

**БЕКІТІЛДІ**

**«К. Жұбанов атындағы Ақтөбе  
өңірлік университеті» КЕ АҚ**

**Директорлар кеңесінің шешімімен  
(№5 хаттамасы «14» маусым 2021 ж.)**

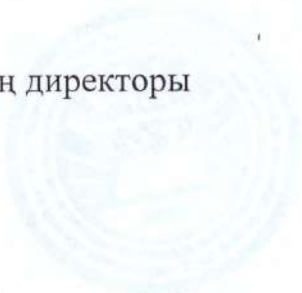


**«Қ.ЖҰБАНОВ АТЫНДАҒЫ АҚТӨБЕ ӨңІРЛІК  
УНИВЕРСИТЕТІ» КОММЕРЦИЯЛЫҚ ЕМЕС  
АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМЫНЫҢ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ  
БАСҚАРУ САЯСАТЫ**

Ақтөбе, 2021

**ОСЫ САЯСАТ ӘЗІРЛЕНДІ:**

Стратегиялық  
жоспарлау орталығының директоры



A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be the name of the director mentioned in the text.

Балгинова К.М.

## **1. Жалпы ережелер**

1. Тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі – Саясат) тәуекелдерді сәйкестендіру, талдау және бағалау тәртібін айқындайды, басты мақсаттар мен міндеттерді, тәуекелдерді басқару мен олардың «Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті коммерциялық емес акционерлік қоғамының (бұдан әрі – Университет) қызметінде қайта пайда болуының алдын алу үшін себептерді жоюдың негізгі қағидаттарын белгілейді.

2. Тәуекелдерді басқару Университет басқару, жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Тәуекелдерді басқару жөніндегі қызмет Университет үшін жүйелі, барлық деңгейлерде стратегиялық және оперативті басқаруға интеграцияланған, кез келген процестер шеңберінде функцияларын жүзеге асыру кезінде барлық бөлімшелер мен қызметкерлерді қамтитын болып табылады.

3. Саясат процестер тәуекелдерімен жұмыс жасау кезіндегі басқару құралдарын, сәйкес жауапкершілік пен өкілеттерді айқындайды.

4. Осы Саясат Университеттің ішкі нормативтік құжаты болып табылады және Басқарма Төрағасы - Университет Ректорының рұқсатымен тұтынушы-серіктестерден (талап етуі бойынша) басқа тараптарға ұсынуға жатпайды.

5. Осы саясат келесі нысандарды қолданысқа енгізеді:

- 1) тәуекел картасы
- 2) тәуекелдің пайда болуын алдын алу жөніндегі іс-шаралар жоспар-есебі.

## **2. Мақсаттар және міндеттер**

6. Саясат басқарушылық шешімдер қабылдау процестерін және Университеттің күнделікті операциялық қызметін қолдайтын құрал болып табылады.

7. Саясаттың негізгі мақсаты ішкі және сыртқы жағымсыз факторлардың әсер ету дәрежесін шектеу арқылы Университет қызметінің үздіксіздігі мен тұрақтылығын қамтамасыз ету болып табылады.

8. Саясаттың міндеттері:

- 1) туындайтын тәуекел оқиғаларына жедел жауап қайтару, сыртқы және ішкі орта өзгерістерін қадағалау;
- 2) тәуекелдерді төмендету немесе үшінші тараптарға табыстау (сақтандыру, хеджирлеу) мақсатында оларды басқару жөніндегі мақсатты қызметті ұйымдастыру;
- 3) тәуекелдер туралы ақпаратты жүйелендіру және кейінгі жинақтау;
- 4) бәсекеге қабілетті арттыру және қойылған стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу.

## **3. Терминдер және анықтамалар**

9. Саясатта келесі терминдер мен анықтамалар пайдаланылады:

- 1) Тәуекел - университеттің мақсаттарына белгісіздіктің әсері. Әсер болжалды көрсеткіштен ауытқу. Ол оң және/немесе теріс болуы,



мүмкіндіктер мен қауіптер шақыруы және тудыруы немесе олардың нәтижесі болуы мүмкін. Мақсаттар - әр түрлі аспектілер мен санаттарды қамтуы, сондай-ақ, әр түрлі деңгейлерде қолданылуы мүмкін. Тәуекел әдетте терминдерде байқалады: тәуекел көзі, мүмкін оқиғалар, салдар, олардың мүмкіндігі.

2) Тәуекел менеджменті - тәуекелді есепке ала отырып, ұйымды бағыттайтын және басқаратын үйлестірілген қызмет.

3) Мүдделі тарап (стейкхолдер) - шешімдер немесе әрекеттерге әсер етуге қабілетті немесе олардың әсеріндегі немесе өзін олардың әсерінде санайтын тұлға немесе ұйым.

4) Тәуекел көзі – өздігінен немесе басқа элементтермен үйлесімде тәуекелді арттыруға әлеуеті бар элемент.

5) Оқиға - нақты оқиғалар тоғысуының туындауы немесе өзгеруі.

6) Салдар - мақсаттарға әсер ететін оқиға қорытындысы.

7) Ықтималдық - әлдененің туындау мүмкіндігі

8) Басқару құралы - тәуекелді тежеу және/немесе өзгерту бойынша шара. Басқару құралдарына кез келген процесс, саясат, тәсіл, тәжірибе немесе тәуекелді тежейтін және/немесе өзгертетін қызмет және/немесе жағдайлар жатады, алайда, олармен шектелмейді.

#### 4. Тәуекелдерді басқару жүйесін құру

10. Тәуекелдерді сәйкестендіру, талдау және дәрежесін анықтау.

1) Саясат тәуекелдердің кең ауқымын анықтауға және оларды кешенді қарастыруға бағытталған, ол бар тәуекелдер бойынша тұтас көріністі көруге көмектеседі және жүргізілетін тәуекелдерді талдаудың сапасы мен өзектілігін арттырады.

2) Тәуекелдерді сәйкестендіру үшін тәуекелдерді қойылған мақсаттар мен міндеттер негізінде сәйкестендіру тәрізді әр түрлі әдістемелер мен құралдарды қиыстыру, семинарлар мен талқылаулар, сұхбат алу, процестерді талдау, еткен залалдарды жинау және талдау, жеке-дара сараптамалық әдістер, стратегиялық талдау, жарияланымдар мен сөз сөйлеулерді мониторингілеу пайдаланылады.

3) Тәуекелдерді анықтау шарасының қысқаша сипаттамасы, танытау факторлары (себептері), салдары, сондай-ақ, нақты тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарлары келтірілген Университеттің анықталған тәуекелдерінің толық тізімін қамтитын тәуекелдер картасы болып табылады. Әрбір тәуекел бойынша тәуекелдер иелері, іс-шара үшін жауапты тұлға/бөлімше, функционалдық міндеттеріне сәйкес бұл тәуекел үшін жауапты құрылымдық бөлімшелердің басшылары анықталады. Тәуекелдер картасын Университеттің құрылымдық бөлімшелері тұрақты негізде, жаңа тәуекелдердің анықталуына қарай жаңартып отырады.

11. Сәйкестендірілген тәуекелдерді жүйелендіру:

1) Тәуекелдерді салыстыруды жақсартуға мүмкіндік беретін тәуекелдерді жіктеу және бағалауды реттілікке жетуге (процестер, құрылымдық бөлімшелер және т.б. бойынша);

2) Тәуекелдерді бағалаудың күрделі құралдары мен технологияларын құру үшін платформа құруға;

3) Университет тәуекелдерін келісілген басқару мен бақылау үшін мүмкіндік ұсынуға септігін тигізеді.

12. Тәуекелдерді жіктеу үшін тәуекелдерді негізгі санаттар бойынша топтау пайдаланады:

1) стратегиялық тәуекелдер;

2) операциялық тәуекелдер;

3) қаржылық тәуекелдер;

4) құқықтық тәуекелдер.

13. Тәуекелдерді басқару процестері келесі кезеңдерді қамтиды:

1) тәуекелдер дәрежесін сәйкестендіру, талдау және анықтау;

2) тәуекелдерді жою бойынша қажетті іс-шараларды жоспарлау;

3) тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шараларды жүзеге асыру;

4) тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шаралардың нәтижелері мен тиімділігін талдау.

14. Тәуекелдерді сәйкестендіру университеттің барлық деңгейлерінде процестік үлгіге сәйкес жүзеге асырылады. Тәуекелді сәйкестендіру кезінде сәйкес құрылымдық бөлімшесінің басшысы келесі ақпаратты анықтайды:

1) тәуекелдің атауы;

2) тәуекелдің сипаттамасы;

3) тәуекелдің туындау себептері;

4) тәуекелдің иесі және тәуекел бойынша ақпарат ұсынатын тұлға;

5) бөлімше.

15. Тәуекелдерді бағалау.

1) Тәуекелдерді басқарудың кейінгі кезеңі тәуекелдерді бағалау болып табылады. Тәуекелдер туындау ықтималдығын және олардың іске асуы жағдайындағы әсерін есепке ала отырып талданады. Бұл талдау Университеттің қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге жағымсыз әсер етуі мүмкін басты (сыни) тәуекелдерді анықтауға мүмкіндік береді.

2) Тәуекелдерді бағалау кезінде тәуекелдерді бағалау процесінің әдістемелік базасын құрайтын сапалық немесе сандық талдау, оларды қиыстыру пайдаланылады.

3) Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалы негізде жүргізіледі содан кейін басты тәуекелдер үшін сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Үлгілеу үшін сенімді статистикалық ақпараттың болмауына байланысты сандық бағалауға жатпайтын немесе мұндай үлгілерді құру шығындар тұрғысынан орынсыз болатын тәуекелдер тек сапалы негізде бағаланады. Сандық бағалау нақтырақ талдамалы деректерді алуға мүмкіндік береді және әсіресе тәуекелдерді



басқару бойынша іс-шараларды қаржыландыру әдістерін әзірлеу кезінде пайдалы.

4) Тәуекелдерді жоғарыда көрсетілген тәсілдемелерді қолданумен бағалау нәтижесі есептеу тәсіліне байланысты алынған әрбір тәуекел бойынша ортақ баға болып табылады.

5) Барлық анықталған және бағаланған тәуекелдер, тәуекелдер картасында көрсетіледі. Тәуекелдер картасы басқа тәуекелдермен салыстырғанда әрбір тәуекелдің маңыздылығын бағалауға, сондай-ақ, басты болып табылатын және оларды басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеу мен жүзеге асыруды қажет ететін тәуекелдерді белгілеуге мүмкіндік береді.

6) Тәуекелді бағалау тәуекел ықтималдығының жиынтығы болып табылады. Тәуекелді бағалау жылына кемінде 1 рет жүзеге асырылады. Тәуекел ықтималдығы 5-балдық шкала бойынша анықталады.

Тәуекелдің пайда болу ықтималдығын балдык бағалау	Түсіндіру
1 - өте төмен	Оқиға 5 жылда 1 реттен жиі болмайтыны ықтимал
2 - төмен	Оқиға 4 жылда 1 рет болатыны ықтимал
3 - орташа	Оқиға 3 жылда 1 рет болатыны ықтимал
4 - жоғары	Оқиға жуырдағы екі жылда болатыны ықтимал
5 – өте жоғары	Оқиға жуырдағы жылда болатыны ықтимал

16. Тәуекел процесін сүйемелдейтін ақпарат келесі топтарға бөлінуі мүмкін:

- 1) басқару үшін қажетті ақпарат;
- 2) кіріс деректері,
- 3) процесс нәтижелері

Ақпарат түрі	Түсіндіру
Басқару үшін қажетті ақпарат	Университеттің ұйымдастырушылық және ұйғарымдық ақпараты
Кіріс деректері	Аттестаттау, маркетингтік зерттеулер және маркетингтік талдау нәтижелері, шағымдар мен наразылықтар, процестер туралы ақпарат
Процесс нәтижелері	Тәуекел төлқұжаты

#### 17. Тәуекелдерді басқару

1) Тәуекелдерді басқару Университет қызметінің артықшылықты міндеті болып табылады және жағымсыз әсер мен залал ықтималдығын азайтуға немесе Университет қызметіне байланысты залал туындаған жағдайда қаржылық өтемақы алуға мүмкіндік беретін шараларды нысықтау және жүзеге асыру процесі болып табылады.

2) Процестің тиімділігін қамтамасыз ету және оны жүзеге асыру шығындарын төмендету үшін Университет оның қаржылық жағдайына, мақсаттары мен міндеттеріне жетуіне айтарлықтай әсер ететін тәуекелдерге көңіл бөлуі тиіс. Тәуекелдерді басқару бойынша қабылданатын шаралар жыл сайын басқарудың алқалық органдарымен қарастырылады және бекітіледі және барлық құрылымдылық бөлімшелердің орындауы үшін міндетті болып табылады.

3) Тәуекелдерге жауап қайтару әдістерін таңдау және қалдықты тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында басты (сыни) тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар жоспарларын әзірлеу келесі шараларды қамтиды:

- 1) тәуекелді қысқарту;
- 2) тәуекелді қабылдау;
- 3) тәуекелден ауытқу;
- 4) тәуекелді қайта бөлу.

18. Тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шараларды жоспарлау кезінде сәйкес құрылымдық бөлімшенің басшысы тәуекелдерді жою мүмкіндіктері, жоюдың мүмкін мерзімдері және қажетті қорлар туралы ақпаратқа талдау жүргізеді.

19. Тәуекел картасын толтырудан кейін сәйкес құрылымдық бөлімшенің басшысы анықталған тәуекелдердің пайда болуының алдын алу бойынша іс-шаралар жоспарын/есебін толтырады және ақпаратты Университеттің басшылығының Өкіліне (бұдан әрі – Университеттің СБӨ) хабарлайды, ол сәйкес ақпаратты құрылымдық бөлімшелердегі тәуекелдердің құрама талдамалы есебіне енгізеді

Тәуекелді жою жөніндегі іс-шараларды жоспарлау кезіндегі ақпарат

Ақпарат түрі	Түсіндіру
Басқару үшін қажетті ақпарат	Университеттің ұйымдастырушылық, ақпараттық-анықтамалық және ұйғарымдық ақпараты, анықталған тәуекелдердің пайда болуын алдын алу бойынша іс-шаралар жоспар-есебі.
Кіріс деректер	Тәуекел төлқұжаты
Процесс нәтижелері	Анықталған сәйкессіздіктердің пайда болуын алдын алу бойынша іс-шаралар жоспар-есебі, ұйғарымдық және ақпараттық-анықтамалық құжаттамадағы (басқарудың алқалық органдарының хаттамаларында) тәуекелдерді жою қажеттілігі туралы ақпарат

20. Құрылымдық бөлімшедегі тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шаралардың жүргізілуі үшін жауапкершілікті жалпы басшы артады. Анықталған тәуекелдерді жою бойынша жоспар-есепте корсетілген тікелей



атқарушылар жоспарланған шаралардың тиісті орындалуы, мерзімдері және ақпарат үшін жауапты.

Тәуекелді жою кезіндегі ақпарат

Ақпарат түрі	Түсіндіру
Басқару үшін қажетті ақпарат	Университеттің ұйымдастырушылық және ұйғарымдық ақпараты, анықталған тәуекелдердің пайда болуын алдын алу жою бойынша жоспар-есеп
Кіріс деректер	Тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шаралардың қажеттілігі туралы жазбалар тәуекелдер анықталатын процестер және нәтижелер
Процесс нәтижелері	Толтырылған анықталған тәуекелдердің пайда болуын алдын алу жою бойынша жоспар-есеп, басқа жазбалар және сәйкес хаттамалар: - білім алушыларға нұскамалық жүргізу туралы жазбалар; - қызметкерлерге нұскамалық жүргізу туралы жазбалар; - Басқарма және Ғылыми кеңес хаттамалары; - факультеттер кенестері отырыстарының хаттамалары; - кафедралар отырыстарының хаттамалары; - ішкі аудиттер туралы есептер;

21. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың нәтижелілігі мен тиімділігін талдау.

1) Басты тәуекелдер мен тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды айқындаудан кейін осы тәуекелдерге бейім негізгі процестер анықталады. Сәйкес бақылау әрекеттерін енгізу қажеттілігі мен мақсаттылығын анықтау үшін процестерді кадамдық талдау жүргізіледі. Одан басқа, тәуекелдерді басқару жөніндегі жоспар/есепке талдау жүргізіледі және мұндай іс-шаралардың тиімді орындалуын қамтамасыз ету үшін бақылау әрекеттері анықталады. Бақылау әрекеттері өз бетімен тәуекелдерді басқару әдістері болуы мүмкін.

2) Бақылау әрекеттері Университеттің ұйымдық құрылымының барлық деңгейлеріндегі процестерге енгізілген. Бақылау әрекеттері мақұлдау, авторландыру, тексеру (верификация), келісу, операцияларды жүргізуді талдау, активтердің қауіпсіздігі және міндеттерді бөлу тәрізді шаралардың кең ауқымын қамтиды.

3) Процестерді талдау және қосымша бақылау әрекеттерін енгізу қажеттілігі мен мақсаттылығын анықтау үшін жауапкершілікті тәуекелдері: сәйкес құрылымдық бөлімшелердің басшылары артады. Бақылау іс-шараларын үйлестіру және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс - шаралардың орындалуын мониторингілеу үшін жауапты Университеттің СБӨ болып табылады.

4) Университеттегі тәуекелдерді басқару процесінің негізгі нәтижелері мен қорытындылары тәуекелдер бойынша тұрақты есептілік түрінде көрсетіледі.



5) Құрылымдық бөлімшенің басшысы Университеттің СБӨ бірге тәуекелдерді жою бойынша кейінгі іс-шараларға қойылатын талаптарды және университет қызметіндегі стратегиялық өзгерістер туралы қорытындыларды қалыптастыру мақсатында тәуекелдерді жою бойынша қабылданған іс-шаралардың нәтижелілігі мен тиімділігіне талдау жүргізеді.

Тәуекелді жою жөніндегі іс-шаралардың нәтижелілігі мен тиімділігін талдау кезіндегі ақпарат

Ақпарат түрі	Түсіндіру
Басқару үшін құжатталған ақпарат	Университеттің ұйымдастырушылық және ұйғарымдық ақпараты
Кіріс деректер	Анықталған тәуекелдердің пайда болуын алдын алу жою бойынша жоспар-есеп
Процесс нәтижелері	Директорлар кеңесінің, Басқарма кеңесінің, Ғылыми кеңестің университет қызметіндегі стратегиялық өзгерістер туралы қорытындыларға қатысты, тәуекелдерді жою жөніндегі кейінгі іс-шараларға қойылатын талаптарды қамтитын шешімдері

## 5. Ақпарат және коммуникация

22. Саясаттың әрбір компонентін жүзеге асыру процесінде құрылымдық бөлімшелер мен Университетін басқару органдары арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етіледі. Саясат шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар өз ескертулері мен ұсыныстарын енгізетін мүдделі бөлімшелермен келісуден өтеді.

23. Университетте ақпарат және коммуникация тігінен және көлденеңінен жүзеге асырылады. Университет тәуекелдер туралы тұрақты ақпарат алмасу процесінің мақсаты:

1) қандай да бір айтарлықтай тәуекелдерді басқару үшін жеке жауапкершілікті Университеттің сәйкес құрылымдық бөлімшелеріне (тәуекел иелеріне) бекіту;

2) Университеттің сәйкес деңгейінде басқарылуы тиіс барлық тәуекелдер туралы ақпаратты басшылыққа уақытында хабарлау;

3) тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды орындаушыларына сәйкес іс-шараларды орындау үшін (болжамды нәтижені, мерзімдерін, қорларды және басқаларды қоса) олардың жеке жауапкершілігі туралы ақпаратты уақытында хабарлау;

4) Университеттің кросс-функционалдық тәуекелдерін басқару процесінде тиімді ақпарат алмасуды қамтамасыз ету;

5) тәуекелдерді анықтау және басқару дағдыларын жақсарту үшін Университеттің қызметкерлерін қажет тренингтер мен курстар өткізуімен қамтамасыз ету.

24. Университеттің құрылымдық бөлімшелері орын алған залалдар мен жағымсыз салдарға тұрақты мониторинг жүргізеді және олар туралы Университеттің СБӨ ақпараттандырады. Әрбір мұндай жағдай бойынша залалдар мен жағымсыз салдардың туындау себептерін талдау жүргізіледі және болашақта мұндай оқиғалардың алдын алу бойынша шаралар қабылданады.

25. Университет жария етілетін ақпаратты нақтылау дәрежесінің Университет қызметінің сипаты мен ауқымына сәйкестігін қамтамасыз ете отырып, сыртқы аудиторлар мен басқа мүдделі тараптарға тәуекелдерді басқару бойынша ақпаратты хабарлай алады.

## **6. Мониторинг**

26. Мониторинг тәуекелдерді басқарудың бүкіл процесін қадағалауға және қажет жағдайда, тузету іс-шараларын жүргізуге мүмкіндік беретін Саясатты іске асырудың маңызды кезеңі болып табылады. Мониторинг Университеттің операциялық қызметі шеңберінде (тәуекелдер бойынша есептілік), сондай-ақ, тәуекелдерді басқарудың қызмет тиімділігін тұрақты негізде бағалау арқылы жүзеге асырылады.

27. Университет тәуекелдерін мониторингілеуді және бақылауды осы Саясаттың негізгі қағидаттарына сәйкес жүзеге асырады.

28. Мониторинг механизмдері тәуекелдерді басқарудың қолданыстағы процестерінің тиімділігін Университет қызметінің тиімділігін арттыру тұрғысынан анықтауға бағытталған. Университет мониторингтің тұрақты, сондай-ақ, мерзімді іс-шараларын қамтитын механизмдерді пайдаланады.

29. Тұрақты іс-шаралар:

1) функционалдық бөлімшелер басшыларының тарапынан тұрақты мониторинг.

30. Мерзімді іс-шаралар:

1) ішкі аудиторлардың бағалауы;

31. Университеттің СБӨ іс-шараларын орындалуын әрбір іс-шараның орындалуы мерзіміне сәйкес бақылайды.

## **7. Қорытынды ережелер**

32. Осы Саясат Университеттің Директорлар кеңесінде бекітілді және қажеттілігіне қарай, сондай-ақ, тәуекелдерді басқару саласындағы озық тәжірибеге сәйкес тәуекелдерді басқарудың жаңа тиімді әдістері мен құралдары пайда болуы жағдайында қайта қаралады.

**КЕЛІСІЛДІ:**

Стратегиялық даму және цифрландыру  
жөніндегі проректор

  
Бекбаева А.У.

Ішкі аудит қызметінің басшысы

  
Қанашов Қ.Е

Бас есепші

  
Сапарғалиева К.А.

Персоналды басқару және құжат  
айналымы қызметінің басшысы

  
Есеналина Л.С.

Зангер

  
Алиманова Л.Б.





Тәуекел картасы

(бөлімшенің атауы)

№	Процестің атауы	Тәуекелдің атауы	Тәуекелдің туындау себептері	Тәуекел ықтималдығын балдық бағалау	Тәуекел салдарының ықтималдығы

Бөлімше басшысы Т.А.Ә. \_\_\_\_\_ 20 ж. « \_\_\_ » \_\_\_\_\_

**Тәуекелдердің пайда болуын алдын алу жөніндегі іс-шаралардың  
жоспар-есебі**

(бөлімшенің атауы)

Тәуекелдің атауы	Тәуекелді жою бойынша іс-шаралар	Жауапты	Орындау мерзімдері	Орындау туралы белгі	Растаушы құжаттар

Бөлімше басшысы Т.А.Ә. \_\_\_\_\_ 20 ж. « \_\_\_ » \_\_\_\_\_

*Т.А.Ә.*