

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| А.Байтұрсынов атындағы Қостанай өңірлік университеті  КЕАҚ |  | Бекітемін  Басқарма Төрағасының – Ректор м.а.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.Дощанова  27.11.2020ж. |

**ҰЙЫМ СТАНДАРТЫ**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ТӘУЕКЕЛ-МЕНЕДЖМЕНТ**

**ҰС 339-2020**

**Қостанай**

**алғысөз**

**1** Стратегия және білім беру сапасының мониторингі бөлімі **ӘЗІРЛЕНГЕН**

**2** Стратегия және білім беру сапасының мониторингі бөлімі **ЕНГІЗГЕН**

**3** Басқарма төрағасының м. а.-ректордың бұйрығымен **БЕКІТІЛДІ ЖӘНЕ ҚОЛДАНЫСҚА ЕНГІЗІЛДІ**

27.11.2020 жылғы. № 114 НҚ

**4 ӘЗІРЛЕУШІ:**

Ф. Майер – білім беру стратегиясы және сапа мониторингі бөлімі бастығының м. а., физика-математика ғылымдарының кандидаты, доцент

**5 Эксперты:**

А. Исмаилов – бірінші проректордың м. а., техника ғылымдарының кандидаты;

Н. Божевольная – қашықтықтан оқыту және қосымша білім беру институты директорының орынбасары

**6 ТЕКСЕРУ МЕРЗІМДІЛІГІ** 3 жыл

**7** ҰС 201-2019 **ОРНЫНА ЕНГІЗІЛДІ** Ұйым стандарты. Тәуекел менеджменті.

Ұйымның осы стандартын "А.Байтұрсынов атындағы Қостанай өңірлік университеті" КЕАҚ Басқарма төрағасы-ректоры толық немесе ішінара көшіре алмайды».

© А. Байтұрсынов атындағы Қостанай өңірлік

университеті, 2020

Мазмұны

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Қолдану саласы ……………………………………………………….........………. | 4 |
| 2. Нормативтік сілтемелер ……………………………………………………………… | 4 |
| 3. Анықтамалар …………………………………………………………………...…….. | 4 |
| 4. Белгілер мен қысқартулар ………………………………………………….......……. | 5 |
| 5. Жауапкершілік және өкілеттіктер …………………………………………….…….. | 5 |
| 6. Жалпы ережелер …………………………………………………………….....……. | 5 |
| 7. Тәуекел менеджментінің мақсаты, міндеттері мен принциптері ……………….. | 6 |
| 8. Тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылар және олардың функциялары .… | 7 |
| 9. Тәуекелдерді басқару процесі ………………………………………………...…... | 8 |
| §1. Тәуекелдерді талдау …………………………...………………………………. | 8 |
| §2. Тәуекелдерге әсер ету …………………………………………………….…… | 9 |
| §3. Тәуекелдер туралы есеп беру …………….....………………………….……... | 10 |
| §4. Тәуекелдерге қатысты іс-шаралардың нәтижелілігін талдау және бағалау.... | 10 |
| 10. Тәуекелдерді сараптамалық бағалау әдістемесі ……………………………........ | 11 |
| 11. Тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту …………………………………….…. | 14 |
| 12. Келісу және тарату ………………………………………………………............… | 14 |
| А қосымшасы Жұмыс тобы құрамының нысаны …………………………………… | 15 |
| Б Қосымшасы SWOT талдау нысаны …………………………………………....…... | 16 |
| В қосымшасы Тәуекелдер тізілімінің нысаны …………………………………..…... | 17 |
| Г қосымшасы Тәуекелдер картасының нысаны …………………………………….. | 18 |
| Д қосымшасы Басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы есеп нысаны  негізгі тәуекелдер …………………………………………………………………….... | 19 |

**1 тарау. Қолдану саласы**

1. Осы "Тәуекел-менеджмент" ұйымының стандарты (бұдан әрі – Стандарт) тәуекелдерді басқару процесінің мақсаттарын, міндеттерін, қағидаттарын және ұйымдастырылуын, оның ішінде тәуекелдерге талдау жүргізу, тәуекелдерге әсер ету және тәуекелдер мен олардың себептерін жою тәртібін, тәуекелдер бойынша есептілікті, сондай – ақ тәуекелдерді басқару кезінде А.Байтұрсынов атындағы Қостанай өңірлік университеті (бұдан әрі-Университет) бөлімшелерінің өзара іс-қимыл тәртібін айқындайды.

2. Осы Стандарт университеттің барлық құрылымдық бөлімшелерінде орындалуы міндетті.

3. Осы Стандарт үшін "Тәуекелдерді басқаруды йлестіруші" ұғымы – тәуекелдерді басқару процесін қолдауға жауапты бөлімше/маман енгізіледі.

4. Стандартта қарастырылған университеттің тәуекелдерді басқару тәсілдері тәуекелдерді басқару бойынша халықаралық стандарттарда көрсетілген принциптерге сәйкес келеді МС ИСО 31000:2009 тәуекелдерді басқару – принциптер мен нұсқаулықтар және МС ИСО/МЭК 31010: 2009 тәуекелдерді басқару. Тәуекелді бағалау әдістері.

**2 тарау. Нормативтік сілтемелер**

5. Осы стандарт мынадай нормативтік құжаттарды ескере отырып әзірленген:

1. МС ИСО 9000: 2015 сапа менеджменті жүйелері. Негізгі ережелер және

сөздік;

1. МС ИСО 9001:2015 Сапа менеджменті жүйелері. Талаптар;
2. [СТ РК ИСО 9001-20](http://online.zakon.kz/Document/?link_id=1001331844)16 Сапа менеджменті жүйелері. Талаптар;
3. МС ИСО 31000:2009 Менеджмент тәуекел - принциптері мен басшылық

нұсқаулары;

1. МС ИСО/МЭК 31010:2009 Тәуекел менеджменті. Тәуекелді бағалау әдістері;
2. "А. Байтұрсынов атындағы Қостанай өңірлік университеті" КЕАҚ.

Жарғысы. Қазақстан Республикасы қаржы Министрлігінің Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру Комитеті төрағасының 05.06.2020 ж. №350 бұйрығымен бекітілген;

1. ҚР 003-2020 Құжатталған рәсім. Құжаттаманы басқару;
2. ҰС 004-2020 Ұйым стандарты. Іс қағаздарын жүргізу.

**3 тарау. Анықтамалар**

6. Осы стандартта мынадай негізгі ұғымдар мен анықтамалар пайдаланылады:

1. Тәуекел иесі-өкілеттігі бар және тиісті тәуекелді басқаруға жауапты

ұйымның/құрылымдық бөлімшенің/бизнес-процестің басшысы.

1. Тәуекелдерді сәйкестендіру-ықтимал тәуекелдерді, олардың себептері мен салдарларын

анықтау және сипаттау процесі.

1. Тәуекелдер картасы-тәуекелдер олардың тәуекел деңгейіне қарай рет-ретімен

орналасқан Графикалық кескін түрінде ұсынылған тәуекелдердің сипаттамасы.

1. Тәуекелдерді басқару үйлестірушісі-университет деңгейінде тәуекелдерді басқару

процесін іске асыру бойынша құрылымдық бөлімшелердің жұмысын үйлестіретін лауазымды тұлға немесе құрылымдық бөлімше.

1. Тәуекелді басқару жөніндегі іс – шаралар-басқарудың мынадай әдістерінің бірінің

негізінде әзірленген іс-әрекеттер: тәуекелден жалтару; тәуекелді төмендету; тәуекелді көшіру (қайта бөлу); тәуекелді қабылдау.

1. Тәуекел мониторингі-тәуекел деңгейі және тәуекел деңгейіне әсер ететін сыртқы

немесе ішкі факторлар туралы, сондай-ақ тәуекелді басқару жөніндегі іс-шаралардың мәртебесі туралы ақпаратты жүйелі түрде жаңарту.

1. Тәуекелдерді бағалау-әрбір тәуекелге оның басталу ықтималдығын және тәуекелді

басқару жөніндегі іс-шараларды одан әрі әзірлеу мақсатында тәуекел салдарының маңыздылық дәрежесін беру арқылы тәуекел деңгейін айқындау процесі.

1. Тәуекелдер тізілімі-процестің атауы, тәуекелдің атауы, тәуекелдің басталу

ықтималдығы, тәуекел салдарының маңыздылығы, тәуекел деңгейі, тәуекелдің иесі, тәуекелді басқару жөніндегі іс-шаралар, пайдаланылатын әдіс, орындау мерзімдері және жауаптылар туралы мынадай құрылымдалған ақпаратты қамтитын кесте

1. Тәуекел-университет қызметінің мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер ететін және

жағымсыз салдарға әкеп соқтыратын ықтимал ықтимал ішкі немесе сыртқы оқиға.

1. Тәуекел-менеджмент (немесе тәуекелдерді басқару) – қолайсыз нәтиженің туындау

ықтималдығын азайтуға және бизнес-процесті іске асырудан болатын ықтимал шығындарды барынша азайтуға бағытталған басқарушылық шешімдерді қабылдау және орындау процесі. Тәуекелдерді басқару компанияның барлық ұйымдастырушылық процестерінің, соның ішінде стратегиялық жоспарлау мен процестерді басқарудың ажырамас бөлігі болып табылады.

1. Тәуекел деңгейі-оны іске асырудан болатын ықтимал залалдың ықтималдығы мен

мөлшеріне байланысты тәуекелдің маңыздылығын бағалау.

**4 тарау. Белгілер мен қысқартулар**

7. Осы стандартта мынадай қысқартулар қолданылады:

1. Университет - "А. Байтұрсынов атындағы Қостанай өңірлік университеті" Коммерциялық емес акционерлік қоғамы»;
2. СМЖ – сапа менеджменті жүйесі;
3. Стандарт – университеттің тәуекел-менеджмент стандарты;
4. МТ – менеджмент тәуекелдерді;
5. ТБЖ – тәуекел менеджменті жүйесі;
6. ТБҮ – тәуекелдерді басқару үйлестірушісі;
7. СББСМБ – стратегия және білім беру сапасының мониторингі бөлімі;
8. ҚҚБ – құжаттамалық қамтамасыз ету бөлімі.

**5 тарау. Жауапкершілік және өкілеттіктер**

8. Осы стандартты басқарма төрағасы - университет ректоры бекітеді.

9. Стандартты енгізу, өзектендіру және ҚР ҰС ИСО 9001: 2016 талаптарына сәйкестік үшін СББСМБ бастығы жауап береді.

10. Осы стандарттың талаптарын орындау жөніндегі қызметті ұйымдастыру және үйлестіру және түпкілікті нәтижелердің сапасы үшін университет қызметінің әрбір нақты кезеңін орындауға қатысушы бөлімшелердің басшылары жауапты болады.

11. Бөлімше қызметкерлерінің құжатпен танысқаны үшін тиісті бөлімшелердің басшылары жауапты болады.

**6 тарау. Жалпы ережелер**

12. Тәуекелдерді басқару жүйесі аясында негізгі элемент университет қызметінің мақсаттарын анықтау болып табылады. Университет қызметінің орта мерзімді кезеңге арналған негізгі мақсаттары университеттің стратегиялық даму жоспарында айқындалады және операциялық мақсаттарды әзірлеу үшін база болып табылады. Сол сияқты университеттің бағыттары мен құрылымдық бөлімшелері бойынша қызмет мақсаттары қалыптасады. Алдағы уақытта университеттің алға қойған мақсаттарына қол жеткізуге кері әсерін тигізетін оқиғалар анықталып, тәуекелдерді басқару процесі жүзеге асырылуда.

13. Тәуекелдерді басқару процесі мыналарды қамтиды:

1. тәуекелдерді талдау (тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау);
2. тәуекелдерге әсер ету (әсер ету әдісін айқындау, кейіннен бақылаумен іс-шараларды

әзірлеу және іске асыру);

1. тәуекелдер туралы есеп беру;
2. тәуекелдерге қатысты іс-шаралардың нәтижелілігін талдау және бағалау.

14. Университетте тәуекелдерді басқару процесі үздіксіз, циклдік, көп бағытты болып табылады.

**7 тарау. Тәуекел менеджментінің мақсаты, міндеттері мен принциптері**

15. **Тәуекел-менеджменттің мақсаты** университеттің стратегиясында айқындалған оның қызметінің мақсаттарына қол жеткізуге сыртқы және ішкі факторлардың теріс әсерін төмендету болып табылады.

16. **Тәуекелдерді басқару міндеттері:**

1. Тәуекелдерді уақтылы анықтау.
2. Тәуекелдерді іске асыруды болдырмау және олардың салдарын қолайлы деңгейге дейін

төмендету.

1. Университет басшылығын тәуекел-менеджмент мәселелері бойынша хабардар ету.
2. Қаржылық тұрақтылыққа, стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуге

және университет беделіне тәуекелдердің әсерін мониторингілеу.

1. Университеттегі тәуекел менеджменті мәдениетін дамыту, атап айтқанда,

қызметкерлерге арналған оқыту іс-шараларын өткізу арқылы.

17. **Тәуекел-менеджмент мынадай қағидаттарға негізделеді:**

1. Тәуекел-менеджмент университеттің барлық бизнес-процестерінің ажырамас бөлігі

болып табылады және университеттің барлық қызметкерлерінің жауапкершілігі аясына кіреді.

1. Тәуекелдерді басқару үздіксіз және жүйелі негізде жүзеге асырылады.
2. Тәуекелдерді басқару жөніндегі қызмет алдын алу сипатында болады және осындай

іске асырудың салдарын жоюға емес, қатерлерді анықтауға және тәуекелдерді іске асырудан болатын ықтимал ысыраптардың алдын алуға бағытталған.

1. Тәуекелдерді басқару күнделікті басқару процесінің бөлігі болып табылады.
2. Барлық деңгейдегі басшылар тәуекелдерді дер кезінде анықтауға, оларды бағалауға,

тәуекелдерді басқару бойынша іс-шараларды әзірлеуге және университеттің барлық мүдделі тараптарын олардың алдына қойылған мақсаттарға қол жеткізуге әсер ететін тәуекелдер туралы хабардар етуге жауапты;

1. Университетте тәуекелдерді басқару процесі тәуекелдерді анықтау, бағалау және

басқару үшін бірыңғай және стандартталған тәсілді қолдануды білдіреді.

1. Университеттің мақсаттарына қол жеткізуге айтарлықтай әсер етуі мүмкін сыртқы

немесе ішкі себептер бойынша туындайтын барлық тәуекелдер сәйкестендірілуге, бағалануға және тәуекелдерді төмендету жөніндегі тиісті іс-шараларды әзірлей отырып, құжатталуға тиіс.

1. Тәуекелдерді басқару процесінде Университет тәуекелдерді басқару шығындарының

ақылға қонымды балансын және қауіпті оқиғаның басталуынан болуы мүмкін залалдың мөлшерін ұстанады. Егер осындай ден қоюға байланысты шығындар тәуекел салдарымен салыстырылатын болса, Университет тәуекелге ден қою жөнінде ешқандай іс-қимыл жасамауы мүмкін.

1. Университет іске асырылған тәуекелдерді талдауды және осы білімді университет

қызметкерлері арасында таратуды қоса алғанда, тәуекелдер туралы білім жинақтауды қамтамасыз етеді;

1. Тәуекел-менеджменті үшін барынша дәл, толық және шынайы ақпарат, соның ішінде

өткен кезеңдер үшін ақпарат, талдау материалдары, Болжамдар және т. б. пайдаланылады.

**8 тарау. Тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылар және олардың функциялары**

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

19. Университеттегі тәуекелдердің менеджмент құрылымына университеттің келесі қызметкерлерін тарту кіреді:

1. Басқарма төрағасы-ректор;
2. Тәуекелдерді басқару үйлестірушісі;
3. Проректорлар, құрылымдық бөлімшелердің басшылары;
4. Басқа қызметкерлер.

20. Қатысушылардың рөлдері келесідей бөлінеді:

1. **Басқарма төрағасы-ректор:**

тәуекелдерді басқару үйлестірушісін анықтайды;

университет картасы мен тәуекелдер тізілімін бекітеді;;

басқарушылық және инвестициялық шешімдер қабылдау кезінде тәуекелдер туралы ақпаратты пайдаланады.

1. **Тәуекелдерді басқару үйлестірушісі:**

университет деңгейінде тәуекелдерді анықтау және бағалау, тәуекелдерді басқару және мониторингілеу бойынша құрылымдық бөлімшелердің жұмысын үйлестіреді;

стандартты өзектендіруді қамтамасыз етеді;

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

SWOT-талдауды және тәуекелдерді сараптамалық бағалауды жүргізу жөніндегі жұмыс топтарының құрамдарын, SWOT-талдауларды, тәуекелдер тізілімдерін және бағыттардың және құрылымдық бөлімшелердің түйінді тәуекелдерін басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы есептерді келіседі;

университеттің тәуекелдерін анықтауға, бағалауға және басқаруға мүмкіндік беретін тиімді тәуекел-менеджментін ұйымдастыруға жауап береді.

1. **Проректорлар, құрылымдық бөлімшелердің басшылары-ТМР барлық**

**процестерінің негізгі қатысушылары:**

өз құрылымдық бөлімшелері қызметкерлерінің Стандарт ережелерін сақтауын қамтамасыз етеді;

SWOT-талдауды әзірлеу және тәуекелдерді сараптамалық бағалауды жүргізу жөніндегі жұмыс топтарының құрамын әзірлейді және МТ үйлестірушісімен келіседі;

тәуекелдерді анықтау және талдау бойынша жұмысты ұйымдастырады және басқарады;

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

университеттің картасы мен тәуекелдер тізілімін келісу және өзектендіру үшін өр Үйлестірушісіне МТ құзыреті саласындағы тәуекелдер туралы ақпарат ұсынады;

МТ Үйлестірушісіне келісу және одан әрі агрегаттау үшін өз құзыреті саласында негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы есептерді 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 асыру салдарын азайту мақсатында бизнес-процестерді оңтайландырыңыз;

университеттің немесе құрылымдық бөлімшенің қызмет бағыттарының мақсаттарын қалыптастыру кезінде тәуекелдер туралы ақпаратты пайдаланады.

1. **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.

**9 тарау. Тәуекелдерді басқару процесі**

21. 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 жыл сайынғы негізде (және қажеттігіне қарай) жүзеге асырылуға тиіс.

22. Тәуекелдерді басқарудың 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 (желтоқсан) бағыттар мен бөлімшелердің есептері және негізгі тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралардың іске асырылуы туралы университет бойынша жиынтық есеп дайындалады.

**1 Параграф. Тәуекелдерді талдау**

23. Тәуекелдерді талдау тәуекелдерді сәйкестендіруді және бағалауды қамтиды. Тәуекелдерді сәйкестендіру ықтимал тәуекелдерді, олардың себептері мен салдарын анықтауды және сипаттауды қамтиды. Тәуекелдерді бағалау кезінде университет қызметіне теріс әсер етуі мүмкін тәуекелдер деңгейін анықтау және ең маңызды (сыни) тәуекелдерді бөлу жүргізіледі.

SWOT-талдау мен тәуекелдерді сараптамалық бағалауды жүргізуді қамтитын осы жұмыс үшін жұмыс тобы құрылады (А Қосымшасы).

**24. Тәуекелдерді анықтау** – іске асырылуы университеттің қойылған мақсаттарына қол жеткізуіне теріс әсер етуі мүмкін ішкі немесе сыртқы оқиғалар айқындалатын процесс. Университеттің тәуекелдерін жыл сайынғы жоспарлау циклі аясында анықтау және жаңарту қажет.

25. Бастапқыда тәуекелдерді анықтау процесі SWOT талдауын жүргізуден басталады (Б қосымшасы), оның барысында университеттің ішкі және сыртқы ортасының факторлары (күшті және әлсіз жақтары, мүмкіндіктері мен қауіптері) қалыптасады немесе нақтыланады.

26. Жүргізілген SWOT-талдау негізінде тәуекелдер тізбесі және оларды ішкі және сыртқы (әдетте, ішкі тәуекелдер – әлсіз жақтары, ал сыртқы тәуекелдер – қатерлер) болып бөлу қалыптастырылады.

27. Анықталған тәуекелдер үшін тәуекел иелері анықталады (көбінесе тиісті құрылымдық бөлімшелердің басшылары).

28. **Тәуекелдерді сәйкестендіру** – бұл тиісті құрылымдық бөлімшенің басшысы тәуекелдің атауын, тәуекелдің сипаттамасын, тәуекелдің пайда болу себептерін, тәуекел иесі мен тәуекел көзін анықтайтын процесс.

29. Тәуекелдерді сәйкестендіру мақсаттарға қол жеткізуге елеулі әсер етуі мүмкін қауіпті оқиғалардың, жағдайлардың, мән-жайлардың себептері мен көздерін анықтауды қамтиды. Тәуекелдерді сәйкестендіру әр түрлі әдістерді: Құжаттамалық дәлелдерге негізделген әдістерді, сараптамалық әдістерді, индуктивті әдістерді қолдана отырып жүргізілуі мүмкін.

30. **Тәуекелдерді бағалау** ол университет қызметіне және оның стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне теріс әсер етуі мүмкін тәуекелдер деңгейін анықтау және ең маңызды (негізгі) тәуекелдерді анықтау мақсатында жүзеге асырылады. Тәуекелдерді бағалау олардың пайда болу ықтималдығы және олар іске асырылған жағдайда салдардың маңыздылығы ескеріле отырып жүзеге асырылады. Тәуекелдерді бағалау нәтижелері болашақ әрекеттер туралы шешім қабылдау үшін қолданылады.

31. Анықталған тәуекелдерді бағалауды жұмыс топтары жүзеге асырады және университеттің деңгейінде МТ үйлестірушісі жинақтайды. Тәуекелдерді бағалау кезінде тәуекелдерді басқару процесінің әдістемелік негізін құрайтын сапалық немесе сандық талдаулар немесе олардың комбинациясы қолданылады. Тәуекелдерді бағалау нәтижесі әрбір тәуекел бойынша жалпы баға (тәуекел деңгейі) болып табылады.

32. Тәуекелдің шекті, жоғары немесе орташа деңгейі бар анықталған және бағаланған тәуекелдер тәуекелдер тізіліміне (В қосымшасы) енгізіледі, ол МТ үйлестірушісімен келісіледі. Деңгейлер бойынша рейтингті визуализациялау үшін бағаланған тәуекелдер тәуекелдер картасында көрсетілуі мүмкін (қосымша Г). Тәуекелдер картасы әрбір тәуекелдің басқа тәуекелдермен салыстырғанда салыстырмалы маңыздылығын бағалауға, сондай-ақ негізгі болып табылатын және оларды басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеуді және жүзеге асыруды талап ететін тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді.

33. Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалы негізде жүргізіледі. Содан кейін статистикалық мәліметтер жеткілікті болған кезде негізгі тәуекелдер үшін сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағалау нақты аналитикалық мәліметтерді алуға мүмкіндік береді және әсіресе тәуекелдерді басқару шараларын қаржыландыру әдістерін жасауда пайдалы.

34. Сараптамалық бағалауды қолдана отырып, тәуекелдерді сапалы бағалау әдістемесі 10-тарауда келтірілген.

**2 Параграф. Тәуекелдерге әсер ету**

35. Тәуекелдерге әсер ету тәуекелдерге әсер ету әдісін анықтауды, тәуекелдерді жою бойынша қажетті іс-шараларды жоспарлауды, кейіннен бақылай отырып, осы іс-шараларды әзірлеуді және іске асыруды қамтиды.

36. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар мынадай әдістердің бірі негізінде әзірленуге тиіс:

1. **Тәуекелден жалтару (тәуекелді болдырмау)** бұл бас тартуды білдіреді

тәуекелмен сипатталатын активтерден бас тарту. Тәуекелден жалтару айрықша жағдайларда тәуекелдерді жабу тәсілі ретінде қолданылады және тәуекелге әсер ету құны тым жоғары болғанда не мұндай әсер ету тәуекелді қолайлы деңгейге дейін төмендетуге әкелмесе, сондай-ақ тәуекелді үшінші тарапқа беру мүмкін емес немесе тиімсіз болғанда пайдаланылады;

1. **Тәуекелді азайту** – ықтималдылықты төмендету арқылы тәуекелге әсер ету

болашақта тәуекел іске асырылған жағдайда тәуекелді іске асыру және (немесе) теріс салдарларды азайту;

1. **Тәуекелді көшіру (қайта бөлу)** – тәуекелді басқасына беру немесе ішінара беру

тарапқа (мысалы, сақтандыру, хеджирлеу, аутсорсинг және т. б. шарттар жасасу арқылы) университет мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсерді азайтуға мүмкіндік береді.

1. **Тәуекелді қабылдау** – Университет ықтимал шабуылға мүмкіндік береді

осындай салдарлардан келтірілген залалды өтеудің нақты көздерін айқындай отырып, тәуекелдің қолайсыз салдарларын анықтау.

37. Тәуекелді басқарудың неғұрлым қолайлы тәсілі тәуекелді болдырмау (немесе төмендету) болып табылады. Егер тәуекелді төмендету мүмкін болмаса немесе орынсыз болса, құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлері тәуекелді ауыстыру немесе қабылдау бойынша баламалы іс-шараларды әзірлеуі тиіс. Тәуекелді басқарудың ең аз тиімді әдісі-тәуекелді қабылдау.

38. Тәуекелдер картасында қызыл және сары аймақтарға түскен тәуекелдердің орташа, жоғары және сындарлы деңгейі бар тәуекелдер үшін тәуекел иелері тәуекелдерді жою мүмкіндіктері туралы, жоюдың ықтимал мерзімдері мен қажетті ресурстар туралы ақпаратқа талдау жүргізеді және іске асыру мерзімдері мен жауапты тұлғаларды қоса алғанда, осы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлейді.

39. Құрылымдық бөлімшеде тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шаралардың жүргізілуіне тұтастай оның басшысы жауапты болады. Анықталған тәуекелдерді жою жөніндегі тәуекелдер тізілімінде көрсетілген тікелей орындаушылар белгіленген іс-шаралардың тиісінше орындалуына, мерзімдері мен ақпаратына жауапты болады.

40. Құрылымдық бөлімшелердің тәуекелдер тізілімі университеттің тәуекелдер жиынтық тізілімін келісу, біріктіру және дайындау үшін МТ Үйлестірушісіне жіберіледі. МТ Үйлестірушісіне құрылымдық бөлімшелердің толтырылған тәуекелдер тізілімін алғаннан кейін Университет тәуекелдерінің шоғырландырылған жиынтық тізілімін қалыптастырады, ол басқарма төрағасына-университет ректорына бекітуге шығарылады.

41. Күнтізбелік жылдың соңына қарай тәуекелдердің иелері негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың іске асырылуы туралы есепті (Д қосымшасы) МТ Үйлестірушісіне ұсынады, ол алынған ақпаратты негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың іске асырылуы туралы жиынтық университеттік есепке шоғырландырады.

42. Тәуекелді жою процесінің нәтижелері әртүрлі құжаттарда белгіленеді:

1. басқарма, ғылыми кеңес, институттар кеңестері отырыстарының, кафедралар

отырыстарының хаттамалары;

1. білім алушылармен, қызметкерлермен нұсқама өткізу туралы жазбалар;
2. ішкі аудит туралы есептер;
3. басқа.

Тәуекелдік оқиға туындаған жағдайда тәуекел иесі осы оқиға іске асырылған күні МТ Үйлестірушісін жазбаша және ауызша нысанда хабардар етуге міндетті.

**3 Параграф. Тәуекелдер туралы есеп беру**

43. Құрылымдық бөлімшелер мен МО үйлестірушісі жылдық негізде тәуекелдерді басқару процесі барысында мынадай құжаттарды әзірлейді:

1) SWOT-талдау және тәуекелдерді сараптамалық бағалауды жүргізу жөніндегі жұмыс тобының құрамы (А Қосымшасы);

2) SWOT-талдау (Б қосымшасы);

3) Тәуекелдер тізілімі (В қосымшасы);

4) Тәуекелдер картасы – университет деңгейінде (Г қосымша );

5) Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы есеп (  
Д қосымшасы).

44. Жоғарыда көрсетілген құжаттардың кез келгенінде елеулі өзгерістер болған жағдайда жарты жылдың ішінде МТ Үйлестірушісі тәуекелдер туралы жоспардан тыс есептер дайындай алады.

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

45. Құрылымдық бөлімшенің басшысы университет қызметіндегі стратегиялық өзгерістер туралы қорытындылар мен тәуекелдерді жою жөніндегі кейінгі іс-шараларға қойылатын талаптарды қалыптастыру мақсатында тәуекелдерді жою бойынша қабылданған іс-шаралардың нәтижелілігі мен тиімділігіне талдау жүргізеді. Тәуекелдерге қатысты іс-шаралардың нәтижелілігін талдау қорытындылары басқарманың, университеттің Ғылыми кеңесінің, институттар, кафедралар кеңестерінің және басқа да құрылымдық бөлімшелердің отырыстарында қаралады.

46.Университет деңгейінде тәуекелдер мониторингі (тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды қоса алғанда, университеттің карталары мен тәуекелдер тізілімі) негізгі құжаттарды өзектендіре отырып, жылына бір рет жүргізіледі. Бұл ретте, МТ Үйлестірушісі, сондай-ақ университеттің кез келген қызметкері қажет болған жағдайда тәуекелдерді қайта қарау процесіне жоспардан тыс бастамашылық жасауға құқылы.

47. Тәуекелдер мониторингі шеңберінде:

1. университет картасында және тәуекелдер тізілімінде құжатталмаған жаңа

тәуекелдер сәйкестендірілген;

1. тәуекел деңгейін бағалауды қайта қарау;
2. тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың тиімділігі қарастырылады. Қажет болған жағдайда тәуекелдерді басқару бойынша қосымша іс-шаралар әзірленеді.

**10 тарау. Тәуекелдерді сараптамалық бағалау әдістемесі**

48. Тәуекелдерді сапалы бағалау тәуекелдерді басқарудың негізгі кезеңдерінің бірі болып табылады және барлық анықталған тәуекелдер үшін жүзеге асырылады.

49. SWOT-талдау жүргізу, тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіру және бағалау үшін қызметкерлер мен сарапшылардың жұмыс топтары (бұдан әрі – жұмыс тобы)құрылады.. Жұмыс тобы мүшелерінің саны кемінде үш адамды құрайды және қойылған міндеттің күрделілігімен айқындалады.

50. SWOT-талдау мен сараптамалық бағалауды тиімді жүргізу үшін тәуекелдерді анықтау және дамудың ықтимал нұсқаларын анықтау үшін "ми шабуылдарын" қолдану ұсынылады. Оларды пайдалану қысқа мерзімде нәтижелі нәтижелерге қол жеткізуге және барлық сарапшыларды белсенді шығармашылық процеске тартуға мүмкіндік береді.

51. Бастапқыда тәуекелдерді анықтау және бағалау процесі стратегиялық менеджменттегі ең тиімді құралдардың бірі болып табылатын SWOT талдауын жүргізуден басталады. SWOT талдауының мәні ұйымның ішкі және сыртқы ортасының факторларын анықтау және оларды төрт санатқа бөлу болып табылады.

**сыртқы орта ішкі орта**

**КҮШТІ ЖАҚТАРЫ**

**ӘЛСІЗ ЖАҚТАРЫ**

**ҚАУІПТЕР**

МҮМКІНДІКТЕР

**оң факторлар** **теріс факторлар**

1 Сурет. SWOT талдау санаттары

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

53. Университет бойынша тұтастай алғанда, қызмет бағыты немесе құрылымдық бөлімше бойынша тәуекелдер тізбесі SWOT-талдау жүргізу негізінде қалыптастырылады (әдетте, әлсіз жақтары – ішкі тәуекелдер, ал қауіптер-сыртқы тәуекелдер). Бұдан әрі тәуекел оқиғасының басталуына әкелетін факторлар ретінде "осал тұстарға" және "қатерлерге" сараптамалық бағалау жүргізіледі.

54. Тәуекелдер тізбесі анықталғаннан кейін әрбір сарапшы тәуекелдің басталу ықтималдығын бағалау шәкілін (1-кесте) және тәуекелдің басталу салдарының елеулілігін бағалау шәкілін (2-кесте) қолдана отырып, осы тәуекелдерді өңдеуі тиіс.

Яғни, сарапшылар өз көзқарастарына сәйкес 1 және 2-кестелерді пайдалана отырып, әрбір тәуекелге тәуекелдің басталу ықтималдығына тиісті баға береді және әрбір тәуекел салдарының маңыздылығына баға береді (1-ден 4-ке дейін).

1кесте-Тәуекелдің басталу ықтималдығын бағалау шкаласы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дәрежесі | Тәуекелдің басталу ықтималдығының атауы және интерпретациясы | Бағалау аралықтары (1-ден 4-ке дейін) |
| 1 | Төмен (тәуекелдің басталуы екіталай, 25% - дан кем) | 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 көп) | 3,25 - 4 |

2 кесте-Тәуекелдің басталу салдарының маңыздылығын бағалау шкаласы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дәрежесі | Салдардың маңыздылығын атау және түсіндіру | Бағалау аралықтары (1-ден 4-ке дейін) |
| 1 | Төмен (болмашы және ең аз салдары, 25% - дан кем) | 1 - 1,74 |
| 2 | Орташа (рұқсат етілген салдары, 25-49%) | 1,75 - 2,49 |
| 3 | Жоғары (елеулі салдары, 50-74%, бірақ белгілі бір дәрежеде түзетілуі мүмкін) | 2,5 - 3,24 |
| 4 | Өте жоғары (салдардың маңыздылық дәрежесі 75% және одан жоғары) | 3,25 - 4 |

56. Бұдан әрі әрбір тәуекел үшін сарапшылар берген бағалардың орташа арифметикалық мәні есептеледі (тәуекелдердің басталу ықтималдығы бойынша жеке және тәуекелдердің басталу салдарының маңыздылығы бойынша жеке) және 1 (немесе 2) кестеге сәйкес әрбір тәуекел салдарының басталу ықтималдығы мен маңыздылығының дәрежелері айқындалады. Орташа арифметикалық бағаларды есептеу және қатарларды жою үшін 3 және 4 кестелерді пайдалану ыңғайлы.

3 кесте-Сараптамалық бағалар негізінде тәуекелдердің басталу ықтималдығының дәрежелерін есептеу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сарапшылардың  бағасы  Тәуекелдің атауы | С1 | С2 | С3 | С4 | Бағалардың арифметикалық орташа мәні  (орта балл) | Тәуекелдің басталу ықтималдығы (дәрежесі) |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |

4 кесте-Сараптамалық бағалау негізінде тәуекелдердің басталуы салдарының маңыздылық дәрежелерін есептеу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сарапшылардың  бағасы  Тәуекелдің атауы | С1 | С2 | С3 | С4 | Бағалардың арифметикалық орташа мәні  (орта балл) | Тәуекелдің басталуы салдарының елеулілігі (дәрежесі) |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |

57. Сараптамалық бағалаудың соңғы кезеңі тәуекел деңгейінің дәрежесін анықтау болып табылады. Тәуекел деңгейінің дәрежесін анықтау үшін оның басталу ықтималдығы дәрежесінің көбейтіндісін және осы тәуекел салдарының маңыздылық дәрежесін табу қажет. Әрбір тәуекел үшін тәуекелдің басталу ықтималдығының дәрежесі және тәуекел салдарының маңыздылық дәрежесі, олардың туындысы (тәуекел деңгейінің дәрежесі) 5-кестеге енгізіледі.

5 кесте-Тәуекел деңгейлерінің дәрежелері бар тәуекелдердің тізбесі

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Тәуекелдің атауы | Тәуекелдің басталу ықтималдығы (дәрежесі) | Тәуекелдің басталуы салдарының елеулілігі (дәрежесі) | Тәуекел деңгейі  (ранг) |
| 1 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |

58. Тәуекел деңгейінің алынған мәні 6-кестеге сәйкес тәуекелдің мәртебесін 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 одан кейінгі іс-қимылдар

|  |  |
| --- | --- |
| Тәуекел деңгейі, дәрежелері | Тәуекел мәртебесі және кейінгі әрекеттер |
| 1 | 2 |
| 16 | **Тәуекелдің сыни деңгейі** – тәуекелдер іске асыру ықтималдығы өте жоғары және университет қызметіне өте үлкен әсер етеді. Тәуекелді жүзеге асыру кірістердің едәуір төмендеуіне немесе шығыстардың ұлғаюына және/немесе университет үшін айтарлықтай беделге нұқсан келтіруі мүмкін. Мұндай тәуекелдер университет үшін қолайсыз болып табылады және тәуекелдердің алдын алу, оларды азайту немесе шығындарды азайту бойынша менеджменттің белсенді әрекеттерін талап етеді |
| 12 | **Тәуекелдің жоғары деңгейі** – тәуекелдердің іске асырылу ықтималдығы жоғары және (немесе) университет қызметіне үлкен әсер етеді. Қауіпті тәуекелдерді қысқарту бойынша осындай шаралар қолданылады |

6-кестенің жалғасы

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 6-9 | **Тәуекелдің орташа деңгейі** – тәуекелді жүзеге асыру университеттің кірістерінің орташа төмендеуіне немесе шығындарының артуына және/немесе маңызды емес беделге нұқсан келтіруі мүмкін. Мұндай тәуекелдерге қатысты шешімдер университеттің құрылымдық бөлімшелері мен тәуекелдер иелері деңгейінде қабылданады және оларды жою бойынша шұғыл іс-қимылдарды талап етпейді және қаржы қаражатының бөлінуіне қарай орындалады. |
| 1-4 | **Тәуекелдің төмен деңгейі** – бұл тәуекелдер университет үшін қолайлы және байыпты қаржыландыруды қажет етпейді. Бұл тәуекелдер күнделікті операциялық қызмет шеңберінде басқарылады. |

59. Тәуекелдер параметрлерін сапалы бағалау нәтижелері тәуекелдердің деңгейлері бойынша саралануын визуалдауға, әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға (басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ негізгі тәуекелдер болып табылатын тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік беретін тәуекелдер картасы түрінде ұсынылуы мүмкін.

60. 5-кестенің деректеріне сәйкес тәуекелдер картасындағы тиісті квадраттарға тәуекелдер атауларының нөмірлері енгізіледі. Бұл ретте квадраттардың жоғарғы оң жақ бұрыштарында тәуекелдер деңгейінің дәрежелері көрсетілген (нысанда жазылған), ал жұмыс тобы квадраттардың төменгі сол жақ бұрыштарына тәуекелдер атауларының нөмірлерін қояды (г қосымшасын қараңыз).

**11 тарау. Тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту**

61. Тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту үшін университетте тәуекел-менеджмент саласында қызметкерлердің құзыреттерін нығайту бойынша іс-шаралар өткізіледі, оның ішінде:числе:

1. қызметкерлерге арналған жыл сайынғы семинарлар мен ақпараттық сессиялар,

ішінде университеттегі тәуекел менеджментінің мәртебесі мен нәтижелері, тәуекел менеджментінің негізгі элементтері мен құралдары, қызметкерлердің міндеттері туралы ақпарат;

1. университеттің жаңадан қабылданған қызметкерлеріне тәуекелдерді басқару

туралы ақпараттық материалдар (жадынама) беріледі.

62. Оқыту және ақпараттық материалдарды дайындау және жаңарту, сондай-ақ тәуекел-менеджмент саласында оқыту іс-шараларын өткізу үшін бөгде ұйымдарды тарту (қажет болған жағдайда) МТ Үйлестірушісі жетекшілік етеді.

**12 тарау. Келісу және тарату**

63. Осы Стандартты келісу және бекіту ҚР 003-2020 сәйкес жүргізіледі құжатталған рәсім. Құжаттаманы басқару.

64. Осы стандарттың жобасы бірінші проректормен, әкімшілік-құқықтық жұмыс департаментінің бастығымен, Құжаттамалық қамтамасыз ету бөлімінің бастығымен, сарапшылармен келісіледі және "келісу парағында" ресімделеді. Келісу парағы құжаттың түпнұсқасымен бірге сақталады.

65. Осы Стандартты басқарма төрағасы-ректор бекітеді.

66. Стандарттың түпнұсқасы келісу парағымен, құжатты қолданысқа енгізу туралы бұйрықтың көшірмесімен бірге ҚҚБ-ға қабылдау-тапсыру актісі бойынша беріледі.

67. Осы стандартты тарату ҚР 003-2020 сәйкес барлық проректорларға, әкімшілік бөлімшелердің басшыларына, институт директорларына, кафедра меңгерушілеріне жүргізіледі.

**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. Тегі А.Ж. – лауазымы, жұмыс тобының жетекшісі
2. Тегі А.Ж.– лауазымы, жұмыс тобының мүшесі, сарапшы
3. Тегі А.Ж. – лауазымы, жұмыс тобының мүшесі, сарапшы
4. Тегі А.Ж.– лауазымы, жұмыс тобының мүшесі
5. Тегі А.Ж. – лауазымы, жұмыс тобының мүшесі
6. ……..

**Бөлімше басшысы А.** **Тегі**

**Жетекшілік ететін проректор А.** **Тегі**

**Келісілді:**

**Тәуекелдерді басқару үйлестірушісі А.** **Тегі**

Күні

**Б Қосымшасы**

**SWOT талдау нысаны**

**SWOT ТАЛДАУ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(университеттің атауы, қызмет бағыты немесе бөлімше)

|  |  |
| --- | --- |
| **Strength / Күшті жақтары** | **Weakness/ Әлсіз жақтары** |
| 1.  2.  … | 1.  2.  … |
| **Opportunities / Мүмкіндіктер** | **Threats / Қауіптер** |
| 1.  2.  … | 1.  2.  … |

**Бөлімше бастығы А.** **Тегі**

**Жетекшілік ететін проректор А.** **Тегі**

**Келісілді:**

**Тәуекелдерді басқару үйлестірушісі А.** **Тегі**

Күні

**В Қосымшасы**

**Форма Тәуекелдер тізілімінің нысанырисков**

**ТӘУЕКЕЛДЕР ТІЗІЛІМІ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(университеттің атауы, қызмет бағыты немесе бөлімше)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Атауы  процесінің | Атауы  тәуекел | Тәуекел иесі | Тәуекелдің басталу ықтималдығы, дәрежесі | Тәуекел салдарының маңыздылығы, дәрежесі | Тәуекел деңгейі,  дәрежесі | Іс-шара | Әдісі | Мерзімі | Жауапты |
| Сыни деңгейге ие тәуекелдер (16) | | | | | | | | | | |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Жоғары деңгейдегі тәуекелдер (12) | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Орташа деңгейдегі тәуекелдер (6-9) | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

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

**Бөлімше бастығы А.** **Тегі**

**Жетекшілік ететін проректор А.** **Тегі**

**Келісілді:**

**Тәуекелдерді басқару үйлестірушісі А.** **Тегі**

Күні

**Г Қосымшасы**

**Тәуекелдер картасының нысаны**

**ТӘУЕКЕЛДЕРКАРТАСЫ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(университеттің атауы, қызмет бағыты немесе бөлімше)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Елеулілік салдарын (залал) тәуекел** | Өте жоғары | **-4-**  *13* | **-8-** | **-12-**  *12* | **-16-**  *2, 9, 16* |
| Жоғары | **-3-**  *7, 11* | **-6-**  *8,12* | **-9-**  *9, 17* | **-12-**  *12* |
| Орташа | **-2-**  *3* | **-4-**  *5* | **-6-** | **-8-**  *6* |
| Төмен | **-1-**  *1, 10, 14* | **-2-**  *4* | **-3-** | **-4-**  *4* |
|  |  | Төмен | Орташа | Жоғары | Өте жоғары |
|  |  | **Тәуекелдің басталу ықтималдығы** | | | |

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

**Бөлімше бастығы А.** **Тегі**

**Келісілді:**

**Тәуекелдерді басқару үйлестірушісі А.** **Тегі**

Күні

**Д Қосымшасы**

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

**Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру туралы 20\_\_ жылғы есеп**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(Университеттің атауы, қызмет бағыты немесе бөлімше)

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

**Бөлімше бастығы А.** **Тегі**

**Жетекшілік ететін проректор А.** **Тегі**

**Келісілді:**

**Тәуекелдерді басқару үйлестірушісі А.** **Тегі**