«Академик Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды университеті» ҚЕАҚ
Директорлар кеңесінің шешімімен
БЕКІТІЛДІ
2021 жылғы «30» қыркүйектегі № 2 хаттама

(2025 жылғы «11» наурыздағы өзгерістер мен толықтырулармен, № 2 хаттама,
2026 жылғы «30» қыркүйектегі өзгерістер мен толықтырулармен, № 9 хаттама)

«АКАДЕМИК Е.А.БӨКЕТОВ АТЫНДАҒЫ ҚАРАҒАНДЫ ҰЛТТЫҚ ЗЕРТТЕУ УНИВЕРСИТЕТІ» КеАҚ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ САЯСАТЫ

Қарағанды қ , 2021 жыл

МАЗМҰНЫ

1	Жалпы ережелер	3
2	Негізгі терминдер мен ұғымдар	3
3	Тәуекелдерді басқару саясатының мақсаттары мен міндеттері	4
4	Тәуекелдерді басқару жүйесінің принциптері	4
5	ТБЖ қатысушылары мен мүдделі тараптары	5
6	Тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылардың функциялары мен жауапкершілігі	5
7	Тәуекелдерді басқару процесі	8
	7.1 Тәуекелдерді басқару ортасын анықтау	9
	7.2Тәуекелді анықтау	10
	7.3Тәуекелді талдау және бағалау	11
	7.4 Тәуекелге ден қою	11
	7.5Ақпарат және коммуникация	13
	7.6 Мониторинг және шолу	14
	7.7 Тәуекелдер бойынша есептілік	14
8	Тәуекелдерге қатынастың негізгі параметрлері	14
	8.1 Рұқсат етілген тәуекел деңгейі (тәуекелге төзімділік)	14
	8.2 Тәуекелдің негізгі индикаторы (ТНИ)	15
9	Қорытынды ережелер	15
	Қосымша 1	16
	Қосымша 2	17
	Қосымша 3	18
	Қосымша 4	19
	Қосымша 5	21
	Қосымша 6	29
	Қосымша 7	31
	Қосымша 8	32

1. Жалпы ережелер

1. Бұл «Академик Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды ұлттық зерттеу университеті» КеАҚ тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі-Саясат) Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасына, корпоративтік басқару Кодексіне, «Академик Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды ұлттық зерттеу университеті» КеАҚ (бұдан әрі-Қоғам) Жарғысына және басқа да ішкі құжаттарына сәйкес әзірленген, ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару саласындағы халықаралық кәсіби ұйымдардың ұсынымдарын ескере отырып жүзеге асырады.

2. Осы Саясат қоғамдағы тәуекелдерді басқару жүйесінің (бұдан әрі - ТБЖ) негізгі мақсаттарын, міндеттерін, жұмыс істеу қағидаттарын, ТБЖ құрылымы мен негізгі компоненттерін айқындайды, тәуекелдерді басқару процестерін жүзеге асыру кезінде жүйелі және дәйекті тәсілді қамтамасыз етеді.

3. Осы Саясаттың күші Қоғам қызметінің барлық түрлеріне қолданылады. Саясат Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелерімен және қызметкерлерімен, оның ішінде Қоғамға жұмысқа орналасу кезінде жаңадан қабылданған қызметкерлермен танысу және қолдану үшін міндетті болып табылады.

4. Функционалдық міндеттерді жүзеге асыру және қойылған міндеттерді іске асыру кезінде Қоғамның әрбір қызметкері осы Саясатта жазылған ережелерді басшылыққа алады.

2. Негізгі терминдер мен ұғымдар

• **тәуекел иесі**-тиісті операциялық тәуекелдерді сәйкестендіруге, бағалауға және басқаруға, сондай-ақ осы қызмет бойынша есептілікті ұсына отырып, олардың ағымдағы мәртебесін мониторингтеуге жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесінің басшысы;

•**тәуекелдер картасы**-ықтимал залалдың шамасына және басталу ықтималдығына байланысты Қоғам тәуекелдері орналасқан матрица;

• **негізгі тәуекел**-ықтимал залал ықтималдығының және/немесе мөлшерінің жоғары мәндерімен сипатталатын Қоғам тәуекелі;

• **тәуекелдің негізгі индикаторлары (ТНИ)** - Қоғамның тиісті бөлімшесінде тәуекелдердің шоғырлануын сипаттайтын тәуекел көздерінің (факторларының) сандық немесе сапалық көрсеткіштері;

• **тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ)** - тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, тәуекелдерге ден қою, сондай-ақ Қоғамның барлық деңгейінде тәуекелдерді басқару процесін іске асыруды қамтамасыз ететін олардың деңгейін мониторингтеу және бақылау жөніндегі қағидаттардың, әдістер мен рәсімдердің жиынтығы;

• **тәуекел бойынша лимит** - қабылданатын тәуекелдің белгілі бір түрлерін басқару құралы. Лимит тәуекелді іске асыру кезіндегі биржолғы ысыраптардың шекті жол берілетін мөлшерін білдіреді;

• **тәуекелдердің көші** - жоба барысында тәуекелдердің басымдықтарының өзгеруі;

•**қолайсыз оқиға**-Қоғамның залалдары, пайданы жіберіп алу, оның қызметкерлерінің, үшінші тұлғалардың өмірі мен денсаулығына зиян келтіру, ақпараттың құпиялылығын ашу, Имидж жоғалту, сондай-ақ қоршаған ортаға залал келтіру негізінде туындайтын құбылыс;

• **қалдық тәуекел** (ҚТ) - тәуекелдерді бақылау жөніндегі іс - шараларды жүзеге асырғаннан кейін қалған оқиғаның басталу тәуекелі;

• **тән тәуекел** (ТТ) - тәуекел иелері тарапынан осы тәуекелдің Қоғам мақсаттарына қол жеткізуге әсер ету ықтималдығын немесе дәрежесін өзгерту бойынша іс-әрекеттер болмаған кездегі тәуекел;

• **тәуекелдер портфелі**-бір бизнес-бағытқа жататын тәуекелдер жиынтығы;

• **тәуекел-менеджер**-тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің қызметкері;

• **шығын мөлшері**-тәуекел басталған кезде мүмкін болатын ең жоғары залалдың болжамды мөлшері;

• **тәуекелдер тіркелімі**-тәуекелдерді сапалық және сандық талдау нәтижелерін қамтитын қоғам тәуекелдерінің құрылымдалған тізбесі. Тәуекелдер тізілімі тәуекелдердің сипаттамасын, олардың санатын, туындау себебін, мақсаттарға әсерін, иелерін қамтиды;

• **тәуекелге төзімділік деңгейі**-Қоғам қаржылық тұрақтылықты сақтайтын тәуекелдің

жол берілетін деңгейі;

• **тәуекелдерді басқару (ТБ)** - қолайсыз нәтиженің туындау ықтималдығын азайту және ықтимал шығындарды барынша азайту мақсатында Қоғамның басқару органдары, құрылымдық бөлімшелердің басшылары және Қоғам қызметкерлері жүзеге асыратын басқарушылық шешімдерді қабылдау және орындау процесі. Тәуекелдерді басқару аясында күтілетін нәтижеге қол жеткізу, сәтсіздік және мақсаттан ауытқу ықтималдығын сандық және сапалық бағалау жүзеге асырылады.

• **қайталанатын тәуекелдерді басқару** (ҚТБ) – Қоғамның әртүрлі құрылымдық бөлімшелеріндегі іс-қимылдардың, процестердің немесе ресурстардың қайталануы салдарынан туындауы мүмкін тәуекелдерді анықтау, талдау және бақылау процесі. Қайталанатын тәуекелдерді басқару шеңберінде ресурстарды дәлірек бөлуге және процестерді бақылауды жақсартуға қол жеткізіледі. *(Директорлар кеңесінің 2025 жылғы "11" наурыздағы шешімімен толықтырылды, № 2 хаттама)*

3. Тәуекелдерді басқару саясатының мақсаттары мен міндеттері

5. Осы саясаттың мақсаты:

- Қоғам қызметін басқару элементі ретінде тәуекелдерді және олардың ықтимал салдарларын басқарудың тиімді кешенді жүйесін құру, сондай-ақ Қоғам қызметінің тұрақтылығын қамтамасыз ету және ол үшін қолайсыз тәуекелдер туындаған кезде шығындарды азайту үшін тәуекелдерді басқару әдістері мен рәсімдеріне барынша озық практика және бірыңғай стандартталған тәсіл негізінде оны тұрақты жетілдіру.

6. Осы Саясаттың міндеттері:

- тәуекелдерді басқару инфрақұрылымын құру;
- Қоғамның алға қойған мақсаттарына жетуді қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді уақтылы сәйкестендіруге, бағалауға, талдауға, мониторингке және бақылауға негізделген оларды басқарудың үздіксіз келісілген процесін қамтамасыз ету;
- туындаған тәуекел оқиғаларына жедел және тиімді әрекет ету және оларды басқару, сыртқы және ішкі ортадағы өзгерістерді бақылау;
- Қоғамның стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізуге қауіп төндіретін оқиғалардың туындауының алдын алу, олар туындаған кезде олардың ықпалын қолайлы деңгейге дейін қысқарту.

4. Тәуекелдерді басқару жүйесінің принциптері

7. ТБЖ тиімді жұмыс істеуі мақсатында Қоғам өз қызметінің барлық деңгейлерінде тәуекелдерді басқару жүйесінің бірыңғай қағидаттарын, оның ішінде ұсынылған ISO стандартын басшылыққа алады:

• *Кешенділік*-тәуекелдерді басқару Қоғам қызметінің барлық түрлерін және басқарудың барлық деңгейлерін қамтиды. Осылайша, ТБЖ Қоғам қызметінің барлық процестерінің ажырамас бөлігі ретінде қарастырылады.

• *Хабардар болу*-тәуекелдерді басқару объективті, шынайы және өзекті ақпараттың болуымен сүйемелденеді: Қазақстанда және әлемде білім беру жүйесінің дамуы туралы ресми ақпарат, жеке статистика, сала сарапшыларының ресми пікірлері, сондай-ақ басқа да ресми ақпарат көздері, өз сарапшыларының пікірлері. Бұл ретте Қоғам бейресми немесе тексерілмеген көздерден алынған сыртқы ақпаратты жұмыста қолданбайды.

• *Интеграция*- ТБЖ Қоғамды стратегиялық және жедел басқаруға интеграцияланған. Жоспарлау және шешім қабылдау процестері оларды іске асыру тәуекелдерін жан-жақты бағалауды ескере отырып жүзеге асырылады. Тәуекелдер Қоғамның мақсаттарымен байланысты.

• *Үздіксіздік*-тәуекелдерді басқару процесі тұрақты негізде жүзеге асырылады. Үздіксіздік тәуекелдерді мерзімді анықтау және қайта қарау, сондай-ақ қолданыстағы саясаттар мен рәсімдерді пысықтауды талдау есебінен қамтамасыз етіледі.

• *Ашықтық*-ТБЖ барлық мүдделі тараптар үшін ашық.

• *Циклдік*-тәуекелдерді басқару процесі оның негізгі компоненттерінің үнемі қайталанатын циклын білдіреді.

• *Үздіксіз жетілдіру*-стратегиялық міндеттерді, сыртқы ортадағы өзгерістерді, тәуекелдерді басқарудың әлемдік тәжірибесіндегі жаңалықтарды ескере отырып, ақпараттық жүйелерді, рәсімдер мен технологияларды қоса алғанда, тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты жетілдіру.

• *Толық жауапкершілік* - ТБЖ-ның барлық қатысушылары өз қызметі шеңберінде тәуекелдерді анықтауға, бағалауға, талдауға және үздіксіз мониторингілеуге, тәуекелдерді басқару және бақылау құралдары бойынша қажетті іс-шараларды әзірлеуге және енгізуге, оларды өз құзыреті шеңберінде қолдануға, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар мен бақылау құралдарының тиімділігін үздіксіз мониторингтеуге жауапты болады.

5. ТБЖ қатысушылары мен мүдделі тараптары

8. Қоғамның ТБЖ қатысушылары Қоғамды басқарудың барлық деңгейлерінде ұсынылған және қатысушылардың мынадай санаттарын қамтиды:

• Директорлар кеңесі
• Ішкі аудит қызметі
• Басқарма
• Қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше
• Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері.

6. Тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылардың функциялары мен жауапкершілігі

9. ***Директорлар кеңесі*** тәуекелдерді басқару жүйесін қадағалауда басты рөл атқарады. Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігіне байланысты мәселелерді тұрақты негізде қарайды. Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласындағы функциялардың бір бөлігін Директорлар кеңесінің комитеттері арқылы жүзеге асырады.

10. Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласында мынадай функцияларды жүзеге асырады:

1) Қоғам қызметінің стратегиялық бағыттарын, мақсаттарын, міндеттерін, қызметінің күтілетін нәтижелерін айқындау;

2) Басқарма мен оның мүшелерінің тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша жауапкершілігін айқындау;

3) Қоғамның тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;

4) тәуекелдер тіркелімін, Қоғамның тәуекелдер картасын және Қоғамның тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіту;

5) тәуекелдерді басқару жөніндегі есепті бекіту:

6) Қоғамның ішкі аудит қызметі ұсынатын Қоғамдағы тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі жөніндегі есептерді бекіту;

7) ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару жүйелерінің жай-күйі туралы сыртқы және ішкі аудиторлардың қорытындыларын және Ішкі аудит қызметі жүргізген тексерулердің нәтижелерін талдау;

8) Қоғамның сыртқы аудиторлары мен Ішкі аудит қызметінің ұсынымдарының орындалуын бақылауды жүзеге асыру;

9) ішкі бақылаудың маңызды тәуекелдері мен проблемаларын және жағдайды жақсарту жөніндегі тиісті іс-шаралар жоспарларын қарау үшін Басқармамен кездесулер өткізу.

11. ***Ішкі аудит қызметі*** (бұдан әрі - ІАҚ) Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және корпоративтік басқару жүйелерін бағалауға және тиімділігін арттыруға жүйеленген және дәйекті көзқарас арқылы Қоғам қызметін жетілдіруге бағытталған тәуелсіз және объективті ұсынымдар беретін қызмет болып табылады.

12. ІАҚ мынадай функцияларды орындайды және ТБЖ-ға байланысты мәселелер үшін жауапты болады:

1) ТБЖ тиімділігінің аудиті;

2) ТБЖ жетілдіру мәселелері бойынша ұсынымдар беру;

3) ТБЖ жетілдіру мәселелері бойынша бұрын ұсынылған ұсынымдарды орындау мониторингі;

4) жылына кемінде бір рет Қоғамдағы ТБЖ тиімділігіне бағалау жүргізу;

5) Басқармаға ТБЖ-ны жетілдіру жөнінде жылына кемінде бір рет ұсынымдар беру болып табылады;

6) Директорлар кеңесіне жүргізілген бағалау нәтижелері бойынша бұрын ұсынылған ұсынымдардың орындалмағаны туралы ақпарат беру;

13. Қоғамның ІАҚ Директорлар кеңесіне бағынады және аудит жөніндегі Комитетке есеп береді.

14. Көлденең коммуникацияны қамтамасыз ету және ТБЖ тиімді енгізу үшін Қоғамда аудит жөніндегі Комитет жұмыс істейді, ол негізгі функцияларына мыналар кіретін тәуекелдерді басқару бөлігінде ұсыныстар әзірлейтін Қоғамның Директорлар кеңесінің Консультативтік-кеңесші органы болып табылады:

1) Қоғамның қаржы-шаруашылық қызметін бақылаудың тиімді жүйесін белгілеу болып табылады;

2) ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару жүйесінің құралдары мен рәсімдерінің тиімділігін талдау;

3) саясат пен рәсімді алдын ала мақұлдау, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесі бойынша есептер;

4) Қазақстан Республикасы заңнамасының сақталуын қамтамасыз ету процесін бақылау:

6) аудит жөніндегі комитет туралы Ережеге сәйкес өзге де функциялар.

15. ***Қоғам Басқармасы*** тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыруға, Қоғамның сапа саясатының орындалуын және орындалуын қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді бақылау құрылымын құруға, қызметкерлердің Тәуекел менеджменті бойынша нақты белгіленген міндеттерді орындауына жауап береді. Басқарма Қоғамның Тәуекел-менеджменті саясатын көрсететін «*тәуекелдерді сезіну*» мәдениетін (тәуекел-мәдениетін) құруға жауапты.

16. Басқарма тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығы мен функционалдығын қамтамасыз етеді және ТБЖ-ға байланысты мәселелер үшін жауапты болады:

1) Қоғамның тәуекелдерді басқару саясатын іске асыру;

2) әлеуетті тәуекелдерді сәйкестендіруге және бағалауға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру;

3) Қоғамның директорлар Кеңесіне Қоғамның бекітілген ішкі құжаттарына сәйкес есептер беру;

4) Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің осы Саясат ережелерін сақтауын қамтамасыз ету;

5) Қоғамның қаржы операцияларын жүзеге асыратын әрбір бөлімшесі үшін тәуекелдер лимиттерін айқындау;

6) Қоғамда тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді қарау және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қабылдау;

7) ден қою жөніндегі іс-шараларды және қоғамдағы тәуекелдерді басқару жөніндегі әдістемелерді бекіту;

8) тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі рәсімдер мен регламенттерді жетілдіру болып табылады;

9) Директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін негізгі тәуекел индикаторларын айқындау;

10) Директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін тәуекелдер тіркелімін, тәуекелдер картасын, тәуекелдер матрицасын және бақылауды айқындау және дайындау;

11) Директорлар Кеңесінің бекітуіне шығару үшін тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің саясаттарды, рәсімдерді және тәуекелдерді басқару құрылымын дамыту жөніндегі ұсыныстарын қарау;

12) тәуекелдерді басқаруды тиімді ұйымдастыру мақсатында Қоғам басқармасының жанындағы алқалы органдарға Қоғамның тиісті ішкі құжаттарында айқындалатын функциялар мен өкілеттіктер жүктелуі мүмкін.

17. Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша өз жұмысында Басқарма Директорлар кеңесіне есеп береді.

18. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше ТБЖ-

ның негізгі құрылымдық бөлімшесі болып табылады, ол Қоғам деңгейінде ТБЖ-ның барлық қатысушыларына тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша үйлестіруді және әдіснамалық қолдауды қамтамасыз етеді.

19. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше мынадай функцияларды орындайды және ТБЖ-ға байланысты мәселелер бойынша жауапты болады:

1) сыни тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау процесін ұйымдастыру және үйлестіру, сондай-ақ тәуекелдер тіркелімімен және картасымен, негізгі тәуекел индикаторларымен, Қоғамның сыни Тәуекелдерін басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарымен, сондай-ақ Жоспардың іске асырылу мониторингімен келісу;

2) Қоғамның Басқармасы мен Директорлар кеңесін тәуекелдерді басқару процестеріндегі елеулі ауытқулар туралы хабардар ету;

3) Қоғамда тәуекелдерді басқару процесін енгізу және жетілдіру;

4) іске асырылған тәуекелдердің дерекқорын жүргізу, тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы факторларды қадағалау:

5) тәуекелдер Тіркелімін және тәуекелдер картасын дайындау;

6) тәуекелдерді талдау және бағалау үшін пайдаланылатын тәуекелдердің түрлері бойынша деректер базасын ұйымдастыру;

7) Қоғамның басқармасына және директорлар Кеңесіне тәуекелдер бойынша (оның ішінде шоғырландырылған негізде) ақпарат дайындау және ұсыну:

8) әдіснамалық базаны, саясатты, тәуекелдерді басқару жөніндегі қағидаларды, тәуекелдер мониторингі жөніндегі рәсімдерді әзірлеу, енгізу және жаңарту (қажет болған кезде);

9) тәуекелдерді басқарудың басқа бизнес-процестерге интеграциялануын қамтамасыз ету және Қоғамда тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту:

10) Қоғамның Директорлар кеңесінің қарауына енгізілетін тәуекелдер бойынша тұрақты есептерді әзірлеу, қарау және келісу;

11) тәуекелдер бойынша ақпаратты ашу мен талдаудың жеткіліктілігі бөлігінде стратегиялық бағыттағы жобаларды, Қоғамның инвестициялық жобаларын келісу;

12) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша Қоғам қызметкерлеріне әдіснамалық және консультациялық қолдауды қамтамасыз ету болып табылады;

13) Қоғамның тәуекелдерді басқару саласындағы нормативтік және жұмыс құжаттамасын талдау және тексеру;

14) Қоғам қызметкерлері үшін тәуекелдерді басқару бойынша оқыту семинарлары мен тренингтерін өткізу бөлігінде ұсыныстар беру;

15) аудит жүргізу кезінде материалдарды ұсыну, ақпарат алмасу, аудиторлық тексерулердің нәтижелерін талқылау бөлігінде Қоғамның Ішкі аудит қызметімен өзара іс-қимыл жасау;

16) тәуекелдің күшеюін куәландыратын тәуекелдің пайда болуының ықтимал жағдайларын, нақты немесе әлеуетті, теріс үрдістерді анықтау, тәуекел тудырған факторларды талдау және болжамды залалдың ауқымын бағалау:

17) ТБЖ-ны жетілдіру бөлігінде Қоғам қызметінің ерекшелігіне жауап беретін басқа да функциялар.

20. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше қызметкерлерінің жауапкершілігі, өкілеттіктері және ұсынылатын есептілікке қойылатын талаптар осы Саясатта, тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі құжаттарда көзделген;

21. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің қызметкерлері тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен міндеттерін тиімді іске асыру үшін Басқа бөлімшелермен, сондай-ақ Қоғамның сыртқы және ішкі аудиторларымен өзара іс-қимыл жасауға тиіс.

22. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің қызметкерлері осы саясатта және осы қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарында көрсетілген өздерінің функционалдық міндеттерін орындау үшін қажетті ақпаратқа, Қоғамның құжаттарына қол жеткізе алуы тиіс.

23. Құрылымдық бөлімшелер (тәуекел иелері) тәуекелдерді басқару процесінде олардың негізгі рөл атқаратынын түсінуі тиіс.

24. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындауға жауапты құрылымдық бөлімшелер өз қызметі саласында әлеуетті және іске асырылған тәуекелдерді уақтылы анықтауға, олар туралы тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшені дереу хабардар етуге, сондай-ақ тәуекелдерді басқару және ұқсас тәуекел оқиғалар қайта іске асырылуының алдын алу жөнінде ұсыныстар беруге міндетті. *(Директорлар кеңесінің 2026 жылғы «30» қыркүйектегі шешімімен өзгертілді, № 9 хаттама)*

25. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері мынадай функцияларды орындайды және ТБЖ-ға байланысты мәселелер бойынша жауапты болады:

1) тоқсан сайынғы қайта қараумен тәуекелдерді жыл сайынғы негізде сәйкестендіру және бағалау;

2)тәуекелдер тіркелімінде және тәуекелдер картасында көрсетілген негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарына енгізу үшін ұсыныстар әзірлеу (тәуекелдерді азайту бойынша);

3) тәуекелдерді басқару және ден қою бойынша бекітілген іс-шараларды іске асыру және тәуекелдерді басқару бойынша іс-шараларды орындау бойынша тұрақты негізде есептілікті ұсыну;

4) тәуекелдер бойынша ақпарат беру;

5) Өз құзыреті шеңберінде әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу;

6) құрылымдық бөлімше тәуекелдердің иесі болып айқындалған тәуекелдерді бағалау;

7) тәуекел-коммуникацияны дамыту процесіне жәрдемдесу;

8) әрбір іске асырылған тәуекел туралы уақтылы хабардар етуді қамтамасыз ету;

9) осы Саясатта белгіленген мерзімдерде іске асырылған тәуекел туралы есепті ұсыну;

10) іске асырылған тәуекелді талдау нәтижелері бойынша түзету іс-шараларының іске асырылуын қамтамасыз ету. *(Директорлар кеңесінің 2026 жылғы "30" қыркүйектегі шешімімен толықтырылды, № 9 хаттама)*

26. Тәуекелдерді басқару жүйесінің жұмысын ұйымдастырудың тиімділігі үшін Қоғамның әрбір құрылымдық бөлімшесінде жауапты қызметкер тағайындалады, оның міндетіне өзінің құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты ұйымдастыру кіреді.

27. Қоғамдағы тәуекел-мәдениетті қолдау және арттыру үшін Қоғамның барлық қызметкерлерін Қоғамда жұмыс істейтін ТБЖ-мен таныстыру жүргізіледі.

28. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері бекітілген ұйымдық құрылымға сәйкес жоғары тұрған басшылыққа бағынады.

7. Тәуекелдерді басқару процесі

29. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесі келесі компоненттерді қамтиды:

- ортаны анықтау;
- тәуекелді анықтау;
- тәуекелді талдау және бағалау;
- тәуекелге ден қою;
- Ақпарат және коммуникациялар;
- мониторинг және шолу.

Қоғамның Тәуекелдерін басқару процесі схемалық түрде келесі түрде ұсынылған.

1-Схема. Тәуекелдерді басқару процесі

7.1 Тәуекелдерді басқару ортасын анықтау

30. Тәуекелдерді басқару ортасын анықтау Қоғам қызметінің сыртқы және ішкі факторларын шолу және талдау болып табылады, олар Қоғам алдына қойылған мақсаттарға, міндеттерге және қол жеткізудің қолайлы тәсілдерін анықтайды.

31.Тәуекелдерді басқару процесінің негізі қоршаған ортаны анықтау және / немесе қалыптастыру болып табылады.

32. Тәуекелдерді басқару ортасы сыртқы және ішкі болуы мүмкін.

33. Сыртқы орта-бұл Қоғамның жұмыс істеуінің сыртқы шарттары. Сыртқы ортаға мыналар жатады:

• заңнамалық / реттеуші орта;
• нарық жағдайы және бәсекелестік;
• елдің ақша-несие жүйесі;
• қоғамның белсенділігі;
• басқа сыртқы факторлар.

34. Сыртқы орта жүйелік тәуекелдердің пайда болуына жағдай жасайды.

35. Қоғам сыртқы факторларды және үрдістерді талдау арқылы сыртқы ортаны ескереді, бұл стратегиялық мақсаттарды айқындау кезінде көрініс табады.

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

37. Қоғамның ішкі ортасы тиісті ішкі ортаны құру кезінде Қоғамның басқару органдары ескеретін келесі факторлармен анықталады:

1) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласында қоғамның тұжырымдалған философиясының болуы;

2) қоғамның басқару органдары тарапынан бақылаудың болуы және оның тәуекелдерді басқару мәселелеріне белсенді қатысуы;

3) қоғамның айқын тұжырымдалған этикалық құндылықтарының болуы және олардың сақталуын бақылау;

4) қоғамның басқару органдарының атына ақпарат жөнелтуші үшін ашық және қауіпсіз коммуникация арналарының болуы;

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

38. Тәуекелдерді басқару ортасын анықтаудың нәтижесі тәуекелдерді басқару жүйесінің күшті және әлсіз жақтарын, мүмкіндіктері мен қауіптерін (SWOT-талдау) түсіну, сондай-ақ қол жеткізуге болатын мақсаттар мен шешілуі қажет міндеттерді айқындау болуы мүмкін. SWOT-талдауды Қоғамның тиісті құрылымдық бөлімшелері (тәуекел иелері) жүзеге асырады.

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

40. Тәуекелдерді басқару процесі Директорлар кеңесі мен Басқарма тұлғасындағы Қоғам басшылығының мақсаттарды таңдау мен қалыптастырудың дұрыс ұйымдастырылған процесіне ие екендігіне және осы мақсаттар Қоғамның миссиясына сәйкес келетініне «ақылға қонымды» кепілдік береді.

41. Қоғамның мақсаттары мен міндеттері Қоғамның даму стратегиясына сәйкес келуі тиіс.

42. ТБЖ тиімділігі Қоғамның мақсаттары мен міндеттерін дұрыс анықтауға қатты тәуелді болғандықтан, Қоғам қызметінің мақсаттары стратегиялық деңгейде айқындалып, тактикалық (қысқа мерзімді) мақсаттарды айқындау үшін негіз болуға тиіс. Осы Шартты сақтаған жағдайда ғана тәуекелдерді басқару процесін тиімді іске асыруға болады.

7.2 Тәуекелді анықтау

43. Тәуекелді анықтауға осы тәуекелдердің иелері болып табылатын Қоғамның құрылымдық бөлімшелері әсер етуі мүмкін тәуекел мен мақсаттарды анықтау, зерттеу, сипаттау кіреді.

44. Тәуекелді анықтау Қоғамның тәуекелдердің әсеріне ұшырауын анықтауды білдіреді, олардың басталуы жоспарланған мақсаттарға жету және қойылған міндеттерді орындау қабілетіне теріс әсер етуі мүмкін.

45. Қоғамның ТБЖ тәуекелдердің кең спектрін анықтауға және оларды кешенді түрде қарастыруға бағытталған, бұл бар тәуекелдер бойынша тұтас көріністі көрсетуге ықпал етеді және жүргізілетін тәуекелдерді талдау сапасын арттырады.

46. Қоғам тәуекелдердің барынша көп спектрін айқындау, айналадағы тәуекелдер туралы хабардар болуды арттыру және тәуекелдерді басқару философиясының дамуын ынталандыру мақсатында барлық құрылымдық бөлімшелер қызметкерлерінің қатысуымен тәуекелдерді анықтауды тұрақты негізде жүргізеді.

47. Тәуекелдерді анықтау үшін салалық және халықаралық салыстырулар, семинарлар мен талқылаулар, сұхбаттасу, орын алған залалдардың деректер базасы және т. б. негізінде тәуекелдерді анықтау сияқты түрлі әдістемелер мен құралдардың комбинациясы пайдаланылады.

48. Анықталған кемшіліктер мен тәуекелдер тәуекелдер тіркелімі нысанында жүйеленеді. Тәуекелдер тіркелімінің нысаны *1-Қосымшада* берілген. Тәуекелдер тіркелімі-бұл Қоғам өз қызметінде кездесетін тәуекелдер тізімі. Тәуекелдер тіркелімінде әрбір тәуекел бойынша тәуекел факторлары, тәуекел басталуының ықтимал салдарлары айқындалады, тәуекел ықпалының ықтималдығы мен маңыздылығы беріледі, тәуекел иелері айқындалады, тәуекелдерді азайту іс-шараларының жоспары айқындалады. Тәуекелдер тіркелімін жаңа тәуекелдердің анықталуына қарай тұрақты негізде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері толықтырады.

49. Анықталған тәуекелдерді жүйелеу тәуекелдер бейінін салыстыруды жақсартуға мүмкіндік беретін тәуекелдерді жіктеуде және сандық (сапалық) бағалауда бірізділікке қол жеткізуге мүмкіндік береді; тәуекелдерді сандық бағалаудың неғұрлым күрделі құралдары мен технологияларын құру үшін платформа ұсыну; Қоғамда тәуекелдерді келісілген басқару және бақылау үшін мүмкіндік беру.

50. Қоғамда тәуекелдерді жіктеу үшін мынадай санаттар бойынша тәуекелдер тобы пайдаланылады:

• **стратегиялық тәуекел (С)** - қызмет және даму стратегиясын, саяси ортаның өзгеруін, өңірлік конъюнктураны, салалық құлдырауды және жүйелі сипаттағы басқа да сыртқы факторларды айқындау және іске асыру кезіндегі өзгерістер немесе қателер (кемшіліктер) салдарынан шығындардың туындау тәуекелі:

• **қаржылық тәуекел (Қ)** - оның қаржылық қызметін жүзеге асыру шарттарының белгісіздігі жағдайында кіріс пен капиталды жоғалту түрінде қолайлы емес қаржылық салдардың туындау ықтималдығы;

• **талаптарға сәйкес келмеу тәуекелі (құқықтық тәуекел) (Қ)** – заңдар, реттеушілердің заңға тәуелді актілері, ережелер, регламенттер, ұйғарымдар, құрылтай құжаттары және т. б. сияқты ішкі және сыртқы құқықтық нормалардың бұзылуына немесе сәйкес келмеуіне байланысты кірісті, капиталды жоғалтудың ағымдағы немесе болашақ тәуекелі немесе шығындардың туындауы.

• **операциялық тәуекел (О)** - барабар емес немесе қате ішкі процестер, қызметкерлер мен жүйелердің іс-әрекеттері немесе сыртқы оқиғалар нәтижесінде шығын тәуекелі. Бұл анықтама Заңды тәуекелді қамтиды, бірақ стратегиялық және беделді тәуекелдерді жоққа шығарады.

51. Тәуекелдерді бағалау мен оларға ден қоюдың одан арғы тәсілдерін жүйелеу және біріздендіру мақсатында барлық анықталған тәуекелдер *2-Қосымшада* келтірілген сыныптамаға сәйкес топтастырылады.

7.3 Тәуекелді талдау және бағалау

52.Тәуекелді талдау және бағалау неғұрлым «әлсіз» жерлерді анықтау үшін базалық саралауды жүзеге асыру жолымен бар тәуекелдер мен олардың мөлшері бойынша жалпы пайымды беруге бағытталған. Бұл процесс негізгі тәуекелдерді басқарудың қолданылатын әдістері мен рәсімдерін бағалауға мүмкіндік береді.

53. Іске асыру ықтималдығы мен тәуекелдердің ықтимал әсерін бағалау тәуекелдер туралы түсінікті дамытуға мүмкіндік береді, белгілі бір тәуекелді басқару қажеттілігі туралы шешім қабылдау үшін қажетті ақпараттық базаны, сондай-ақ оны азайтудың ең қолайлы және экономикалық тиімді стратегияларын ұсынады.

54. Тәуекелдерді бағалау процесі Қоғам қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін неғұрлым маңызды (сындарлы) тәуекелдерді бөлу мақсатында жүргізіледі. Бұл тәуекелдер Қоғам Басқармасының қарауына шығарылуы тиіс, ол осы тәуекелдерді басқару және бақылау туралы шешім қабылдауы тиіс.

55. Тәуекелдерді бағалау мен талдауды жүргізу аясында Қоғамда тәуекелдерді басқару процесінің әдістемелік негізін құрайтын сапалық, сандық талдаулар немесе олардың комбинациясы қолданылады.

56. Тәуекелдерді бағалау әр тәуекелдің көздері мен себептерін, оларды жүзеге асырудағы жағымсыз салдарларды және белгілі бір оқиғаның болу ықтималдығын қарастыруды қамтиды.

57. Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалы негізде жүргізіледі, содан кейін ең маңызды тәуекелдер үшін сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағалауға жатпайтын тәуекелдер тек сапалық негізде бағаланады. Сандық бағалау нақты аналитикалық мәліметтерді алуға мүмкіндік береді және тәуекелдерді қаржыландыру әдістерін жасауда әсіресе пайдалы. Тәуекелдерді сапалы бағалау ықтималдылық жиілігі мен әсер ету дәрежесі бойынша жүзеге асырылады.

58. Барлық сәйкестендірілген және бағаланған тәуекелдер тәуекелдер картасында көрсетіледі. Тәуекелдер картасы-қоғамның шектеулі тәуекелдер санының графикалық және мәтіндік сипаттамасы. Тәуекелдер картасы әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға (басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ сыни болып табылатын және оларды басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеуді талап ететін тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді *(3-Қосымша).*

59. Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін арттыру және ресурстарды оңтайландыру мақсатында Қоғам шығу көздерінің, әсерлердің немесе салдарлардың ұқсастығына байланысты туындауы мүмкін қайталанатын тәуекелдерді анықтау және жою үшін шаралар қабылдайды. Барлық анықталған тәуекелдер қайталану тұрғысынан талданады. Әрбір қайталанатын тәуекел үшін оны азайтуға немесе жоюға бағытталған іс-шаралар әзірленеді және енгізіледі.

Қайталанатын тәуекелдерді басқару жауапкершілігі тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшеге, сондай-ақ анықталған тәуекелдер туралы хабарлауға және оларды бағалау мен басқаруға қатысуға міндетті тиісті құрылымдық бөлімшелердің басшыларына жүктеледі.

• Қайталанатын тәуекелдерді тиімді басқарудың артықшылықтары. Тәуекелдерді бағалаудың дәлдігі мен толықтығын арттыру: елеулі тәуекелдерді жіберіп алу ықтималдығын азайту, тәуекелдердің жалпы сипатының сенімділігін арттыру. Ресурстарды пайдалануды оңтайландыру: ұқсас тәуекелдерді жоюға артық күш жұмсамау. Шешім қабылдауды жеделдету: тәуекелдерді талдауды жеңілдету және оларды шешудің шешімдерін әзірлеу. *(4-қосымша) (Директорлар кеңесінің 2025 жылғы "11" наурыздағы шешімімен толықтырылды, № 2 хаттама)*

7.4 Тәуекелге ден қою

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

60. Қоғам тәуекелге ден қою әдістерін айқындайды және негізгі тәуекелдерді басқару

жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлейді.

61. Тәуекелге ден қою шараларын айқындау үшін қоғам негізгі тәуекелдердің жол берілетін деңгейін айқындайды.

62. 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.

63. Қалдық тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын әзірлеу мыналарды қамтиды:

• тәуекелден жалтару;

• тәуекелді азайту;

• тәуекелді беру (қайта бөлу) ;

• тәуекелді қабылдау (ұстап қалу).

64. Тәуекелден жалтару-тәуекелдің пайда болу көзі болып табылатын әрекетті жалғастыруға қарсы шешім қабылдау. Тәуекелден жалтару білім беру бағдарламасын жабуды, инвестициялық жобадан бас тартуды немесе жаңа нарықтарға шығуды қамтуы мүмкін.

65. Тәуекелді барынша азайту-тәуекелді іске асыру жағдайында алдын алу іс-шараларын пайдалану және іс-қимылдарды жоспарлау арқылы тәуекелге әсер ету, бұл тәуекелді іске асыру ықтималдығының дәрежесін азайту жағына қарай өзгертуге және тәуекелді іске асырудан туындайтын себептер мен салдарларды өзгертуге әкеп соғады.

66. Тәуекелді азайту әдістері шығындардың пайда болу мүмкіндігін азайтуға бағытталған рәсімдер мен процестерді енгізуді қамтиды.

67. Тәуекелді азайту әдістері келесі әрекеттерді қамтуы мүмкін:

• бизнес-процестерді талдау және қажетті бақылау рәсімдерін анықтау/енгізу және жауапкершілік салаларын белгілеу арқылы белгілі бір тәуекелдің басталуына әсер ететін процестерге ішкі бақылауды күшейту (мысалы, жауапкершілікті тағайындау, қосарланған жауапкершілікті алып тастау және т. б.);

• тәуекелді азайтуға бағытталған ұйымдастырушылық шаралар(мысалы, бейнекамераларды орнату ұрлық қаупін азайтады):

• қабылданатын тәуекел деңгейіне лимиттер белгілеу (мысалы, инвестициялық жобаларды қарау кезінде әртүрлі органдар мен Комитеттердің өкілеттік шектері-5000 АЕК-ке дейін және 5000 АЕК-тен астам);

• Қоғамның уәкілетті қызметімен заңнаманың өзгеруіне мониторинг жүргізу;

• бекітілген жоспарлы көрсеткіштердің орындалуын мониторингілеу, оның нәтижелері бойынша түзету шаралары, оның ішінде ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді көрсету үшін шаралар қабылданады.

68. Егер тәуекелдерді азайту және бақылау бойынша қолданылатын әдістер шығындармен байланысты болса және бұл шығындар елеулі болып табылса, мынадай талдау жүргізіледі:

• бұл іс-шаралар қаншалықты қажет және олар тәуекелдерді ұстап қалу және/немесе қаржыландыру (көшіру) арқылы төмендетілуі мүмкін бе;

• тәуекелдерді ұстап қалу/ауыстыру құнымен салыстырғанда іс-шаралар шығындарының мүмкін құны қандай.

69. Тәуекелді азайту мыналарға бағытталған шараларды қамтиды:

• қолайсыз оқиғаның басталуының алдын алу - белгілі бір тәуекелдің басталу ықтималдығын азайту;

• болған оқиғаның әсер ету дәрежесін бақылау, тәуекел туындаған жағдайда теріс салдарлардың мөлшерін қысқарту;

• әртараптандыру-оның ықтимал әсерін азайту мақсатында тәуекелді бөлу.

70. Тәуекелді беру (қайта бөлу) - тәуекелдің бір бөлігін ауыстыру немесе өзге де бөлу есебінен тәуекелдің ықтималдығын және/немесе әсерін азайту.

71. Тәуекелді қайта бөлудің кең таралған тәсілдері сақтандыру өтемін сатып алу, хеджирлеу операцияларын жүргізу немесе бөгде ұйымға тиісті қызмет түрін беру болып

табылады;

72. Тәуекелді беру (қайта бөлу) келесі құралдарды қамтиды:

- сақтандыру (басталуы тек шығындарға алып келетін және табыс алуға алып келе алмайтын «таза» тәуекелдер үшін);
- хеджирлеу («алыпсатарлық» тәуекелдер үшін - іске асырылуы шығындарға да, кірістерге де әкелуі мүмкін тәуекелдер);
- келісімшарт бойынша тәуекелді ауыстыру (тәуекел үшін жауапкершілікті контрагентке ауыстыру);
- тәуекелдерді берудің (ауыстырудың) басқа балама әдістері.

73. Бұл құралдардың басты ерекшелігі-тәуекел үшін «төлемнің» болуы, бұл сәйкесінше Қоғамның қызметіне теріс әсерді азайту үшін осы құралды оңтайлы қолдануды талап етеді.

74. Тәуекелді қабылдау (ұстап қалу). Тәуекелді қабылдаған кезде теріс оқиғаның ықтималдығын немесе әсерін азайту үшін ешқандай әрекет жасалмайды.

75. Тәуекелді қабылдау оның деңгейі қоғам үшін қолайлы екенін білдіреді, ал директорлар Кеңесі оны көрсету мүмкіндігін қабылдайды.

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

7.5 Ақпарат және коммуникация

77. Ақпарат және коммуникация тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде қоғамның өз қызметінде пайдаланатын ақпаратқа қойылатын сапалық талаптарды, сондай-ақ ТБЖ-ның барлық қатысушылары арасында ақпаратты алу, беру және пайдалану процестеріне қойылатын талаптарды айқындайды. Сапалы ақпарат алудың және ақпарат алмасудың тиімді процесінің мақсаты Қоғамның барлық деңгейлерінде тиімді шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпараттық базаны құру және пайдалану болып табылады.

78. Қоғам шеңберінде жасалатын және алынатын ақпарат шынайы, уақтылы болуға тиіс.

79. Ақпаратты алу, беру және пайдалану тәртібі ақпараттың тігінен және көлденеңінен қозғалысын қамтамасыз етуі тиіс.

80. Ақпараттың тігінен түсуі келесідей қамтамасыз етілуі мүмкін (бірақ олармен ғана шектелмейді):

- басқару органдарының кеңестері;
- басшылықтың лауазымы мен мәртебесіне қарамастан, әрбір қызметкерде сөз сөйлеу мүмкіндігі бар барлық ұжыммен мерзімді кездесулері;
- «жедел желі» жұмысын реттеу (сенім телефоны);
- қызметкерлердің орынсыз әрекеттері туралы ақпаратты хабарлайтын тұлғаның құқықтарын қорғау.

81. Ақпараттың көлденең түсуі келесідей қамтамасыз етілуі мүмкін (бірақ олармен ғана шектелмейді):

- процеске қатысушылардың жазылған жауапкершілігін қоса алғанда, бизнес-процестерді нақты регламенттеу;
- процесс кедергілерін анықтау және жою (ақпарат беру нысандары мен мерзімдерінің сәйкес келмеуі);
- электрондық құжат айналымы;
- тақырыптық кеңестер өткізу және жұмыс топтарын құру.

82. Тәуекелдерді басқару процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етілуге тиіс. ТБЖ шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар өз ескертулері мен ұсыныстарын енгізетін мүдделі бөлімшелермен келісуден өтеді.

83. Құрылымдық бөлімшелер мен тәуекел иелері іске асырылған тәуекел анықталған сәттен бастап дереу, бірақ бір жұмыс күнінен кешіктірмей тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшені орын алған залалдар, оқиғалар және өзге де жағымсыз салдарлар туралы хабардар етуге міндетті. Ақпаратты уақтылы хабардар етпеу, жасыру не

дәйексіз ақпарат беру осы саясаттың талаптарын бұзу болып табылады және Қазақстан Республикасының заңнамасына және Қоғамның ішкі құжаттарына сәйкес жауапкершілік шараларын қолдануға әкеп соғады. *(Директорлар кеңесінің 2026 жылғы «30» қыркүйектегі шешімімен өзгертілді, № 9 хаттама)*

7.6 Мониторинг және шолу

84. Мониторинг және шолу тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде бүкіл процестің маңызды бөлігі болып табылады және осындай жүйенің болуын да, оның компоненттерінің орындалуын да бағалауға арналған. ТБЖ мониторингі екі бағыт бойынша жүзеге асырылады:

• тәуекелдерді басқару жөніндегі саясаттың, рәсімдер мен іс-шаралардың орындалуын тұрақты қадағалау арқылы ағымдағы мониторинг;

• жеке (қосымша) ішкі және сыртқы тексерулер.

85. Ағымдағы мониторингті Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің басшылары, қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшесі, сондай-ақ Басқарма жүзеге асырады.

86. Мониторинг және тәуекелдерді қайта бағалау нәтижелері бойынша тәуекелдердің көші-қоны тәуекелдер картасында көрсетіледі.

87. Басқарма түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіткеннен кейін қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше әрбір іс-шараның орындалу мерзімдеріне сәйкес іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады және кейіннен Қоғамның Директорлар кеңесінің Аудит жөніндегі комитетінің отырысына енгізе отырып, Басқарма үшін түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалуы туралы есеп дайындайды.

88. Басқарма тәуекелдерді басқару туралы есептерді Қоғамның Директорлар кеңесіне уақтылы ұсынады.

89. Жекелеген (қосымша) ішкі және сыртқы тексерулер кешендегі ТБЖ-ның жекелеген аудиттерін, диагностикасын немесе өзге де тәуелсіз бағалауларын білдіреді.

7.7 Тәуекелдер бойынша есептілік

90. Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша есептілік құрылымы осы Саясатпен регламенттелген.

91. Тәуекелдер бойынша есептердің жалпы тізбесі осы Саясаттың *№5 қосымшасында* берілген.

92. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше тәуекелдер бойынша ақпаратты жинақтауды, осы ақпаратты сақтауды жүзеге асырады.

8. Тәуекелдерге қатынастың негізгі параметрлері

93. Қоғам қызметінің нысаналы көрсеткіштерін айқындай отырып, Басқарма тәуекелге көзқарастың мынадай параметрлерін айқындайды:

• рұқсат етілген тәуекел деңгейі (тәуекелге төзімділік);

• тәуекелдердің негізгі индикаторы (ТНИ).

Бұл параметрлер Басқарма мен құрылымдық бөлімшелердің басшыларына әртүрлі басқарушылық шешімдер қабылдау, соның ішінде тәуекелдерді бағалау және оларға жауап беру мәселелерінде бағдар алуға мүмкіндік береді.

8.1 Жол берілетін тәуекел деңгейі (тәуекелге төзімділік)

94. Әрбір тәуекел иесі өз тәуекелінің рұқсат етілген деңгейін анықтауы керек.

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

96. Тәуекелдің жол берілетін деңгейін тиісінше айқындау үшін осы тәуекелдің басталуы қол жеткізуге әсер етуі мүмкін мақсаттар белгіленеді. Мақсаттар мен олардың өлшем бірліктерін белгілегеннен кейін, тәуекел иелері қызмет көрсеткіштерінің мақсатты көрсеткіштерден ауытқуының мүмкін параметрлерін анықтайды.

97. Сандық мәндер үшін тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі индикаторлардың мақсатты параметрлерден сандық рұқсат етілген ауытқуымен көрсетілуі мүмкін.

98. Сапалық мәндер үшін тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі еркін мағынада анықталады және тәуекел иесі үшін және жалпы Қоғам үшін қолайлы жағдайлардың қолайлы жағдайларын көрсетеді.

99. Жеке тәуекел немесе тәуекелдер тобы бойынша тәуекелдің жол берілетін деңгейі Қоғамның белгіленген лимиттерінен (нысаналы көрсеткіштерінен) аспауға тиіс.

100. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше, егер тәуекелдің жол берілетін деңгейі жоғары болған жағдайда, тәуекелдің жол берілетін деңгейін өзгерту/белгілеу жөнінде ұсынымдар беруге құқылы.

101. Тәуекелдің жол берілетін деңгейі Қоғамның тәуекелдер тіркелімінде көрсетілуі мүмкін.

8.2 Тәуекелдердің негізгі индикаторы (ТНИ)

102. Тәуекелдердің туындау ықтималдығын ерте анықтау мақсатында тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше құрылымдық бөлімшелерге тәуекел факторларының жай-күйін талдауға және тәуекел факторлары жай-күйінің қауіпті мәндері кезінде ескерту шараларын қабылдауға көмектесетін ТНИ айқындайды.

103. ТНИ Қоғам қызметіне мәні/әсері жоғары және тәуекел факторларының өзгеруін сипаттайтын сандық және (немесе) сапалық көрсеткіштер болып табылатын негізгі тәуекелдер бойынша ғана айқындалады. ТНИ тізбесін, олардың шекті мәндерін, өзектендіру кезеңділігін және ТНИ иелерін тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше тәуекел иелерімен бірлесіп айқындайды және белгіленген тәртіппен бекітеді. ТНИ тізбесі ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді, тәуекелдер мониторингінің нәтижелерін және негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыруды ескере отырып, тұрақты өзектендіруге жатады. *(Директорлар кеңесінің 2026 жылғы «30» қыркүйектегі шешімімен өзгертілді, № 9 хаттама)*

104. ТНИ талдауы мен монитор

ингін Қоғамның құрылымдық бөлімшелері тоқсан сайын жүргізеді.

105. ТНИ рұқсат етілген мәндерден асып кеткен кезде құрылымдық бөлімше Қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшені дереу хабардар етуге міндетті.

9. Қорытынды ережелер

106. Осы Саясат оны Қоғамның директорлар Кеңесі бекіткеннен кейін күшіне енеді.

107. Осы саясатты бақылау және іске асыру үшін жауапкершілік Қоғам басқармасына жүктеледі.

108. Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше мониторингті жүзеге асырады және оның қолданылу мерзімі ішінде осы саясатқа өзгерістер енгізу қажеттілігін айқындайды.

1 Қосымша

Тәуекелдер тіркелімі

№ п\п	Тәуекелдің атауы	Тәуекел санаты, тәуекелдің кіші санаты, тәуекел коды	Тәуекелдің пайда болу факторлары (себептері)	Салдары тәуекелді іске асыру	Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар	Орындауға жауапты мерзім/ кезең	Тәуекел иесі
1	**Жаңа білім беру бағдарламаларының ашылуы**	Операциялық тәуекелдер, білім беру қызметінің тәуекелдері, ОБ1	Білім беру бағдарламасының талап етілмеуі	Білім беру бағдарламасына қабылдаудың болмауы, екі жылдан кейін ББ-ға қабылдаудың болмауы-білім беру қызметіне қойылатын біліктілік талаптарына сәйкес келмеуі (Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2015 жылғы 17 маусымдағы № 391 бұйрығы)	1. Ұсынылған ББ сұранысына сыртқы орта мониторингі (кәсіптер атласы, өңірлік еңбек нарығы, басқа жоғары оқу орындарында ұқсас бағдарламалардың болуы, мүдделі стейкхолдерлер). 2. ББ әзірлеуге мүдделі тұлғаларды – жұмыс берушілерді, студенттер өкілдерін және т. б. тарту. 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...	Академиялық мәселелер жөніндегі Басқарма мүшесі -проректор

2 Қосымша
«Қоғамның тәуекелдер жіктеуіші» формасы

Тәуекелдерді жіктеу

№	Тәуекелдер санаты	Тәуекелдердің кіші санаты	Код
1	**Стратегиялық тәуекелдер**	*Корпоративтік тәуекелдер*	С (СІ,С2...)
2	**Операциялық тәуекелдер**	*Басқарушылық қызметтің тәуекелдері*	ОБ (ОБ1 ОБ2, ...)
		Әкімшілік-шаруашылық қызметтің тәуекелдері	ОӘ (ОӘ1, ОӘ2, ...)
		Білім беру қызметінің тәуекелдері	ОБ (ОБ1, ОБ2, ...)
		Білім беру қызметтерінің сапасын бақылау және мониторингтеу тәуекелдері	ОМ (ОМ 1, ОМ2, ...)
		Ғылыми және инновациялық қызметтің тәуекелдері	ОҒ (ОҒ1, ОҒ2, ...)
		Инвестициялық қызметтің тәуекелдері	ОИ (ОИ1, ОИ2, ...)
3	**Қаржылық тәуекелдер және есептілік тәуекелдері**	*Қаржылық тәуекелдер*	ҚТ (ҚТ1, ҚТ2, ...)
		Есеп беру тәуекелдері	ҚЕ (ҚЕ1, ҚЕ2, ...)
4	**Тәуекелдер сәйкессіздіктер талаптарына**	*Құқықтық тәуекелдер*	Қ (Қ1, Қ2, ...)

3 Қосымша
«Тәуекелдер картасының үлгісі» формасы

Тәуекелдер картасы

№	Тәуекел сипаттамасы	Тәуекелдің пайда болу ықтималдығы			Шығындардың қауіптілік дәрежесі (әсері)		
		Аз-бәлкім	Бәлкім	Өте бәлкім	Аз-бәлкім	Бәлкім	Қауіпті
Сыртқы қауіп факторлары							
1	Заңның өзгеруі-үкіметінің білім беру саласындағы			+		+	
2							
3							
…							
Ішкі қауіп факторлары							
1	Штаттың жинақталмауы		+			+	
2							
3							
…							

4-қосымша

(Директорлар кеңесінің 2025 жылғы "11" наурыздағы шешімімен толықтырылды, № 2 хаттама)

Қайталанатын тәуекелдерді басқару бойынша бизнес-процесс

1. Қайталанатын тәуекелдерді басқару бойынша бизнес-процестің сипаттамасы

1.1 Процестің мақсаты

Бұл бизнес-процестің мақсаты ЖОО-да қайталанатын тәуекелдерді сәйкестендіру, талдау және жою, сондай-ақ болашақта жаңа қайталанатын тәуекелдердің пайда болуын болдырмау болып табылады. Бұл тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін арттыру және ресурстық шығындарды оңтайландыру үшін қажет.

1.2 Қайталанатын тәуекелдерді басқару жөніндегі бизнес-процестің алгоритмі қайталанатын тәуекелдерді сәйкестендіруге, талдауға, бағалауға және мониторингтеуге, сондай-ақ оларды барынша азайту жөніндегі шараларды әзірлеуге бағытталған дәйекті қадамдарды қамтиды.

1.2.1 Тәуекелдерді анықтау

Тәуекелдерді сәйкестендіру кезеңінде ЖОО-ның бизнес-процестерінің мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін барлық ықтимал тәуекелдер (Университеттің даму бағдарламасында қойылған мақсаттарға қол жеткізуге) бірыңғай дерекқорға жиналады. Барлық тәуекелдер түрлері, шығу көздері және әсерлері бойынша жіктеледі. Бұл ретте шығу көздеріндегі, салдарлардағы немесе қайталама әрекеттердегі ұқсастыққа байланысты туындайтын тәуекелдердің ықтимал қайталануына назар аудару маңызды.

1.2.2 Қайталануын тексеру

Тәуекелдер анықталғаннан кейін қайталануды тексеру қажет. Бұған мыналар кіреді:

- санаттар бойынша тәуекелдерді салыстыру (мысалы, операциялық тәуекелдер, стратегиялық тәуекелдер және т.б.);
- тәуекел арасындағы байланысты талдау (мысалы, бір тәуекел екіншісінің нәтижесі болуы мүмкін);
- ұқсас тәуекелдерді анықтау, себептерін талдау.

1.2.3 Тәуекелдерді бағалау

Қайталанатын тәуекелдер олардың ықтималдығы және университеттің бизнес-процестеріне ықтимал салдары бойынша бағаланады. Әрбір тәуекел үшін мыналар анықталады: әсер ету дәрежесі, азайту мүмкіндіктері және болуы мүмкін басқару шаралары.

1.2.4 Шешім қабылдау

Қайталанатын тәуекелдерді талдау және бағалау негізінде қандай тәуекелдерді біріктіру, жою немесе бөлек қалдыру туралы шешімдер қабылданады.

Тәуекелдерді біріктіру әсер ету сипаттамалары мен шығу көздері ұқсас болған кезде пайда болуы мүмкін.

Тәуекелдерді жою - бұл қайталану көздерін жоюдың белсенді шаралары.

1.2.5 Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеу және енгізу

Әрбір анықталған қайталанатын тәуекел үшін әсер ету ықтималдығын төмендетуге немесе азайтуға бағытталған іс-шаралар әзірленеді.

Күш-жігердің қайталануын болдырмау үшін әртүрлі тәуекелдерге жауаптылардың түйісіп отыруын ескеру маңызды.

1.2.6 Мониторинг және бақылау

Тәуекелдерді басқару бойынша іске асырылатын іс-шаралардың тиімділігін растау мақсатында оларды тұрақты мониторингілеу және бақылау. Жаңа қайталанатын тәуекелдер туындаған жағдайда процесс 1.2.1-тармақтан бастап қайталанады.

2. Қызметкерлерге кеңес беру және ақпараттандыру

Тәуекелдерді басқару туралы ақпараттық материалдарды ұсыну және қайталанатын тәуекелдерді сәйкестендіруді қоса алғанда, тәуекелдерді басқару қағидаттары бойынша тәуекел-менеджерлер мен ТБЖ мүдделі тараптары үшін түсіндіру іс-шараларын жүргізу.

Тәуекелдер туралы ақпаратқа жылдам қол жеткізу үшін ақпараттық материалдар мен дерекқорларды құру және жетілдіру.

3. Рөлдер мен жауапкершіліктер

Құрылымдық бөлімшелердегі тәуекелдерді басқаруға жауаптылар - тәуекелдерді талдайды және бағалау жүргізеді, оларды университеттің тәуекелдерді басқару жүйесіне қосады.

Бөлімше басшылары - өз функциялары шеңберінде тәуекелдерді сәйкестендіруге көмектеседі, оларды төмендету жөніндегі іс-шараларды іске асыруды қамтамасыз етеді.

Қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшесі - қайталанатын тәуекелдерді біріктіру немесе жою бойынша ұсыныстар береді және процестерді бақылайды.

5. Тәуекелдерді басқару стандарттары мен әдістемелері

•ISO 31000 — тәуекелдерді басқарудың халықаралық стандарты.

•«Академик Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды университеті» КеАҚ-тың тәуекелдерді басқару саясаты, 2021 ж.

•Тәуекелдерді сәйкестендіру, талдау және бағалау әдістемесі, 2022 ж.

•«Академик Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды университеті» КеАҚ-тың негізгі тәуекелдерді басқару және тәуекелдерді басқару жүйесін дамыту жөніндегі 2024-2028 жылдарға арналған ұзақ мерзімді жоспары.

Бұл құралдар мен әдістемелер тәуекелдерді сәйкестендіруге және бағалауға ғана емес, сонымен қатар оларды басқару және әсерді азайту бойынша негізделген шешімдер қабылдауға көмектеседі.

5 Қосымша

(Директорлар кеңесінің 2025 жылғы «11» наурыздағы шешімімен өзгертілді, № 2 хаттама)

Тәуекелдер бойынша негізгі есептік формасы

№ п\п	Есептің атауы	Есеп мерзімділігі	Есепті Орындаушы	Есеп пайдаланушысы
1	Анықталған тәуекел туралы есеп	Қажеттілігіне қарай	Құрылымдық бөлімшелер	Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше
2	Түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындау бойынша есеп	Тоқсан сайын	Құрылымдық бөлімшелер	Басқарма Директорлар кеңесі Аудит жөніндегі Комитет
3	ТНИ мониторингі бойынша есеп	Жарты жылда 1 рет	Құрылымдық бөлімшелер	Басқарма Директорлар кеңесі Аудит жөніндегі Комитет
4	Іске асқан тәуекел бойынша есеп	Қажеттілігіне қарай	Құрылымдық бөлімшелер	Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше
5	Анықталған және іске асырылған тәуекелдер туралы жиынтық есептер	Жыл сайын	Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше	Аудит жөніндегі Комитет Басқарма

1 Форма

(Директорлар кеңесінің 2026 жылғы «30» қыркүйектегі шешімімен өзгертілді, № 9 хаттама)

Анықталған тәуекел туралы есеп

Күні:
Орындаушының ТАӘ:

1 – Тәуекел сипаттамасы

Тәуекел санаты:	**Тәуекелдің ішкі санаты:**	**Тәуекел коды:**

Тәуекел иесі:

ТАӘ	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

2 - Тәуекелді анықтау

2.1 Тәуекел көздері

Материалдық тәуекел көздері	**Тәуекелдің материалдық емес көздері**

2.2 Ортаның өзгеруі

Сыртқы орта (өзгерістердің сипаттамасы)	**Ішкі орта (өзгерістердің сипаттамасы)**

2.3 Тәуекел факторлары (себептері)

2.4 Қауіпті оқиғаны іске асырудың ықтимал салдары

2.5 Қауіптер

Руководитель СП Подпись Ф.И.О

2.6 Мүмкіндіктер

(Берілген тәуекелді дұрыс басқару арқылы қандай жақсартуларға қол жеткізуге болады?)	
1	
2	
3	

2.7 Осалдықтар

Тәуекелдің күзеге асыру ықтималдығын не арттырады?

№	**Мероприятие**	**Выделен риска**	**Срок**	**Ожидаемый**
1				
2				

6 – План по управлению риском

2.8 Қабілеттер (бар кедергілер)
Ұйымның қандай күшті жақтары тәуекелді азайтуға мүмкіндік береді?

3 - Тәуекелді талдау

3.1 Тәуекелді іске асырудың салдары

Салдары	Стратегиялық мақсаттарға әсері

3.2 Тәуекелге ұшырауы мүмкін активтер мен ресурстар

Актив (ресурс)	Актив сипаты	Болжалды құны (бар болса)	Қауіпті (шекті)

3.3 Туындайтын тәуекел индикаторлары (Early Warning Indicators)

Индикатор	Шекті мән	Ақпарат көзі	Бақылау кезеңділігі

3.4 Білімнің шектеулігі және ақпараттың дұрыстығы
Бағалаудың сенімділік деңгейі

жоғары	
орташа	
төмен	

3.5 Уақыт факторлары
Тәуекелдің іске асырылу ықтимал мерзімі

3 айға дейін	
3-12 ай	
1-3 жыл	
3 жылдан астам	

3.6 Болжамдар, қате түсініктер мен сараптамалық болжамдар
Қандай сараптамалық бағалаулар немесе болжамдар қолданылды?

4 – Тәуекелді бағалау

Әсерді бағалау критерийі:	Әсері:	Ықтималдығы:	Әсер ету уақыты:
Қаржылық			
Бедел			
Білім беру			
Ғылыми			
Операциялық			
Құқықтық			

4. 1 Тәуекелді жалпы бағалау

Қауіпті (шекті)	
Жоғары	
Орташа	
Төмен	

5 - Тәуекел факторларының байланысы

Тәуекел көзі	**Себебі**	**Тәуекел оқиғасы**	**Осалдық**	**Салдары**	**Стратегиялық мақсат**

6 – Тәуекелдерді басқару жоспары

Тәуекел факторы	**№**	**Іс-шара**	**Тәуекел иесі**	**Мерзімі**	**Күтілетін нәтиже**
	1				
	2				
	3				
	1				
	2				
	3				

ҚБ басшысы Қолы Т. А. Ә

2 Форма

Түйінді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындау бойынша есеп

Күні:

Тәуекел иесі

Аты-жөні	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

Тәуекелдің атауы	**Тәуекелді жою жөніндегі іс-шаралар**	**Іс-шараның басталуы** *күн/ ай*	**Іс-шараның аяқталуы** ***күні / айы***	**Нәтижесі**
1	2	3	4	5
1.	1.			
	2.			
	3.			
	…			

Есепті жасаған тұлғаның қолы

3 Форма

ТНИ мониторингі бойынша есеп

жағдай бойынша _____

Тәуекел иесі:

Аты-жөні	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

№	Тәуекел коды	Тәуекелдің атауы	Ағымдағы деңгей	Туындау ықтималдығы	Тәуекелдің ықтимал іске асырылуын білдіретін факторлар

4 Форма

Іске асырылған тәуекел бойынша есеп

Күні:

Тәуекелдің атауы:

Тәуекел коды	Тәуекелді іске асыру күні

Тәуекел иесі:

Аты-жөні	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

Тәуекелді іске асыру факторы (себебі)

Тәуекелді іске асырудан болатын залал

Іске асырылған тәуекел оқиғасының толық сипаттамасы

Тәуекелді басқару бойынша қабылданған шаралар

№	Әрекет	Орындаушы

5 Форма

(Директорлар кеңесінің 2026 жылғы "30" қыркүйектегі шешімімен толықтырылды, № 9 хаттама)

«Академик Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды ұлттық зерттеу университеті» КеАҚ 202__ жылға арналған анықталған тәуекелдер туралы жиынтық есебі

№	Құрылымдық бөлімше	Тәуекел сипаттамасы	Тәуекел факторлары (себептері)	Тәуекелді жүзеге асырудың ықтимал салдары	Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар, жауапты адамдар
1 тоқсан					
1					
2 тоқсан					
3 тоқсан					
4 тоқсан					

«Академик Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды ұлттық зерттеу университеті» КеАҚ 202__ жылға арналған іске асырылған тәуекелдер туралы жиынтық есебі

№	Құрылымдық бөлімше	Тәуекел сипаттамасы	Тәуекелді басқару бойынша қабылданған шаралар және жауапты адамдар
1 тоқсан			
1			
2 тоқсан			
3 тоқсан			
4 тоқсан			

6 Қосымша

(Директорлар кеңесінің 2025 жылғы «11» наурыздағы шешімімен өзгертілді, № 2 хаттама)

Бизнес-үдерістердің, тәуекелдер мен бақылаулардың матрицасы

Бизнес-процестердің, кіші процестердің атауы	**Бизнес-Процестің иесі**	**Бизнес-процеске тән тәуекелдің атауы**	**Тәуекел иесі**	**Бақылау рәсімі**	**Бақылау мақсаты**	**Кезеңділігі**	**Бақылау рәсімін орындау**
Бизнес-процесс 1							
Кіші процесс 1							
Кіші процесс 2							
Кіші процесс 3							
…							
Оқу үдерісі	Академиялық мәселелер жөніндегі Басқарма мүшесі - проректор						
Білім беру бағдарламаларын әзірлеу		Білім беру бағдарламаларының талап етілмеуі	Академиялық жұмыс департаментінің директоры	1. ББ сараптамасы 2. Сыртқы орта мониторингі	1. ББ әзірлеу сапасын бақылау 2. ББ қажеттілігін анықтау	1. Тұрақты 2. 2022 ж. қаңтар	1. Академиялық-комитеттер 2. Сапаны қамтамасыз ету департаменті тәуекелдерді бағалау туралы
ЖОО ББ қабылдауды		ЖОО ББ қабылдаудың болмауы	…				

қамтамасыз ету							
Оқу процесін кадрлық қамтамасыз ету		Кадрлармен жасақталмауы, ББ дәрежелілігінің төмен пайызы	…				
Материалдық-оқу процесін техникалық қамтамасыз ету		Аудиториялық Қордың, компьютерлік техниканың жетіспеушілігі, …	…				
…		…	…				

Бизнес-процестер: Оқу процесі, ғылыми процесс, тәрбие процесі, …

7 Қосымша

«Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары» формасы

(Директорлар кеңесінің 2025 жылғы «11» наурыздағы шешімімен өзгертілді, № 2 хаттама)

Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары

Тәуекел иесі:

Аты-жөні	
Құрылымдық бөлімше	
Лауазымы	

Тәуекелдің атауы	**Қатерді жою жөніндегі іс-шаралар**	**Қолданылатын ресурстар**	**Орындау мерзімдері**	**Жауапты тұлғалар**
1	2	3	4	5
1.	1.			
	2.			
	3.			
	…			
2.				

Жоспарды әзірлеген жауапты тұлғалардың қолдары

8 Қосымша

(Директорлар кеңесінің 2026 жылғы "30" қыркүйектегі шешімімен толықтырылды, № 9 хаттама)

Іске асырылған тәуекелдерді басқару жөніндегі бизнес-процесс

1. Процестің мақсаты

Осы бизнес-процестің мақсаты әрбір іске асырылған тәуекел бойынша уақтылы анықтауды, тіркеуді, талдауды, құжаттауды, хабардар етуді және шаралар қабылдауды қамтамасыз ету, сондай-ақ ұқсас тәуекел оқиғаларының қайта туындауын болдырмау болып табылады.

2. Негізгі принциптер

Қоғамда іске асырылған тәуекелдерді басқару тәуекелді іске асыру фактісін белгілеуге және оның салдарын барынша азайтуға ғана емес, сондай-ақ болған оқиғаның себептерін анықтауға, тәуекелдерді басқарудың қолданыстағы шаралары мен бақылау рәсімдерінің тиімділігін бағалауға, сондай-ақ ұқсас тәуекел оқиғаларының қайталануына жол бермеуге бағытталған шараларды қабылдауға бағытталған дәйекті және үздіксіз процесс ретінде жүзеге асырылады. Қоғамда іске асырылған тәуекелдерді басқару мынадай қағидаттарға негізделеді:

- әрбір іске асырылған тәуекелді тіркеу міндеттілігі;
- ақпараттандырудың жеделдігі;
- ұсынылатын ақпараттың толықтығы мен дұрыстығы;
- тәуекел иесінің жеке жауапкершілігі;
- тәуекелді іске асыру себептерін объективті талдау;
- түзету және алдын алу шараларын қабылдау;
- қабылданған шешімдердің орындалуын бақылау.

3. Бизнес-процесс алгоритмі

3.1. Іске асырылған тәуекелді тіркеу

Бизнес-процестің басталуы үшін тәуекел оқиғасының басталу фактісін, тәуекелдің іске асырылуын куәландыратын және Қоғам қызметі үшін теріс салдарға әкеп соқтырған не әкеп соғуы мүмкін мән-жайлардың немесе мән-жайлардың жиынтығын бекіту негіз болып табылады. Іске асырылған тәуекел белгілеріне сәйкес келетін оқиға болған кезде құрылымдық бөлімшенің басшысы (тәуекел иесі) не уәкілетті қызметкер:

- салдарларды барынша азайту жөнінде дереу шаралар қабылдауға;
- тәуекелді іске асыру фактісін растайтын құжаттар мен өзге де ақпараттың сақталуын қамтамасыз етуге;
- залалды бастапқы бағалауды ұйымдастыру міндетті.

3.2. Бастапқы ақпараттандыру

Тәуекел иесі іске асырылған тәуекел анықталған сәттен бастап 1 жұмыс күнінен кешіктірмей:

- тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшені хабардар етуге;
- елеулі тәуекел жағдайында басшылыққа бастапқы ақпаратты жіберуге;
- қажет болған жағдайда жұмыс тобын құруға бастамашы болуға міндетті.

3.3. Есепті дайындау

3 жұмыс күнінен кешіктірмей тәуекел иесі іске асырылған тәуекел туралы есепті белгіленген нысан бойынша ұсынады, онда:

- тәуекелді іске асыру мән-жайлары;
- пайда болу себептері;
- келтірілген залалдың мөлшері;
- салдары;
- қабылданған жедел шаралар;
- ұқсас жағдайлардың қайталануына жол бермеу бойынша ұсыныстар көрсетіледі.

3.4. Іске асырылған тәуекелді талдау

Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше:

- тәуекелді іске асыру себептерін талдайды;
- бұрын көзделген іс-шаралардың толықтығын анықтайды;
- қолданыстағы бақылау рәсімдерінің тиімділігін бағалайды;
- тәуекелдер тізілімін, тәуекелдер картасын, ТНИ мен іс-шаралар жоспарын өзгерту қажеттілігін айқындайды.

Қажет болған жағдайда тәуекелді іске асыру себептерін анықтау үшін қызметтік тексеру не ішкі тергеп-тексеру жүргізіледі.

3.5. Түзету шараларын әзірлеу

Талдау нәтижелері бойынша тәуекел иесі тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшемен бірлесіп, мыналарды көздейтін түзету іс-шараларын әзірлейді:

- тәуекелді іске асыру себептерін жою;
- ішкі процестерді жетілдіру;
- бақылау рәсімдерін күшейту;
- ішкі нормативтік құжаттарды өзгерту;
- қызметкерлерді оқыту;
- тәуекел иелері мен бақылау шараларын қайта қарау.

3.6. Орындалу мониторингі

Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше:

- іске асырылған тәуекелдер базасын жүргізеді;
- түзету шараларының орындалуын бақылайды;
- жиынтық есептілікті қалыптастырады;
- Басқарма мен Директорлар кеңесіне осы саясатта белгіленген тәртіппен ақпарат ұсынады.

4. Тәуекел иесінің жауапкершілігі

Тәуекел иесі:

- іске асырылған тәуекелді уақтылы тіркеу үшін;
- салдарын шектеу бойынша бастапқы шаралар қабылдау үшін;
- тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшені уақтылы хабардар ету үшін;
- ұсынылатын ақпараттың дұрыстығы, толықтығы мен объективтілігі үшін;
- іске асырылған тәуекел туралы есепті дайындау үшін;
- түзету іс-шараларының орындалуын ұйымдастыру үшін;
- жойылуы мүмкін себептер бойынша тәуекелді қайта іске асыруға жол бермеу үшін жеке жауап береді.

5. Қызметкерлердің жауапкершілігі

Қоғам қызметкерлері:

- тәуекелдерді іске асырудың барлық белгілі фактілері туралы тікелей басшыны дереу хабардар етуге;
- ақпаратты жасыруға жол бермеуге;
- тәуекелді іске асыру себептеріне талдау жүргізу кезінде толық ақпарат беруге;
- түзету іс-шараларын іске асыруға қатысуға міндетті.

6. Уақтылы хабардар етпегені үшін жауапкершілік

Іске асырылған тәуекелді уақтылы анықтамау, оның іске асырылуы туралы ақпаратты жасыру не ақпарат беру мерзімдерін бұзу осы саясаттың және Қоғамның ішкі құжаттарының талаптарын бұзу болып қаралады.

Бұзушылықтың сипатына, оның салдарына және кінәсінің дәрежесіне қарай кінәлі қызметкерлерге Қазақстан Республикасының Еңбек кодексіне, Қоғамның ішкі актілеріне және еңбек тәртібі қағидаларына сәйкес тәртіптік жауапкершілік шаралары қолданылуы мүмкін.