



БЕКІТІЛГЕН

«Шәкәрім университеті» КеАҚ

Директорлар кеңесінің шешімімен

2025 жылғы «25» тамыздағы

№7 Хаттама

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ САЯСАТЫ

«ШӘКӘРІМ УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ

П 042-06-2025

Семей, 2025

1 Қолданылу саласы

1.1 Тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі – Саясат) «Шәкәрім университеті» КЕАҚ-ның (бұдан әрі – Қоғам) ішкі қызметін реттейтін ішкі құжаттар классификаторына сәйкес әзірленген.

1.2 Аталған Саясат Қоғамдағы тәуекел-менеджменттің / тәуекелдерді басқарудың (бұдан әрі – ТМ/ТБ) мақсаттары мен міндеттерін көрсетеді, тәуекелдерді басқару құрылымын, тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі құрамдас бөліктерін айқындайды және тәуекелдерді басқару процесін іске асыруда жүйелі және дәйекті тәсілді қамтамасыз етеді.

1.3 Саясат Қоғамның барлық қызмет түрлеріне қолданылады. Саясат Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелері мен барлық қызметкерлері үшін танысу және орындау үшін міндетті болып табылады. Қойылған міндеттерді жүзеге асыру бойынша функционалдық міндеттерін орындау барысында әрбір қызметкер осы Саясатта баяндалған ережелерді басшылыққа алады.

2 Нормативтік сілтемелер

2.1 Бұл Саясат келесі нормативтік құжаттар негізінде әзірленді:

2.1.1 Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің м.а. 2015 жылғы 31 желтоқсандағы №719 және Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің м.а. 2015 жылғы 31 желтоқсандағы №843 бірлескен бұйрығы «Білім беру жүйесіне тексеру жүргізу бойынша тәуекел дәрежесін бағалау критерийлері мен тексеру парақтарын бекіту туралы» (2020 жылғы 10 желтоқсандағы өзгерістер мен толықтырулармен бірге);

2.1.2 ISO 31000:2018 «Тәуекел менеджменті. Принципітері мен нұсқаулығы» (ISO 31000:2018 «Risk management - Guidelines», IDT);

2.1.3 ISO/IEC 31010:2018 «Тәуекел менеджменті. Тәуекелді бағалау әдістері»;

2.1.4 Университет Жарғысы;

2.1.5 Университеттің 2023–2029 жылдарға арналған даму бағдарламасы.

3 Жалпы ережелер

3.1 Саясат тәуекелдерді басқарудың негізгі ұғымдары мен қағидаларын түсіндіреді, тәуекелдерді анықтау және басқару үдерістерін сипаттайды.

3.2 Саясат кезең-кезеңімен енгізіледі және оның толыққанды жұмыс істеуі жалпы МТ / ТБ жүйесінің даму сатысына байланысты болады.

3.3 Осы Саясат – Қоғамға жұмысқа жаңадан қабылданатын қызметкерлерді жұмысқа орналасу кезінде таныстыруға міндетті құжат болып табылады.

4. Негізгі ұғымдар мен анықтамалар

4.1 Осы Саясатта келесі негізгі ұғымдар мен анықтамалар қолданылады:

1) тәуекел иесі – тиісті тәуекелді басқаруға өкілетті және жауапты құрылымдық бөлімше басшысы;

2) тәуекелдерді анықтау — Қоғамның кез келген қызметкері арқылы тәуекелді анықтау процесі, онда тәуекелге атау беріледі, сипаттамасы

жасалады, тәуекелдің пайда болу себептері (факторлары) мен көзі анықталады, және тәуекел иесі белгіленеді;

3) тәуекел картасы — тәуекелдердің ықтимал әсері мен жүзеге асу ықтималдығына қарай сипатталған, кесте түрінде берілген тәуекелдердің сипаттамасы;

4) тәуекелді мониторингтеу — тәуекел деңгейі мен тәуекел деңгейіне әсер ететін сыртқы және ішкі факторлар туралы ақпаратты жүйелі түрде жаңарту, сондай-ақ тәуекелді басқару шараларының жағдайын қадағалау;

5) тәуекелдерді бағалау — әрбір тәуекелге оның орын алу ықтималдығы мен тәуекел салдарының маңыздылық дәрежесін тағайындау арқылы тәуекел деңгейін анықтау процесі, әрі қарай тәуекелді басқару шараларын әзірлеу мақсатында жүргізіледі;

6) тәуекелдер реестрі — тәуекелдің атауы, себептері және салдары көрсетілген тізім.

7) тәуекел — Қоғамның қызмет мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін ішкі немесе сыртқы оқиға, ол қалаусыз салдарға әкеледі.

8) тәуекелге төзімділік (риск-аппетит) — Университет өз мақсаттарына жету барысында өзіне қабылдауға болатын тәуекел деңгейі.

9) тәуекел-менеджмент қолайсыз нәтиженің туындау ықтималдығын азайтуға және бизнес-процесті іске асырудан ықтимал шығындарды барынша азайтуға бағытталған басқарушылық шешімдерді қабылдау және орындау процесі. Тәуекелдерді басқару қоғамның барлық ұйымдық процестерінің, соның ішінде стратегиялық жоспарлау мен процестерді басқарудың ажырамас бөлігі болып табылады;

10) тәуекел менеджері — Қоғам деңгейінде тәуекелдерді басқару процесін жүзеге асыру бойынша құрылымдық бөлімшелердің жұмысын үйлестіруші құрылымдық бөлімше басшысы.

11) тәуекел деңгейі — тәуекелдің маңыздылығын оның жүзеге асу ықтималдығы мен ықтимал зиян көлеміне байланысты бағалау.

12) толеранттылық деңгейі — нақты мақсатқа немесе міндетке қол жеткізу бойынша қабылдауға болатын ауытқушылық деңгейі. Толеранттылық деңгейі тиімді мониторинг жүргізуге және тәуекелге төзімділік деңгейінен асып кетпеді қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

5. Тәуекелдерді басқарудың мақсаты, міндеттері және қағидаттары

5.1. Осы Саясаттың мақсаты — Қоғамның стратегиялық даму жоспарында айқындалған мақсаттарына қол жеткізуіне сыртқы және ішкі факторлардың теріс әсерін төмендету және шектеу, сондай-ақ Қоғамның тұрақтылығы мен үздіксіздігін қамтамасыз ету.

5.2 Саясаттың негізгі міндеттері:

1) Тәуекелдерді басқаруды енгізу және жетілдіру, оның ішінде ықтимал теріс жағдайлардың алдын алуға немесе оларды азайтуға бағытталған шаралар;

2) Стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуге қауіп төндіретін оқиғалардың алдын алу, сондай-ақ олардың әсерін қолайлы деңгейге дейін төмендету;

3) Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді уақтылы анықтау, бағалау, талдау, мониторинг және бақылауға негізделген үздіксіз тәуекелдерді басқару процесін қамтамасыз ету;

4) Қоғамның тәуекелдерді тиімді басқаратынына мүдделі тараптарға негізді кепілдік беру.

5.3 Тәуекелдерді басқарудың тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету мақсатында Қоғам өз қызметінің барлық салаларында тәуекел-менеджменттің бірыңғай принциптерін басшылыққа алады:

1) Интеграция принципі. Тәуекел-менеджмент – бұл Қоғамның барлық процестеріне біріктірілген қызмет, яғни ол жеке дара емес, ұйымның барлық басқару үдерістеріне, соның ішінде стратегиялық жоспарлау мен жобаларды және өзгерістерді басқару процестерінің бәріне қатысы бар әрекет.

2) Құрылымдылық және кешенділік принципі. Құрылымдалған және кешенді тәсілге негізделген тәуекел-менеджмент келісімді жұмысқа, тұрақты, салыстыруға болатын және сәйкестендірілетін нәтижелерге ықпал етеді. Бұл қағидат шешім қабылдайтын тұлғаларға негізделген таңдау жасауға және басымдықтарды айқындауға көмектеседі.

3) Бейімделгіштік принципі. Тәуекел-менеджменттің құрылымы мен үдерісі Қоғамның мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес келетіндей бейімделгіш болуға тиіс.

4) Инклюзивтілік принципі. Тәуекелдерді басқару үдерісіне мүдделі тараптардың қатысуы олардың білімін, көзқарасын және пікірін ескеруге мүмкіндік береді, бұл өз кезегінде тәуекел-менеджменттің ақпараттылығын және негізділігін арттырады.

5) Динамикалылық принцип. Тәуекелдер Қоғамның сыртқы және ішкі контексті өзгерген сайын пайда болуы, өсуі, азаюы немесе жойылуы мүмкін. Тәуекел-менеджмент осы өзгерістерді болжайды, анықтайды, мойындайды және оларға жауап береді.

6) Қолжетімді ақпарат принципі. Тәуекел-менеджментке кіріс нүктелері ретінде нақты деректер, болжамдық үміттер және сараптамалық бағалаулар қабылданады. Тәуекел-менеджмент қолда бар деректер мен үміттерге байланысты кез келген шектеулер мен белгісіздіктерді ескереді. Қолданылатын ақпарат мүдделі тараптар үшін өзекті, айқын және қолжетімді болуы тиіс.

7) Адам және мәдени факторларды ескеру қағидаты. Адам факторы, оның мінез-құлқы және мәдениеті тәуекел-менеджменттің барлық деңгейі мен кезеңіндегі барлық аспектілерге айтарлықтай әсер етеді.

8) Үздіксіз жақсарту принципі. Осы қағидатты қолдану тәуекел-менеджментті жүйелі түрде үнемі жетілдіру стратегияларын әзірлеуге және Қоғамның басқа да қызмет аспектілерімен қатар жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

9) Үздіксіздік принципі. Қоғамдағы тәуекел-менеджмент — бұл барлық басқару деңгейлері мен құрылымдық бөлімшелерді қамтитын үздіксіз процесс. Үздіксіздік тәуекелдерді үнемі анықтау және қайта қарау, сондай-ақ қолданыстағы саясаттар мен процедураларды талдау арқылы қамтамасыз етіледі.

5.4 Қоғам қабылдаған тәуекелдерді басқару қағидаттары тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша барлық құжаттарда көрініс табуы тиіс, сондай-ақ шешім қабылдауда бағдар ретінде қызмет етуі керек. Қоғам деңгейінде тәуекелдерді басқару қағидаттарына біртұтас түсінік болуы қажет.

6. Тәуекелдерді басқару қатысушылары және олардың функциялары

6.1 Тәуекелдерді басқару жүйесі барлық маңызды тәуекелдерді анықтау, бағалау және мониторинг жүргізу рәсімін, сондай-ақ тәуекел деңгейін төмендету және минимизациялау стратегиясын жетілдіру бойынша уақтылы әрі тиімді шаралар қабылдауды көздейді.

6.2 Тәуекелдерді басқаруға тарту қағидатына сәйкес, университеттің басқару органдары мен құрылымдық бөлімшелері тәуекелдерді басқару процесіне қатысады. Әрбір қызметкер шешім қабылдау кезінде тәуекелдерді тиісті түрде қарастыруды қамтамасыз етеді. Тәуекелдерді басқару жүйесін әзірлеу, құжаттау, енгізу, мониторинг жүргізу және дамыту үшін функционалдық міндеттеріне сәйкес барлық тиісті деңгейлердегі басшылар жауапты болады.

6.3 Директорлар кеңесі қызметке жалпы басшылықты жүзеге асырады, сондай-ақ корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесін бақылауда шешуші рөл атқарады.

– Басқарма келесі функцияларды жүзеге асыру арқылы тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығы мен тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етеді:

– тәуекелдерді басқару процестерін жалпы үйлестіру;

– тәуекелдерді басқару саласындағы әдістемелік құжаттарды әзірлеу және өзектендіру, сондай-ақ тәуекелдерді анықтау, оларды болдырмау жөніндегі Іс-шаралар жоспарын әзірлеу барысында процесс иелері мен қызметкерлерге әдістемелік қолдау көрсету, өз құзыреті шегінде тиісті шараларды қарастыру және қабылдау;

– қызметкерлерді тәуекелдерді басқару саласында оқытуды ұйымдастыру;

6.4 құрылымдық бөлімшелердің тәуекелдерді басқару процесіне жедел бақылау жүргізу.

6.5 Ішкі аудит қызметі (бұдан әрі – ІАҚ) – бұл Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және корпоративтік басқару жүйелерінің тиімділігін бағалау мен арттыруға бағытталған жүйелі және дәйекті тәсіл арқылы Қоғам қызметін жетілдіруге бағытталған тәуелсіз және объективті ұсынымдар беретін қызмет.

– Ішкі аудит қызметі (ІАҚ) келесі функцияларды орындайды және тәуекелдерді басқаруға қатысты мәселелер бойынша жауапкершілік атқарады:

- ішкі бақылау жүйесіндегі тәуекелдерді басқаруды аудиттеу;
- тәуекелдерді басқаруды жетілдіру мәселелері бойынша ұсынымдар беру;
- тәуекелдерді басқаруды жетілдіру жөніндегі бұрын берілген ұсынымдардың орындалуын бақылау.

6.6 Университет қызметкерлері күнделікті негізде тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады және функционалдық міндеттері аясында тәуекелдердің ықтимал әсерін мониторинг жүргізеді. Құрылымдық бөлімшелер мен қызметкерлер тәуекелдерді алдын алу шаралары жоспарын орындауға жауапты, тәуекелдерді уақтылы анықтап, тәуекелдер тізілімін және тәуекелдер картасын құрастыруы тиіс.

– Тәуекелдерді басқару жүйесін үйлестіруге жауапты құрылымдық бөлімше мына міндеттерді орындайды:

– тәуекелдерді анықтау және бағалау процесін ұйымдастыру және үйлестіру, сондай-ақ іс-шаралар жоспарын бекіту;

– тәуекелдерді басқару процестеріндегі маңызды ауытқулар туралы Басқарма мен Директорлар кеңесін хабардар ету;

– ұсыныстар енгізу арқылы тәуекелдерді басқару жүйелерін кезеңдік бағалауды ұйымдастыруға қатысу;

– ықтимал тәуекел жағдайларын анықтау.

6.7 Тәуекелдерді басқару іс-шараларын жоспарлау барысында тиісті құрылымдық бөлімнің басшысы тәуекелдерді азайту мүмкіндіктері, мерзімдері және қажетті ресурстар туралы ақпаратты талдайды. Одан кейін бұл ақпарат бақылаушы проректорға жеткізіледі.

6.8 Тікелей орындаушылар (құрылымдық бөлімшелер басшылары) тиісті орындау, мерзімдер мен ақпарат үшін жауапты болады.

7. Тәуекелді бағалау процесі

7.1 Тәуекелдерді бағалау процесі тәуекелдерді анықтау, талдау және бағалаудан тұрады.

7.2 Тәуекелдерді басқару іс-шараларын басқарушылармен келісу тәуекелдерді басқару процесінің барлық кезеңдерінде жүзеге асырылады.

7.3 Тәуекелдерді анықтау, бағалау және талдау барлық құрылымдық бөлімшелердің қатысуымен жүзеге асырылады және әртүрлі әдістер мен құралдарды қолдануды қамтиды, мысалы, стратегиялық мақсаттар мен міндеттер негізінде тәуекелдерді анықтау, бизнес-процестерді талдау, сауалнама жүргізу, семинарлар мен пікірталастар өткізу.

7.4 Тәуекелдерді анықтау Университеттің барлық деңгейлерінде жүзеге асырылады және тәуекелдер тізілімінде жүйеленеді. Әрбір тәуекел бойынша жауапты құрылымдық бөлімшелер белгіленеді.

7.5 Тәуекелді анықтау кезінде келесі ақпарат анықталады:

- тәуекелдің атауы;
- тәуекелдің пайда болу себептері;
- салдарлары;
- Жауапты құрылымдық бөлімдер.

7.6 Тәуекелдерді азайту және алдын алу шараларының нәтижелілігі мен тиімділігін талдау университеттің құрылымдық бөлімшелерінің басшылары тарапынан жүргізіледі. Бұл талдау кейінгі шараларға қойылатын талаптарды қалыптастыру және университеттің қызметіндегі стратегиялық өзгерістер туралы қорытындылар жасау мақсатында жүзеге асырылады.

8. Тәуекелдерді басқару

8.1 Тәуекелдерді бағалау процесі университеттің қызметіне және стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне теріс әсер етуі мүмкін ең маңызды (салыстырмалы) тәуекелдерді тәуекелдер тізілімінен бөліп алу мақсатында жүргізіледі. Осы тәуекелдер бойынша университет қабылданатын тәуекелдерді алдын алу шаралары жоспарын әзірлейді, бұл қабылданатын қалдық тәуекел деңгейінің қолжетімді болуын қамтамасыз етуге бағытталған.

8.2 Тәуекелдерге сәйкес шаралар мен әрекет ету әдістерін қолдану іс-шаралар жоспарына сипатталады. Бұл жоспар қажетті іс-қимылдар мен жауапты орындаушылардың тізімін қамтиды.

8.3 Тәуекелдерді басқару іс-шараларын іске асыру барысында құрылымдық бөлімдер арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етіледі.

8.4 Тәуекелдерді басқаруға қатысты өзекті ақпарат тиісті түрде айқындалып, тіркеліп және персоналдың өз функцияларын тиімді орындауына мүмкіндік беретін нысанда және мерзімде ұсынылады.

8.5 Құрылымдық бөлімдер үнемі мониторинг жүргізіп, тәуекелдердің туындау себептеріне жүргізілген талдау және болашақта осындай оқиғалардың алдын алу шаралары туралы Басқарманы хабардар етіп отырады.

8.6 Университет стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін қабылдауға дайын тәуекел дәрежесін — тәуекел-тәбет деңгейін айқындайды. Тәуекел-тәбет ресурстарды бөлуге, процестерді ұйымдастыруға және тәуекелдерді бақылау мен оларға ден қоюға қажетті ішкі инфрақұрылымды құруға әсер етеді.

Кесте 1 – Нормаланған тәуекел-тәбет (ұсынылатын деңгей)

Тәуекел тобы	Нормаланған тәуекел-тәбет	Түсіндірме
Сыртқы	Жоғары	Университет осы топтағы тәуекелдерді қабылдайды.
Стратегиялық	Жоғары	Университет ұзақ мерзімді мақсаттарға жету үшін стратегиялық тәуекелдерді қабылдауға дайын.
Репутациялық	Орташа	Университет өзінің имиджіне нұқсан келтірмеуге және бәсекеге қабілеттілігін төмендетпеуге ұмтылуы тиіс.
Құқықтық	Төмен	Университет сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саласындағы белгіленген заңнамалық талаптардың сақталмауын қабылдамайды.
Қаржылық	Орташа	Университет қажет болған жағдайда аз мөлшердегі қаржылық тәуекелдерді

		қабылдай алады, бірақ оларға уақтылы әрекет етіп, қолда бар ресурстарды тиімді пайдалануы тиіс.
Операциялық	Орташа	Университет басқару процестерімен байланысты операциялық тәуекелдерді қабылдайды, бірақ қызметтің үздіксіздігін қамтамасыз етіп, кедергілерді барынша азайтуы тиіс.
Ақпараттық	Төмен	Университет жеке деректердің ағып кетуін және ақпараттық жүйелердегі ақауларды қабылдамайды, өйткені бұл құқықтық және беделге қатысты салдарға әкеледі.
Физикалық (инфрақұрылымдық)	Орташа	Университет ғимараттар мен жабдықтардың физикалық жағдайымен байланысты орташа тәуекелдерді бақылау мен уақтылы әрекет ету шартымен қабылдайды.

Тәуекел-тәбет үшін төмендегідей төзімділік деңгейлері аралықтары белгіленген:

- 1) Жалпы пайданың 5-10%-ы – тәуекел төмен деңгейде;
- 2) Жалпы пайданың 10-20%-ы – тәуекел орташа деңгейде;
- 3) Пайданың 20%-дан жоғарысы – тәуекел жоғары деңгейде

Қажет болған жағдайда нормаланған тәуекел-тәбет пен төзімділік деңгейлері қайта қаралуы мүмкін.

9. Талдау, бағалау және жақсарту

9.1 Университеттің ішкі аудиті барысында барлық бөлімдердің (процестердің) негізгі тәуекел индикаторлары бақыланады. Тәуекелдерді бақылау (тәуекел деңгейіне бақылау) тәуекелдер туралы ақпаратты, тәуекелдерді алдын алу шараларын жыл сайын жаңартып, сонымен қатар олардың орындалуын қадағалау арқылы жүргізіледі.

9.2 Талдау нәтижелері коллегиялық органдардың жиналыстарында жарияланып, жетілдіруге бағытталған басқарушылық шешімдер қабылданады.

Аталған процедурада реттелмеген барлық мәселелер Қазақстан Республикасының заңнамасы, Жарғысы және университеттің ішкі нормативтік құжаттары бойынша реттеледі.

10. Қосымша ережелер

10.1 Тәуекелдерді басқару саясаты Директорлар Кеңесінің шешімімен бекітіледі.

10.2 Саясат кемінде үш жылда бір рет қайта қаралады. Оған өзгерістер енгізуді бастауға Директорлар Кеңесінің және Басқарманың барлық мүшелері, Басқарма Төрағасы – Ректор, сондай-ақ ішкі аудит қызметінің және тәуекелдерді басқару функциясын атқаратын құрылымдық бөлімнің жетекшілері құқылы.

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ АЛДЫН-АЛУ ШАРАЛАРЫНЫҢ ЖОСПАРЫ

№ п/п	Түекелдер атауы	Тәуекелдерді басқару шаралары	Жауаптылар
----------	--------------------	-------------------------------	------------

Тәуекелдер реестрі

<i>(наименование подразделения)</i>							
Тәуекел аумағы	Тәуекел иесі	№	Тәуекел атауы	Тәуекел себебі	Тәуекел деңгейі	Пайда болу ықтималдығы	Тәуекелдердің салдары



Қосымша 3

«Шәкәрім университеті» КЕАҚ тәуекелдер картасы

Ықтималдық	Уровень ущерба			
	Елеусіз	Төмен	Орташа	Шұғыл
Өте ықтимал				
Ықтимал				
Мүмкін				
Аз ықтимал				
Өте аз ықтимал				
Тәуекел деңгейі				
Шұғыл				
Жоғары				
Орташа				
Төмен				

Handwritten signature or mark.