



САЯСАТ

Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі
«Әлкей Марғұлан атындағы Павлодар педагогикалық университеті» КеАҚ



«Әлкей Марғұлан атындағы
Павлодар педагогикалық
университеті» КеАҚ
Директорлар кеңесінің шешімімен
Бекітілген
(2024 жылғы «25» желтоқсандағы
№ 7 хаттама)

**«ӘЛКЕЙ МАРҒҰЛАН АТЫНДАҒЫ
ПАВЛОДАР ПЕДАГОГИКАЛЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ» КеАҚ
ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ САЯСАТЫ**

Нұсқа № 1
Тіркеу №
Дана №
Көшірме №

Павлодар қ.

Құжатты рұқсатсыз көшіруге тыйым салынады

Мазмұны

1	Жалпы ережелер	3
2	Негізгі терминдер мен ұғымдар	3
3	Саясаттың мақсаттары мен міндеттері	5
4	Тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі қағидалары	5
5	Тәуекелдерді басқару жүйесінің ұйымдық құрылымы	7
6	Тәуекелдерді басқару жүйесіне қатысушылардың функциялары мен жауапкершілігі	7
7	Тәуекелдерді басқару жүйесін құру	10
8	Ақпарат және байланыс	14
9	Мониторинг және шолу	15
10	Тәуекелге деген көзқарастың негізгі параметрлері	16
11	Жауапкершілік және өкілеттіктер	17
	А-қосымшасы. Тәуекелдер картасы	19
	Б-қосымшасы. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары	20

1. Жалпы ережелер

1.1 «Әлкей Марғұлан атындағы Павлодар педагогикалық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамының тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі – саясат) Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасына, Жарғыға, корпоративтік басқару кодексіне және «Әлкей Марғұлан атындағы Павлодар педагогикалық университеті» КеАҚ (бұдан әрі – Университет) басқа да ішкі құжаттарына сәйкес әзірленді.

1.2 Осы Саясат университеттегі тәуекелдерді басқару жүйесінің (бұдан әрі – ТБЖ) пайымын, мақсаттары мен міндеттерін көрсетеді, тәуекелдерді басқару құрылымын, тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі компоненттерін айқындайды, тәуекелдерді басқару процесін жүзеге асыру кезінде жүйелі және дәйекті тәсілді қамтамасыз етеді.

1.3 Осы Саясаттың күші университет қызметінің барлық түріне қолданылады. Саясат университеттің барлық алқалы органымен, құрылымдық бөлімшелерімен және барлық қызметкерімен, оның ішінде университетке жұмысқа орналасу кезінде жаңадан қабылданған қызметкерлермен танысу және қолдану үшін міндетті болып табылады. Функционалдық міндеттерді жүзеге асыру және қойылған міндеттерді іске асыру кезінде университеттің әрбір қызметкері осы Саясатта баяндалған ережелерді басшылыққа алады.

1.4 Осы Саясат университеттің ішкі нормативтік құжаты болып табылады және «Әлкей Марғұлан атындағы Павлодар педагогикалық университеті» КеАҚ Басқарма төрағасы-ректордың рұқсатымен серіктес тұтынушылардан басқа Тараптарға (олардың талабы бойынша) ұсынуға жатпайды.

1.5 Осы саясат мынадай нысандарды қолданысқа енгізеді:

- 1) Тәуекелдер картасы (А-қосымшасы);
- 2) Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары (Б-қосымшасы);

2 Негізгі терминдер мен ұғымдар

2.1 Бұл саясатта келесі терминдер мен ұғымдар қолданылады:

Тәуекел иесі – белгілі бір тәуекелді басқару аспектілеріне жауапты қызметкер немесе университеттің құрылымдық бөлімшесі немесе алқалы органы.

Жалғыз акционер – ҚР Ғылым және жоғары білім министрлігі (ҒЖБМ);

Тәуекелдерді анықтау – тәуекелдерді анықтау, тану және сипаттау, сондай-ақ тәуекел көздерін, оқиғаларды, олардың себептерін және ықтимал салдарын тану процесі.

Тәуекелдер картасы – әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға, сондай-ақ маңызды және оларды басқару бойынша іс-шараларды әзірлеуді қажет ететін тәуекелдерді бөлуге мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқару құралы.

Ескертпе шаралар – шаралары-тәуекелдерді іске асыру себептеріне жедел ықпал ету мақсатында тәуекел иелерінің/тәуекел іске асырылғанға дейін жүргізілетін іс-шаралар иелерінің ағымдағы іс-әрекеттері.

Тәуекелді қабылдау – тәуекел деңгейіне жол берілетінін және оның көріну мүмкіндігін қабылдайтынын, сондай-ақ оны қысқарту жөніндегі іс-шаралар жүргізілгеннен кейін қалдық тәуекелді қабылдауға болатынын білдіреді.

Реактивті іс-шаралар – тәуекелді іске асырғаннан кейін, жедел ден қою және тәуекелді іске асыру нәтижесінде жағымсыз салдарларды азайту мақсатында жүргізілетін тәуекелдер иелерінің/іс-шаралар иелерінің жоспарланған іс-әрекеттері.

Тәуекелдер тізілімі – «Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бөлігінде тәуекел дәрежесін бағалау өлшемшарттарын және білім беру жүйесіне тексеру парақтарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2022 жылғы 1 желтоқсандағы № 166 және Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2022 жылғы 2 желтоқсандағы № 116 бірлескен бұйрығының критерийлері ескеріле отырып жасалған Университеттің сәйкестендірілген тәуекелдері туралы ақпаратты қамтитын құжат.

Тәуекел – университеттің стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін жағымсыз оқиғалардың туындау ықтималдығы.

Тәуекел-дәрежесі – Университет стратегиялық мақсаттарға қол жеткізген кезде қабылдауға дайын тәуекелдің және/немесе шығынның қолайлы мөлшері.

Тәуекел мәдениеті – университет басшылығы мен қызметкерлері тәуекелдер мен мүмкіндіктердің оңтайлы арақатынасын тандауды ескере отырып, шешім қабылдайтын және өздерінің операциялық және басқа да қызметін жүзеге асыратын ішкі ортаның көрсеткіші.

Тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ) – директорлар кеңесі, Басқарма, құрылымдық бөлімшелердің басшылары мен қызметкерлері, әрқайсысы өз деңгейінде университеттің қызметіне әсер етуі мүмкін ықтимал оқиғаларды анықтауға, олардың қолайлы әсер ету дәрежесін сақтауға қатысатын стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізу бөлігінде сенімділікті қамтамасыз етуге арналған шеңберде бірыңғай үздіксіз процеске біріктірілген ұйымдастыру шараларының, әдістемелер мен рәсімдердің жиынтығы.

Тәуекелді қысқарту (азайту) – қызметті ұйымдастыруға қатысты көптеген жедел шешімдер қабылдауды талап ететін тәуекелдің ықтималдығын және/немесе әсерін азайту жөніндегі іс-шаралар.

Маңызды тәуекел – университеттің өзінің ұзақ және қысқа мерзімді мақсаттарына қол жеткізуіне елеулі (сыни) әсер ететін тәуекел.

Тағаттылық – тәуекелді іске асыру салдарынан нақты мақсатқа қол жеткізуге қатысты ауытқудың қолайлы деңгейі.

Тәуекелден жалтару – деңгейі белгіленген тәуекел дәрежесінен жоғары тәуекелге әкелетін университет қызметін тоқтату.

Тәуекелдерді басқару (тәуекел-менеджмент) – университеттің қызметіне әсер етуі мүмкін ықтимал оқиғаларды анықтау, олардың университет үшін қолайлы шеңберде әсер ету дәрежесін қолдау мақсатында Директорлар кеңесі, Басқарма, құрылымдық бөлімшелердің басшылары және университет қызметкерлері жүзеге асыратын және стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізу бөлігінде жеткілікті сенімділікті қамтамасыз ету үшін стратегиялық және жедел басқаруда қолданылатын үздіксіз процесс.

Тәуекел факторы – тәуекелді жүзеге асыруға ықпал ететін себеп.

3 Саясаттың мақсаттары мен міндеттері

3.1 Осы саясаттың мақсаты тиімді кешенді жүйені құру және университетті басқару элементі ретінде тәуекелдерді басқарудың интеграцияланған процесін құру, сондай-ақ университет қызметінің тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді басқару әдістері мен рәсімдеріне бірыңғай стандартталған тәсіл негізінде қызметті тұрақты жетілдіру болып табылады.

3.2 Осы Саясаттың міндеттері:

1) ықтимал жағымсыз оқиғалардың алдын алуға немесе қысқартуға бағытталған университеттің басқару жүйесін енгізу және жетілдіру;

2) қойылған стратегиялық және жарғылық мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін уақытылы сәйкестендіруге, бағалауға, талдауға, мониторингілеуге, бақылауға негізделген тәуекелдерді басқарудың үздіксіз процесін қамтамасыз ету;

3) стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуге қауіп төндіретін оқиғалардың туындауын болғызбау, олардың ықпалын қолайлы деңгейге дейін қысқарту;

4) мүдделі тараптарға университеттің тәуекелдерді тиімді басқаратыны туралы ақылға қонымды кепілдіктер беру.

4 Тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі қағидалары

4.1 ТБЖ тиімді жұмыс істеуі мақсатында Университет өз қызметінің барлық деңгейінде тәуекелдерді басқару жүйесінің бірыңғай қағидаттарын басшылыққа алады:

4.1.1 *1-қағидат:* Тәуекелдерді басқару жүйесі құнды әзірлейді және қорғайды.

Университеттің ТБЖ қызметінің жалпы тиімділігін арттыруға бағытталған, осылайша қосымша құнды құруға ықпал етеді. Сонымен қатар ТБЖ тәуекелдер мен олардың факторларын жүйелі талдау, сондай-ақ оларды азайту бойынша шаралар қабылдау арқылы университетте құрылған құнды (материалдық және материалдық емес) қорғайды.

4.1.2 *2-қағидат:* Тәуекелдерді басқару жүйесі барлық ұйымдастырушылық процестің ажырамас бөлігі болып табылады.

Тәуекелдерді басқару жеке окшауланған функция емес. Тәуекелдерді басқару университеттің барлық қызметін және басқарудың барлық деңгейін қамтиды. Осылайша, ТБЖ университеттің барлық процесінің ажырамас бөлігі ретінде қарастырылады.

4.1.3 *3-қағида:* Тәуекелдерді басқару жүйесі шешім қабылдау процесінің бөлігі болып табылады.

Жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің және Басқарманың барлық шешімі осы шешімнен туындауы мүмкін тәуекелдер мен олардың факторларын талдау арқылы күшейтіледі. Аталған органдардың отырыстарына арналған

материалдар және осындай отырыстардың нәтижелері бойынша хаттамалар ықтимал тәуекелдер мен олардың факторларын талдау туралы ақпаратты міндетті түрде қамтиды.

4.1.4 *4-қағидат*: Тәуекелдерді басқару жүйесі белгісіздікті мүмкіндігінше дәл ескереді.

Университет тәуекелдерді сандық және сапалық әдістермен бағалайды. Сандық бағалауды қолдану мүмкін емес немесе қиын болған жағдайда тәуекелдерді бағалаудың сапалы әдістері қолданылады. Бұл тәсіл белгісіздік пен қауіп факторларын мүмкіндігінше дәл ескеруге мүмкіндік береді.

4.1.5 *5-қағидат*: Тәуекелдерді басқару жүйесі университеттің барлық деңгейінде үздіксіз жұмыс істейді.

Университеттегі тәуекелдерді басқару – бұл басқарудың барлық деңгейі мен университеттің барлық құрылымдық бөлімшесін қамтитын тұрақты процесс. Үздіксіздік тәуекелдерді мезгіл-мезгіл анықтау және қайта қарау, сондай-ақ қолданыстағы саясаттар мен рәсімдерді пысықтауды талдау арқылы қамтамасыз етіледі.

4.1.6 *6-қағида*: Тәуекелдерді басқару жүйесі қол жетімді ең жақсы ақпаратқа негізделген.

Университет өзінің жұмыс істеуі кезінде мынадай ақпаратқа негізделеді: Қазақстандағы және әлемдегі білім саласы туралы ресми ақпарат, өзіндік статистика, сала сарапшыларының ресми пікірлері, сондай-ақ өзге де ресми ақпарат көздері, өз сарапшыларының пікірлері. Бұл ретте Университет жұмыста бейресми немесе тексерілмеген көздерден сыртқы ақпаратты қолданбайды.

4.1.7 *7-қағидат*: Тәуекелдерді басқару жүйесі адами және мәдени факторларды ескереді.

Университет басшылығы Директорлар кеңесі мен басқарма арқылы корпоративтік мәдениет басқарудың маңызды элементі болып табылатынын және ішкі ортаға тікелей әсер ететінін түсінеді. Корпоративтік мәдениет университет ішінде қалыптасқан құндылықтар мен мінез-құлық нормаларын ескереді және мәдени және адами факторларды міндетті түрде ескереді. Университет басшылығы егер университетте корпоративтік мәдениет дұрыс құрылмаған болса, тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы жоғары болатынын және олардың ықпалының маңыздылығы жоғары болатынын түсінеді.

4.1.8 *8-қағидат*: Тәуекелдерді басқару жүйесі барлық мүдделі тарап үшін ашық және барлық мүдделі тараптың пікірлерін ескереді.

Университет басшылығы Директорлар кеңесі мен басқарма атынан мүдделі тараптармен өзара іс-қимылға көп көңіл бөледі, өз қызметін жүзеге асыру кезінде барлық мүдделі тараптың мүдделерін ескеруге тырысады.

4.1.9 *9-қағида*: Тәуекелдерді басқару жүйесі динамикалық, итеративті және өзгерістерге ден қояды.

Университет басшылығы Директорлар кеңесі мен басқарма атынан ТБЖ статикалық болмауы керек, ол сыртқы және ішкі ортаның өзгеруіне жауап беруі керек екенін түсінеді. Осы саясат оның серпінін және өзгерістерге ден қоюын қамтамасыз ететін мерзімді қайта қарауға жатады.

4.1.10 *10-қағидат*: Тәуекелдерді басқару жүйесі университеттің үздіксіз жақсаруы мен дамуына ықпал етеді.

ТБЖ барлық басқару процестерін үздіксіз жақсартуға ықпал етеді және университеттің дамуына ықпал етеді.

4.1.11 *11-қағидат*: Экономикалық орындылық.

Тәуекелдерді бақылау жөніндегі басым шараларды айқындау ықтимал шығындар мөлшерімен бақылау рәсімдерін енгізуге арналған шығыстардың арақатынасын бағалау кезінде экономикалық тиімді болуға тиіс. Негізгі тәуекелдерді анықтау және бақылау университетте кездесетін барлық ықтимал тәуекелдерді анықтауға және бақылауға тырысудың артықшылығы бар.

4.2 Университет қабылдаған тәуекелдерді басқару қағидалары тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша барлық құжатта көрініс табуы, сондай-ақ шешім қабылдау кезінде бағыт ретінде қызмет етуі тиіс. Университеттің барлық деңгейінде ТБЖ қағидалары туралы біртұтас түсінік болуы керек.

5 Тәуекелдерді басқару жүйесінің ұйымдық құрылымы

5.1 Университеттегі ТБЖ ұйымдық құрылымы тігінен және көлденеңінен ақпарат ағынын қамтамасыз етеді.

5.2 Тігінен төменнен жоғарыға түсетін ақпарат жалғыз акционерді, директорлар кеңесін, басқарманы: ағымдағы қызмет туралы, қызмет барысында айқындалған тәуекелдер, оларды бағалау, бақылау, ден қою әдістері және оларды басқару деңгейі туралы мәліметтермен қамтамасыз етеді.

5.3 Жоғарыдан төменге бағытталған шешімдер жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің, Басқарманың шешімдер қабылдауы, сондай-ақ университеттің тәуекелдерді басқару жөніндегі құжаттарын бекіту арқылы мақсаттарды, стратегияларды және қойылған міндеттерді жеткізуді қамтамасыз етеді.

5.4 Ақпаратты көлденеңінен беру тәуекелдерді басқару бойынша тәуекел иелерінің (құрылымдық бөлімшелердің басшылары, университет қызметкерлері) өзара іс-қимылын білдіреді.

5.5 Тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылар өз рөлін университеттің заңнамалық актілерінде және ішкі құжаттарында бекітілген құзыреттер шеңберінде және ұйымдық-өкімдік құжаттарға, лауазымдық нұсқаулықтарға және құрылымдық бөлімшелер туралы ережелерге сәйкес құқықтар мен міндеттерді іске асыру арқылы орындайды.

5.6 Университет өз қызметін жүзеге асыру барысында мүдделі тараптардың ықпалын тигізеді немесе сезінеді. Мүдделі тараптар университет қызметіне оң және теріс әсер етуі мүмкін, атап айтқанда Университет құнының өсуі, тұрақты даму, бедел мен имидж, тәуекелдерді құру немесе азайту. Университет мүдделі тараптармен тиісті қарым-қатынасқа үлкен мән беруі керек.

6. Тәуекелдерді басқару жүйесіне қатысушылардың функциялары мен жауапкершілігі

6.1 Жалғыз акционер директорлар кеңесі/Басқарма ұсынған ақпарат негізінде университеттің Тәуекелдерін басқару мақсатында стратегиялық шешімдер қабылдайды.

6.2 Директорлар кеңесі университеттің тәуекелдерді басқару мәселелері үшін Жалғыз акционер алдында негізгі жауапты болатын басқару органы болып табылады.

6.3 Директорлар кеңесі ТБЖ мәселелері бойынша келесі функцияларды орындайды:

- 1) тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;
- 2) тәуекел дәрежесін, төзімділік деңгейін бекіту;
- 3) тәуекелдерді басқару саласында университеттің мақсаттарын (қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді) қою;
- 4) тәуекелдерді басқару бойынша есептілікті ұсыну нысандары мен мерзімдерін айқындау;
- 5) ТБЖ тиімділігі бойынша есептерді қарау;
- 6) тәуекел-менеджментті жүзеге асыратын құрылымдық бөлімшенің ТБЖ тиімділігі туралы есептерін бекіту.

6.4 Жүктелген функцияларды тиімді жүзеге асыру мақсатында университеттің Директорлар кеңесі жанынан функциялары тиісті нормативтік құжаттармен айқындалатын уәкілетті комитеттер құрылуы мүмкін.

6.5 Басқарма – университеттің атқарушы органы, осы саясатты іске асыруға жауапты, тиісті біліктілігі мен тәжірибесі бар қызметкерлердің тәуекелдерді басқару рәсімдерін енгізуді қамтамасыз етеді, ТБЖ мәселелері бойынша мынадай функцияларды орындайды:

- 1) Директорлар кеңесі бекіткен ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеу және енгізу;
- 2) университеттің ағымдағы қызметі шеңберінде ТБЖ құруды және тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету;
- 3) университеттің тәуекелдерді басқару нәтижелері туралы ақпаратты Директорлар кеңесінің қарауына ұсыну;
- 4) Директорлар кеңесінің шешімдерін және ТБЖ ұйымдастыру саласындағы аудит жөніндегі комитеттің ұсынымдарын орындауға жауапты;
- 5) тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың нақты рәсімдері үшін өкілеттіктерді, міндеттерді және жауапкершілікті тәуекел иелері арасында бөлу;
- 6) университеттің Директорлар кеңесінің құзыретіне жатқызылған құжаттарды қоспағанда, ТБЖ ұйымдастыру және жұмыс істеу мәселелері бойынша Университеттің регламенттеуші және әдіснамалық құжаттарын бекіту;
- 7) ішкі нормативтік құжаттардың талаптарына сәйкес ТБЖ мониторингін жүзеге асыру;
- 8) университеттің тәуекелдерді басқару бойынша тәуекел иелерінің есептілігін қарау;
- 9) бизнестің сыртқы және ішкі ортасындағы өзгерістерді ескере отырып, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестері мен рәсімдерін жетілдіруді қамтамасыз ету.

6.6 Басқарма тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша өз жұмысында Директорлар кеңесіне есеп береді.

6.7 Тәуекелдерді басқару және сапаны қамтамасыз ету жөніндегі кеңес (бұдан әрі – Кеңес) – тәуекелдерді басқару және негізгі бизнес-процестердің сапасын қамтамасыз ету мақсатында құрылған, өз қызметінде университеттің

негізгі құндылықтарын: кәсібилікті, инновацияларды енгізуді, әлеуметтік жауапкершілікті және студенттік орталықтандыруды қолдауға және ілгерілетуге бағытталған университеттің тұрақты жұмыс істейтін үйлестіру-кеңесші және сараптамалық органы.

Кеңес тәуекелдерді ішкі басқару және сапаны қамтамасыз ету жүйесінің жұмыс істеуіне басшылықты жүзеге асырады және ТБЖ мәселелері бойынша мынадай функцияларды орындайды:

1) құрылымдық бөлімшелердің тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын іске асыру туралы есептерін тыңдайды және бекітеді, олардың қызметін жақсарту бойынша ұсынымдар береді;

2) тәуекелдерді басқару саласында жиынтық есептілікті қалыптастырады;

3) директорлар кеңесін/басқарманы ТБЖ мәртебесі, бар қауіптер туралы хабардар етеді және олардың алдын алу/нивелирлеу жөнінде ұсыныстар қалыптастырады.

4) тәуекелдерді басқару және сапаны қамтамасыз ету жөніндегі Кеңестің қызметіне байланысты құжаттардың нысандарын әзірлейді және бекітеді;

5) кеңестің қызметін реттейтін ішкі құжаттарға сәйкес басқа да функциялар.

6.8 Өз қызметінде тәуекелдерді басқару және сапаны қамтамасыз ету жөніндегі кеңес Басқармаға есеп береді.

6.9 Тәуекел-менеджментті жүзеге асыратын құрылымдық бөлімше ТБЖ мәселелері бойынша мынадай функцияларды орындайтын Стратегия және сапа менеджменті офисі болып табылады:

1) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерін жалпы үйлестіру;

2) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласындағы әдістемелік құжаттарды әзірлеу және тәуекелдерді сәйкестендіру, құжаттау, бақылау рәсімдерін енгізу, мониторингілеу және жетілдіру, тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарларын және ТБЖ жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарларын, олардың орындалуы жөніндегі есептерді қалыптастыру процесінде процесс иелері мен қызметкерлерге әдіснамалық қолдау көрсету;

3) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласында қызметкерлерді оқытуды ұйымдастыру;

4) тәуекелдер портфелін талдау және тиісті тәуекелдерді басқаруға қатысты ресурстарды жауап беру және қайта бөлу стратегиясы бойынша ұсыныстар әзірлеу;

5) тәуекелдер бойынша жиынтық есептілікті қалыптастыру;

6) құрылымдық бөлімшелердің тәуекелдерді басқару процесіне жедел бақылауды жүзеге асыру;

7) тәуекелдерді басқару және сапаны қамтамасыз ету жөніндегі кеңесті ТБЖ мәртебесі, бар қауіптер және олардың алдын алу/нивелирлеу жөніндегі ұсыныс дайындау және хабардар ету.

6.10 Тәуекел иелері тәуекелдерді басқару процесінде, өз өкілеттіктері мен құзыреттері шегінде шешуші рөл атқарады және жеке жауапкершілікте болады:

1) өз қызметі саласындағы елеулі тәуекелдерді уақытылы анықтау және хабардар ету;

2) тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарына енгізу үшін тәуекелдерді басқару жөніндегі ұсыныстарды ұсыну;

3) тәуекелдерді басқару жөніндегі бекітілген іс-шаралар жоспарларын орындау және іс-шараларға қатысушылардың іс-қимылдарын үйлестіру;

4) тәуекелдерді басқару туралы есептілікті тоқсан сайын қалыптастыру және оны Университет Басқармасына ұсыну.

6.11 Тәуекел иелері келесі функцияларды орындайды:

1) тәуекелдерді тұрақты мониторингілеу;

2) құрылымдық бөлімшені тәуекел иесі анықтаған тәуекелдерді тұрақты негізде сәйкестендіру, құжаттау және бағалау;

3) тәуекелдерді азайту жөніндегі ағымдағы іс-шаралардың тиімділігін бағалау негізінде немесе ағымдағы іс-шаралар болмаған жағдайда оларды іске асырудың негізгі кезеңдерін және жауапты тұлғаларды нақты көрсете отырып, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын әзірлеу;

4) бақылау рәсімдері бойынша ұсыныстарды қоса алғанда, құрылымдық бөлімшенің тәуекелдер картасын әзірлеу;

5) әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу және тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау әдістері мен тәсілдері бойынша ұсыныстарды қалыптастыру;

6) өз өкілеттіктері шеңберінде бизнес-процестер бойынша функцияларды орындау;

7) тәуекелді бағалаудың алдыңғы нәтижелерінің өзгеруіне әкелуі мүмкін сыртқы / ішкі факторларды бақылауды жүзеге асыру;

8) тәуекелге ден қою әдістерін таңдау;

9) университетте тәуекел мәдениетін дамыту үдерісіне жәрдемдесу;

10) қажетті ілеспе ақпаратты қоса алғанда, анықталған және іске асырылған тәуекелдер бойынша есепті ұсыну;

11) тәуекелдерді басқару мәселелері жөніндегі жұмыс топтары мен комиссияларға қатысу.

6.12 ТБЖ жұмысын ұйымдастырудың тиімділігі үшін университеттің әрбір құрылымдық бөлімшесінде жауапты қызметкер тағайындалады, оның міндеттеріне өзінің құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты ұйымдастыру кіреді.

7. Тәуекелдерді басқару жүйесін құру

7.1 Университеттегі тәуекелдерді басқару процесі келесі компоненттерді қамтиды:

1) ортаны анықтау;

2) тәуекелді анықтау;

3) тәуекелді талдау және бағалау;

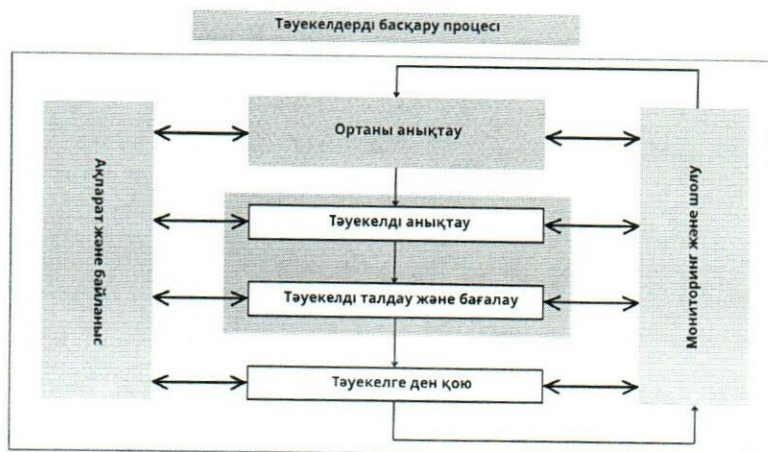
4) тәуекелге ден қою;

5) ақпарат және коммуникациялар;

6) мониторинг және шолу.

7.2 Сызбалық түрде университеттегі тәуекелдерді басқару процесі келесідей ұсынылған:

1-схема. Тәуекелдерді басқару процесі



7.3 Тәуекелдерді басқару ортасын анықтау:

7.3.1 Сыртқы орта жүйелік тәуекелдердің туындауына жағдай жасайды.

7.3.2 Университет стратегиялық мақсаттарды анықтау кезінде көрініс табатын сыртқы факторлар мен үрдістерді талдау арқылы сыртқы ортаны ескереді.

7.3.3 Университет сыртқы және ішкі мүдделі тараптардың мүдделерін ескереді және олармен барынша ашық және айқын қарым-қатынас орнатады.

7.3.4 Университеттің сыртқы ортамен қарым-қатынасы ішкі ортада көрініс табады және оның қалыптасуына әсер етеді.

7.3.5 Университет қызметі қызметкерлердің тәуекелдерді түсінуін арттыратын және олардың тәуекелдерді басқару мәселелері үшін жауапкершілігін арттыратын ішкі ортаны құруға бағытталған.

7.3.6 Университеттің ішкі ортасы Директорлар кеңесі мен басқарма тиісті ішкі ортаны құру кезінде ескеретін келесі факторлармен анықталады:

1) тәуекелдерді басқару саласында университеттің тұжырымдалған философиясының болуы;

2) Директорлар кеңесі тарапынан бақылаудың болуы және оның тәуекелдерді басқару мәселелеріне белсенді қатысуы;

3) Университеттің нақты тұжырымдалған этикалық құндылықтарының болуы және олардың түсінілуі мен сақталуын бақылау;

4) Директорлар кеңесі мен Басқарма атына ақпарат жіберуші үшін ашық және қауіпсіз коммуникациялар арналарының болуы;

5) қызметкерлердің құзыретіне қойылатын нақты тұжырымдалған талаптар және қызметкерлердің осы талаптарға сәйкестігін бақылау.

7.3.7 Университет жоғарыда аталған факторларды талдау арқылы ішкі ортаны ескереді, бұл стратегиялық және операциялық мақсаттарды анықтауда көрініс табады.

7.3.8 Тәуекелдерді басқару процесі Директорлар кеңесі мен Басқарма атынан Университет басшылығының мақсаттарды таңдау мен қалыптастырудың дұрыс ұйымдастырылған процесі бар екеніне және бұл мақсаттар миссияға сәйкес келетініне «қисынды» кепілдік береді.

7.3.9 Университеттің мақсаттары мен міндеттері Директорлар кеңесі

Құжатты рұқсатсыз көшіруге тыйым салынады

белгілеген тәуекел дәрежесіне сәйкес келуі және оның шегінен шықпауы тиіс.

7.3.10 ТБЖ тиімділігі университеттің мақсаттары мен міндеттерін дұрыс анықтауға қатты тәуелді болғандықтан, университет қызметінің мақсаттары стратегиялық деңгейде анықталуы және тактикалық (қысқа мерзімді) мақсаттарды айқындау үшін негіз болуы тиіс. Тек осы шартты ескере отырып, тәуекелдерді басқару процесін тиімді жүзеге асыруға болады.

7.4 Тәуекелді анықтау:

7.4.1 Тәуекелді анықтау осы тәуекелдердің иелері болып табылатын университеттің құрылымдық бөлімшелерінің осы тәуекелге әсер етуі мүмкін тәуекелдер мен мақсаттарды анықтауды, шолуды, сипаттауды қамтиды.

7.4.2 Тәуекелді анықтау университеттің жоспарланған мақсаттарға қол жеткізу және қойылған міндеттерді іске асыру қабілетіне теріс әсер етуі мүмкін тәуекелдердің әсеріне ұшырауын анықтауды білдіреді.

7.4.3 Университеттің ТБЖ тәуекелдердің кең спектрін анықтауға және оларды кешенде қарауға бағытталған, бұл бар тәуекелдер бойынша тұтас көріністі көрсетуге ықпал етеді және жүргізілетін тәуекелдерді талдау сапасын арттырады.

7.4.4 Тәуекелдерді басқарудың негізгі халықаралық стандарттары мен практикаларына сәйкес Университет тәуекелдердің максималды спектрін анықтау, қоршаған ортадағы тәуекелдер туралы хабардарлықты арттыру және тәуекелдерді басқару философиясының дамуын ынталандыру мақсатында барлық құрылымдық бөлімшелер қызметкерлерінің қатысуымен тәуекелдерді анықтауды тұрақты негізде жүргізеді.

7.4.5 Тәуекелдерді сәйкестендіру үшін қойылған мақсаттар мен міндеттерге, семинарлар мен талқылауларға, сұхбаттасуға, процестерді талдауға, өткен шығындарды жинауға және талдауға, жеке сараптамалық әдістерге, стратегиялық талдауға, жарияланымдар мен сөз сөйлеулерге мониторинг жүргізуге негізделген тәуекелдерді сәйкестендіру сияқты түрлі әдістер мен құралдардың жиынтығы пайдаланылады.

7.4.6 Анықталған оқиғалар мен тәуекелдер тәуекелдер тізілімі нысанында жүйеленеді. Тәуекелдер тізілімі – бұл Университет өз қызметінде кездесетін тәуекелдердің тізімі. Тәуекелдер тізілімі Университет басқармасының шешімімен бекітіледі және құрылымдық бөлімшелері жаңа тәуекелдер анықталуына қарай тұрақты негізде толықтырады.

7.4.7 Анықталған тәуекелдерді жүйелеу ықпал етеді:

1) тәуекелдерді салыстыруды жақсартуға мүмкіндік беретін тәуекелдерді жіктеу мен бағалаудағы дәйектілікке қол жеткізу (процестер, құрылымдық бөлімшелер және т. б. бойынша);

2) тәуекелдерді бағалаудың неғұрлым күрделі құралдары мен технологияларын құру үшін платформа құру;

3) университеттің тәуекелдерді келісілген басқару және бақылау үшін мүмкіндік беру.

7.4.8 Тәуекелдерді жіктеу үшін тәуекелдерді негізгі санаттар бойынша топтастыру қолданылады:

1) стратегиялық тәуекелдер;

2) операциялық тәуекелдер;

3) қаржылық тәуекелдер;

4) құқықтық тәуекелдер.

7.5 Тәуекелді талдау және бағалау:

7.5.1 Тәуекелді талдау және бағалау құрылымдық бөлімшелер басшыларының тәуекел, оның факторлары мен салдары туралы барлық қолжетімді ақпаратты алуы, тәуекелді сандық немесе сапалық тұрғыда өлшеу, тәуекел және оның факторлары бойынша алынған ақпаратты рұқсат етілген тәуекел деңгейімен салыстыру болып табылады. Университетте тәуекелдерді талдау және бағалау шеңберінде сапалық немесе сандық талдаулар немесе олардың комбинациясы қолданылады, бұл тәуекелдер туралы кең түсінік алуға және қажетті шараларды қабылдауға көмектеседі.

7.5.2 Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалы негізде жүргізіледі, содан кейін неғұрлым маңызды тәуекелдер үшін қосымша сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағаланбайтын тәуекелдерді модельдеу үшін сенімді статистикалық ақпарат жоқ немесе мұндай модельдерді құру ресурстардың шығындары тұрғысынан орынды емес, тек сапалы негізде бағаланады. Тәуекелдерді бағалау тәуекелдің пайда болу ықтималдығын бағалауды (тәуекелдің пайда болу жиілігін), тәуекелдің маңыздылығын бағалауды (оларды жүзеге асырудағы жағымсыз салдарларды және олардың маңыздылық дәрежесін) және берілген тәуекелдің әсер ету уақытын (егер тәуекел орын алған болса, университеттің жағдайды түзетуге/жақсартуға уақыты бола ма) қамтиды.

7.5.3 Барлық анықталған және бағаланған тәуекелдер тәуекелдер тізілімінде де, тәуекелдер картасында да көрсетіледі. Тәуекел картасы әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға мүмкіндік береді (басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ маңызды және оларды басқару бойынша іс-шараларды әзірлеуді қажет ететін тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді.

7.5.4 Тәуекелдерді бағалау процесі университеттің қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін аса маңызды (түйінді) тәуекелдерді бөліп көрсету мақсатында жүргізіледі. Тәуекелдер тізілімі және тәуекелдер картасы түріндегі осы тәуекелдер туралы хабардар болуы тиіс Директорлар кеңесіне, Басқармаға танысуға шығарылуы тиіс.

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

1-кесте – Тәуекелдің ықтималдығын бағалау

Тәуекелдің ықтималдығын бағалау	Түсіндіру
1 – өте төмен	Оқиға 5 жылда 1 реттен жиі болмайды
2 – төмен	Оқиға 4 жылда 1 рет болуы мүмкін
3 – орташа	Оқиға 3 жылда 1 рет болуы мүмкін
4 – жоғары	Оқиға алдағы 2 жылда болуы мүмкін
5 – өте жоғары	Оқиға алдағы жылы болуы мүмкін

7.6 Тәуекелге ден қою:

7.6.1 Тәуекелге ден қою тәуекелді іске асыру ықтималдығын азайту немесе туындаған тәуекел салдарларының теріс әсерін азайту мақсатында университеттің әртүрлі деңгейлерінде басқарушылық шешімдер қабылдауды білдіреді. Тәуекелді бағалай отырып, тәуекел иесі оған қалай жауап беру керектігін анықтайды.

7.6.2 Университет тәуекелге ден қою әдістерін айқындайды және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлейді.

7.6.3 Тәуекелге ден қою шараларын анықтау үшін Университет тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін анықтайды.

7.6.4 Тәуекелге ден қою тәуекелді іске асыру ықтималдығын барынша азайтуға (алдын алу іс-шаралары) немесе туындаған тәуекелдің теріс салдарын барынша азайтуға (реактивті іс-шаралар) бағытталуы мүмкін.

7.6.5 Тәуекелге ден қою әдістері және қалдық тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын әзірлеу мынадай әдістерді қамтиды:

- 1) тәуекелден жалтару;
- 2) тәуекелді азайту;
- 3) тәуекелді беру (қайта бөлу);
- 4) тәуекелді қабылдау (ұстап қалу).

7.6.6 Тәуекелдерге ден қоюдың тиісті шаралары мен әдістерін қолдану тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарында сипатталады, ол қажетті іс-қимылдар мен жауапты орындаушылардың тізбесін қамтиды.

8. Ақпарат және байланыс

8.1 Ақпарат және коммуникация тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде университет өз қызметінде пайдаланатын ақпаратқа қойылатын сапалық талаптарды, сондай-ақ ТБЖ барлық қатысушысы арасындағы ақпаратты алу, беру және пайдалану процестеріне қойылатын талаптарды айқындайды. Сапалы ақпарат алудың және бүкіл университет деңгейінде ақпарат алмасудың тиімді процесінің мақсаты университеттің барлық деңгейінде тиімді шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпараттық базаны құру және пайдалану болып табылады.

8.2 Ақпаратқа қойылатын сапалық талаптар:

- 1) басқарушылық есептің бірыңғай жүйесін және басқарушылық есептіліктің бірыңғай нысандарын бекіту;
- 2) университеттегі тәуекелдер мен инциденттер бойынша есепке алу мен есептіліктің бірыңғай жүйесін бекіту;
- 3) ақпараттық саясатты әзірлеу және іске асыру;
- 4) сыртқы стейкхолдерлер үшін есепті ақпаратты дайындауды егжей-тегжейлі регламенттейтін ішкі құжаттарды әзірлеу (жылдық есеп, қаржылық есептілік, уәкілетті органдар алдындағы есептілік);
- 5) университеттің ішкі және сыртқы құжаттамасының (іс қағаздарын жүргізу) нысандарына қойылатын талаптарды тиісінше құру жолымен жүзеге асырылады.

8.3 Университетте жасалған және алынған ақпарат сенімді, уақытылы және формалар мен атрибуттарға сәйкес келуі керек.

8.4 Ақпаратты алу, беру және пайдалану тәртібі ақпараттың жоғарыдан-

Құжатты рұқсатсыз көшіруге тыйым салынады

төменге, көлденеңінен және төменнен-жоғары қозғалысын қамтамасыз етуі тиіс.

8.5 Ақпараттың жоғарыдан төменге түсуі төмендегілердің көмегімен қамтамасыз етілуі мүмкін:

- 1) басшылық кеңесі;
- 2) басшылықтың барлық ұжыммен мерзімді кездесулері;
- 3) Университет үшін маңызды мәселелер бойынша басшылықтың университеттің ішкі ақпараттық арналары (корпоративтік пошта, электрондық құжат айналымы жүйесі және т.б.) арқылы мерзімді өтініштері.

8.6 Ақпараттың көлденең түсуі мыналардың көмегімен қамтамасыз етілуі мүмкін:

- 1) бизнес-процестерді нақты регламенттеу;
- 2) процесс қатысушыларың белгіленген жауапкершілігін қоса алғанда;
- 3) процесс кедергілерін анықтау және жою (ақпарат беру нысандары мен мерзімдерінің үйлесімсіздігі);
- 4) электрондық құжат айналымын енгізу;
- 5) тақырыптық кеңестер мен жұмыс топтарын өткізу.

8.7 Ақпараттың төменнен жоғарыға түсуі төмендегілердің көмегімен қамтамасыз етілуі мүмкін:

- 1) Басшылықтың лауазымы мен мәртебесіне қарамастан, әрбір қызметкерде сөз сөйлеуге мүмкіндігі бар барлық ұжыммен мерзімді кездесулері;
- 2) басшы блогының тиімді және ашық жұмысы;
- 3) «жедел желі» жұмысын регламенттеу;
- 4) қызметкерлердің дұрыс емес мінез-құлқы туралы ақпаратты хабарлайтын адамның құқықтарын қорғау.

8.8 Университеттің құрылымдық бөлімшелері арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етілуі тиіс. ТБЖ шеңберінде дайындалған барлық материал мен құжат өз ескертулері мен ұсыныстарын енгізетін мүдделі бөлімшелермен келісуден өтеді.

8.9 Анықталған, бағаланған және туындаған тәуекелдер туралы ақпарат, сондай-ақ түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың орындалуы туралы ақпарат ТБЖ регламентіне сәйкес қалыптастырылады және мүдделі тараптардың назарына жеткізіледі.

8.10 Университет өз серіктестеріне, кредиторларына, сыртқы аудиторларға, рейтингтік агенттіктерге және басқа да сыртқы стейкхолдерлерге тәуекелдерді басқарудың қолданылатын тәжірибелері туралы ақпаратты жеткізеді.

8.11 Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша ақпарат тәуекелдер тізілімін және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын келісу жолымен, сондай-ақ тәуекелдерді бағалау процесінде ішкі мүдделі тараптарға жеткізіледі.

8.12 Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша ақпарат Университеттің web-сайтында, сондай-ақ басқа да ақпараттық арналардың көмегімен ақпаратты орналастыру арқылы сыртқы мүдделі тараптарға жеткізіледі.

9. Мониторинг және шолу

9.1 Тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде мониторинг және шолу бүкіл процестің маңызды бөлігі болып табылады және мұндай жүйенің болуын да, оның компоненттерін іске асыруды да бағалайды. ТБЖ мониторингі екі бағыт бойынша жүзеге асырылады:

- 1) тәуекелдерді басқару жөніндегі саясаттың, рәсімдер мен іс-шаралардың орындалуын тұрақты қадағалау жолымен ағымдағы мониторингілеу;
- 2) жеке (қосымша) ішкі және сыртқы тексерулер.

9.2 Ағымдағы мониторингті тәуекелдерді басқару және сапаны қамтамасыз ету жөніндегі кеңес жүзеге асырады. Басқарма алдындағы мерзімді есептер де ағымдағы мониторингтің элементі болып табылады.

9.3 Тәуекелдерді басқару және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларының сапасын қамтамасыз ету жөніндегі кеңес бекіткеннен кейін тәуекел-менеджментті жүзеге асыратын құрылымдық бөлімше әрбір іс-шараның орындалу мерзімдеріне сәйкес іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүргізеді және кеңес үшін тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларының орындалуы туралы есепті жылына кемінде бір рет дайындайды.

9.4 Тәуекелдерді басқару және сапаны қамтамасыз ету жөніндегі кеңес жыл сайын университеттің Директорлар кеңесіне ТБЖ жай-күйі туралы есеп береді, жүйелік анықтауларды ашып, ТБЖ тиімділігін арттыру бойынша ұсынымдарды міндетті түрде енгізеді.

10. Тәуекелге деген көзқарастың негізгі параметрлері

10.1 Университет қызметінің нысаналы көрсеткіштерін айқындай отырып, директорлар кеңесі тәуекелге қатысты осындай параметрлерді айқындайды, мысалы:

- 1) университеттің тәуекел дәрежесі;
- 2) рұқсат етілген тәуекел деңгейі (тәуекелге төзімділік).

Бұл параметрлер Басқарма мен құрылымдық бөлімшелердің басшыларына әртүрлі басқару шешімдерін қабылдау мәселелерінде, соның ішінде тәуекелді бағалау және оған ден қою мәселелерінде бағдар алуға мүмкіндік береді.

10.2 Тәуекел дәрежесі:

10.2.1 Тәуекел дәрежесі университеттің даму стратегиясын іске асыру үшін оның қызметінде қандай тәуекел деңгейіне жол беруге болатындығы туралы ұстанымын көрсетеді.

10.2.2 Университеттің сандық және сапалық стратегиялық мақсаттарын толық қамту үшін тәуекел дәрежесінің сандық және сапалық көрінісі бар.

10.2.3 Тәуекел дәрежесінің сапалық көрінісінде тәуекелді қабылдауға дайындықтың мынадай дәрежелерімен сипатталады:

- 1) төмен дәреже – тәуекелді қабылдау мүмкін емес, өйткені оны іске асыру стратегиялық мақсаттарға жету үшін еңсерілмейтін немесе еңсерілмейтінге жуық кедергілерді тудырады;
- 2) орташа дәреже - бақылау не минимизациялау шараларын жасау кезінде тәуекелді қабылдауға болады;
- 3) жоғары дәреже – Университет бұл тәуекелді оның сипаттамаларына және оны басқару мүмкіндігінің болуына қарамастан қабылдауға дайын.

10.2.4 Сандық тәуекел дәрежесі жоспарланған инвестициялар бойынша деректермен анықталады. Сандық тәуекел дәрежесі стратегиялық мақсаттарға жету үшін университет қабылдаған тәуекелдердің маңыздылығы мен қарқындылығы деңгейлеріне қосымша шектеулермен нақтылануы мүмкін.

10.3 Рұқсат етілген тәуекел деңгейі (тәуекелге төзімділік):

10.3.3 Әрбір тәуекел иесі өз тәуекелінің рұқсат етілген деңгейін анықтауы тиіс.

10.3.4 Тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі сандық және сапалық мәндер үшін анықталуы мүмкін.

10.3.5 Тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін тиісінше айқындау үшін осы тәуекелдің туындауы қол жеткізуге әсер етуі мүмкін мақсаттар белгіленеді.

10.3.6 Мақсаттарды және олардың өлшем бірлігін белгілегеннен кейін тәуекел иелері қызмет көрсеткіштерінің нысаналы көрсеткіштерден ауытқуының ықтимал параметрлерін айқындайды.

10.3.7 Сандық мәндер үшін тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі көрсеткіштердің нысаналы параметрлерден сандық рұқсат етілген ауытқуында көрсетілуі мүмкін.

10.3.8 Сапалы мәндер үшін тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі еркін мәнде айқындалады және тәуекел иесі үшін және жалпы университет үшін қолайлы жағдайлардың туындауының рұқсат етілген жағдайларын көрсетеді.

10.3.9 Жеке тәуекел немесе тәуекел тобы бойынша тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі университет белгілеген тәуекел дәрежесінің мөлшерінен аспауға тиіс.

10.4 Тәуекелдерді басқару және сапаны қамтамасыз ету жөніндегі кеңес, егер оның өкілдерінің пікірі бойынша тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі асыра бағаланған жағдайда, тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін өзгерту / белгілеу жөнінде ұсынымдар беруге құқылы.

11. Жауапкершілік және өкілеттіктер

11.1 Осы Саясат университеттің Директорлар кеңесінің шешімімен бекітіледі және ол бекітілген сәттен бастап күшіне енеді.

11.2 Саясатты енгізу және өзектендіру үшін сапа жөніндегі басшылықтың өкілі, Басқарма мүшесі – стратегиялық даму және әлеуметтік жұмыс жөніндегі проректор жауапты болады.

11.3 Саясат талаптарын орындау жөніндегі қызметті ұйымдастыру және үйлестіру және түпкілікті нәтижелердің сапасы үшін университеттің даму стратегиясының әрбір бағытын орындауға қатысушы болып табылатын Басқарма мүшелері – проректорлар мен құрылымдық бөлімшелердің басшылары жауапты болады.

11.4 Процестерге талдау жүргізуге және қосымша бақылау іс – әрекеттерін енгізудің қажеттілігі мен орындылығын анықтауға тәуекел иелері-университеттің тиісті құрылымдық бөлімшелерінің басшылары жауапты болады.

11.5 Бақылау іс-шараларын үйлестіру және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың орындалуын мониторингілеу, тәуекелдер тізілімін, тәуекел

көрсеткіштерін жасау үшін тәуекел-менеджментті жүзеге асыратын құрылымдық бөлімше жауапты болады.

11.6 Тәуекел-менеджментті жүзеге асыратын құрылымдық бөлімше мониторингті жүзеге асырады және оның қолданылу мерзімінде осы саясатқа өзгерістер енгізу қажеттігін айқындайды.

