



Решением Совета директоров

НАО «Шәкәрім университет»

от 25 августа 2025 года

Протокол №7

П 042-06-2025

Семей 2025

1 Область применения

1.1 Настоящая Политика управления рисками (далее Политика) разработана в соответствии с Классификатором внутренних документов, регулирующих внутреннюю деятельность НАО «Шәкәрім университет» (далее - Общество).

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

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

2 Нормативные ссылки

2.1 Политика разработана с учетом следующих нормативных документов:

2.1.1 Совместный приказ и.о. Министра образования и науки Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 719 и и.о. Министра национальной экономики Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года №843 Об утверждении критериев оценки степени риска и проверочных листов по проверкам за системой образования (с изменениями и дополнениями по состоянию на 10.12.2020 г.);

2.1.2 ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (ISO 31000:2018 «Risk management - Guidelines», IDT);

2.1.3 МС ИСО/МЭК 31010:2018 Менеджмент риска. Методы оценки риска;

2.1.4 Устав университета;

2.1.5 Программы развития университета на 2023-2029 гг.

3 Общие положения

3.1 Политика объясняет фундаментальные концепции и принципы управления рисками, описывает процессы выявления и управления рисками.

3.2 Политика внедряется поэтапно и полное функционирование будет зависеть от конкретной фазы развития общего РМ/УР.

3.3 Настоящая Политика является обязательным документом, с которым необходимо ознакомить вновь принимаемых работников при трудоустройстве в Общество.

4. Основные понятия и определения

4.1 В настоящей Политике используются следующие основные понятия и определения:

- 1) владелец риска - руководитель структурного подразделения, имеющий полномочия и отвечающий за управление соответствующим риском;
- 2) идентификация рисков - это процесс, в рамках которого любым работником Общества выявляется риск, присваивается наименование, дается описание риска, описываются причины (факторы) появления риска и его источник, определяется владелец;
- 3) карта рисков - описание рисков, в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации, представленное в табличном виде;
- 4) мониторинг риска - систематическое обновление информации об уровне риска и внешних или внутренних факторах, влияющих на уровень риска, а также о статусе мероприятий по управлению риском;
- 5) оценка рисков - процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску вероятности его наступления и ранга существенности последствий риска с целью дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском;
- 6) реестр рисков - наименование риска, причины и последствия;
- 7) риск - возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности Общества и приводящее к нежелательным последствиям;
- 8) риск-аппетит – степень риска, которую Университет считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей;
- 9) риск-менеджмент процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь от реализации бизнес-процесса. Управление рисками является составной частью всех организационных процессов Общества, включая стратегическое планирование и управление процессами;
- 10) риск-менеджер – руководитель структурного подразделения, который координирует работу структурных подразделений по реализации процесса менеджмента рисками на уровне Общества;
- 11) уровень риска - оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации;
- 12) уровень толерантности – приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели или задачи. Уровень толерантности позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения риск-аппетита.

5. Цель, задачи и принципы риск-менеджмента

5.1. Цель настоящей Политики снижение и ограничение негативного воздействия внешних и внутренних факторов на достижение целей деятельности Общества, определенных в стратегическом плане развития и обеспечение непрерывности и стабильности Общества.

5.2 Задачами настоящей Политики являются:

- 1) внедрение и совершенствование РМ, направленное на предотвращение или сокращение потенциально негативных фактов;
- 2) предотвращение возникновения событий, угрожающих достижению стратегических и операционных целей, сокращение их влияния до приемлемого уровня;
- 3) обеспечение непрерывного процесса РМ, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле для обеспечения достижения поставленных стратегических целей;
- 4) предоставление разумных гарантий заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.

5.3 В целях эффективного функционирования РМ, Общество во всех сферах своей деятельности руководствуется едиными принципами риск-менеджмента:

- 1) Принцип интегрированности. Риск-менеджмент не обособленная, а интегрированная во все процессы Общества деятельность, связанная с менеджментом всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями.
- 2) Принцип структурирования и комплексности. Риск-менеджмент, основанный на структурированном и комплексном подходе, способствует согласованной работе, устойчивым, сравнимым и сопоставимым результатам. Помогает лицам, принимающим решения, делать обоснованный выбор, определять приоритеты.
- 3) Принцип адаптируемости. Структура и процесс риск-менеджмента соотносятся и выстраиваются с учетом адаптируемости, связанной с целями и задачами Общества.
- 4) Принцип инклюзивности. Вовлечение заинтересованных сторон в процесс риск-менеджмента позволяет учитывать их знания, взгляды и мнения, что приводит в целом к повышению осведомленности и обоснованности риск-менеджмента.
- 5) Принцип динамичности. Риски могут возникать, возрастать, уменьшаться или исчезать по мере изменения как внешнего, так и внутреннего контекста Общества. Риск-менеджмент предвидит, обнаруживает, признает и реагирует на эти изменения.
- 6) Принцип доступной информации. Точками входа для риск-менеджмента являются определенные данные, прогнозные ожидания и экспертные оценки. Риск-менеджмент учитывает любые ограничения и неопределенности, связанные с имеющимися данными и ожиданиями.

Используемая информация должна быть актуальной, ясной и доступной для заинтересованных сторон.

7) Принцип учета человеческих и культурных факторов. Человеческий фактор, поведение и культура существенно влияют на все аспекты риск-менеджмента на каждом уровне и этапе.

8) Принцип постоянного улучшения. Применение этого принципа позволяет постоянно на системной основе разрабатывать и применять стратегии совершенствования риск-менеджмента одновременно с другими аспектами деятельности Общества.

9) Принцип непрерывности. Риск-менеджмент в Обществе - это постоянный процесс, который вовлекает все уровни управления и все структурные подразделения Общества. Непрерывность обеспечивается за счет периодического выявления и пересмотра рисков, а также анализа доработки существующих политик и процедур.

5.4 Принципы риск-менеджмента, принятые Обществом, должны находить отражение во всех документах по вопросам управления рисками, а также служить направлением при принятии решений. Должно быть единое понимание принципов РМ на уровне Общества.

6. Участники риск-менеджмента и их функции

6.1 Система управления рисками предусматривает процедуру идентификации, оценки и мониторинга всех существенных рисков, а также принятие своевременных и адекватных мер по снижению уровня рисков по улучшению стратегии минимизации.

6.2 В соответствии с принципом вовлеченности в управление рисками вовлечены органы управления и подразделения университета. Каждый сотрудник обеспечивает надлежащее рассмотрение рисков при принятии решений. Ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками в соответствии со своими функциональными обязанностями несут руководители на всех соответствующих уровнях.

6.3 Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью, а также играет ключевую роль в осуществлении контроля за системой корпоративного управления рисками.

6.4 Правление обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем осуществления следующих функций:

- общая координация процессов управления рисками;
- разработка и актуализация методических документов в области управления рисками и оказание методологической поддержки владельцам процессов и персоналу в процессе идентификации, формирования Плана мероприятий по предупреждению рисков, рассмотрение и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;
- организация обучения персонала в области управления рисками;

– осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками структурными подразделениями.

6.5 Служба внутреннего аудита (далее - СВА) является службой, которая предоставляет Совету директоров независимые и объективные рекомендации, направленные на совершенствование деятельности Общества путем систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

6.6 СВА выполняет следующие функции и несет ответственность за вопросы, связанные с РМ:

- аудит управления рисками системы внутреннего контроля;
- предоставление рекомендаций по вопросам совершенствования РМ;
- мониторинг выполнения ранее представленных рекомендаций по вопросам совершенствования РМ.

6.7 Персонал Университета на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей. Структурные подразделения и персонал ответственны за выполнение плана мероприятий по предупреждению рисков, должны своевременно выявлять и составлять реестр рисков, карту рисков.

6.8 Структурное подразделение, ответственное за координацию системы управления рисками, обеспечивает:

- организацию и координацию процесса идентификации и оценки рисков, а также согласование плана мероприятий;
- информирование Правления и Совет директоров о существенных отклонениях в процессах управления рисками;
- участие в организации периодической оценки систем управления рисками путем внесения предложений;
- выявление возможных случаев возникновения риска.

6.9 При планировании мероприятий по управлению рисками руководитель соответствующего структурного подразделения проводит анализ информации о возможностях снижения рисков, сроках и необходимых ресурсах. Затем информация доводится до курирующего проректора.

6.10 Непосредственные исполнители (руководители структурных подразделений), несут ответственность за надлежащее исполнение, сроки и информацию.

7. Процесс оценки риска

7.1 Процесс оценки рисков состоит из идентификации, анализа и оценки рисков.

7.2 Согласование с руководством мероприятий по управлению рисками осуществляется на всех этапах процесса управления рисками.

7.3 Идентификация, оценка и анализ рисков выполняется с участием всех структурных подразделений с использованием различных методик и

инструментов, таких как идентификация рисков на основе поставленных стратегических целей и задач, анализа бизнес-процессов, анкетирования, семинаров, обсуждений.

7.4 Идентификация рисков осуществляется на всех уровнях Университета и систематизируется в реестре рисков. По каждому риску определены ответственные структурные подразделения.

7.5 При идентификации риска определяется следующая информация:

- наименование риска;
- причины возникновения риска;
- последствия;
- ответственные СП.

7.6 Анализ результативности и эффективности мероприятий по снижению и предупреждению рисков проводится руководителями структурных подразделений Университета с целью формирования требований к последующим мероприятиям и выводов о стратегических изменениях в деятельности Университета.

8. Управление рисками

8.1 Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (критических) рисков из реестра рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Университета и достижение стратегических целей и задач. По этим рискам Университет разрабатывает план мероприятий по предупреждению рисков с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска.

8.2 Применение соответствующих мер и методов реагирования на риски описывается в плане мероприятий. Данный план включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

8.3 В процессе реализации мероприятий по управлению рисками обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями.

8.4 Своевременная информация по управлению рисками определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют персоналу эффективно выполнять их функции.

8.5 Структурные подразделения постоянно ведут мониторинг и информируют Правление о проведённом анализе причин возникновения рисков и мер по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

8.6 Университет определяет риск-аппетит, который готов принять для достижения стратегических целей. Риск-аппетит влияет на распределение ресурсов, на организацию процессов и создание инфраструктуры внутри Университета, необходимых для мониторинга и реагирования на риски.

Таблица 1 – Риск-аппетит Университета (рекомендуемый)

Группа риска	Нормируемый риск-аппетит	Пояснение
Внешние	Высокий	Университет принимает риски данной группы.
Стратегические	Высокий	Университет готов к принятию стратегических рисков в целях достижения долгосрочных целей.
Репутационные	Средний	Университет должен стремиться не допустить подрыва имиджа и снижения конкурентоспособности.
Юридические	Низкий	Университет не приемлет несоответствие установленным законодательным нормативным требованиям в области противодействия коррупции
Финансовые	Средний	Университет при необходимости может принимать незначительные финансовые риски, но должен своевременно реагировать на них, используя имеющиеся ресурсы.
Операционные	Средний	Университет допускает операционные риски, связанные с процессами управления, но должен обеспечивать непрерывность деятельности и минимизировать сбои.
Информационные	Низкий	Университет не приемлет утечки персональных данных и сбои в информационных системах, т.к. это ведёт к юридическим и репутационным последствиям.
Физические (инфраструктурные)	Средний	Университет принимает умеренные риски, связанные с физическим состоянием зданий и оборудования, при условии контроля и своевременного реагирования.

Для риск-аппетита установлены следующие интервалы уровней толерантности:

- 1) 5-10% от общей прибыли – риск низкий;
- 2) 10-20% от прибыли – риск средний;
- 3) более 20% от прибыли – риск высокий.

При необходимости нормируемый риск-аппетит и уровни толерантности могут пересматриваться.

9. Анализ, оценка и улучшения

9.1 В ходе внутреннего аудита Университета отслеживаются ключевые индикаторы риска всех подразделений (процессов). Проводится мониторинг рисков (контроль над уровнем риска) путем ежегодного проведения актуализации информации о рисках, мероприятий по предупреждению рисков, а также путем их отслеживания.

9.2 Результаты анализа озвучиваются на заседаниях коллегиальных органов и принимаются управленческие решения, направленные на улучшения.

Все вопросы, не урегулированные в настоящей процедуре, регулируются законодательством Республики Казахстан, Уставом, внутренними нормативными документами Общества.



10. Прочие положения

10.1 Политика по управлению рисками утверждается решением Советом Директоров.

10.2 Политика пересматривается не реже одного раза в три года. Инициаторами внесения изменений в него могут быть все члены Совета Директоров и Правления, Председатель Правления-Ректор, а также руководители подразделений Службы внутреннего аудита и структурного подразделения, в функции которого входит риск-менеджмент.

**ПЛАН
мероприятий по предупреждению рисков**

№ п/п	Наименование рисков	Мероприятия по управлению рисками	Ответственные
----------	------------------------	-----------------------------------	---------------



Реестр рисков

<i>(наименование подразделения)</i>							
Область риска	Владелец риска	№	Наименова ние риска	Причина риска	Уровень риска	Вероятность возникновения	Последствия рисков

Карта рисков НАО «Шәкәрім университет»

Вероятность	Уровень ущерба			
	Несущественный	Низкий	Средний	Существенный
Весьма вероятно				
Вероятно				
Возможно				
Маловероятно				
Крайне маловероятно				
Уровень риска				
	Критический			
	Высокий			
	Средний			
	Низкий			

14