

УТВЕРЖДЕНО
решением Совета директоров НАО «Карагандинский университет
имени академика Е.А. Букетова»
«30» сентября 2021 г. Протокол № 7



*(с изменениями и дополнениями от «11» марта 2023 года, Протокол №2,
с изменениями и дополнениями от «30» сентября 2026 года, Протокол № 9)*

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. АКАДЕМИКА Е.А. БУКЕТОВА»**

г. Караганда, 2021 год

СОДЕРЖАНИЕ

1	Общие положения	3
2	Основные термины и понятия	3
3	Цели и задачи Политики управления рисками	4
4	Принципы системы управления рисками	4
5	Участники и заинтересованные стороны СУР	5
6	Функции и ответственность участников процесса управления рисками	5
7	Процесс управления рисками	8
	1. Определение среды управления рисками	9
	2. Выявление риска	10
	3. Анализ и оценка риска	11
	4. Реагирование на риск	12
	5. Информация и коммуникация	13
	6. Мониторинги обзор	14
	7. Отчетность по рискам	14
8	Основные параметры отношения к рискам	14
	1. Уровень допустимого риска (толерантность к риску)	15
	2. Ключевой индикатор риска (КИР)	15
9	Заключительные положения	15
	Приложение 1	16
	Приложение 2	17
	Приложение 3	18
	Приложение 4	19
	Приложение 5	21
	Приложение 6	29
	Приложение 7	31
	Приложение 8	32



1. Общие положения

1. Настоящая Политика управления рисками НАО «Карагандинский национальный исследовательский университет им. академика Е.А. Букетова» (далее - Политика) разработана в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, Кодексом корпоративного управления, Уставом и другими внутренними документами НАО «Карагандинский национальный исследовательский университет им. академика Е.А.Букетова» (далее - Общество), с учетом рекомендаций международных профессиональных организаций в области внутреннего контроля и управления рисками.

2. Настоящая Политика определяет основные цели, задачи, принципы функционирования системы управления рисками (далее - СУР) в Обществе, структуру и основные компоненты СУР, обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процессов управления рисками.

3. Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками Общества, в том числе вновь принимаемых работников при трудоустройстве в Общество.

4. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в настоящей Политике.

2. Основные термины и понятия

- **владелец риска** - руководитель структурного подразделения Общества, отвечающий за идентификацию, оценку и управление соответствующими операционными рисками, а также за мониторинг их текущего статуса с предоставлением отчетности по этой деятельности;

- **карта рисков** – матрица, в которой расположены риски Общества, в зависимости от их величины возможного ущерба и вероятности наступления;

- **ключевой риск** - риск Общества, характеризующийся высокими значениями вероятности и/или размера возможного ущерба;

- **ключевые индикаторы риска (КИР)** - количественные или качественные показатели источников (факторов) риска, характеризующие концентрацию рисков в соответствующем подразделении Общества;

- **система управления рисками (СУР)** - совокупность принципов, методов и процедур по идентификации, оценке рисков, реагированию на риски, а также мониторингу и контролю их уровня, обеспечивающих реализацию процесса управления рисками на всех уровнях Общества;

- **лимит по риску** - средство управления определенными видами принимаемого риска. Лимит представляет собой предельный допустимый размер единовременных потерь при реализации риска;

- **миграция рисков** - изменение приоритетов рисков в ходе проекта;

- **неблагоприятное событие** - явление, при котором возникают убытки Общества, упущение выгоды, причинение вреда жизни и здоровью ее работников, третьих лиц, раскрытие конфиденциальности информации, потеря имиджа, а также причинение ущерба окружающей среде;

- **остаточный риск (ОР)** - риск наступления события, оставшийся после осуществления мероприятий по контролю над рисками;

- **присущий риск (ПР)** - риск при отсутствии действий со стороны владельцев риска по изменению вероятности или степени влияния данного риска на достижение целей Общества;

- **портфель рисков** - совокупность рисков, относящихся к одному бизнес-направлению;

- **риск-менеджер** - работник структурного подразделения, ответственного за вопросы управления рисками;

- **размер убытка** - прогнозируемый размер максимально возможного ущерба при наступлении риска;

- **регистр рисков** - структурированный перечень рисков Общества, содержащий

результаты качественного и количественного анализа рисков. Реестр рисков включает описание рисков, их категорию, причину возникновения, воздействие на цели, владельцев;

- **уровень толерантности к риску** - допустимый уровень риска, при котором Общество сохраняет финансовую устойчивость;

- **управление рисками (УР)** - процесс принятия и выполнения управленческих решений, осуществляемый органами управления Общества, руководителями структурных подразделений и работниками Общества с целью снижения вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизации возможных потерь. В рамках управления рисками осуществляется количественная и качественная оценка вероятности достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

- **управление дублирующимися рисками (УДР)** – процесс выявления, анализа и контроля рисков, которые могут возникнуть вследствие дублирования действий, процессов или ресурсов в разных структурных подразделениях Общества. В рамках управления дублирующимися рисками достигается более точное распределение ресурсов и улучшение контроля над процессами *(дополнен решением Совета директоров от «11» марта 2025 года, Протокол №2)*

3. Цели и задачи Политики управления рисками

5. Целью настоящей Политики является:

- построение эффективной комплексной системы управления рисками и их вероятными последствиями как элемента управления деятельностью Общества, а также постоянное ее совершенствование на основе наиболее передовой практики и единого стандартизированного подхода к методам и процедурам управления рисками для обеспечения стабильности деятельности Общества и снижения потерь при возникновении неблагоприятных для него рисков.

6. Задачами настоящей Политики являются:

- построение инфраструктуры управления рисками;
- обеспечение непрерывного согласованного процесса управления рисками, основанного на своевременной их идентификации, оценке, анализе, мониторинге и контроле для обеспечения достижения поставленных целей Общества;
- оперативное и эффективное реагирование на возникающие рисковые события и управление ими, отслеживание изменений внешней и внутренней среды;
- предупреждение возникновения событий, угрожающих достижению стратегических и операционных целей Общества, сокращение их влияния при их наступлении до приемлемого уровня.

4. Принципы системы управления рисками

7. В целях эффективного функционирования СУР Общество на всех уровнях своей деятельности руководствуется едиными принципами системы управления рисками, в том числе рекомендованным стандартом ISO:

- **Комплексность** - управление рисками охватывает все виды деятельности Общества и все уровни управления. Таким образом, СУР рассматривается как неотъемлемая часть всех процессов деятельности Общества.

- **Информированность** - управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации: официальная информация о развитии системы образования в Казахстане и в мире, собственная статистика, официальные мнения экспертов отрасли, а также прочие официальные источники информации, мнения собственных экспертов. При этом Общество не применяет в работе внешнюю информацию из неофициальных или непроверенных источников.

- **Интегрированность** - СУР интегрирована в стратегическое и оперативное управление Обществом. Процессы планирования и принятия решений осуществляются с учетом всесторонней оценки рисков их реализации. Риски увязаны с целями Общества.

- **Непрерывность** - процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе. Непрерывность обеспечивается за счет периодического выявления и пересмотра рисков, а также анализа доработки существующих политик и процедур.

- *Прозрачность* - СУР прозрачна для всех заинтересованных сторон.
- *Цикличность* – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов.
- *Непрерывное совершенствование* – совершенствование работы по управлению рисками, включая информационные системы, процедуры и технологии с учетом стратегических задач, изменений во внешней среде, нововведений в мировой практике управления рисками.
- *Полная ответственность* - все участники СУР несут ответственность за выявление, оценку, анализ и непрерывный мониторинг рисков в рамках своей деятельности, разработку и внедрение необходимых мероприятий по управлению рисками и средств контроля, их применение в рамках своей компетенции, непрерывный мониторинг эффективности мероприятий по управлению рисками и средств контроля.

5. Участники и заинтересованные стороны СУР

8. Участники СУР Общества представлены на всех уровнях управления Обществом и включают следующие категории участников:

- Совет директоров
- Служба внутреннего аудита
- Правление
- Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества
- Структурные подразделения и работники Общества.

6. Функции и ответственность участников процесса управления рисками

9. *Совет директоров* играет ключевую роль в осуществлении надзора за системой управления рисками. Совет директоров на регулярной основе рассматривает вопросы, связанные с эффективностью системы управления рисками. Совет директоров осуществляет часть функций в области управления рисками через Комитеты Совета директоров.

10. Совет директоров осуществляет следующие функции в области управления рисками:

- 1) определение стратегических направлений деятельности, целей, задач, ожидаемых результатов деятельности Общества;
- 2) определение ответственности Правления и его членов по вопросам управления рисками;
- 3) утверждение Политики управления рисками Общества;
- 4) утверждение регистра рисков, карты рисков Общества и Плана мероприятий Общества по управлению рисками;
- 5) утверждение отчета по управлению рисками;
- 6) утверждение отчетов по эффективности системы управления рисками в Обществе, предоставляемыми Службой внутреннего аудита Общества;
- 7) анализ заключений внешних и внутренних аудиторов о состоянии систем внутреннего контроля и управления рисками и результатов проверок, проведенных Службой внутреннего аудита;
- 8) осуществление контроля над выполнением рекомендаций внешних аудиторов и Службы внутреннего аудита Общества;
- 9) проведение встреч с Правлением для рассмотрения существенных рисков и проблем внутреннего контроля и соответствующих планов мероприятий по улучшению ситуации.

11. *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.

12. СВА выполняет следующие функции и несет ответственность за вопросы, связанные с СУР:

- 1) аудит эффективности СУР;
- 2) предоставление рекомендаций по вопросам совершенствования СУР;

3) мониторинг выполнения ранее представленных рекомендаций по вопросам совершенствования СУР;

4) проведение оценки эффективности СУР в Обществе не реже одного раза в год;

5) предоставление Правлению рекомендаций по совершенствованию СУР не реже одного раза в год;

6) предоставление Совету директоров информации о невыполнении рекомендаций, представленных ранее по результатам проведенных оценок;

13. СВА Общества подчинена Совету директоров и подотчетна Комитету по аудиту.

14. Для обеспечения горизонтальной коммуникации и эффективного внедрения СУР в Обществе функционирует Комитет по аудиту, который является консультативно-совещательным органом Совета директоров Общества, вырабатывающим предложения в части управления рисками, в основные функции которого входит:

1) установление эффективной системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества;

2) анализ эффективности средств и процедур системы внутреннего контроля и управления рисками;

3) предварительное одобрение политики и процедуры, отчеты по системе управления рисками и внутреннего контроля;

4) контроль за процессом обеспечения соблюдения законодательства Республики Казахстан;

6) иные функции в соответствии с Положением о Комитете по аудиту.

15. **Правление Общества** отвечает за организацию эффективной системы управления рисками, создание структуры контроля над рисками для обеспечения выполнения и следования Политике качества Общества, выполнение работниками четко определенных обязанностей по риск-менеджменту. Правление ответственно за создание культуры «осознания рисков» (риск-культуры), которая отражает политику риск-менеджмента Общества.

16. Правление обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками и несет ответственность за вопросы, связанные с СУР:

1) реализация Политики управления рисками Общества;

2) организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;

3) предоставление Совету директоров Общества отчетов согласно утвержденным внутренним документам Общества;

4) обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;

5) определение лимитов рисков для каждого из подразделений Общества, осуществляющих финансовые операции;

6) рассмотрение отчетов по управлению рисками в Обществе и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;

7) утверждение мероприятий по реагированию и методики по управлению рисками в Обществе;

8) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками;

9) определение ключевых рисков индикаторов для вынесения на утверждение Совету директоров;

10) определение и подготовка регистра рисков, карты рисков, матрицы рисков и контроля для вынесения на утверждение Совету директоров;

11) рассмотрение предложений структурного подразделения, ответственного за вопросы управления рисками, по развитию политик, процедур и структуры управления рисками для вынесения на утверждение Совету директоров;

12) в целях эффективной организации управления рисками на коллегиальные органы при Правлении Общества могут быть возложены функции и полномочия, которые определяются соответствующими внутренними документами Общества.

17. В своей работе по вопросам управления рисками Правление подотчетно Совету директоров.

18. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества, является ключевым структурным подразделением в СУР, которое обеспечивает координацию и методологическую поддержку по вопросам управления рисками всем участникам СУР на уровне Общества.

19. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества, выполняет следующие функции и несет ответственность по вопросам, связанным с СУР:

1) организация и координация процесса идентификации и оценки критических рисков, а также согласование с владельцами рисков регистра и карты критических рисков, ключевых рисков индикаторов, плана мероприятий по управлению критическими рисками Общества, а также мониторинга реализации плана;

2) информирование Правления и Совета директоров Общества о существенных отклонениях в процессах управления рисками;

3) внедрение и совершенствование процесса управления рисками в Обществе;

4) ведение базы данных реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски:

5) подготовка Регистра рисков и Карты рисков;

6) организация баз данных по видам рисков, используемых для анализа и оценки рисков;

7) подготовка и предоставление информации по рискам (в том числе на консолидированной основе) Правлению и Совету директоров Общества;

8) разработка, внедрение и обновление (при необходимости) методологической базы, политики, правил по управлению рисками, процедур по мониторингу рисков;

9) обеспечение интегрированности управления рисками в другие бизнес-процессы и развитие культуры риск-менеджмента в Обществе;

10) разработка, рассмотрение и согласование регулярных отчетов по рискам, выносимых на рассмотрение Советов директоров Общества;

11) согласование проектов стратегической направленности, инвестиционных проектов Общества в части достаточности раскрытия и анализа информации по рискам;

12) обеспечение методологической и консультационной поддержки работникам Общества по вопросам управления рисками;

13) анализ и проверка нормативной и рабочей документации Общества в области управления рисками;

14) выдвижение предложений в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками для сотрудников Общества;

15) взаимодействие со Службой внутреннего аудита Общества в части предоставления материалов при проведении аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок;

16) выявление возможных случаев возникновения риска, реальных или потенциальных, отрицательных тенденций, свидетельствующих об усилении риска, анализ факторов, вызвавших риск, и оценка масштабов предполагаемого убытка;

17) другие функции, отвечающие специфике деятельности Общества в части совершенствования СУР.

20. Ответственность, полномочия работников структурного подразделения, ответственного за вопросы управления рисками Общества, и требования к предоставляемой отчетности предусмотрены настоящей Политикой, внутренними документами в области управления рисками;

21. Работники структурного подразделения, ответственного за вопросы управления рисками Общества, должны взаимодействовать с другими подразделениями, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.

22. Работники структурного подразделения, ответственного за вопросы управления рисками Общества, должны иметь доступ к информации, документам Общества,

необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и в должностных инструкциях данных работников.

23. Структурные подразделения (владельцы рисков) должны понимать, что они играют ключевую роль в процессе управления рисками.

24. Структурные подразделения, ответственные за выполнение плана мероприятий по управлению рисками, обязаны своевременно выявлять потенциальные и реализовавшиеся риски в сфере своей деятельности, незамедлительно информировать о них структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, а также представлять предложения по управлению рисками и предупреждению повторной реализации аналогичных рисков событий *(изменено решением Совета директоров от «30» сентября 2026 года, Протокол № 9)*

25. Структурные подразделения и работники Общества выполняют следующие функции и несут ответственность по вопросам, связанным с СУР:

1) идентификация и оценка рисков на ежегодной основе с ежеквартальным пересмотром;

2) разработка предложений для включения в план мероприятий по управлению ключевыми рисками, отраженными в Регистре рисков и Карте рисков (по минимизации рисков);

3) реализация утвержденных мероприятий по реагированию и управлению рисками и предоставление отчетности на регулярной основе по исполнению мероприятий по управлению рисками;

4) предоставление информации по рискам;

5) участие в разработке методической и нормативной документации в рамках их компетенции;

6) оценка рисков, по которым структурное подразделение определено владельцем рисков;

7) содействие процессу развития риск-коммуникации;

8) обеспечение своевременного информирования о каждом реализовавшемся риске;

9) представление отчета о реализовавшемся риске в сроки, установленные настоящей Политикой;

10) обеспечение реализации корректирующих мероприятий по результатам анализа реализовавшегося риска *(дополнено решением Совета директоров от «30» сентября 2026 года, Протокол № 9)*

26. Для эффективности организации работы системы управления рисками в каждом структурном подразделении Общества назначается ответственный работник, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении.

27. Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе проводится ознакомление всех сотрудников Общества с действующей в Обществе СУР.

28. Структурные подразделения и работники Общества подчинены вышестоящему Руководству в соответствии с утвержденной организационной структурой.

7. Процесс управления рисками

29. Процесс управления рисками в Обществе включает в себя следующие компоненты:

- определение среды;
- выявление риска;
- анализ и оценка риска;
- реагирование на риск;
- информация и коммуникации;
- мониторинг и обзор.

Схематично процесс управления рисками Общества представлен в следующем виде.



7.1 Определение среды управления рисками

30. Определение среды управления рисками представляет собой обзор и анализ внешних и внутренних факторов деятельности Общества, которые в итоге определяют цели, задачи и приемлемые способы достижения поставленных перед Обществом задач.

31. Основой процесса управления рисками является определение и/или формирование среды.

32. Среда управления рисками может быть внешней и внутренней.

33. Внешняя среда представляет собой внешние условия функционирования Общества. К внешней среде относятся:

- законодательная/регулятивная среда;
- состояние рынка и конкуренция;
- денежно-кредитная система страны;
- активность общества;
- другие внешние факторы.

34. Внешняя среда создает условия для возникновения системных рисков.

35. Общество учитывает внешнюю среду путем анализа внешних факторов и тенденций, что находит отражение при определении стратегических целей.

36. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за вопросы управления рисками.

37. Внутренняя среда Общества определяется следующими факторами, которые учитываются органами управления Общества при построении надлежащей внутренней среды:

- 1) наличие сформулированной философии Общества в области управления рисками и внутреннего контроля;
- 2) наличие контроля со стороны органов управления Общества и его активное участие в вопросах управления рисками;
- 3) наличие ясно сформулированных этических ценностей Общества и контроль над их соблюдением;
- 4) наличие прозрачных и безопасных для отправителя информации каналов коммуникаций в адрес органов управления Общества;
- 5) четко сформулированные требования к компетенции работников и контроль над соответствием работников данным требованиям.

38. Результатом определения среды управления рисками может служить понимание сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ) системы управления рисками, а также определение целей, которые необходимо достигнуть, и задач, которые необходимо решить. SWOT- анализ осуществляется соответствующими структурными подразделениями (владельцами рисков) Общества.

39. Общество учитывает внутреннюю среду путем анализа вышеназванных факторов, что находит отражение при определении стратегических и операционных целей.

40. Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что руководство Общества в лице Совета директоров и Правления имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии Общества.

41. Цели и задачи Общества должны соответствовать Стратегии развития Общества.

42. Поскольку эффективность СУР сильно зависит от правильного определения целей и задач Общества, цели деятельности Общества должны определяться на стратегическом уровне и составлять основу для определения тактических (краткосрочных) целей. Только при соблюдении данного условия возможна эффективная реализация процесса управления рисками.

7.2 Выявление риска

43. Выявление риска включает в себя обнаружение, изучение, описание риска и целей, на которые может данный риск повлиять, структурными подразделениями Общества, которые являются владельцами данных рисков.

44. Выявление риска подразумевает определение подверженности Общества влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи.

45. СУР Общества направлена на выявление широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

46. Общество на регулярной основе проводит выявление рисков с участием работников всех структурных подразделений в целях определения максимального спектра рисков, повышения осведомленности об окружающих рисках и стимулирования развития философии управления рисками.

47. Для выявления рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как выявление рисков на основе отраслевых и международных сравнений, семинаров и обсуждений, интервьюирования, базы данных произошедших убытков и т.д.

48. Выявленные недостатки и риски систематизируются в форме Регистра рисков. Форма Регистра рисков представлена в *Приложении 1*. Регистр рисков представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности. В Регистре рисков по каждому риску определяются факторы рисков, возможные последствия наступления риска, присваивается вероятность и значимость влияния риска, определяются владельцы риска, определяется план мероприятий минимизации рисков. Регистр риска дополняется структурными подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

49. Систематизация выявленных рисков позволяет достичь последовательности в классификации и количественной (качественной) оценке рисков, которая позволяет улучшить сравнение профиля рисков; предоставить платформу для построения более сложных инструментов и технологий количественной оценки рисков; предоставить возможность для согласованного управления и контроля рисков в Обществе.

50. Для классификации рисков в Обществе используется группа рисков по следующим категориям:

- **стратегический риск (С)** – риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада и других внешних факторов системного характера;

- **финансовый риск (Ф)** – вероятность возникновения не благоприятных финансовых последствий в форме потери дохода и капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансовой деятельности;

- **риски несоответствия требованиям (правовой риск) (П)** – текущий или будущий риск потери дохода, капитала или возникновения убытков в связи с нарушениями или несоответствием внутренним и внешним правовым нормам, таким как законы, подзаконные

акты регуляторов, правила, регламенты, предписания, учредительные документы и др.

• **операционный риск (О)** - риск убытка в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий. Это определение включает юридический риск, но исключает стратегические и репутационные риски.

51. В целях систематизации и унификации дальнейших подходов к оценке и реагированию на риски, все выявленные риски группируются в соответствии с Классификацией, приведенной в *Приложении 2*.

7.3 Анализ и оценка риска

52. Анализ и оценка риска направлены на предоставление общего видения по существующим рискам и их размерам путем осуществления базового ранжирования для определения наиболее «слабых» мест. Данный процесс позволяет провести оценку используемых методов и процедур управления основными рисками.

53. Оценка вероятности реализации и возможного влияния рисков позволяет развить понимание о рисках, предоставляет необходимую информативную базу для принятия решения о необходимости управления определенным риском, а также наиболее подходящих и экономически эффективных стратегиях по его сокращению.

54. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Эти риски должны выноситься на рассмотрение Правления Общества, которое должно принимать решения об управлении и контроле над этими рисками.

55. В рамках проведения оценки и анализа рисков в Обществе используются качественный, количественный анализы или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.

56. Оценка рисков включает рассмотрение источников и причин возникновения каждого риска, негативные последствия при их реализации, и вероятность, что определенное событие произойдет.

57. Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для наиболее значимых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке, оцениваются только на качественной основе. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков. Качественная оценка рисков осуществляется по частоте вероятности и по степени влияния.

58. Все идентифицированные и оцененные риски отражаются в карте рисков. Карта рисков – графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Общества. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению (*Приложение 3*).

59. В целях повышения эффективности системы управления рисками и оптимизации ресурсов Общество предпринимает меры для выявления и устранения дублирующих рисков, которые могут возникать из-за схожести источников, воздействия или последствий. Все идентифицированные риски подвергаются анализу на предмет дублирования. Для каждого дублирующегося риска разрабатываются и внедряются мероприятия, направленные на его минимизацию или устранение.

Ответственность за управление дублирующимися рисками возлагается на структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, а также на руководителей соответствующих структурных подразделений, которые обязаны сообщать о выявленных рисках и участвовать в их оценке и управлении.

Преимущества эффективного управления дублирующимися рисками. Повышение точности и полноты оценки рисков: снижение вероятности пропуска значимых рисков, повышение достоверности общей картины рисков. Оптимизация использования ресурсов: избегание избыточных усилий, которые тратятся на устранение схожих рисков. Ускорение

принятия решений: упрощение анализа рисков и выработки решений для их устранения.
(Приложение 4) (дополнен решением Совета директоров от «11» марта 2025 года, Протокол №2)

7.4 Реагирование на риск

59. Реагирование на риск представляет собой принятие управленческих решений на различных уровнях Общества в целях снижения вероятности реализации риска или снижения негативного эффекта от последствий наступившего риска. Оценив риск, владелец риска определяет то, каким образом на него реагировать.

60. Общество определяет методы реагирования на риск и разрабатывает план мероприятий по управлению ключевыми рисками.

61. Для определения мер реагирования на риск Общество определяет допустимый уровень ключевых рисков.

62. Реагирование на риск может быть направлено на минимизацию вероятности реализации риска (предупредительные мероприятия) или на минимизацию негативных последствий наступившего риска (реактивные мероприятия).

63. Разработка планов мероприятий по управлению ключевыми рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска включает в себя следующее:

- уклонение от риска;
- минимизация риска;
- передача (перераспределение) риска;
- принятие (удержание) риска.

64. Уклонение от риска - принятие решения против продолжения действия, которое является источником возникновения риска. Уклонение от риска может включать закрытие образовательной программы, отказ от инвестиционного проекта или выхода на новые рынки.

65. Минимизация риска - воздействие на риск путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий на случай реализации риска, что влечет за собой изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска.

66. Методы минимизации риска предполагают внедрение процедур и процессов, направленных на уменьшение возможности наступления убытков.

67. Методы минимизации риска могут включать следующие действия:

- усиление внутреннего контроля над процессами, влияющими на наступление определенного риска путем анализа бизнес-процессов и определения/внедрения необходимых контрольных процедур и установления областей ответственности (например, назначение ответственности, исключения двойной ответственности и т.д.);

- организационные мероприятия, направленные на минимизацию риска (например, установка видеокамер позволит снизить риск кражи);

- установление лимитов на уровень принимаемого риска (например, пределы полномочий различных органов и Комитетов при рассмотрении инвестиционных проектов - до 5000 МРП и более 5000 МРП);

- проведение мониторинга изменений законодательства уполномоченной службой Общества;

- мониторинг исполнения утвержденных плановых показателей, по результатам которого принимаются корректирующие меры, в том числе для отражения изменений во внутренней и внешней среде.

68. В случае, если применяемые методы по уменьшению и контролю над рисками связаны с затратами, и эти затраты являются существенными, проводится следующий анализ:

- насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет удержания и/или финансирования (переноса) рисков;

- какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия по сравнению со стоимостью удержания/переноса рисков.

69. Минимизация риска подразумевает мероприятия, направленные на:

- предупреждение наступления неблагоприятного события - сокращение вероятности наступления определенного риска;
- контроль степени влияния наступившего события, сокращение размера негативного последствия в случае наступления риска;
- диверсификацию - распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

70. Передача (перераспределение) риска - уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска.

71. Распространенными способами перераспределения риска являются приобретение страхового покрытия, проведение операций хеджирования или передача соответствующего вида деятельности сторонней организации;

72. Передача (перераспределение) риска включает следующие инструменты:

- страхование (для «чистых» рисков, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода);
- хеджирование (для «спекулятивных» рисков— рисков, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам);
- перенос риска по контракту (перенос ответственности за риск на контрагента);
- другие альтернативные методы передачи (переноса) рисков.

73. Основным отличительным признаком этих инструментов является наличие «платы» за риск, что, соответственно, требует оптимального применения этого инструмента с целью снижения негативного влияния на деятельность Общества.

74. Принятие (удержание) риска. При принятии риска не предпринимаются никакие действия для того, чтобы снизить вероятность или влияние негативного события.

75. Принятие риска подразумевает, что его уровень допустим для Общества, и Совет директоров принимает возможность его проявления.

76. Применение соответствующих мер и методов реагирования на риски описывается в плане мероприятий по управлению ключевыми рисками, который включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

7.5 Информация и коммуникация

77. Информация и коммуникация, как компонент процесса управления рисками, определяют качественные требования к информации, используемой Обществом в своей деятельности, а также требования к процессам получения, передачи и использования информации между всеми участниками СУР. Целью получения качественной информации и эффективного процесса обмена информацией является создание и использование необходимой информационной базы для принятия эффективных решений на всех уровнях Общества.

78. Информация, создаваемая и получаемая в рамках Общества, должна быть достоверной, своевременной.

79. Порядок получения, передачи и использования информации должен обеспечивать движение информации по вертикали и по горизонтали.

80. Поступление информации по вертикали может быть обеспечено следующим образом (однако, не ограничиваясь только ими):

- совещания органов управления;
- периодические встречи Руководства со всем коллективом, на котором имеется возможность высказаться у каждого работника, независимо от его должности и статуса;
- регламентация работы «горячей линии» (телефон доверия);
- защита прав лица, сообщающего информацию о ненадлежащем поведении работников.

81. Поступление информации по горизонтали может быть обеспечено следующим образом (однако, не ограничиваясь только ими):

- четкая регламентация бизнес-процессов, включая прописанную ответственность участников процесса;

- определение и устранение барьеров процесса (несовместимость форм и сроков предоставления информации);

- электронный документооборот;
- проведение тематических совещаний и создание рабочих групп.

82. В процессе управления рисками должен обеспечиваться обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках СУР, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения.

83. Структурные подразделения и владельцы рисков обязаны незамедлительно, но не позднее одного рабочего дня с момента выявления реализовавшегося риска, информировать структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, о произошедших убытках, инцидентах и иных негативных последствиях. Несвоевременное информирование, сокрытие либо представление недостоверной информации является нарушением требований настоящей Политики и влечет применение мер ответственности в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренними документами Общества *(изменено решением Совета директоров от «30» сентября 2026 года, Протокол № 9)*

7.6 Мониторинг и обзор

84. Мониторинг и обзор, как компонент процесса управления рисками, являются важной частью всего процесса и призваны оценить, как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг СУР осуществляется по двум направлениям:

- текущий мониторинг путем постоянного отслеживания выполнения политики, процедур и мероприятий по управлению рисками;
- отдельные (дополнительные) внутренние и внешние проверки.

85. Текущий мониторинг осуществляется руководителями структурных подразделений Общества, структурным подразделением, ответственным за вопросы управления рисками Общества, а также Правлением.

86. По результатам мониторинга и переоценки рисков, миграция рисков отражается в Карте рисков.

87. После утверждения Правлением планов мероприятий по управлению ключевыми рисками структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества, осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия и готовит отчет об исполнении плана мероприятий по управлению ключевыми рисками для Правления, с последующим внесением на заседание Комитета по аудиту Совета директоров Общества.

88. Правление своевременно представляет отчеты об управлении рисками Совету директоров Общества.

89. Отдельные (дополнительные) внутренние и внешние проверки представляют собой отдельные аудиты, диагностики или прочие независимые оценки СУР в комплексе.

7.7 Отчетность по рискам

90. Структура отчетности по вопросам управления рисками регламентирована настоящей Политикой.

91. Общий перечень отчетов по рискам представлен в *Приложении №5* к настоящей Политике.

92. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества, осуществляет свод информации по рискам, хранение данной информации.

8. Основные параметры отношения к рискам

93. Определяя целевые показатели деятельности Общества, Правление определяет такие параметры отношения к риску, как:

- уровень допустимого риска (толерантность к риску);
- ключевой индикатор рисков (КИР).

Данные параметры позволяют Правлению и руководителям структурных подразделений



иметь ориентир в вопросах принятия различных управленческих решений, в том числе в вопросах оценки и реагирования на риск.

8.1 Уровень допустимого риска (толерантность к риску)

94. Каждый владелец риска должен определять допустимый уровень своего риска.

95. Допустимый уровень риска может быть определен для количественных и качественных значений.

96. Для надлежащего определения допустимого уровня риска обозначаются цели, на достижение которых может повлиять наступление данного риска. После обозначения целей и единицы их измерения, владельцы риска определяют возможные параметры отклонения показателей деятельности от целевых.

97. Для количественных значений допустимый уровень риска может быть выражен в количественном допустимом отклонении показателей от целевых параметров.

98. Для качественных значений допустимый уровень риска определяется в произвольном значении и отражает допустимые условия возникновения ситуаций, которые приемлемы для владельца риска и для Общества в целом.

99. Допустимый уровень риска по отдельному риску или группе рисков не должен превышать установленные лимиты (целевые показатели) Общества.

100. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества, вправе давать рекомендации по изменению/установлению допустимого уровня риска в случае, если допустимый уровень риска завышен.

101. Допустимый уровень риска может быть отражен в Регистре рисков Общества.

8.2 Ключевой индикатор рисков (КИР)

102. В целях раннего обнаружения вероятности возникновения рисков структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, определяет КИР, который помогает структурным подразделениям анализировать состояние факторов риска и принять предупреждающие меры при тревожных значениях состояния факторов рисков.

103. КИР определяется только по ключевым рискам, значение/влияние которых на деятельность Общества велико и представляет собой количественные и (или) качественные показатели, характеризующие изменение факторов риска. Перечень КИР, их пороговые значения, периодичность актуализации и владельцы КИР определяются структурным подразделением, ответственным за вопросы управления рисками, совместно с владельцами рисков и утверждаются в установленном порядке. Перечень КИР подлежит регулярной актуализации с учетом изменений внутренней и внешней среды, результатов мониторинга рисков и реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками *(изменено решением Совета директоров от «30» сентября 2026 года, Протокол № 9)*

104. Анализ и мониторинг КИР проводится ежеквартально структурными подразделениями Общества.

105. При превышении допустимых значений КИР структурное подразделение обязано незамедлительно проинформировать структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества.

9. Заключительные положения

106. Настоящая Политика вступает в силу после утверждения ее Советом директоров Общества.

107. Ответственность за контроль и реализацию настоящей Политики возлагается на Правление Общества.

108. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества, осуществляет мониторинг и определяет необходимость внесения изменений в настоящую Политику на протяжении срока ее действия.

Регистр рисков

№ п/п	Наименование риска	Категория риска, подкатегория риска, код риска	Факторы (причины) возникновения риска	Последствия реализация риска	Владелец риска
1	Невостребованность образовательной программы	Операционные риски, Риски образовательной деятельности, ОО1	Изменение рынка труда, потребностей потребителей, компетентностной модели выпускника	Отсутствие приема на образовательную программу, после двух лет отсутствия приема на ОП – несоответствие квалификационным требованиям, предъявляемым к образовательной деятельности (приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 17 июня 2015 года № 391)	Член Правления по академическим вопросам-проректор
2					
...					



Классификация рисков

№	Категория рисков	Подкатегория рисков	Код
1	Стратегические риски	<i>Корпоративные риски</i>	С (С1, С2...)
2	Операционные риски	<i>Риски управленческой деятельности</i>	ОУ (ОУ1, ОУ2, ...)
		<i>Риски административно-хозяйственной деятельности</i>	ОА (ОА1, ОА2, ...)
		<i>Риски образовательной деятельности</i>	ОО (ОО1, ОО2, ...)
		<i>Риски контроля и мониторинга качества образовательных услуг</i>	ОМ (ОМ 1, ОМ2, ...)
		<i>Риски научной и инновационной деятельности</i>	ОН (ОН1, ОН2, ...)
		<i>Риски инвестиционной деятельности</i>	ОИ (ОИ1, ОИ2, ...)
3	Финансовые риски и риски отчетности	<i>Финансовые риски</i>	ФР (ФР1, ФР2, ...)
		<i>Риски составления отчетности</i>	ФО (ФО1, ФО2, ...)
4	Риски несоответствия требованиям	<i>Правовые риски</i>	П (П1, П2, ...)

Карта рисков

№	Описание риска	Вероятность возникновения риска			Степень опасности потерь (влияние)		
		Мало-вероятно	Вероятно	Весьма вероятно	Неопасный	Допустимый	Опасный
Внешние факторы риска							
1	Невостребованность образовательной программы		+			+	
2							
3							
...							
Внутренние факторы риска							
1	Не прохождение институциональной ре-аккредитации	+					+
2							
3							
...							

Бизнес-процесс по управлению дублирующимися рисками

1. Описание бизнес-процесса по управлению дублирующимися рисками

1.1 Цель процесса

Целью данного бизнес-процесса является идентификация, анализ и устранение дублирующихся рисков в вузе, а также предотвращение появления новых дублирующихся рисков в будущем. Это необходимо для повышения эффективности системы управления рисками и оптимизации ресурсных затрат.

1.2 Алгоритм бизнес-процесса по управлению дублирующимися рисками включает в себя последовательные шаги, направленные на идентификацию, анализ, оценку и мониторинг дублирующихся рисков, а также на разработку мер по их минимизации.

1.2.1 Идентификация рисков

На этапе идентификации рисков все потенциальные риски, которые могут повлиять на достижение целей бизнес-процессов вуза (на достижение поставленных целей Программы развития университета), собираются в единую базу данных. Все риски классифицируются по типам, источникам и воздействиям. При этом важно обратить внимание на возможное дублирование рисков, возникающих из-за схожести в источниках, последствиях или ответных действиях.

1.2.2 Проверка на дублирование

После того как риски идентифицированы, необходимо провести проверку на дублирование. Это включает:

- сравнение рисков по категориям (например, операционные риски, стратегические риски и др.);
- анализ взаимосвязей между рисками (например, один риск может быть результатом другого);
- выявление схожих по сути рисков, анализ причин.

1.2.3 Оценка рисков

Дублирующиеся риски оцениваются с точки зрения их вероятности и возможных последствий для бизнес-процессов университета. Для каждого риска определяются: степень воздействия, возможности для минимизации и возможные меры управления.

1.2.4 Принятие решения

На основании анализа и оценки дублирующихся рисков принимаются решения о том, какие риски следует объединить, устранить или оставить в отдельности.

Объединение рисков может происходить при наличии схожих характеристик воздействия и источников.

Устранение рисков – это активные меры по ликвидации источников дублирования.

1.2.5 Разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками

Для каждого выявленного дублирующегося риска разрабатываются мероприятия, направленные на снижение вероятности или минимизацию воздействия.

Важно учитывать пересечение ответственных за разные риски, чтобы избежать дублирования усилий.

1.2.6 Мониторинг и контроль

Регулярный мониторинг и контроль реализуемых мероприятий по управлению рисками с целью подтверждения их эффективности. В случае возникновения новых дублирующихся рисков процесс повторяется, начиная с п. 1.2.1.

2. Консультация и информирование сотрудников

Предоставление информационных материалов об управлении рисками и проведение разъяснительных мероприятий для риск-менеджеров и заинтересованных сторон СУР по принципам управления рисками, включая идентификацию дублирующихся рисков. Создание и совершенствование информационных материалов и баз данных для быстрого доступа к информации о рисках.

3. Роли и ответственности

Ответственные за управление рисками в структурных подразделениях – проводят анализ и оценку рисков, включают их в систему управления рисками университета.

Руководители подразделений – помогают в идентификации рисков в рамках своих функций, обеспечивают реализацию мероприятий по их снижению.

Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества – дает рекомендации по объединению или устранению дублирующихся рисков и контролирует процессы.

4. Инструменты и методики

Методики оценки рисков: PESTLE Analysis, Метод анализа «галстук-бабочка», Карта рисков.

Автоматизированная система управления рисками для выявления дублирующихся рисков на основе данных: сетевая папка «Риск-менеджмент» в СЭД (Система электронного документооборота), предназначенный для централизованного обмена информацией по идентифицированным рискам.

Анализ корневых причин для выяснения, почему возникли несколько схожих рисков.

Регулярные обзоры рисков в рамках процесса мониторинга и контроля.

5. Стандарты и методологии управления рисками

- ISO 31000 — международный стандарт по управлению рисками.

- Политика управления рисками НАО «Карагандинский университет им. академика Е.А. Букетова», 2021 г.

- Методика идентификации, анализа и оценки рисков, 2022 г.

- Долгосрочный план по управлению рисками и развитию системы управления рисками НАО «Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова» на 2024-2028 г.г.

Эти инструменты и методики помогают не только идентифицировать и оценивать риски, но и принимать обоснованные решения по их управлению и минимизации воздействия.

Приложение 5

(изменено решением Совета директоров от «11» марта 2025 года, Протокол №2)

Основные отчетные формы по рискам

№ п/п	Наименование отчета	Периодичность отчета	Исполнитель отчета	Пользователь отчета
1	Отчет о выявленном риске	По мере необходимости	Структурные подразделения	Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками
2	Отчет по исполнению Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками	Ежеквартально	Структурные подразделения	Правление Профильный Комитет Совет директоров
3	Отчет по мониторингу КИР	1 раз в полугодие	Структурные подразделения	Правление Совет директоров Комитет по аудиту
4	Отчет о реализовавшемся риске	По мере необходимости	Структурные подразделения	Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками
5	Сводные отчеты о выявленных и реализовавшихся рисках	Ежегодно	Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками	Правление Профильный Комитет

(изменено решением Совета директоров от «30» сентября 2026 года, Протокол № 9)

Отчет о выявленном риске

Дата:

ФИО исполнителя:

1 – Описание риска

Категория риска:	Подкатегория риска:	Код риска:

Владелец риска

ФИО	
Структурное подразделение	
Должность	

2 - Идентификация риска

2.1 Источники риска

Материальные источники риска	Нематериальные источники риска

2.2 Изменения среды

Внешняя среда (описание изменений)	Внутренняя среда (описание изменений)

2.3 Факторы (причины) риска

--

2.4 Возможные последствия реализации рискового события

--

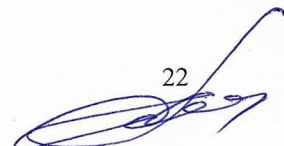
2.5 Угрозы

--

2.6 Возможности

(Какие улучшения могут быть реализованы при правильном управлении данным риском?)

--



2.7 Уязвимости

Что повышает вероятность реализации риска?

--

2.8 Способности (существующие барьеры)

Какие сильные стороны организации позволяют снизить риск?

--

3 - Анализ риска

3.1 Последствия реализации риска

Последствие	Влияние на стратегические цели

3.2 Активы и ресурсы, находящиеся под риском

Актив (ресурс)	Характер актива	Ориентировочная стоимость (при наличии)	Критичность

3.3 Индикаторы возникающего риска (Early Warning Indicators)

Индикатор	Пороговое значение	Источник информации	Периодичность контроля

3.4 Ограниченность знаний и достоверность информации

Уровень достоверности оценки

высокий	
средний	
низкий	

3.5 Факторы времени

Срок возможной реализации риска

до 3 месяцев	
3–12 месяцев	
1–3 года	
более 3 лет	

3.6 Предположения, предубеждения и экспертные допущения

Какие экспертные оценки или предположения использовались?

--

4 – Оценка риска

Критерий оценки влияния:	Влияние:	Вероятность:	Время влияния:
--------------------------	----------	--------------	----------------

Финансовый			
Репутационный			
Образовательный			
Научный			
Операционный			
Правовой			

4.1 Общая оценка риска

Критический	
Высокий	
Средний	
Низкий	

5 - Взаимосвязь факторов риска

Источник риска	Причина	Рисковое событие	Уязвимость	Последствие	Стратегическая цель

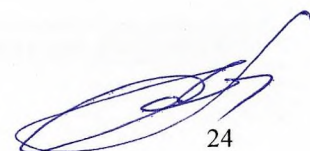
6 – План по управлению риском

Фактор риска	№	Мероприятие	Владелец риска	Срок	Ожидаемый результат
	1				
	2				
	3				
	1				
	2				
	3				

Руководитель СП

Подпись

Ф.И.О



**Отчет по исполнению
Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками**

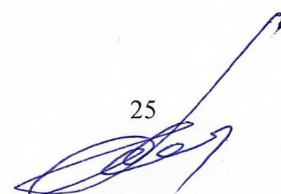
Дата:

Владелец риска:

ФИО	
Структурное подразделение	
Должность	

Наименование риска	Мероприятия по устранению риска	Начало мероприятия <i>день/ месяц</i>	Окончание мероприятия <i>день/ месяц</i>	Результат
1	2	3	4	5
1.	1.			
	2.			
	3.			
	...			

Подпись лица, составившего отчет



Отчет по мониторингу КИР

по состоянию на _____

Владелец риска:

ФИО	
Структурное подразделение	
Должность	

№	Код риска	Наименование риска	Текущий уровень	Вероятность возникновения	Факторы, сигнализирующие о возможной реализации риска

Отчет о реализовавшемся риске

Дата:

Наименование риска:

--

Код риска	Дата реализации риска

Владелец риска:

ФИО	
Структурное подразделение	
Должность	

Фактор (причина) реализации риска

--

Ущерб от реализации риска

--

Детальное описание реализовавшегося рискового события

--

Принятые меры по управлению риском

№	Действие	Исполнитель

(дополнено решением Совета директоров от «30» сентября 2026 года, Протокол № 9)

Сводный отчет о выявленных рисках
НАО «Карагандинский национальный исследовательский
университет имени академика Е.А. Букетова» за 202__ год

№	Структурное подразделение	Описание риска	Факторы (причины) риска	Возможные последствия реализации риска	Мероприятия по управлению риском, ответственные лица
1 квартал					
1					
2 квартал					
3 квартал					
4 квартал					

Сводный отчет о реализовавшихся рисках
НАО «Карагандинский национальный исследовательский
университет имени академика Е.А. Букетова» за 202__ год

№	Структурное подразделение	Описание риска	Принятые меры по управлению риском с указанием ответственных лиц
1 квартал			
1			
2 квартал			
3 квартал			
4 квартал			

Приложение 6

(изменено решением Совета директоров от «11» марта 2025 года, Протокол №2)

Матрица рисков в разрезе бизнес-процессов

Наименование бизнес-процессов, подпроцессов	Владелец бизнес-процесса	Наименование присущего бизнес-процессу риска	Владелец риска	Мероприятия по управлению рисками	Периодичность	Ответственные за исполнение
Бизнес-процесс 1						
Подпроцесс 1						
Подпроцесс 2						
Подпроцесс 3						
...						
Учебный процесс	Член Правления по академическим вопросам-проректор					
1. Разработка образовательных программ		Невостребованность образовательных программ	Директор Департамента по академической работе	1. Экспертиза ОП 2. Мониторинг внешней среды	1. Постоянно 2. январь 2022 г.	1. Академические комитеты 2. Департамент обеспечения качества и оценки рисков
2. Обеспечение приема на ОП вуза		Отсутствие приема на ОП вуза	...			
3. Кадровое обеспечение учебного процесса		Неукомплектованность кадрами, низкий процент оостепенненности ОП	...			

4. Материально-техническое обеспечение учебного процесса		Нехватка аудиторного фонда, компьютерной техники, ...	...			
...		...	...			



Форма «План мероприятий по управлению ключевыми рисками»

(изменено решением Совета директоров от «11» марта 2025 года, Протокол №2)

План мероприятий по управлению ключевыми рисками

Владелец риска:

ФИО	
Структурное подразделение	
Должность	

Наименование риска	Мероприятия по устранению риска	Применяемые ресурсы	Сроки исполнения	Ответственные лица
1	2	3	4	5
1.	1.			
	2.			
	3.			
	...			
2.				

Подписи ответственных лиц, разработавших план



Бизнес-процесс по управлению реализовавшимися рисками

1. Цель процесса

Целью настоящего бизнес-процесса является обеспечение своевременного выявления, регистрации, анализа, документирования, информирования и принятия мер по каждому реализовавшемуся риску, а также предотвращение повторного возникновения аналогичных рисков событий.

2. Основные принципы

Управление реализовавшимися рисками в Обществе осуществляется как последовательный и непрерывный процесс, направленный не только на фиксацию факта реализации риска и минимизацию его последствий, но и на установление причин произошедшего, оценку эффективности действующих мер управления рисками и контрольных процедур, а также принятие мер, направленных на недопущение повторения аналогичных рисков событий. Управление реализовавшимися рисками в Обществе основывается на следующих принципах:

- обязательности регистрации каждого реализовавшегося риска;
- оперативности информирования;
- полноты и достоверности предоставляемой информации;
- персональной ответственности владельца риска;
- объективного анализа причин реализации риска;
- принятия корректирующих и предупреждающих мероприятий;
- контроля исполнения принятых решений.

3. Алгоритм бизнес-процесса

3.1. Регистрация реализовавшегося риска

Основанием для начала бизнес-процесса является фиксация факта наступления рискованного события, обстоятельства или совокупности обстоятельств, свидетельствующих о реализации риска и повлекших либо способных повлечь негативные последствия для деятельности Общества. При наступлении события, соответствующего признакам реализовавшегося риска, руководитель структурного подразделения (владелец риска) либо уполномоченный работник обязан:

- незамедлительно принять меры по минимизации последствий;
- обеспечить сохранность документов и иной информации, подтверждающей факт реализации риска;
- организовать первичную оценку ущерба.

3.2. Первичное информирование

Владелец риска обязан не позднее 1 рабочего дня с момента выявления реализовавшегося риска:

- уведомить структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками;
- направить первичную информацию руководству в случае существенного риска;
- при необходимости инициировать создание рабочей группы.

3.3. Подготовка отчета

Не позднее 3 рабочих дней владелец риска представляет Отчет о реализовавшемся риске по установленной форме с указанием:

- обстоятельств реализации риска;
- причин возникновения;
- размера причиненного ущерба;
- последствий;
- принятых оперативных мер;
- предложений по недопущению повторения аналогичных случаев.

3.4. Анализ реализовавшегося риска

Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками:

- анализирует причины реализации риска;
- определяет полноту ранее предусмотренных мероприятий;
- оценивает эффективность существующих контрольных процедур;
- определяет необходимость изменения Регистра рисков, Карты рисков, КИР и Плана мероприятий.

При необходимости проводится служебное расследование либо внутреннее расследование причин реализации риска.

3.5. Разработка корректирующих мероприятий

По результатам анализа владелец риска совместно со структурным подразделением, ответственным за управление рисками, разрабатывает корректирующие мероприятия, предусматривающие:

- устранение причин реализации риска;
- совершенствование внутренних процессов;
- усиление контрольных процедур;
- изменение внутренних нормативных документов;
- обучение работников;
- пересмотр владельцев риска и контрольных мероприятий.

3.6. Мониторинг исполнения

Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками:

- ведет базу реализовавшихся рисков;
- контролирует выполнение корректирующих мероприятий;
- формирует сводную отчетность;
- представляет информацию Правлению и Совету директоров в порядке, установленном настоящей Политикой.

4. Ответственность владельца риска

Владелец риска несет персональную ответственность за:

- своевременную регистрацию реализовавшегося риска;
- принятие первичных мер по ограничению последствий;
- своевременное информирование структурного подразделения, ответственного за управление рисками;
- достоверность, полноту и объективность представляемой информации;
- подготовку Отчета о реализовавшемся риске;
- организацию исполнения корректирующих мероприятий;
- недопущение повторной реализации риска по причинам, которые могли быть устранены.

5. Ответственность работников

Работники Общества обязаны:

- незамедлительно информировать непосредственного руководителя обо всех известных фактах реализации рисков;
- не допускать сокрытия информации;
- предоставлять полную информацию при проведении анализа причин реализации риска;
- участвовать в реализации корректирующих мероприятий.

6. Ответственность за несвоевременное информирование

Несвоевременное выявление реализовавшегося риска, сокрытие информации о его реализации либо нарушение сроков предоставления информации рассматриваются как нарушение требований настоящей Политики и внутренних документов Общества.

В зависимости от характера нарушения, его последствий и степени вины к виновным работникам могут применяться меры дисциплинарной ответственности в соответствии с Трудовым кодексом Республики Казахстан, внутренними актами Общества и Правилами трудового распорядка.