрылымдық бөлімшелердің жұмысын үйлестіреді;

стандарттың өзектілігін қамтамасыз етеді;

тәуекелдер туралы ақпаратты жинақтауды және өзектендіруді жүзеге асырады және осы Стандартта көзделген университеттің тәуекелдері туралы есептілікті дайындайды;

SWOT-талдау және тәуекелдерді сараптамалық бағалау жүргізу жөніндегі жұмыс топтарының құрамдарын, SWOT-талдауларды, тәуекелдер тізілімдерін және бағыттар мен құрылымдық бөлімшелердің негізгі Тәуекелдерін басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы есептерді келіседі;

университеттің тәуекелдерін анықтауға, бағалауға және басқаруға мүмкіндік беретін тиімді **УР** ұйымдастыруға жауапты.

3) Проректорлар, құрылымдық бөлімдердің басшылары - ТБЖ барлық процестерінің негізгі қатысушылары:

бөлім қызметкерлері өз құрылымдық Стандарт ережелерін сақтауын қамтамасыз етеді;

SWOT-талдау және тәуекелдерді сараптамалық бағалау жөніндегі жұмыс топтарының құрамын тәуекел-үйлестірушімен дайындайды және келіседі;

тәуекелдерді анықтау, талдау бойынша жұмысты ұйымдастырады және басқарады;

тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды уақтылы әзірлеуді және іске асыруды қамтамасыз етеді;

Университет картасын және тәуекелдер тізілімін келісу және өзектендіру үшін өз құзыреті саласындағы тәуекелдер туралы ақпаратты тәуекел үйлестірушісіне ұсынады;

өз құзыреті саласындағы негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы есептерді келісу және одан әрі біріктіру үшін ұсынады;

тәуекелдерді басқару бойынша жедел шаралар қабылдау қажет болған жағдайда немесе іске асырылған тәуекелдердің теріс салдарын азайту үшін ресурстарды айқындайды;

тәуекелдер деңгейін немесе оларды іске асырудың салдарын азайту мақсатында бизнес-процестерді оңтайландыру;

Университет немесе құрылымдық бөлім қызметінің мақсаттарын қалыптастыру кезінде бағытталған тәуекелдер туралы ақпаратты пайдалану.

4) Басқа қызметкерлер:

өз құзыреті саласында тәуекелдерді сәйкестендіруді жүзеге асырады;

тәуекелдерді басқару бойынша бекітілген іс-шараларды іске асырады;

өз құзыреті саласында тәуекелдер деңгейіне мониторингті жүзеге асырады.

8 тарау. Тәуекелдерді басқару процесі

17. Тәуекелдерге қатысты іс-әрекеттер мүдделі тараптардың талаптары мен күтулерін, сондай-ақ мақсаттарға қол жеткізуге және жоспарларды іске асыруға әсер ететін ішкі және сыртқы факторларды ескере отырып, басқарудың барлық деңгейлерінде тұрақты негізде (және қажетіне қарай) жүзеге асырылуға тиіс.

18. ТБ күнтізбелік жоспары келесі кезеңдерді қамтиды:

1) Тәуекелдерді талдау бойынша жұмыс күнтізбелік жылдың басында (қаңтар-ақпан) жүргізіледі.

2) Жыл бойы тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар өткізіледі.

3) Күнтізбелік жылдың соңына қарай (желтоқсан) бағыттар мен бөлімдердің есептері және негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы университет бойынша жиынтық есеп дайындалады.

Параграф 1. Тәуекелдерді талдау

19. Тәуекелдерді бағалау кезінде тәуекелдер деңгейін анықтау және Университет қызметіне теріс әсер етуі мүмкін аса маңызды (сыни) тәуекелдерді айқындау жүргізіледі.

SWOT-талдауды және тәуекелдерді сараптамалық бағалауды қамтитын бұл жұмыс үшін жұмыс тобы (А Қосымшасы) құрылады.

20. Тәуекелдерді **анықтау** процесі SWOT-талдау жүргізуден басталады (Б қосымшасы), оның барысында университеттің ішкі және сыртқы ортасының факторлары (күшті және әлсіз жақтары, мүмкіндіктері мен қауіптері) қалыптасады немесе нақтыланады.

21. Жүргізілген SWOT-талдау негізінде тәуекелдер тізбесі қалыптасады және оларды ішкі және сыртқы болып бөледі.

22. Анықталған тәуекелдер үшін тәуекел иелері анықталады (көбінесе тиісті құрылымдық бөлімдердің басшылары).

23. **Тәуекелдерді анықтау** - бұл мақсаттарға қол жеткізуге айтарлықтай әсер ететін қауіпті оқиғалар, жағдайлар және осы жағдайлардың себептері мен көздерін анықтауды қамтитын процесс. Процесте құрылымдық бөлімнің басшысы тәуекелдің атауын, сипаттамасын, пайда болу себептерін, иесін, көзін айқындайды.

24. **Тәуекелдерді бағалау** тәуекелдер деңгейін анықтау және университеттің қызметіне және оның стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін аса маңызды тәуекелдерді айқындау мақсатында жүргізіледі. Тәуекелдерді бағалау олардың пайда болу ықтималдығын және олар іске асырылған жағдайда салдардың маңыздылығын ескере отырып жүзеге асырылады.

25. Анықталған тәуекелдерді бағалауды жұмыс топтары жүзеге асырады және Университет деңгейінде тәуекел үйлестірушісі жинақтайды. Тәуекелдерді бағалау кезінде сапалық, сандық талдау немесе екеуінің комбинациясы қолданылады. Тәуекелдерді бағалаудың нәтижесі әрбір тәуекел бойынша жалпы бағалау (деңгей) болып табылады.

26. Тәуекелдің сыни, жоғары немесе орташа деңгейлері бар анықталған және бағаланған тәуекелдер тәуекел-үйлестірушімен келісілетін тәуекелдер тізіліміне (В қосымшасы) енгізіледі. Деңгей бойынша саралауды визуализациялау үшін бағаланған тәуекелдер, тәуекел картасында (Г қосымшасы) көрсетілуі мүмкін.

27. Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалы негізде жүргізіледі. Содан кейін статистикалық мәліметтер жеткілікті болған кезде негізгі тәуекелдер үшін сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағалау аналитикалық деректерді дәлірек алуға мүмкіндік береді және әсіресе тәуекелдерді басқару іс шараларын қаржыландыру әдістерін әзірлеуде пайдалы.

28. Сараптамалық бағалауды қолдана отырып тәуекелдерді сапалы бағалау әдістемесі 9 тарауда келтірілген.

Параграф 2. Тәуекелдерге әсері

29. Тәуекелге әсер ету, тәуекелге әсер ету әдісін анықтауды, тәуекелдерді жою бойынша қажетті шараларды жоспарлауды, әзірлеуді және іске асыруды, содан кейін бақылауды қамтиды.

30. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс шаралар мынадай әдістердің бірі негізінде әзірленеді:

1) **Тәуекелден жалтару** (тәуекелден аулақ болу) белгілі бір әрекеттерді жасаудан бас тартуды, жоғары тәуекелмен сипатталатын активтерден бас тартуды білдіреді. Тәуекелден жалтару ерекше жағдайларда тәуекелдерді жабу тәсілі ретінде қолданылады және тәуекелге әсер ету құны тым жоғары болғанда немесе мұндай әсер тәуекелді қолайлы деңгейге дейін төмендетпегенде, сондай-ақ тәуекелді үшінші тарапқа беру мүмкін болмаған немесе тиімсіз болған кезде қолданылады;

2) **Тәуекелді төмендету** – тәуекелді іске асыру ықтималдығын төмендету және (немесе) болашақта тәуекелді іске асыру жағдайында теріс салдарларды азайту жолымен тәуекелге әсер ету;

3) **Тәуекелді ауыстыру (қайта бөлу)** – тәуекелді басқа тарапқа беру немесе ішінара беру (мысалы сақтандыру, хеджирлеу, аутсорсинг және т. б. шарттар жасасу арқылы), бұл Университет мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсерді азайтуға мүмкіндік береді;

4) **Тәуекелді қабылдау** – Университет осындай салдарлардан келтірілген залалды жабудың нақты көздерін анықтай отырып, тәуекелдің қолайсыз салдарының туындауына жол береді.

31. Тәуекелді басқарудың ең қолайлы әдісі-тәуекелді болдырмау (немесе азайту). Егер тәуекелді төмендету мүмкін болмаса немесе қолайсыз болса, құрылымдық бөлімдердің қызметкерлері тәуекелді ауыстыру немесе қабылдау бойынша балама іс-шараларды әзірлеуі керек.

32. Тәуекел картасында қызыл және сары аймақтарға түскен орташа, жоғары және сыни деңгейдегі тәуекелдер үшін тәуекел иелері тәуекелдерді жою мүмкіндіктері, ықтимал жою мерзімдері және қажетті ресурстар туралы ақпаратқа талдау жүргізеді және іске асыру мерзімдері мен жауапты тұлғаларды қоса алғанда, осы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлейді. Осы іс-шараларды тәуекел иелері осы құрылымдық бөлімнің тәуекелдер тізіліміне (В қосымшасы) енгізеді.

33. Тұтастай алғанда құрылымдық бөлімде тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шараларды жүргізу үшін оның басшысы жауапты болады. Анықталған тәуекелдерді жою жөніндегі тәуекелдер тізілімінде көрсетілген тікелей орындаушылар белгіленген іс-шаралардың тиісінше орындалуына, тәуекелдер иесіне нәтижелер туралы мерзімдер мен хабарлауға жауапты болады.

34. Құрылымдық бөлімдердің тәуекел тізілімдері университет тәуекелдерінің жиынтық тізілімін келісу, жинақтау және дайындау үшін тәуекел-үйлестірушіге жіберіледі. Университет тәуекелдерінің шоғырландырылған жиынтық тізілімі Басқарма Төрағасына-Ректорына ұсынылады.

35. Күнтізбелік жылдың соңына қарай тәуекел иелері негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы есепті (Д қосымшасы) алынған ақпаратты негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы университеттің жиынтық есебіне шоғырландыратын тәуекел үйлестірушісіне ұсынады.

36. Тәуекелді жою процесінің нәтижелері әртүрлі құжаттарда жазылады:

- 1) басқарма, ғылыми кеңес, факультет кеңесі, кафедра отырыстарының хаттамалары;
- 2) білім алушылар және қызметкерлермен нұсқау өткізу туралы жазбалар;
- 3) ішкі аудиттер туралы есептер;
- 4) басқалар.

Тәуекел жағдайы туындаған уақытта тәуекел иесі осы жағдай іске асырылған күні тәуекел-үйлестірушіні жазбаша және ауызша хабардар етуге міндетті.

Параграф 3. Тәуекелдер туралы есеп беру

37. Жыл бойы құрылымдық бөлімдер мен тәуекел-үйлестіруші тәуекелдерді басқару процесі барысында келесі құжаттарды әзірлейді:

- 1) SWOT-талдау және тәуекелдерді сараптамалық бағалау жөніндегі жұмыс тобының құрамы (А Қосымшасы);
- 2) SWOT-талдау (Б қосымшасы);
- 3) Тәуекелдер тізілімі (В қосымшасы);
- 4) Тәуекел картасы – университет деңгейінде (Г қосымшасы);
- 5) Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы есеп (Д қосымшасы).

38. Жоғарыда аталған құжаттардың кез келгенінде елеулі өзгерістер болған жағдайда жарты жыл ішінде тәуекел-үйлестіруші тәуекелдер туралы жоспардан тыс есептерді дайындай алады.

Параграф 4. Тәуекелдерге қатысты іс-шаралардың нәтижелілігін талдау және бағалау

39. Құрылымдық бөлімнің басшысы келесі іс-шараларға қойылатын талаптарды және университет қызметіндегі стратегиялық өзгерістер туралы қорытындыларды қалыптастыру мақсатында тәуекелдерді басқару бойынша қабылданған іс-шаралардың тиімділігіне талдау жүргізеді. Талдау

қорытындылары басқарма, университеттің Ғылыми кеңесі, факультет, кафедралар және басқа да алқалы органдар кеңестерінің отырыстарында қаралады.

40. Университет деңгейіндегі тәуекелдер мониторингі (тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды қоса алғанда, университеттің тәуекелдер картасы мен тізілімі) жылына бір рет негізгі құжаттарды өзектендіре отырып жүргізіледі. Бұл ретте Университеттің кез келген қызметкері қажетті негіздеме болған кезде тәуекелдерді қайта қарау үдерісіне жоспардан тыс бастамашылық жасауға құқылы.

41. Тәуекелдер мониторингі шеңберінде:

1) Университет картасында және тәуекелдер тізілімінде құжатталмаған жаңа тәуекелдер сәйкестендіру;

2) тәуекел деңгейін бағалау қайта қарастыру;

3) тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың тиімділігі қарастыру.

Қажет болған жағдайда тәуекелдерді басқару бойынша қосымша іс-шаралар әзірлеу.

9 тарау. Тәуекелдерді сараптамалық бағалау әдістемесі

42. Тәуекелдерді сапалы бағалау ТБ негізгі кезеңдерінің бірі болып табылады және барлық анықталған тәуекелдер үшін жүзеге асырылады.

43. SWOT-талдау, тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіру және бағалау үшін қызметкерлер мен сарапшылардың жұмыс топтары (бұдан әрі – жұмыс тобы) құрылады. Жұмыс тобының құрамы тапсырманың құрделілігімен анықталады, бірақ үш адамнан кем болмауы тиіс.

44. Тәуекелдерді анықтау және ықтимал даму нұсқаларын анықтау үшін «ми шабуылдарын» қолдану ұсынылады. Оларды пайдалану қысқа мерзімде нәтиже алуға және барлық сарапшыларды шығармашылық процеске тартуға мүмкіндік береді.

45. Бастапқыда тәуекелдерді анықтау және бағалау процесі SWOT-талдауынан басталады. SWOT-талдауының мәні ұйымның ішкі және сыртқы ортасының факторларын анықтау және оларды төрт санатқа бөлу болып табылады.

46. Жұмыс тобы мүмкіндігінше дәл және нақты тұжырымдарды қолдана отырып, алдымен университеттің ішкі және сыртқы ортасының оң және теріс факторларын қалыптастырады немесе нақтылайды және оларды төрт санатқа бөледі.

Ішкі орта	Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
Сыртқы орта	Мүмкіндіктер	Қауіптер

1 сурет. SWOT-талдау санаттары

47. Жалпы Университет бойынша, қызмет бағыты немесе құрылымдық бөлім бойынша тәуекелдер тізбесі жүргізілген SWOT-талдау негізінде қалыптастырылады (әдетте әлсіз жақтары – ішкі тәуекелдер, ал қауіптер – сыртқы тәуекелдер). Әрі қарай, қауіпті жағдайдың басталуына әкелетін факторлар ретінде әлсіз жақтар мен қауіптерге сараптамалық бағалау жүргізіледі.

48. Тәуекелдер тізбесі анықталғаннан кейін әрбір сарапшы тәуекелдің туындау ықтималдығын бағалау шкаласын (1 кесте) және тәуекелдің басталу салдарының маңыздылығын бағалау шкаласын (2 кесте) қолдана отырып, осы тәуекелдерді саралайды.

1 кесте – Тәуекел ықтималдығын бағалау шкаласы

Дәреже	Атауы және тәуекел ықтималдығының түсіндірмесі	Бағалау аралықтары (1-4 дейін)
1	Төмен (тәуекелдің басталуы екіталай, 25% - дан аз)	1 - 1,74
2	Орташа (тәуекелдің басталуы 25-49%)	1,75 - 2,49
3	Жоғары (тәуекелдің басталуы 50-74%)	2,5 - 3,24
4	Өте жоғары (тәуекелдің басталуы 75% немесе одан да көп)	3,25 - 4

2 кесте – Тәуекел салдарының маңыздылығын бағалау шкаласы

Дәреже	Атауы және салдардың әсерінің маңыздылығының түсіндірмесі	Бағалау аралықтары (1-4 дейін)
1	Төмен (кішігірім және минималды салдарлар, 25% төмен)	1 - 1,74
2	Орташа (рұқсат етілген салдары, 25-49%)	1,75 - 2,49
3	Жоғары (маңызды салдары 50-74%)	2,5 - 3,24
4	Өте жоғары (салдардың маңыздылық дәрежесі 75% және одан жоғары)	3,25 - 4

49. Әрі қарай, әрбір тәуекел үшін сарапшылар берген бағалардың орташа арифметикалық мәні есептеледі (тәуекелдердің туындау ықтималдығы бойынша жеке және тәуекелдердің басталу салдарының маңыздылығы бойынша жеке) және 1 (немесе 2) кестеге сәйкес әрбір тәуекел салдарының басталу ықтималдығы мен маңыздылығының дәрежелері анықталады. Орташа арифметикалық бағаларды есептеу және дәрежелерді шығару үшін 3 және 4 кестелерді пайдалану ыңғайлы.

3 кесте – Сараптамалық бағалаулар негізінде тәуекелдердің пайда болу ықтималдығының дәрежелерін есептеу

Сарапшылардың бағалауы \ Тәуекел атауы	C_1	C_2	C_3	C_4	Бағалардың арифметикалық орташа мәні (орташа балл)	Тәуекел ықтималдығы (дәрежесі)
1.						
...						

4 кесте – Сараптамалық бағалау негізінде тәуекелдердің басталу салдарының маңыздылық дәрежелерін есептеу

Сарапшылардың бағалауы \ Тәуекел атауы	C_1	C_2	C_3	C_4	Бағалардың арифметикалық орташа мәні (орташа балл)	Тәуекел салдарының маңыздылығы (дәрежесі)
1.						
...						

50. Сараптамалық бағалаудың соңғы кезеңі тәуекел деңгейінің дәрежесін анықтау болып табылады. Тәуекел деңгейінің дәрежесін анықтау үшін оның

пайда болу ықтималдығы дәрежесінің және осы тәуекелдің салдарының маңыздылығы дәрежесінің туындысын табу керек. Әрбір тәуекел үшін тәуекел туындау ықтималдығының дәрежесі және тәуекел салдарларының маңыздылық дәрежесі, олардың туындысы (тәуекел деңгейінің дәрежесі) 5-кестеге енгізіледі.

5 кесте – Тәуекел деңгейлерінің дәрежелері бар тәуекелдер тізімі

№	Тәуекел атауы	Тәуекел ықтималдығы (дәрежесі)	Тәуекел салдарының маңыздылығы (дәрежесі)	Тәуекел деңгейі (дәрежесі)
1.				
...				

51. Алынған тәуекел деңгейінің мәні 6-кестеге сәйкес тәуекел күйін және одан кейінгі әрекеттерді анықтау үшін қолданылады. Тәуекелдің сыни, жоғары және орташа деңгейі бар тәуекелдер осы негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлей отырып, тәуекелдер тізіліміне енгізіледі.

6 кесте – Тәуекел деңгейі, мәртебесі және бақылау

Тәуекел деңгейі, дәрежелері	Тәуекел мәртебесі және одан кейінгі әрекеттер
16	Тәуекелдің сыни деңгейі – іске асырудың өте жоғары ықтималдығы және Университет қызметіне өте үлкен әсер етеді. Тәуекелді жүзеге асыру кірістердің айтарлықтай төмендеуіне немесе шығындардың өсуіне және/немесе Университеттің беделіне айтарлықтай зиян келтіруі мүмкін. Мұндай тәуекелдер Университет үшін қолайсыз және тәуекелдердің алдын алу, оларды азайту немесе шығындарды азайту бойынша белсенді әрекеттерді қажет етеді
12	Тәуекелдің жоғары деңгейі – іске асырудың жоғары ықтималдығы және (немесе) Университет қызметіне үлкен әсер ету. Сыни тәуекелдер сияқты қысқарту шаралары қолданылады
6-9	Тәуекелдің орташа деңгейі – Университет кірістерінің орташа төмендеуі немесе шығыстардың ұлғаюы және/немесе елеусіз беделге нұқсан келтіру. Мұндай тәуекелдерге қатысты шешімдер Университеттің құрылымдық бөлімдері мен тәуекел иелері деңгейінде қабылданады және оларды жою бойынша

	жедел іс қимылды талап етпейді және қаржы қаражаты бөлінуіне қарай орындалады.
1-4	Тәуекел деңгейі төмен – Университет үшін қолайлы және айтарлықтай қаржыландыруды қажет етпейді. Бұл тәуекелдер күнделікті операциялық қызмет шеңберінде басқарылады.

52. Тәуекел параметрлерін сапалы бағалау нәтижелері тәуекел КАРТАСЫ түрінде де ұсынылуы мүмкін, бұл тәуекелдердің деңгейлерін визуализациялауға, әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға (басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ негізгі тәуекелдер болып табылатын тәуекелдерді бөлуге мүмкіндік береді.

53. тәуекелдер картасындағы 5 кестенің деректеріне сәйкес, тиісті квадраттарға тәуекелдер атауларының нөмірлері енгізіледі. Бұл ретте квадраттардың жоғарғы оң жақ бұрыштарында тәуекел деңгейінің дәрежелері (нысанда жазылған) көрсетіледі, ал квадраттардың төменгі сол жақ бұрыштарында жұмыс тобы тәуекел атауларының нөмірлерін қояды (Г қосымшасын қараңыз).

10 тарау. Тәуекелдерді басқару мәдениетін дамыту

54. ТБ мәдениетін дамыту үшін университетте қызметкерлердің құзыреттерін нығайту бойынша іс-шаралар өткізіледі, оның ішінде:

1) Университетте ТБ енгізу мәртебесі мен нәтижелері, қызметкерлердің негізгі элементтері мен құралдары, міндеттері туралы ақпаратты қамтитын қызметкерлерге арналған жыл сайынғы семинарлар мен ақпараттық сессиялар;

2) Университеттің жаңадан қабылданған қызметкерлеріне тәуекелдерді басқару туралы ақпараттық материалдар (жадынама) ұсынылады.

55. ТБ саласында оқыту іс-шараларын жүргізу үшін оқыту және ақпараттық материалдарды дайындау мен жаңартуға, сондай-ақ бөгде ұйымдарды тартуға (қажет болған жағдайда) тәуекел-үйлестіруші жетекшілік етеді.

11 тарау. Келісу және тарату

56. Келісу, сақтау және тарату ҚП 082-2022. «Құжаттаманы басқару» Құжаттау процедурасына сәйкес жүргізіледі..

57. Осы Стандартты келісу құқықтық қамтамасыз ету және мемлекеттік сатып алу бөлімінің бастығымен, құжаттамалық қамтамасыз ету бөлімінің бастығымен, сарапшылармен жүзеге асырылады.

58. Стандарттың түпнұсқасы келісу парағымен бірге құжаттамалық қамтамасыз ету бөліміне қабылдау-тапсыру актісі бойынша беріледі.

59. Осы Стандарттың жұмыс данасы Университет сайтында ішкі корпоративтік желіден кіру мүмкіндігімен орналастырылады.

А қосымшасы

Жұмыс тобы құрамының нысаны

**SWOT-талдауды әзірлеу және тәуекелдерді сараптамалық бағалауды
жүргізу жөніндегі жұмыс тобының құрамы**

(Университеттің атауы, қызмет бағыты немесе бөлімше)

1. Аты-жөні – лауазымы, жұмыс тобының жетекшісі
2. Аты-жөні – лауазымы, жұмыс тобының мүшесі, сарапшы
3. Аты-жөні – лауазымы, жұмыс тобының мүшесі, сарапшы
4. Аты-жөні – лауазымы, жұмыс тобының мүшесі
5. Аты-жөні – лауазымы, жұмыс тобының мүшесі
6.

Бөлім басшысы

Аты-жөні

Жетекшілік ететін проректор

Аты-жөні

Келісілді:

Тәуекел-үйлестіруші

Аты-жөні

Күні

19
ҰС 065-2024
Б қосымшасы

SWOT-талдау нысаны

SWOT-ТАЛДАУ

(Университет атауы, қызмет бағыты немесе бөлімі)

Strength / Күшті жақтары	Weakness/ Әлсіз жақтары
1.	1.
2.	2.
...	...
Opportunities / Мүмкіндіктер	Threats / Қауіптер
1.	1.
2.	2.
...	...

Бөлім басшысы

Аты-жөні

Жетекшілік ететін проректор

Аты-жөні

Келісілді:

Тәуекел-үйлестіруші

Аты-жөні

Күні

20
ҰС 065-2024
В қосымшасы

Тәуекелдер тізілімі нысаны

ТӘУЕКЕЛДЕР ТІЗІЛІМІ

(Университет атауы, қызмет бағыты немесе бөлімі)

№	Процестің атауы	Тәуекел атауы	Тәуекел иесі	Тәуекел ықтималдылығы, дәрежесі	Тәуекел салдарының маңыздылығы, дәрежесі	Тәуекел деңгейі, дәрежесі	Іс-шаралар	Әдіс	Мерзімі	Жауапты
Сыни деңгейдегі тәуекелдер (16)										
1										
2										
Жоғары деңгейдегі тәуекелдер (12)										
Орташа деңгейдегі тәуекелдер (6-9)										

Ескерту. Тәуекелдер тізіліміне тәуекелдің сыни, жоғары және орташа деңгейлері бар негізгі тәуекелдер ғана енгізіледі

Бөлім басшысы

Аты-жөні

Жетекшілік ететін проректор

Аты-жөні

**Келісілді:
Тәуекел-үйлестіруші**

Аты-жөні

Күні

Тәуекел картасының нысаны

ТӘУЕКЕЛ КАРТАСЫ

(Университет атауы, қызмет бағыты немесе бөлімше)

Тәуекел салдарлардың маңыздылығы (залал)	Өте жоғары	-4- 13	-8- 8,12	-12- 12	-16- 2, 9, 16
	Жоғары	-3- 7, 11	-6- 8,12	-9- 9, 17	-12- 12
	Орташа	-2- 3	-4- 5	-6- 6	-8- 6
	Төмен	-1- 1, 10, 14	-2- 4	-3- 4	-4- 4
		Төмен	Орташа	Жоғары	Өте жоғары
Тәуекел ықтималдығы					

Ескерту. Тәуекелдер картасының тиісті квадраттарына төменгі сол жақ бұрыштарға тәуекелдер деңгейіне сәйкес тәуекелдер тізілімінен тәуекелдер атауларының нөмірлері енгізіледі

Бөлім басшысы

Аты-жөні

Келісілді:

Тәуекел-үйлестіруші

Аты-жөні

Күні

22
ҰС 065-2024
Д қосымшасы

**Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы
есеп нысаны**

**20__ жылғы негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске
асыру туралы есеп**

(Университет атауы, қызмет бағыты немесе бөлімі)

№	Іс-шара	Іс-шараны іске асыру туралы ақпарат	Іске асыру мәртебесі (толық / ішінара / орындалмаған)

Бөлім басшысы

Аты-жөні

Жетекшілік ететін проректор

Аты-жөні

**Келісілді:
Тәуекел-үйлестіруші**

Аты-жөні