

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Утверждено
Решением Совета директоров
НАО «Торайгыров университет»
Протокол № 3
05.03 2022 года

Внесены изменения решением
Совета директоров
НАО «Торайгыров университет»
Протокол № 23
23.04 2025 года



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

СО СМК 6.02.3-22

Некоммерческое акционерное общество «Торайгыров Университет»

Павлодар

2025

Содержание

1	Область применения	2
2	Нормативные ссылки	4
3	Термины и определения	4
4	Обозначения и сокращения	8
5	Ответственность и полномочия	8
6	Методы выявление рисков	9
7	Классификация рисков	10
8	Качественная оценка рисков	12
9	Разработка реестра рисков с мероприятиями по управлению рисками и их периодичностью	14
10	Мониторинг рисков	15
11	Заключительные положения	16
	Приложение А Оценка уровня влияния риска	17
	Приложение Б Оценка уровня вероятности реализации риска	19
	Приложение В Тепловая карта рисков	21
	Приложение Г Реестр управления рисками	22
	Приложение Д Отчет о проведенных мероприятиях по управлению рисками	23

1 Область применения

1.1 Настоящее Положение определяет видение, цели и задачи политики управления рисками Некоммерческого акционерного общества (далее – НАО) «Торайгыров университет», а также определяет процедуру идентификации рисков и включения в Реестр рисков для дальнейшего анализа, оценки и управления.

1.2 Методология управления рисками выстроена с применением цикла PDCA (планирование – выполнение – контроль – улучшение) по международным стандартам ИСО (международная организация по стандартизации).

1.3 Риски могут быть выявлены в рамках следующих процедур:

- первоначальное выявление и инвентаризация рисков – первичное составление Реестра рисков и его регулярный пересмотр;

- обнаружение потенциального риска – выявление потенциального риска в ходе операционной деятельности;

- выявление риска в ходе аудита – выявление риска в ходе внутреннего или внешнего аудита бизнес-процессов в ходе осуществления мер финансового и нефинансового контроля, институциональной и специализированной аккредитации.

1.4 В процессе первоначального выявления рисков составляется Реестр рисков с тем, чтобы провести последующую оценку и определить подходы к управлению этими рисками.

1.5 Процесс инвентаризации рисков предполагает регулярный (ежегодный) пересмотр ранее выявленных рисков, т.е. определение актуальности и уровня существенности рисков, находящихся в Реестре рисков. В результате инвентаризации могут быть выявлены новые риски, некоторые из ранее выявленных рисков могут быть признаны неактуальными.

1.6 Одним из ключевых моментов при выявлении потенциальных рисков является способность ответственных работников определять риск-факторы. Риск-фактор является причиной возникновения риска. Выявление ключевых риск-факторов способствует повышению эффективности процесса управления рисками.

1.7 Перечень факторов по каждому риску не является фиксированным и может быть дополнен в ходе:

1) экспертной оценки влияния риска (мнение эксперта о наиболее вероятных причинах реализации риска в конкретном случае);

2) мониторинга реализации рисков;

3) внутреннего и внешнего аудита бизнес-процессов или деятельности структурных подразделений НАО «Торайгыров университета».

1.8 Настоящее Положение организации входит в состав документации, обеспечивающей функционирование системы комплаенс и менеджмента качества и обязателен для применения всеми структурными подразделениями и сотрудниками НАО «Торайғыров университет».

2 Нормативные ссылки

В настоящем Положении использованы ссылки на следующие стандарты и документы:

- Закон Республики Казахстан «Об образовании»;
- Закона Республики Казахстан «О науке»;
- Совместный приказ и. о. Министра образования и науки Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 719 и и.о. Министра национальной экономики Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 843 «Об утверждении критериев оценки степени риска и проверочных листов по проверкам за системой образования» (далее – Совместный приказ);
- Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 19 апреля 2021 года № 171 Об утверждении Кодекса корпоративного управления некоммерческого акционерного общества в сфере высшего и послевузовского образования (с изменениями и дополнениями от 16.07.2021 г.)
- МС ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- МС ИСО по рискам 31000-2009 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания»;
- ДП СМК 7.5-01/02 Управление документированной информацией;
- СО СМК 4.01.5-20 Общие требования к построению, изложению и оформлению документации системы менеджмента качества. Термины и определения;
- ДП СМК 10.2-01/05 Корректирующие действия.

3 Термины и определения

В настоящем Положении используются термины и определения в соответствии с МС ИСО 9000, в том числе и также следующие термины, и определения:

Бенчмаркинг – это процесс сопоставления деятельности Университета с деятельностью успешно функционирующих университетов и определения на этой основе собственных направлений развития и совершенствования.

Вероятность риска – формализованная оценка возможности наступления рискового события в течение рассматриваемого периода.

Владелец мероприятия – должностное лицо, несущее персональную ответственность за осуществление конкретного мероприятия, предусмотренного Планом мероприятий по управлению рисками.

Владелец риска – руководитель организации/структурного подразделения/бизнес-процесса, имеющий полномочия и отвечающий за управление соответствующим риском.

Влияние риска – формализованная оценка ожидаемого воздействия рискового события на результаты деятельности и ее репутации.

Грубый риск нарушения – риск нарушения требований, установленных нормативными правовыми актами в сфере образования, влекущие или подтверждающие снижение качества образовательного процесса; по соответствуанию качественного состава педагогов.

Значительный риск нарушения – риск нарушения требований, установленных нормативными правовыми актами в сфере образования, в части создания условий для ведения образовательного процесса

Идентификация рисков – процесс выявления и описания потенциальных рисков, их причин и последствий.

Карта рисков – описание рисков, представленное в виде графического изображения/ текста, в котором риски расположены последовательно в зависимости от их уровня риска.

Качественная оценка – это определение степени влияния риска на деятельность, в соответствии с внутренними критериями, и вероятности риска, основанной на коллективной и экспертной оценке.

Количественная оценка – математический прогноз и расчет вероятности реализации рисков, а также потенциального материального ущерба/затрат/выгод от реализации риска.

Контрольные процедуры (средства контроля) – действия, которые помогают удостовериться, что распоряжения руководства выполняются; например, необходимые меры, предпринимаемые в отношении рисков, которые могут препятствовать достижению целей организации.

Координатор менеджмента рисками – должностное лицо или структурное подразделение, которое координирует работу структурных подразделений по реализации процесса менеджмента рисками на уровне Университета.

Корреляция рисков – систематическая и обусловленная связь между рисками.

Коррупционный риск – возможность возникновения причин и условий, способствующих совершению коррупционных правонарушений.

Кросс-функциональный риск – риск, в процесс управления которым вовлечены руководители разного уровня либо разных функциональных подразделений.

Мероприятия по управлению риском – действия, разработанные на основании одного из следующих методов управления: уклонение от риска; снижение риска; перенос (перераспределение) риска; принятие риска.

Мониторинг риска – систематическое обновление информации об уровне риска и внешних или внутренних факторах, влияющих на уровень риска, а также о статусе мероприятий по управлению риском.

Незначительный риск нарушения – риск нарушения требований, установленных нормативными правовыми актами в сфере образования, в части организации учебно-воспитательного процесса

Операционный риск – риск, возникающий в ходе осуществления ежедневной операционной деятельности, связанной с реализацией Стратегии развития.

Остаточный риск – это риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск (контрольной процедуры).

Оценка рисков – процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску вероятности его наступления и ранга существенности последствий риска с целью дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском.

Перераспределение риска – уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска третьей стороне. Распространенными способами перераспределения риска является приобретение страховых полисов и передача соответствующего вида деятельности сторонней организации (аутсорсинг).

Потенциальный ущерб риска – возможная сумма потерь/убытков в денежном выражении, которые может понести Университет в случае реализации риска.

Правовой риск – риск возникновения негативных для Университета последствий в результате несоблюдения общегражданских правовых норм.

Предупредительные мероприятия – текущие действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые проводятся до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации рисков.

Принятие риска – уровень риска предполагает возможность его принятия без осуществления каких-либо действий, также возможно принятие остаточного риска после проведения мероприятий по его сокращению.

Присущий риск – это риск для организации в отсутствие действий со стороны руководства по изменению вероятности возникновения или степени влияния данного риска.

Ранжирование рисков – на основании проведенной оценки выделение рисков с наибольшей вероятностью реализации и степенью влияния. Данное действие выполняется с целью концентрации времени и ресурсов на наиболее значимых рисках.

Реактивные мероприятия – планируемые действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые будут проведены после реализации риска, в целях оперативного реагирования и снижения последствий в результате реализации риска.

Реестр рисков – таблица, содержащая следующую структурированную информацию о рисках: наименование процесса, наименование риска, вероятность наступления риска, существенность последствий риска, уровень

риска, владелец риска, мероприятия по управлению риском, используемый метод, сроки исполнения и ответственные

Риск – потенциально возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности Университета и приводящее к нежелательным последствиям.

Риск-коммуникации – совокупность коммуникативных процессов по поводу существующих и возникающих рисков.

Риск-культура – показатель внутренней среды, при котором руководство и работники принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.

Риск-менеджмент (или управление рисками) – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь от реализации бизнес-процесса. Риск менеджмент является составной частью всех организационных процессов компании, включая стратегическое планирование и управление процессами.

Сокращение риска – предпринимаются действия по уменьшению вероятности или влияния риска, которое требует принятия большого числа оперативных решений, касающихся организации деятельности.

Средняя величина – обобщающий показатель, выражающий типичные размеры количественно варьирующихся признаков качественно однородных явлений.

Статистический подход – это подход, означающий анализ путем наблюдений и обработки данных с применением методов сбора, контроля, редактирования, сводки и группировки первичных статистических данных.

Стратегический риск – риск, возникающий на уровне принятия стратегических решений. Таким образом, данный риск оказывает непосредственное влияние на Стратегию развития наблюдения законодательства и внутренних документов Университета.

Страхование – передача возможного риска, в том числе финансовых потерь или материального ущерба, страхователем страховщику в соответствии с договором страхования. Страхование осуществляется путем покупки страхового полиса у страховой компании.

Сценарный подход – это прогнозирование и приближенное к реальности описание того, какие могут быть альтернативы развития той или иной организации в существующих экономических, политических и других условиях.

Уклонение от риска – прекращение деятельности ведущей к риску, уровень которого находится выше принимаемого.

Управление рисками – набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, в рамках которого руководство и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут

повлиять на деятельность, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для руководства уровня риска.

Уровень риска – оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации.

Фактор риска – причина, способствующая реализации риска.

Финансовый риск – риск, возникающий в ходе осуществления ежедневных финансовых операций и по большей мере вызываемый неожиданными изменениями внешних финансовых, макроэкономических и других факторов.

Эксперт – это ключевой работник структурного подразделения Университета, обладающий определенными знаниями и опытом в своей области.

4 Обозначения и сокращения

В настоящем Положении применяются следующие обозначения и сокращения:

АВ – академические вопросы;

ИСО – международная организация по стандартизации;

КМР – координатор менеджмента рисками;

КО – комплаенс-офицер;

МР – менеджмент рисками;

МС – международный стандарт;

НАО – Некоммерческое акционерное общество;

НД – нормативный документ;

ОСиСМК – Офис стратегии и системы менеджмента качества;

РК – Республика Казахстан;

РСП – руководитель структурного подразделения;

СМК – система менеджмента качества;

СМР – система менеджмента рисками;

СО – стандарт организации;

УПОиГЗ – Управления правового обеспечения и государственных закупок.

5 Ответственность и полномочия

Ответственность и полномочия по разработке, согласованию, представлению на утверждение, хранению настоящего СО приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица ответственности

Виды деятельности	Ответственный исполнитель		
	Совет Директоров	РРГ	Комплаенс служба
Руководство процессом разработки, оформления, согласования и утверждения настоящего СО СМК		X	

Разработка требований настоящего СО СМК, её соответствие требованиям нормативных документов		X	
Утверждение настоящего СО СМК	X		
Внедрение требований, указанных в настоящем СО СМК			X
Управление настоящим СО СМК в соответствии с ДП СМК 7.5-01/02			X
Ответственность за сохранность подлинника СО СМК и размещение электронной версии на образовательном портале НАО «Торайгыров университет»			X

6 Методы выявления рисков

6.1 При первичном выявлении и инвентаризации рисков могут использоваться следующие стандартные методы:

- 1) анализ основных и обеспечивающих процессов;
- 2) сбор и анализ статистических данных;
- 3) индивидуальные экспертные методы (анкетирование, интервью);
- 4) групповые методы (мозговой штурм, деловая игра);
- 5) мониторинг публикаций и выступлений;

6) отчеты и рекомендации по результатам внутренних и внешних аудитов бизнес-процессов и структурных подразделений, институциональной и специализированных аккредитаций.

6.2 При проведении внутреннего анализа процессов используется информация, полученная из внутренних (структурных подразделений, институтов) или внешних источников (партнеров, внешних аудиторов и др.). Этот метод подразумевает анализ входных данных, задач, обязанностей, областей ответственности и выходных данных, которые вместе формируют процесс. Анализируя риск-факторы, которые влияют на входные данные или действия внутри процесса, организация выявляет риски, которые могут повлиять на достижение целей. Процессы описываются в графическом и/или текстовом виде. После описания процессов осуществляется их анализ, с целью выявления возможных рисковых событий. В результате анализа процессов и выявления рисков каждого процесса формируется перечень рисков.

6.3 Анализ статистических данных осуществляется по:

1) статистическим показателям – анализ накапливаемых статистических данных, получаемых из внешних источников;

2) учетным данным о нарушениях – анализ фиксировавшихся нарушений, внештатных ситуаций, сбоев в процессах, фактов отклонения показателей текущей деятельности от запланированных показателей;

3) отчетности – анализ отчетной и другой документации, в том числе управленческой, бухгалтерской, налоговой отчетности, показателей деятельности, планов, реестров договоров и т.д.;

4) результатам проверок – для анализа используются отчеты внутреннего аудита, независимого аудита, результаты выездных проверок, в т.ч. технических, налоговых проверок и т.п.;

5) опыту других университетов – сравнительный анализ процессов и показателей Университета и прочих университетов (местных и зарубежных) с использованием результатов аудиторских проверок, отчетов, заключений о рисках, рисковых моделей этих университетов. Для анализа могут использоваться периодические издания и отчеты специализированных агентств.

6.4 Индивидуальные экспертные методы предполагают индивидуальную работу ответственного работника Университета с каждым из привлеченных экспертов. При этом может быть задействован один эксперт, если его квалификации достаточно для разрешения возникшей неопределенности или проблемы, однако обычно привлекают нескольких экспертов для повышения надежности экспертизы. Процедуры опроса экспертов могут быть различны: интервью, анкетирование и др.

6.5 В отличие от индивидуальных, групповые методы предполагают коллективную работу экспертов, требующую согласования мнений всех экспертов и разработку общего экспертного вывода. Групповые методы включают мозговые штурмы, деловые игры и т.д.

6.6 Мониторинг публикаций и выступлений. С целью выявления рисков на регулярной основе проводится мониторинг публикаций об Университете, выступлений руководителей профильных министерств и ведомств, мнений отраслевых экспертов, анализируются проекты нормативно-правовых документов, концепции развития отрасли, прогнозы аналитиков, материалы профильных конференций и пр.

6.7 Обнаружение потенциальных рисков в ходе текущей деятельности. Новые риски могут быть выявлены не только в процессе исполнения регулярных процедур в рамках системы управления рисками, но и в процессе осуществления работниками своей текущей деятельности. В случае обнаружения информации о возможности существования потенциального риска, ранее не включенного в Реестр рисков, подразделение Университета направляет соответствующую служебную записку в подразделение, ответственное за управление рисками. В случае необходимости, новый риск включается в Реестр рисков Университета.

6.8 Процедуры оценки обнаруженного риска, разработки, согласования и утверждения мероприятий по управлению этим риском, а также организации контроля над управлением риском осуществляются в соответствии с настоящим положением.

7 Классификация рисков

7.1 Классификация рисков производится для удобства навигации пользователей в Реестре рисков. Все риски Университета делятся на шесть групп в зависимости от источника возникновения:

- 1) стратегические риски;
- 2) операционные риски;
- 3) финансовые риски;
- 4) правовые риски;

5) коррупционные риски.

В рамках данных пяти групп рисков необходимо учитывать аспекты трех категорий устойчивого развития – экономической, экологической и социальной.

7.2 Результатом процедуры выявления/инвентаризации рисков является Реестр рисков, включающий в себя полный перечень выявленных рисков с их кратким описанием. Ответственные лица за своевременную актуализацию и обновление Реестра рисков, а также сроки их проведения должны быть назначены и установлены.

7.3 Целью процедуры оценки рисков является определение существенности воздействия риска на операционные и финансово-экономические показатели деятельности Университета. Существенность риска определяется на основании основных показателей:

- 1) уровень вероятности реализации риска;
- 2) уровень влияния риска на деятельность Университета.

7.4 На основании оценки рисков производится дальнейшее управление рисками. Целью оценки является определение порога существенности риска для того, чтобы Университет управлял рисками, оказывающими существенное влияние на достижение своих целей.

7.5 Оценку риска необходимо проводить для того, чтобы:

- 1) проверять адекватность процедур, направленных на управление рисками;
- 2) определить приоритеты деятельности, если в результате оценки была установлена необходимость в дальнейших мероприятиях.

7.6 Существует два основных метода оценки рисков:

- 1) качественная оценка;
- 2) количественная оценка.

7.7 В целях проведения более точной количественной оценки рисков в рамках статистического подхода, необходимо формирование полной и репрезентативной исторической информации по реализовавшимся рискам. По мере осуществления деятельности и накопления статистических данных, появляется возможность производить статистический анализ отклонений, возникших на различных этапах деятельности.

Статистические данные являются практической опорой для руководства в ходе принятия управленческих решений. Для этих целей необходимо вести постоянный мониторинг и учет реализовавшихся рисков и убытков, информация о которых позволить руководству выявить события, имеющие влияние на деятельность Университета.

7.8 Одним из удобных инструментов для целей учета реализовавшихся рисков и убытков является база данных реализовавшихся рисков. База данных формируется на основе отчетности и является основой для количественной оценки рисков.

База данных должна содержать следующую информацию по реализовавшимся рискам:

- 1) категория риска;

- 2) наименование риска;
- 3) влияние и вероятность риска с валовым баллом;
- 4) итоговая вероятность риска;
- 5) рейтинг риска;
- 6) владелец риска;
- 7) мероприятия по управлению риском;
- 8) последствия от реализации риска.

Необходимый объем статистических данных (количество наблюдений) устанавливается в зависимости от метода расчета количественной оценки риска.

8 Качественная оценка рисков

8.1 Качественная оценка рисков является одним из основных этапов управления рисками, которая осуществляется для всех выявленных рисков. В рамках проведения качественной оценки рисков владельцы рисков и ключевые работники оценивают следующие параметры риска:

- 1) влияние риска (оценка влияния риска производится согласно приложению А);
- 2) вероятность реализации риска (оценка вероятности реализации риска производится согласно приложению Б).

8.2 После проведения качественной оценки параметров рисков, риски наносятся на тепловую карту рисков (приложение В), которая позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются ключевыми рисками:

1) риски, которые расположились в неприемлемой зоне, имеют высокую вероятность реализации и (или) оказывают очень большое влияние на деятельность;

2) риски, которые расположились в допустимой зоне, имеют среднюю вероятность реализации и (или) оказывают среднее влияние на деятельность;

3) риски, которые расположились в незначительной зоне, имеют низкую вероятность реализации и (или) не оказывают значительного влияния на деятельность. Данные риски управляются в рамках ежедневной операционной деятельности.

8.3 Методы управления рисками включают в себя сокращение, перераспределение, принятие и уклонение от рисков. Методы управления рисками могут использоваться по отдельности или комбинированно. Для наиболее эффективного и результативного процесса управления рисками требуется:

1) выявить события, способные оказать влияние на достижение поставленных целей;

2) оценить вероятность возникновения рискового события и размер влияния (последствия) в случае реализации данного события;

3) спланировать и осуществить мероприятия по управлению рисками таким образом, чтобы остаточные риски оценивались как приемлемые;

4) проанализировать результаты деятельности и оценить затраты по управлению рисками.

8.4 Сокращение риска предполагает разработку мероприятий, направленных на:

1) предупреждение не достижения цели – сокращение вероятности наступления определенного риска;

2) контроль последствий – сокращение размера последствий до приемлемых пределов в случае негативной реализации риска и получение выгоды (использование появившихся возможностей) в случае позитивной реализации;

3) метод сокращения рисков предполагает разработку и осуществление мероприятий, направленных на уменьшение возможности наступления негативных последствий. В случае, если применяемые методы по сокращению рисков связаны с затратами, производится анализ эффективности затрат на проведение мероприятий – анализ выгод и затрат (cost-benefit analysis):

- при оценке затрат учитываются все затраты на разработку и осуществление мероприятий по управлению ключевым риском;

- при оценке выгод, учитываются параметры риска после осуществления мероприятий по управлению данным риском (остаточный риск). Тем самым, разработка и осуществление мероприятий по управлению ключевыми рисками, направленных на снижение вероятности реализации риска, является более эффективным, чем устранение последствий после реализации рискового события.

8.5 При перераспределении риска подразумевается перенос потенциальных убытков, связанных с реализацией рисков, третьей стороне. При этом важно понимать, что риски не могут передаваться третьим сторонам полностью, так как всегда существует остаточный риск, либо возникают другие риски, в основном связанные с контрагентом. При использовании метода перераспределения риска, ответственность за управлением данным риском переносится третьей стороне, при этом риск не устраняется. Условия передачи ответственности за определенные риски сторонней организации/третьей стороне определяются в контракте/договоре. Данный метод управления рисками предполагает наличие выплат за риск стороне, принимающей на себя ответственность в случае реализации риска. Мероприятия по передаче рисков включают следующее:

1) организация совместных предприятий или установление долгосрочных партнерских отношений со сторонними организациями;

2) аутсорсинг некоторых процессов;

3) разделение риска путем заключения контрактных соглашений с партнерами;

4) страхование форс-мажора.

8.6 Принятие риска – метод, в рамках которого не предусматривается осуществление каких-либо специальных действий в отношении определенного риска. Данный метод применяется в следующих случаях:

1) уровень риска до проведения каких-либо мер по снижению не превышает приемлемого для заинтересованных лиц уровня;

2) невозможно повлиять или предотвратить причины реализации риска (например, политический риск);

3) риски были оценены как несущественные, следовательно, они могут отслеживаться без принятия конкретного плана реагирования на них.

8.7 Уклонение от риска предполагает прекращение деятельности, связанной с риском, а также предполагает изменение плана дальнейшей реализации этапов процесса/проекта таким образом, чтобы исключить вероятность реализации негативного события, связанного с осуществлением какого-либо этапа процесса/проекта. При этом в отношении некоторых рисков данный метод может использоваться на ранних стадиях осуществления процесса/проекта, когда возможно уклонение от реализации потенциального риска при помощи:

- 1) уточнения требований;
- 2) получения дополнительной информации;
- 3) улучшения коммуникации;
- 4) проведения тщательной экспертизы.

8.8 В иных случаях, метод уклонения от риска осуществляется путем невыполнения какого-либо этапа процесса/проекта, и разработки альтернативных способов реализации этапов процессов/проектов, оказывающих влияние на деятельность структурного подразделения /организации Университета в целом.

Кроме того, данный метод управления рисками можно использовать в отношении рисков, несущих в себе угрозу непрерывности деятельности.

9 Разработка реестра рисков с мероприятиями по управлению рисками и их периодичностью

9.1 Мероприятия по управлению рисками подразделяются на предупредительные и реактивные.

9.2 Реактивные мероприятия разрабатываются в целях воздействия на последствия. После консолидации ключевых рисков подразделением, ответственным за управление рисками направляет уведомление структурным подразделениям Университета о необходимости разработки мероприятий по управлению рисками.

9.3 Мероприятия по управлению рисками разрабатываются владельцами рисков. При разработке мероприятий по управлению рисками и выборе метода реагирования на риски определяющими факторами являются:

- 1) вероятность реализации риска;
- 2) влияние риска, в случае его реализации.

9.4 Для определения методов управления рисками может применяться тепловая карта рисков (приложение В).

9.5 Оценки уровня влияния и вероятности реализации риска ранжируются по пятибалльной системе и подробно охарактеризованы в приложении А

(Оценка уровня влияния риска) и приложении Б (Оценка уровня вероятности реализации риска) (*с изменениями от ... марта 2025 года, протокол №...*).

9.6 В случае если по каким-либо причинам уклонение невозможno, используются комплексные методы реагирования на риски, такие как перераспределение и сокращение.

9.7 Основным показателем эффективности мероприятий по управлению рисками является качество управления рисками. Качество управления рисками определяется состоявшейся или не состоявшейся «миграцией» рисков – передвижения точек с верхней правой части карты рисков в нижнюю левую. Для внедрения мероприятий по управлению рисками необходимо провести сравнительный анализ цены риска и мероприятия по управлению данным риском. Данный анализ позволяет выявить, насколько целесообразно внедрение и проведение мероприятий по управлению риском. В случае, если стоимость внедрения мероприятия по управлению риском выше цены риска, то затраты по управлению риском являются нецелесообразными. В обратном случае выгодно внедрять мероприятия по управлению ключевыми рисками.

9.8 Подразделение, ответственное за управление рисками, в рамках осуществления риск-коммуникаций, получив перечень мероприятий по управлению рисками от подразделений Университета, предоставляет Реестр рисков с мероприятиями по управлению рисками и их периодичностью на утверждение Ректора Университета согласно приложению Г.

10 Мониторинг рисков

10.1 Основные способы мониторинга:

- 1) проверка и ведение записей;
- 2) наблюдение, инспекции, интервью;
- 3) отслеживание процессов;
- 4) бенчмаркинг и экспертная оценка.

10.2 Мониторинг и контроль системы управления рисками осуществляется посредством следующих процедур:

1) предоставление владельцами рисков регулярных отчетов о проведенных мероприятиях по управлению рисками согласно приложению Д.

2) отчеты необходимо предоставить в подразделение, ответственное за управление рисками в течение десяти рабочих дней после наступления отчетной даты, инициированному подразделением, ответственным за управление рисками (*с изменениями от ... марта 2025 года, протокол №...*).

3) сводный отчет о проведенных мероприятиях по управлению рисками предоставляется на рассмотрение Председателю Правления - ректору в течение десяти рабочих дней после получения отчетов о проведенных мероприятиях;

4) возможна независимая оценка эффективности управления рисками, с предоставлением необходимых рекомендаций по дальнейшему совершенствованию управления рисками.

10.3 Результатом процедур мониторинга и контроля системы управления рисками является регулярное (не реже одного раза в год) обновление информации о ходе выполнения мероприятий по управлению рисками, а также принятие с учетом такой информации необходимых управленческих решений, в том числе связанных с корректировкой и повышением эффективности ранее утвержденных мероприятий по управлению рисками.

11 Заключительные положения

11.1 Изменения и дополнения в настоящее положение могут быть внесены в установленном порядке Ректором Университета в соответствии с ВНД Университета.

11.2 Вопросы, не урегулированные настоящим положением, решаются в порядке, установленном нормативными правовыми актами Республики Казахстан и/или другими внутренними организационно-правовыми актами Университета.

Приложение А
(справочное)

Оценка уровня влияния риска

Балл	Степень влияния	Общая характеристика последствий	Комплаенс/Соблюдение требований	Ответ	Валовый балл	Меры	Ответ	Итоговый балл
1	Незначительное	Отсутствие каких - либо негативных последствий в случае реализации риска	Незначительное нарушение регуляторных требований, Отсутствие оснований для привлечения работников объекта анализа к административной и/или иной ответственности Отсутствие штрафов, пеней, неустоек и других финансовых нарушений в отношении объекта анализа. Отсутствие нарушения прав и интересов физических и юридических лиц.	Нет	0	controls have been implemented etc.	Нет	0
2	Заметное	Последствия от реализации риска несущественные	Малое нарушение регуляторных требований. Предупреждения о возможном взыскании штрафов с работников объекта анализа. получение предупреждения о возможном взыскании штрафов, пеней, неустоек и выявление других финансовых нарушений в отношении объекта анализа.	Нет	0		Нет	0

3	Крупное	Последствия от реализации риска значительные, но могут быть полностью исправлены	Неоднократное нарушение регуляторных требований, которое может привести к возникновению штрафов, пени, неустоек и других финансовых нарушений. Взыскание штрафов с работников объектов анализа. Нарушения прав и интересов физических и юридических лиц.	Нет	0		Нет	0
4	Критическое	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определённой степени	Серьезное нарушение регуляторных требований, вследствие которого объект анализа обязан платить штрафы, пени, неустойки и пр. Привлечение работников объекта анализа к административной или уголовной ответственности. Нарушение прав и интересов физических и юридических лиц.	Нет	0		Нет	0
5	Катастрофическое	Последствия от реализации риска очень значительные и не могут быть исправлены. Риск имеет некомпенсируемые последствия.	Крайнее нарушение регуляторных требований или несколько финансовых нарушений, повлекшие за собой крупные штрафы, пени, неустойки и прочие выплаты, а также отзыв выданных лицензий (в случае наличия). Неоднократное привлечение работников к административной/уголовной и/или иной ответственности. Нарушение прав и интересов физических и юридических лиц.	Нет	0		Нет	0

Приложение Б (справочное)

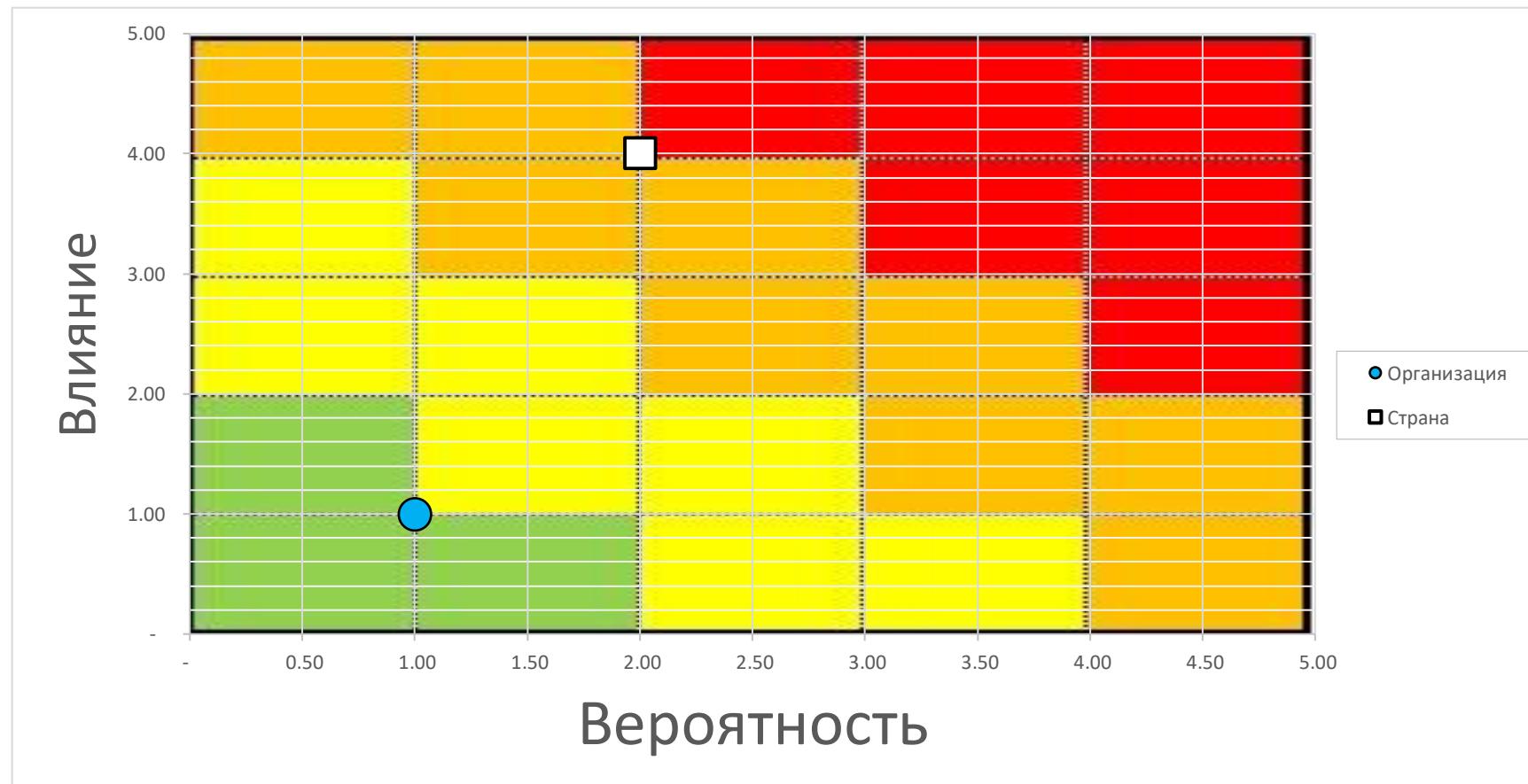
Оценка уровня вероятности реализации риска

Балл	Значение	Частота реализации	Вероятность реализации	Ответ	Вероятность	Меры	Ответ	Итоговая вероятность
1	Очень редко	Единичные события, зарегистрированные в деятельности объекта анализа за последние 5 лет.	Событие может реализоваться в очень редких случаях или с вероятностью реализации до 1%.	Нет	0	controls have been implemented etc.	Нет	0
2	Редко	Мало известных или зарегистрированных инцидентов в деятельности объекта анализа в течение последних 2-х лет.	Событие может реализоваться в редких случаях или с вероятностью реализации от 1% до 10%.	Нет	0		Нет	0

3	Время от времени	Событие было зарегистрировано в деятельности объекта анализа в течение последнего года.	Вероятность реализации риска от 11% до 25%.	Нет	0		Нет	0
4	Часто	Событие было зарегистрировано в деятельности объекта анализа в течение последнего полугода.	Вероятность реализации риска от 26% до 50%.	Нет	0		Нет	0
5	Очень часто	Событие было зарегистрировано в течение последнего полугода неоднократно.	Вероятность реализации события очень высокая от 50% до 100%.	Нет	0		Нет	0

Приложение В (справочное)

Тепловая карта рисков



Приложение Г
(справочное)

Реестр управления рисками

#	Категория риска (стратегический, операционный, правовой, финансовый, коррупционный)	Наименование риска	Применим ли этот риск к вашей организации? Да/Нет	Влияние (от 1 до 5)	Валовый балл	Итоговый балл	Вероятность (от 1 до 5)	Итоговая вероятность	Рейтинг	Владелец риска	Мероприятия по управлению рисками	Последствия реализации риска
1				0	0	0	0	0	0			
2				0	0	0	0	0	0			
3				0	0	0	0	0	0			
4				0	0	0	0	0	0			
5				0	0	0	0	0	0			
6				0	0	0	0	0	0			
7				0	0	0	0	0	0			
8				0	0	0	0	0	0			

Приложение Д
(справочное)

Отчет о проведенных мероприятиях по управлению рисками

Код риска	Группа риска	Наименование риска	Владелец риска	Мероприятия по управлению рисками	
				Краткое описание	Дата проведения