«ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ
ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ»
КОММЕРЦИЯЛЫҚ ЕМЕС АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМЫ

БЕКІТІЛДІ
«Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті» КеАҚ
Директорлар кеңесінің шешімімен
Хаттама №4
2024 жылғы «21» маусым

«ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ» КОММЕРЦИЯЛЫҚ ЕМЕС АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМЫНЫҢ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ САЯСАТЫ

Алматы, 2024

МАЗМҰНЫ

1. Жалпы ережелер
2. Нормативтік сілтемелер
3. Негізгі ұғымдар мен анықтамалар
4. Тәуекел-менеджментінің мақсаты, міндеттері мен принциптері
5. Тәуекелдерді басқаруға қатысушылар және олардың функциялары
6. Тәуекелдерді басқару әдістемесі (процесі)
6.1. Қоршаған ортаны анықтау
6.2. Тәуекелдерді сәйкестендіру және тәуекелдер тізілімін қалыптастыру
6.3. Тәуекелдерді бағалау әдістемесі
6.4. Тәуекелді талдау және бағалау
6.5. Тәуекелге жауап беру
6.6. Ақпарат және коммуникациялар
6.7. Ақпарат алмасу және кеңес беру
6.8. Мониторинг
7. Регламент
8. Тәуекелдер туралы есеп беру
9. Тәуекел-менеджменті мәдениетін дамыту
10. Жауапкершілік және өкілеттіктер

1. Жалпы ережелер

1. Осы тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі – Саясат) «Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті» КеАҚ (бұдан әрі – Қоғам) ішкі қызметін реттейтін ішкі құжаттардың Жіктеуішіне сәйкес әзірленді.

2. Осы Саясат Қоғамдағы тәуекел-менеджментінің/тәуекелдерді басқарудың (бұдан әрі – ТМ/ТБ) мақсаттары мен міндеттерін көрсететін, тәуекелдерді басқару құрылымы мен тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі компоненттерін айқындайтын негізгі құжат болып табылады.

3. Осы Саясат тәуекелдерді басқару, шешім қабылдау, мақсат қою және оған қол жеткізу және жалпы жұмыс істеуді жақсарту арқылы қоғамның құндылықтарын қалыптастыратын және қолдайтын қоғамның барлық қызметкерлеріне арналған.

4. Саясат тәуекелдерді басқарудың негізгі тұжырымдамалары мен принциптерін түсіндіреді, тәуекелдерді анықтау және басқару процестерін сипаттайды, тәуекелдерді басқару процесін жүзеге асыруда жүйелі және дәйекті тәсілдерді қамтамасыз етеді.

5. Саясат кезең-кезеңімен енгізіледі және толық жұмыс істеуі жалпы ТМ/ТБ дамуының нақты кезеңіне байланысты болады.

6. Осы Саясат қоғамға жұмысқа орналасу кезінде жаңадан қабылданатын қызметкерлерге таныстыруды қажет міндетті құжат болып табылады.

2. Нормативтік сілтемелер

7. Саясат келесі нормативтік құжаттарды ескере отырып әзірленді:

1) «Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бөлігінде тәуекел дәрежесін бағалау өлшемшарттарын және білім беру жүйесіне тексеру парақтарын бекіту туралы» бұйрық (Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2022 жылғы 1 желтоқсандағы № 166 және Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2022 жылғы 2 желтоқсандағы № 116 бірлескен бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2022 жылғы 2 желтоқсанда № 30920 болып тіркелді. Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бөлігінде білім беру жүйесінің тәуекел дәрежесін бағалау өлшем шарттары;

2) ҚР СТ ISO 31000-2020 Тәуекел менеджменті. Нұсқаулар (ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines, IDT);

3) ҚР СТ IEC 31010-2020 Тәуекел менеджменті. Тәуекелді бағалау әдістері (IEC 31010:2019 Risk management – Risk assessment techniques, IDT);

4) ҚР Қаржы министрлігі Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитеті төрағасының 25.08.2020 жылғы №512 бұйрығымен бекітілген «Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғамының Жарғысы;

5) Қазақстан Республикасы Үкіметінің 25.07.2022 жылғы №516 қаулысымен бекітілген «Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті» КеАҚ-тың 2022-2026 жылдарға арналған Даму бағдарламасы.

3. Негізгі ұғымдар мен анықтамалар

8. Осы Саясатта мынадай негізгі ұғымдар мен анықтамалар пайдаланылады:

1) **тәуекел** – Қоғамның стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін нақты немесе ықтимал оқиға;

2) **тәуекел-менеджмент (ТМ)** – қолайсыз нәтиженің туындау ықтималдығын төмендетуге және ықтимал шығындарды барынша азайтуға бағытталған басқарушылық шешімдерді қабылдау мен орындаудың үйлестірілген процесі;

3) **тәуекелдерді басқару (ТБ)** – тәуекелдерді сәйкестендіре талдаумен және тәуекелдік оқиғалардың басталуының оң салдарын көбейтіп, теріс салдарын азайтатын шешімдер қабылдауға байланысты процестер. Процестің мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуге бағытталған әдістемелер, ақпараттық жүйелер жиынтығы;

Тәуекелдерді басқару қоғамның барлық ұйымдық процестерінің, соның ішінде стратегиялық жоспарлау мен процестерді басқарудың ажырамас бөлігі болып табылады;

4) **тәуекел иесі** – тәуекелді сәйкестендіруге, тиісті тәуекелді басқаруға жауапты және өкілеттігі бар құрылымдық бөлімшенің басшысы;

5) **тәуекел үйлестірушісі** – Қоғам деңгейінде тәуекелдер менеджменті процесін іске асыру жөніндегі Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің жұмысын үйлестіретін жауапты қызметкер;

6) **тәуекелдерді сәйкестендіру** – Қоғамның кез келген қызметкерімен анықталатын, тәуекелдің атауы, сипаттамасы берілетін, тәуекелдің пайда болу себептері (факторлары) және оның дереккөзі сипатталатын, иесі айқындалатын процесс;

7) **тәуекелдер картасы** – тәуекелдер тізілімінде орналасқан кестелік түрде ұсынылған, олардың ықтимал әсерінің шамасына және іске асыру ықтималдығына қарай тәуекелдердің сипаттамасы;

8) **тәуекел мониторингі** – тәуекел деңгейі және тәуекел деңгейіне әсер ететін сыртқы немесе ішкі факторлар туралы, сондай-ақ тәуекелді басқару жөніндегі іс-шаралардың мәртебесі туралы ақпаратты жүйелі түрде жаңарту;

9) **тәуекелдерді бағалау** – тәуекелді басқару жөніндегі іс-шараларды одан әрі әзірлеу мақсатында әрбір тәуекелге оның туындау ықтималдығын және тәуекел салдарларының маңыздылық дәрежесін беру жолымен тәуекел деңгейін айқындау процесі;

10) **тәуекелдер тізілімі** – тәуекел коды, тәуекелдің атауы, тәуекел санаты, тәуекел иесі, тәуекелдің ықтималдығы мен әсері, тәуекелдің әсер ету ұзақтығы, тәуекел факторлары (себептері), іс-шаралар, тәуекелді іске асырудың салдары;

11) **тәуекел деңгейі** – оны іске асырудан болатын ықтимал залалдың ықтималдығы мен мөлшеріне байланысты тәуекелдің маңыздылығын бағалау;

12) **тәуекелдер паспорты** – тәуекел туралы барлық қолда бар ақпаратты қамтитын құжат.

4. Тәуекел-менеджментінің мақсаты, міндеттері мен принциптері

9. Осы Саясаттың мақсаты – даму бағдарламасында айқындалған мақсаттарға қол жеткізуге сыртқы және ішкі факторлардың теріс әсерін болдырмау немесе азайту және қоғам қызметінде үздіксіздік пен тұрақтылықты қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді басқарудың тиімді кешенді жүйесін құру.

11. Осы Саясаттың міндеттері:

1) стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге әсер ететін тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау;

2) тәуекелдердің ықтималдығы мен мақсатқа теріс әсерін барынша азайту жөніндегі іс-шараларды қамтамасыз ету;

3) тәуекелдерді ескере отырып, стратегиялық жоспарлау;

4) жетекшілік ететін проректорды және мүдделі тараптарды ықтимал тәуекелдердің болуы туралы уақтылы хабардар ету;

5) тәуекелдерді бақылау жөніндегі іс-шаралардың мониторингі;

6) процестердің тәуекелдерін анықтау, бағалау және басқару;

7) басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде тәуекелдер туралы ақпаратпен қамтамасыз ету;

8) тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шаралар жоспарын қалыптастыру;

9) тәуекелдерге уақтылы ден қоюдың тиімділігін қамтамасыз етуді үйлестіру және бағалау болып табылады.

ТМ тиімді жұмыс істеуі үшін Қоғам өз қызметінің барлық салаларында тәуекел-менеджменттің бірыңғай қағидаттарын басшылыққа алады:

12. Тәуекелдерді басқарудың бірыңғай қағидаттары:

1) Интеграция принципі.

Стратегиялық жоспарлауды және жобалар мен өзгерістерді басқарудың барлық процестерін қоса алғанда, барлық ұйымдастырушылық процестерді басқарумен байланысты қызмет.

2) Құрылымдау және кешенділік принципі.

Тәуекелдерді басқарудың құрылымдық және кешенді тәсілі келісілген және салыстырмалы нәтижелерге ықпал етеді.

Шешім қабылдаушыларға саналы таңдау жасауға, басымдықтарды анықтауға көмектеседі.

3) Бейімделу принципі.

Тәуекел-менеджменттің құрылымы мен процесі Қоғамның мақсаттары мен міндеттеріне байланысты бейімделгіштікті ескере отырып салыстырылады және құрылады.

4) Қатысу принципі.

Тәуекелдерді басқару процесіне мүдделі тараптарды тарту олардың білімін, көзқарастары мен пікірлерін ескеруге мүмкіндік береді, бұл тұтастай алғанда тәуекелдерді басқарудың хабардарлығы мен негізділігін арттыруға әкеледі.

5) Динамизм принципі.

Тәуекелдерді басқару сыртқы және ішкі ортадағы өзгерістер мен оқиғаларды тиісті және уақтылы болжайды, анықтайды, таниды және оларға жауап береді.

6) Ең жақсы қолжетімді ақпаратқа негізделу принципі.

ТМ/ТБ бастапқы деректерге, болжамды күтулерге және сараптамалық бағалауға байланысты кез келген шектеулер мен белгісіздіктерді ескереді. Ақпарат барлық мүдделі тараптар үшін өзекті, түсінікті және қолжетімді болуы тиіс.

7) Адами және мәдени факторларды есепке алу принципі.

Адамның мінез-құлқы мен мәдениеті әр деңгейдегі және кезеңдегі барлық ТМ/ТБ принциптеріне айтарлықтай әсер етеді.

8) Үздіксіз жетілдіру принципі.

Үнемі жүйелі негізде Қоғам қызметінің басқа аспектілерімен бір мезгілде тәуекел-менеджментті жетілдіру стратегияларын әзірлеу және қолдану.

5. Тәуекел-менеджменттің қатысушылары және олардың функциялары

13. Қоғамның ТМ/ТБ қатысушылары құрылымдық бөлімшелердің басшылары лауазымды тұлғалар, құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлері, СМЖ-ға жауаптылар.

Қоғамның ТМ/ТБ қатысушылары ұйымды басқарудың барлық деңгейлерінде ұсынылған және келесі санаттарды қамтиды:

1) Директорлар кеңесі;

2) Басқарма;

3) Стратегиялық даму орталығы;

4) Қоғамның өзге де құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері.

Қатысушылардың функциялары келесідей бөлінеді:

14. Директорлар кеңесі Қоғамның стратегиялық мақсаттарының орындалуын бақылауды жүзеге асыратын басқару органы болып табылады. Директорлар кеңесі Тәуекелдерді басқару саясатын бекітеді.

15. Басқарма келесі функцияларды жүзеге асыру арқылы ТМ тұтастығы мен функционалдығын қамтамасыз етеді:

1) тәуекелдер тізілімін, Қоғамның тәуекелдер картасын және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіту;

2) тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді бекіту және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қабылдау.

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

16. Стратегиялық даму орталығы Қоғам деңгейінде ТМ барлық қатысушыларына тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша үйлестіруді, қажетті талдауды және әдіснамалық қолдауды қамтамасыз ететін құрылымдық бөлімше болып табылады.

17. ТМ/ТБ жанындағы Стратегиялық даму орталығы келесі функцияларды орындайды:

1) тәуекелдерді анықтау және бағалау бойынша мониторинг жүргізу, тәуекелдер тізілімі мен картасын, тәуекел көрсеткіштерін жасау, жылына екі рет тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмыстарды талдау және бақылау;

2) іске асырылған тәуекелдер тізілімін жүргізу, тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы факторларды қадағалау;

3) саясатты өзектендіруді қамтамасыз ету;

4) қоғамның тәуекелдерін анықтауға, бағалауға және басқаруға мүмкіндік беретін тиімді тәуекел-менеджментті ұйымдастыру;

5) Қоғамның құрылымдық бөлімшелерін анықталған тәуекелдер туралы хабардар ету;

6) Осы Саясаттың орындалуын ағымдағы бақылау және Басқармаға осы Саясатты бұзу фактілері туралы хабарлау.

18. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері ТМ/ТБ-ның маңызды қатысушылары болып табылады, өйткені олар өз өкілеттіктері мен құзыреттері шегінде тәуекелдерді «иеленеді».

19. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері (тәуекел иелері) келесі функцияларды орындайды:

1) тәуекелдерді және олардың факторларын тұрақты негізде анықтау;

2) анықталған және іске асырылған тәуекел бойынша мерзімді есептілікті ұсыну;

3) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша өз құзыреттері мен өкілеттіктері шеңберінде әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу;

4) өз құзыреттері мен өкілеттіктері шегінде тәуекелдерді басқару;

5) тәуекелдерге ден қою жөніндегі бекітілген іс-шараларды іске асыру;

6) құрылымдық бөлімшеде бар ақпарат шеңберінде тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша қажетті ақпаратты беру;

7) тәуекелдерді басқару мәселелері жөніндегі жұмыс топтарына қатысу.

20. Қоғам қызметкерлері тәуекелдерді уақтылы анықтауға жауапты.

6. Тәуекелдерді басқару әдістемесі (процесі)

21. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесі келесі компоненттерді қамтиды:

1) ортаны анықтау;

2) тәуекелдерді сәйкестендіру және тәуекелдер тізілімін қалыптастыру;

3) тәуекелдерді бағалау әдістемесі;

4) тәуекелді талдау және бағалау;

5) тәуекелге ден қою;

6) ақпарат және коммуникациялар;

7) мониторинг

6.1. Қоршаған ортаны анықтау

22. Сыртқы орта жүйелік тәуекелдердің пайда болуына жағдай жасайды.

23. Қоғам стратегиялық мақсаттарды анықтауда көрініс табатын сыртқы факторларды талдаудың сыртқы ортасын ескереді.

24. Қоғам сыртқы және ішкі мүдделі тараптардың мүдделерін ескереді және олармен барынша айқын және ашық қатынастар құрады.

25. Қоғамның сыртқы ортамен қарым-қатынасы ішкі ортада көрінеді және оның қалыптасуына әсер етеді.

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

27. Қоғамның ішкі ортасы Директорлар кеңесі мен Басқарма тиісті ішкі ортаны құру кезінде ескеретін келесі факторлармен анықталады:

1) Тәуекелдерді басқару саласында Қоғамның тұжырымдалған философиясының болуы;

2) Қоғамның нақты тұжырымдалған этикалық құндылықтарының болуы және олардың түсінілуі мен сақталуын бақылау;

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

28. Қоғам жоғарыда аталған факторларды талдау арқылы ішкі ортаны ескереді, бұл стратегиялық және операциялық мақсаттарды анықтауда көрінеді.

29. Тәуекелдерді басқару процесі Директорлар кеңесі атынан басқару органы мен Басқарма атынан атқарушы органның мақсаттарды таңдау мен

қалыптастырудың дұрыс ұйымдастырушылық процесі бар екеніне және бұл мақсаттар миссияға сәйкес келетініне «ақылға қонымды» кепілдік береді.

30. ТМ тиімділігі Қоғамның мақсаттары мен міндеттерін дұрыс анықтауға өте тәуелді болғандықтан, Қоғам қызметінің мақсаттары стратегиялық деңгейде анықталып, тактикалық (қысқа мерзімді) мақсаттарды анықтауға негіз болуы керек. Тек осы шартты ескере отырып, тәуекелдерді басқару процесін тиімді жүзеге асыруға болады.

6.2. Тәуекелдерді сәйкестендіру және тәуекелдер тізілімін қалыптастыру

31. Тәуекелдерді сәйкестендіру университеттің барлық деңгейлерінде ректор бекітетін процесс моделіне сәйкес жүзеге асырылады.

Тәуекелді анықтау кезінде келесі ақпарат анықталады:

1) тәуекелдің атауы;
2) тәуекелдің сипаттамасы;
3) тәуекелдің себептері;
4) тәуекел бойынша ақпарат беретін иесі;
5) бөлімше;
6) тәуекелдің негізгі индикаторлары.

Тәуекелді анықтаудың мақсаты - ұйымның мақсаттарына жетуіне көмектесетін немесе кедергі болатын тәуекелдерді табу, тану және сипаттау. Тәуекелдерді анықтау үшін тиісті, қолданылатын және өзекті ақпаратты пайдалану маңызды.

Ұйым бір немесе бірнеше мақсатқа жетуге әсер етуі мүмкін белгісіздіктерді анықтау үшін бірқатар әдістерді қолдана алады. Келесі факторларды және осы факторлар арасындағы байланысты ескеру қажет:

- тәуекелдің материалдық және материалдық емес көздері;
- себептері мен оқиғалары;
- қауіптер мен мүмкіндіктер;
- осалдықтар мен қабілеттер;
- сыртқы және ішкі ортаның өзгеруі;
- туындайтын тәуекелдердің индикаторлары;
- активтер мен ресурстардың сипаты мен құны;
- салдары және олардың мақсаттарға әсері;
- ақпараттың білімі мен сенімділігінің шектелуі;
- уақытқа байланысты факторлар;
- тәуекелдерді бағалауға қатысатындардың көзқарастары, болжамдары мен сенімдері.

Ұйым осы тәуекел көздерінің бақылауда болуына қарамастан тәуекелдерді анықтауы керек. Тәуекел жүзеге асырылған жағдайда бірнеше

нәтиже болуы мүмкін екенін ескеру керек, бұл әртүрлі материалдық немесе материалдық емес салдарға әкелуі мүмкін.

ТМ/ТБ тәуекелдерді анықтауға және оларды кешенде қарастыруға бағытталған, бұл бар тәуекелдер бойынша тұтас көріністі көрсетуге ықпал етеді және жүргізілетін тәуекелдерді талдау сапасын арттырады.

Тәуекелдерді анықтау – іске асырылуы Қоғамның алға қойған мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін ішкі немесе сыртқы оқиғалар айқындалатын процесс. Қоғамның тәуекелдерін жыл сайынғы жоспарлау циклі шеңберінде анықтау және өзектендіру қажет.

Қоғам тұрақты негізде барлық құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлерінің қатысуымен тәуекелдерді анықтауды жүргізеді.

Анықталған тәуекелдер тәуекелдер тізілімі нысанында жүйеленеді. Тәуекелдер тізілімі – бұл Қоғам өз қызметінде кездесетін тәуекелдердің тізімі. Тәуекелдер Тізілімінде әрбір тәуекел бойынша тәуекелдердің себептері (факторлары), тәуекелдің туындауының ықтимал салдары айқындалады, ықтималдық беріледі, тәуекел иелері айқындалады, сондай-ақ тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шаралар айқындалады. Тәуекелдерді түгендеуді тәуекел-менеджер жылына кемінде бір рет жүргізеді.

Стратегиялық тәуекелдерді анықтау және бағалау нәтижелерін Басқарма Директорлар кеңесінің қарауына ұсынады.

Қоғам тәуекелдерінің жіктелуі:

1) Стратегиялық тәуекелдер – дұрыс емес басқару шешімдерінің нәтижесінде пайда болады, іске асырылу ықтималдығы өте жоғары және Қоғамның қызметіне айтарлықтай әсер етеді.

2) Операциялық тәуекелдер – Қоғам қызметін орындау кезінде пайда болады. Іске асырудың салдары шамалы.

6.3. Тәуекелдерді бағалау әдістемесі

32. Тәуекелді бағалау – бұл тәуекел ықтималдығының жиынтығы. Тәуекелді бағалау жылына кемінде 1 рет жүзеге асырылады.

Тәуекел ықтималдығы 5 балдық шкала бойынша анықталады:

1) өте төмен – оқиға 2 жылда 1 рет болуы мүмкін;

2) төмен – оқиға жылына 1 рет болуы мүмкін;

3) орташа – оқиға жылына 2 рет болуы мүмкін;

4) жоғары – оқиға тоқсанына 1 рет болуы мүмкін;

5) өте жоғары – оқиға айына 1 рет болуы мүмкін;

Тәуекелдерді бағалау – бұл жоспарланбаған форс-мажорлық оқиғаның пайда болу ықтималдығын болжауға, нәтижелерді бақылауға, берілген оқиғаның әсерін бағалауға және оның алдын алу жолдарын қалыптастыруға мүмкіндік беретін әдістердің жиынтығы. Тәуекелдерді бағалау шеңберінде тәуекел дәрежесі ұғымы айқындалады: жоспарланбаған форс-мажорлық

оқиғаның туындау ықтималдығы, сондай-ақ одан болатын ықтимал залалдың шамасы. Тәуекелдерді бағалау жиынтығы тәуекелдерді талдау деп аталатын кешенді әдіснаманы құрайды.

Тәуекелдерді сапалы бағалау тәуекелдерді басқарудың негізгі кезеңдерінің бірі болып табылады және барлық анықталған тәуекелдер үшін жүзеге асырылады.

Тәуекелдер тізімі анықталғаннан кейін бұл тәуекелдерді тәуекел ықтималдығын бағалау шкаласын және тәуекел салдарының маңыздылығын бағалау шкаласын қолдана отырып реттеу қажет.

Әрбір тәуекел 1-ден 4-ке дейінгі шкала бойынша басталу ықтималдығы мен басталу салдарының маңыздылығы бойынша бағаланады.

Тәуекел ықтималдығын бағалау шкаласы:

1) төмен (тәуекелдің басталуы 0 - 25%), 1-1,75;

2) орташа (тәуекелдің басталуы 26 - 50%), 1,78 - 2,50;

3) жоғары (тәуекелдің басталуы 51 - 75%), 2,53 - 3,25;

4) өте жоғары (тәуекелдің басталуы 76 - 100%), 3,28 - 4;

Тәуекел салдарының маңыздылығын бағалау шкаласы:

1) төмен (тәуекелдің басталуы 0 - 25%), 1 - 1,75;

2) орташа (тәуекелдің басталуы 26 - 50%), 1,78 - 2,50;

3) жоғары (тәуекелдің басталуы 51 - 75%), 2,53 - 3,25;

4) өте жоғары (тәуекелдің басталуы 76 - 100%), 3,28 - 4.

Алынған тәуекел деңгейінің мәні тәуекел күйін және одан кейінгі әрекеттерді анықтау үшін қолданылады. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлей отырып, тәуекелдер тізіліміне тәуекелдің қауіпті, жоғары және орташа деңгейі бар тәуекелдер енгізіледі.

Тәуекел деңгейі, мәртебесі және кейінгі әрекеттер:

1) Тәуекелдің төмен деңгейі – бұл тәуекелдер Қоғам үшін қолайлы. Бұл тәуекелдер күнделікті операциялық қызметпен басқарылады.

2) Тәуекелдің орташа деңгейі – тәуекелді іске асыру кірістердің орташа төмендеуіне немесе қоғам шығыстарының ұлғаюына және/немесе елеусіз беделге нұқсан келтіруге әкелуі мүмкін. Мұндай тәуекелдерге қатысты шешімдер Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен тәуекел иелері деңгейінде қабылданады және оларды жою бойынша жедел іс қимылдарды талап етпейді және қаржы қаражаты бөлінуіне қарай орындалады:

3) Тәуекелдің жоғары деңгейі – тәуекелдердің іске асырылу ықтималдығы жоғары және (немесе) Қоғамның қызметіне үлкен әсер етеді. Қауіпті тәуекелдер сияқты қысқарту шаралары қолданылады;

4) Тәуекелдің қауіпті деңгейі – тәуекелдердің іске асырылу ықтималдығы өте жоғары және Қоғамның қызметіне өте үлкен әсер етеді. Тәуекелді жүзеге асыру кірістердің айтарлықтай төмендеуіне немесе шығыстардың ұлғаюына және/немесе Қоғам беделіне айтарлықтай нұқсан келтіруі мүмкін. Мұндай тәуекелдер Қоғам үшін қолайсыз және оларды

болдырмау, шығындарды қысқарту немесе азайту үшін менеджменттің белсенді әрекеттерін қажет етеді.

Тәуекелдерді объективті бағалау үшін қажет болған жағдайда тиісті бағыттардың сарапшылары тартылады.

Тәуекел параметрлерін сапалы бағалау нәтижелері тәуекел картасы түрінде де ұсынылуы мүмкін, бұл тәуекелдердің деңгейлерін визуализациялауға, әр тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға, сондай-ақ тәуекелдерді бөлуге мүмкіндік береді.

Сандық талдау тәуекелдерді сандық бағалауға, оларды талдауға және салыстыруға бағытталған, бұл белгісіздік жағдайында шешім қабылдаудың жоғары тиімділігін қамтамасыз етеді.

Тәуекелді сандық талдау кезінде Монте-Карло әдісі сияқты әртүрлі әдістер қолданылады.

6.4. Тәуекелді талдау және бағалау

33. Тәуекелді талдау

Тәуекелді талдаудың мақсаты – тәуекелдің табиғатын және оның сипаттамаларын, соның ішінде қажет болған жағдайда тәуекел деңгейін түсіну. Тәуекелді талдау белгісіздіктерді, тәуекел көздерін, салдарын, ықтималдығын, оқиғаларын, сценарийлерін, тәуекелдерді басқару әдістерін және олардың тиімділігін егжей-тегжейлі қарастыруды қамтиды. Оқиғаның бірнеше себептері мен салдары болуы мүмкін және бірнеше мақсатқа жетуге әсер етуі мүмкін.

Тәуекелді талдау талдаудың мақсатына, ақпараттың және қол жетімді ресурстардың қол жетімділігі мен сенімділігіне байланысты әр түрлі дәрежеде егжей-тегжейлі және күрделілікпен жүргізілуі мүмкін. Талдау технологиялары жағдайларға және мақсатты пайдалануға байланысты сапалық, сандық немесе екеуінің комбинациясы болуы мүмкін.

Тәуекелді талдау келесі факторларды ескеруі керек:

- оқиғалар мен салдардың ықтималдығы;
- салдардың сипаты мен ауқымы;
- күрделілік және басқа тәуекелдермен байланыс;
- уақытқа байланысты факторлар, өзгергіштік;
- тәуекелдерді басқарудың қолданыстағы әдістерінің тиімділігі;
- сезімталдық пен сенімділік деңгейі.

Тәуекелді талдауға кез келген пікір алшақтығы, біржақтылық, тәуекелді қабылдау және пайымдау әсер етуі мүмкін. Пайдаланылған ақпараттың сапасы, жасалған болжамдар мен ерекшеліктер, технологиялардың кез-келген шектеулері және оларды қолдану тәсілдері қосымша әсер етеді. Бұл факторларды қарастыру, құжаттау және шешім қабылдауға жауапты адамдарға хабарлау керек.

Өте белгісіз оқиғалар сандық тұрғыдан нашар болуы мүмкін, бұл елеулі салдары бар оқиғаларды талдау кезінде қиындық тудыруы мүмкін. Мұндай жағдайларда технологияның комбинациясын қолдану әдетте тереңірек түсінуді қамтамасыз етеді.

Тәуекелді талдау тәуекелді бағалауға, тәуекелді өңдеу керек пе және қалай өңдеу керектігі туралы шешім қабылдауға, сондай-ақ оны жүзеге асырудың ең қолайлы стратегиясы мен әдістерінің кіріс деректерін қамтамасыз етеді.

Нәтижелер тәуекелдің әртүрлі түрлері мен деңгейлерін ескере отырып, таңдаудың нәтижесі болып табылатын қабылданған шешімнің мәні туралы түсінік береді.

34. Тәуекелді бағалау

Тәуекелді бағалау – бұл тәуекелді анықтау, тәуекелді талдау және тәуекелді салыстырмалы бағалауды қамтитын процесс.

Тәуекелді бағалау мүдделі тараптардың білімі мен пікірлеріне сүйене отырып, жүйелі, бірнеше рет және бірлесіп жүргізілуі тиіс. Ол объективті және өзекті ақпаратқа негізделіп, қажет болған жағдайда жаңа деректермен толықтырылуы тиіс.

35. Ішкі процестің мақсаты: тұтынушылардың қанағаттануы туралы процестердің нәтижелерін, тәуекелдер туралы ақпаратты талдау; тәуекелдерді және олардың себептерін анықтау, тәуекел паспортын ресімдеу.

36. Ішкі процестің иесі: тиісті құрылымдық бөлімшенің басшысы.

37. Ішкі процестің мақсаты: тәуекелдер тізімін анықтау, оларды бағалау және талдау.

38. Процеске бастама жасайтын құжатталған ақпарат немесе оқиғалар: тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шараларды жүргізу қажеттілігін (жылына кемінде 1 рет) немесе тәуекелдердің пайда болуымен және/немесе олардың санының ұлғаюымен байланыс тәуекелдерін жою жөніндегі жоспардан тыс іс-шараларға қажеттілікті көрсететін құжатталған ақпарат; тәуекелдердің пайда болуын көрсететін құжатталған ақпарат (тәуекел паспорты).

39. Процесте құжатталған ақпарат: тәуекел паспорты.

40. Кіші процесті басқару – университеттің ұйымдастырушылық және әкімшілік құжатталған ақпараты.

41. Ішкі процестің кірістері: аккредиттеу нәтижелері, шағымдар мен ұсыныстарды талдау аудиті, процестер туралы құжатталған ақпарат.

42. Ішкі процестің нәтижелері: тәуекел паспорты.

Тәуекелді талдау және бағалау тәуекел, оның салдары туралы барлық қолжетімді ақпаратты алуды, тәуекелді сандық немесе сапалық мәнде өлшеуді, тәуекел бойынша алынған ақпаратты және оның факторын рұқсат етілген тәуекел деңгейімен және/немесе тәуекелдің негізгі көрсеткіштерімен салыстыруды білдіреді. Тәуекелдерді талдау және бағалау шеңберінде қоғамда сапалық немесе сандық талдаулар немесе олардың жиынтығы

қолданылады, бұл тәуекелдер туралы кең түсінік алуға және қажетті шараларды қабылдауға көмектеседі.

Сандық бағалауға келмейтін тәуекелдер тек сапалық негізде бағаланады. Тәуекелдерді бағалау тәуекелдің пайда болу ықтималдығын (тәуекелдің пайда болу жиілігін), тәуекелдің маңыздылығын бағалауды (іске асырудан жағымсыз салдарлар және олардың маңыздылық дәрежесі) қамтиды.

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

Тәуекелдерді бағалау процесі Қоғамның қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін аса маңызды тәуекелдерді бөліп көрсету мақсатында жүргізіледі. Тәуекелдер тізілімі түріндегі бұл тәуекелдер Директорлар кеңесіне, басқармаға танысуға шығарылуы тиіс, олар осы тәуекелдер туралы хабардар болуы тиіс.

6.5. Тәуекелге әрекет ету

42. Тәуекелге әрекет ету тәуекелді іске асыру ықтималдығын азайту немесе пайда болған тәуекел салдарларының теріс әсерін азайту мақсатында қоғамның әртүрлі деңгейлерінде басқарушылық шешімдер қабылдауды білдіреді. Тәуекелді бағалай отырып, тәуекел иесі оған қалай әрекет ету керектігін анықтайды.

Тәуекел иесі анықталған тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар жоспарын жасайды.

Тәуекелге әрекет ету тәуекелді іске асыру ықтималдығын барынша азайтуға (алдын алу іс-шаралары) немесе анықталған тәуекелдің теріс салдарын барынша азайтуға бағытталуы мүмкін.

Тәуекелге әрекет ету тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарында сипатталады, ол қажетті іс-қимылдар мен жауапты орындаушылардың тізбесін қамтиды.

Тәуекелге әсер етудің мақсаты - тәуекелге әрекет ету нұсқаларын таңдау және қолдану.

Тәуекелді өңдеу - бұл бірнеше процессті білдіреді, соның ішінде:

- тәуекелді өңдеу нұсқаларын анықтау және таңдау;
- тәуекелдерді өңдеу бойынша іс-шараларды жоспарлау және жүзеге асыру;
- осындай өңдеудің тиімділігін бағалау;
- қалдық тәуекел деңгейінің қолайлылығы туралы шешім қабылдау;
- егер тәуекел қолайсыз болса, тәуекелді одан әрі өңдеуді жүзеге асыру.

1) Тәуекелді өңдеу нұсқаларын таңдау

Тәуекелді өңдеудің ең қолайлы нұсқасын (нұсқаларын) таңдау бір жағынан мақсаттарға жетудің ықтимал пайдасын және екінші жағынан осы шешімнің шығындарын, күш-жігерін немесе кемшіліктерін ескере отырып, теңдестірілген шешім қабылдауды қамтиды.

Тәуекелді өңдеу нұсқалары бір-бірін жоққа шығармайды немесе кез-келген жағдайда қолайлы болуға міндеттемейді.

Тәуекелді өңдеу нұсқалары төмендегілердің біреуін немесе бірнешеуін қамтуы мүмкін:

- тәуекел туындайтын қызметті бастамау немесе жалғастырмау туралы шешім арқылы тәуекелді болдырмау;
- қолайлы мүмкіндікті пайдалану үшін тәуекелді қабылдау немесе арттыру;
- тәуекел көзін жою;
- тәуекелді жүзеге асыру ықтималдығының өзгеруі;
- тәуекелді іске асыру салдарының өзгеруі;
- тәуекелді екінші тараппен немесе тараптармен бөлісу (мысалы, аутсорсинг шарты, сақтандыру);
- негізделген шешім қабылдау арқылы тәуекелді саналы түрде сақтау.

Тәуекелді өңдеу нұсқасын таңдау кезінде экономикалық ойлар ғана емес, сонымен қатар ұйымның барлық міндеттемелері, соның ішінде ерікті міндеттемелер мен мүдделі тараптардың пікірлері ескеріледі. Тәуекелді өңдеу нұсқасын таңдау ұйымның мақсаттарына, тәуекел өлшемшарттарына және қолда бар ресурстарға сәйкес жүргізілуі керек.

Тәуекелді өңдеу нұсқаларын таңдағанда, ұйым мүдделі тараптардың құндылықтарын, қабылдауын және ықтимал қатысуын және олармен ақпарат алмасудың және кеңес берудің ең қолайлы тәсілдерін ескеруі керек. Тәуекелге әсер етудің кейбір нұсқалары жеке мүдделі тараптар тұрғысынан қолайлы, басқаларға қарағанда, бірдей тиімді болуы мүмкін.

Тәуекелді өңдеу әдістері, егер олар мұқият әзірленіп, жүзеге асырылса да, күтілетін нәтиже бермеуі мүмкін және күтпеген салдарға әкелуі мүмкін. Мониторинг және қайта қарау тәуекелді өңдеудің әртүрлі формаларының тиімді болып қалуын қамтамасыз ету үшін тәуекелді өңдеу әдістерін енгізудің ажырамас бөлігі болуы керек.

Тәуекелді өңдеу сонымен қатар басқаруды қажет ететін жаңа тәуекелдерге әкелуі мүмкін.

Егер тәуекелді өңдеудің қол жетімді нұсқалары болмаса немесе нұсқалары жеткіліксіз болса, тәуекелді құжаттап, үнемі бақылауда ұстау керек.

Шешім қабылдаушылар мен басқа да мүдделі тараптар тәуекелді өңдегеннен кейін қалдық тәуекелдің сипаты мен деңгейі туралы хабардар болуы керек. Қалдық тәуекел құжатталуы және тұрақты мониторингке, қайта қарауға және қажет болған жағдайда одан әрі өңдеуге жатады.

2) Тәуекелдерді өңдеу жоспарларын дайындау және іске асыру

Тәуекелді өңдеу жоспарларын іске асырудың мақсаты қатысушы тараптардың тәуекелді өңдеудің таңдалған нұсқаларын іске асыруын және түсінуін қамтамасыз ету, сондай-ақ олардың орындалуына мониторинг жүргізу болып табылады. Тәуекелді өңдеу жоспары осы өңдеуді жүзеге асыру тәртібін нақты анықтауы керек.

Тәуекелдерді өңдеу жоспарлары тиісті мүдделі тараптармен кеңесу нәтижелері бойынша ұйымның басқару жоспарлары мен процестеріне біріктірілуі керек.

Тәуекелді өңдеу жоспарындағы ақпарат мыналарды қамтуы керек:

- күтілетін пайданы қоса алғанда, өңдеу нұсқаларын таңдау негіздемесі;
- жоспарды бекітуге және іске асыруға жауаптылар;
- ұсынылған әрекеттер;
- қажетті ресурстар, соның ішінде күтпеген шығындар;
- тиімділік көрсеткіштері;
- шектеулер;
- есептілік пен мониторингке қойылатын талаптар;
- іс-шараларды іске асыру және аяқтау мерзімдері.

6.6. Ақпарат және коммуникациялар

43. Ақпарат және коммуникациялар тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде Қоғам өз қызметінде пайдаланатын ақпаратқа қойылатын сапалық талаптарды, сондай-ақ ТМ/ТБ барлық қатысушылары арасындағы ақпаратты алу, беру және пайдалану процестеріне қойылатын талаптарды айқындайды. Сапалы ақпарат алудың және бүкіл қоғам деңгейінде ақпарат алмасудың тиімді процесінің мақсаты қоғамның барлық деңгейлерінде тиімді шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпараттық базаны құру және пайдалану болып табылады.

Қоғам шеңберінде жасалатын және алынатын ақпарат сенімді және уақтылы болуға тиіс.

Тәуекелдерді басқару процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етілуі тиіс. ТМ шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар өз ескертулері мен ұсыныстарын енгізетін мүдделі бөлімшелермен келісуден өтеді. Тәуекелдерді талдау және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары Директорлар кеңесінің қарауына жылына кемінде бір рет ұсынылады.

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

6.7. Ақпарат алмасу және кеңес беру

44. Ақпарат алмасудың және кеңес берудің мақсаты мүдделі тараптарға тәуекелді, олардың негізінде шешімдер қабылданатын алғышарттарды және оларға қатысты нақты іс-әрекеттер талап етілетін себептерді түсінуде көмек көрсету болып табылады. Ақпарат алмасу хабардарлықты арттыруға және тәуекелді түсінуге бағытталған, ал кеңес беру шешім қабылдау процесін қолдау үшін кері байланыс пен ақпарат алуды білдіреді. Осы процестер арасындағы тығыз байланыс ақпараттың құпиялылығы мен тұтастығын, сондай-ақ жеке адамдардың жеке өміріне құқықтарды ескере отырып, ұйымдағы ақпараттың нақты, заманауи, өзекті, дәл және түсінікті қозғалысына ықпал етуі тиіс.

Тиісті сыртқы және ішкі мүдделі тараптармен ақпарат алмасу және кеңес беру тәуекелдерді басқару процесінің барлық кезеңдерінде жүргізілуі тиіс.

Ақпарат алмасу және кеңес беру мақсаттары:

- тәуекелдерді басқару процесінің әр кезеңі үшін әртүрлі білім салаларын біріктіру;
- тәуекел өлшемшерттарын анықтау кезінде және тәуекелді бағалау кезінде әртүрлі көзқарастарды есепке алуды қамтамасыз ету;
- тәуекелді басқару мен шешім қабылдауды жеңілдету үшін жеткілікті ақпарат беру;
- тәуекелге ұшыраған адамдар арасында еліктіру және қатысу сезімін қалыптастыру.

6.8. Тәуекелдер мониторингі

45. Тәуекелдер мониторингі тәуекел деңгейін бақылаудан тұрады. Бұған тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың тәуекелдері туралы ақпаратты, іс-шаралардың орындалу мәртебесін тұрақты негізде (жыл сайын) өзектендіру арқылы, сондай-ақ тәуекелді сәйкестендіру және бағалау кезеңінде бұрын әзірленген негізгі тәуекел индикаторларының мәндерін қадағалау арқылы қол жеткізіледі.

46. Қоғамның барлық бөлімшелерінің (процестерінің) негізгі тәуекел индикаторларын қадағалауды Процестік менеджмент секторы, Ішкі аудит тәуекелдердің маңыздылығына және тәуекел туралы шешім қабылдау деңгейіне байланысты тұрақты негізде орындайды.

47. Мониторинг және қайта қарау

Мониторинг пен қайта қараудың мақсаты - процестің дамуы, іске асырылуы мен нәтижелерінің сапасы мен тиімділігін қамтамасыз ету және арттыру. Тәуекелдерді басқару процесін және оның нәтижелерін үнемі бақылау және мерзімді қайта қарау тәуекелдерді басқару процесінің

жоспарланған бөлігі болуы керек, оның орындалуына жауапкершілік нақты анықталуы керек.

Басқарма тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіткеннен кейін Стратегиялық даму орталығы әрбір іс-шараның орындалу мерзіміне сәйкес іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалуы туралы есеп дайындайды.

Мониторинг және қайта қарау процестің барлық кезеңдерінде жүргізілуі керек. Мониторинг пен қайта қарау ақпаратты жоспарлауды, жинауды және талдауды, нәтижелерді құжаттауды және кері байланыс беруді қамтиды.

Мониторинг және қайта қарау нәтижелері қызметтің тиімділігін өлшеу жүйесінің, сондай-ақ ұйымның есептілігінің бөлігі болуға тиіс.

Мониторингті Стратегиялық даму орталығы жүзеге асырады.

7. Регламент

48. Тәуекелдерді анықтау және бағалау мақсатында Стратегиялық даму орталығы жылына екі рет – мамыр және қараша айларында, 20 (жиырмасыншы) күнге дейін мониторинг жүргізеді, оның шеңберінде қызметтік хат негізінде құрылымдық бөлімшелерден (тәуекел иелерінен) Қоғамның Тәуекелдер тізілімін жаңарту үшін ақпарат сұратылады.

49.Тәуекелдерді анықтау мен бағалауды Қоғамның құрылымдық бөлімшелері (тәуекел иелері) қызметтік хат алғаннан кейін 7 (жеті) күн ішінде жүзеге асырады және анықталған және бағаланған тәуекелдерді (нысан бойынша) Стратегиялық даму орталығына жібереді.

50.Стратегиялық даму орталығы анықталған және бағаланған тәуекелдер туралы ақпаратты алғаннан кейін (нысан бойынша) құрылымдық бөлімшеден (тәуекел иесінен) талдау жүргізеді. Маусым/желтоқсанның 30 (отызыншы) күніне дейін жеткілікті ақпарат болған кезде стратегиялық даму орталығы тәуекелдердің жиынтық тізілімін және тәуекелдер картасын қалыптастырады.

51.Тәуекелдер тізілімі мына ақпараттарды қамтиды: тәуекел коды, тәуекел атауы, тәуекел санаты, тәуекел иесі, тәуекелдің ықтималдығы мен әсері, тәуекелдің әсер ету ұзақтығы, тәуекел факторлары (себептері), іс-шаралар, тәуекелді іске асырудың салдары.

8. Тәуекелдер туралы есеп беру

1) Тәуекел паспорты – тәуекел бойынша барлық ақпаратты сипаттайтын құжатты бөлімше басшысы толтырады;

2) Тәуекелдерді жою жөніндегі іс-шаралар жоспары-кестесі – іс-шаралар жоспарынан және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың іске асырылуын бақылаудан тұратын құжатты бөлімше басшысы толтырады;

3) Жиынтық есеп – құрылымдық бөлімшелердегі тәуекелдерді талдау – тәуекелдерді жою жөніндегі жоспарланған және орындалған іс-шаралардың санын көрсете отырып, осы бөлімшелерде анықталған тәуекелдердің маңыздылығына қарай (балдық жүйе бойынша) олардың санын көрсете отырып, бөлімшелердің тізбесін ішкі аудит тобының басшысы толтырады;

4) Жиынтық есеп тәуекелдерді талдау – тәуекелдерді басқару процесінің тәуекелдері мен мәртебесі, тәуекел менеджменті саласындағы ағымдағы және алдағы міндеттер бойынша ақпараттық материалдар.

52. Әр жарты жыл сайын Стратегиялық даму орталығы тәуекелдерді басқару процесінде келесі құжаттарды әзірлейді:

1) тәуекелдер тізілімі/тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау жөніндегі деректер базасы;

2) тәуекелдерді басқару және тәуекелдерді бағалау жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалуы туралы есеп.

53. Стратегиялық даму орталығы тәуекелдер бойынша ақпарат жинауды, осы ақпаратты сақтауды жүзеге асырады, сондай-ақ тәуекелдер тізілімін/деректер базасын жүргізеді.

Тіркеу және есеп беру

54.Тәуекелдерді басқару процесі және оның нәтижелері рәсімдерге сәйкес құжатталуы және есептілікте көрсетілуі керек. Тіркеу және есеп беру:

- тәуекел менеджменті жөніндегі қызмет және оның бүкіл ұйым бойынша нәтижелері туралы хабардар ету;
- шешім қабылдау үшін ақпарат беру;
- тәуекел менеджменті бойынша қызметті жетілдіру;
- тәуекелдерді басқару процесінде іс-әрекеттерді орындауға және есеп беруге жауапты тұлғаларды қоса алғанда, мүдделі тараптармен жұмыс істеуге жәрдемдесуге бағытталған.

55. Құжатталған ақпаратты әзірлеуге, сақтауға және өңдеуге қатысты шешімдер оны пайдалану мүмкіндігімен, құпия ақпаратты, сыртқы және ішкі ортаны қорғаумен шектелмеуі керек.

56. Есептілікті дайындау ұйымды басқарудың ажырамас бөлігі болып табылады, ол мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл сапасын арттырып, жоғары басшылық пен бақылаушы органдардың өз міндеттерін орындауында қолдау көрсетуі тиіс. Есеп беру кезінде ескерілетін факторларға мыналар жатады, бірақ олармен шектелмейді:

-мүдделі тараптардың айырмашылықтары және олардың нақты қажеттіліктері мен ақпаратқа қойылатын талаптар;

- Есептіліктің құны, кезеңділігі және уақтылығы;
- есептілікті дайындау нысаны және ұсыну тәсілі;
- ақпараттың ұйымдық мақсаттарға және қабылданатын шешімдерге сәйкестігі.

9. Тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту

57. Қоғамда тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту үшін Стратегиялық даму орталығы қызметкерлердің тәуекел-менеджмент саласындағы құзыреттерін нығайту жөніндегі іс-шараларды ұйымдастырады, оның ішінде:

1) қоғамдағы тәуекел-менеджментті енгізудің мәртебесі мен нәтижелері, қызметкерлердің міндеттері туралы ақпаратты қамтитын Қоғам қызметкерлері үшін жыл сайынғы семинарлар мен ақпараттық сессиялар;

2) қоғамның жаңадан қабылданған қызметкерлеріне тәуекелдерді басқару туралы ақпараттық материалдар ұсынылады.

58. ТМ/ТБ жұмысын одан әрі жақсарту үшін Стратегиялық даму орталығының қызметкерлері біліктілікті арттыру курстарына жіберілуі мүмкін (қажет болған жағдайда).

59. Оқыту және ақпараттық материалдарды дайындау және жаңарту, сондай-ақ тәуекел-менеджмент саласында оқыту іс-шараларын жүргізу үшін бөгде ұйымдарды тартуға (қажет болған жағдайда) стратегиялық даму орталығы жетекшілік етеді.

10. Жауапкершілік және өкілеттіктер

60. Саясат Қоғамның Директорлар кеңесінің шешімімен бекітіледі.

61. Саясатты енгізу және өзектендіру үшін жетекшілік ететін проректор – операциялық қызмет жөніндегі проректор жауапты болады.

62. Саясат талаптарын және түпкілікті нәтижелердің сапасын орындау жөніндегі қызметті ұйымдастыру мен үйлестіруге проректорлар мен бөлімшелердің басшылары: институттар директорлары, департаменттер директорлары, басқарма басшылары, орталықтар басшылары, Қоғамның даму стратегиясының әрбір бағытын орындауға қатысушы болып табылатын офистер басшылары жауапты болады.

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

64. Тәуекелдерді басқару шаралары бойынша көрсеткіштердің бақылау іс-шараларын әзірлеуге Стратегиялық даму орталығы жауапты болады.

65. Тәуекелдерді анықтау және бағалау бойынша мониторинг жүргізу, тәуекелдер тізілімі мен картасын, тәуекелдік көрсеткіштерді жасау, тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмыстарды талдау және бақылау үшін Стратегиялық даму орталығы жауапты болады.

66. Бөлімшелердегі қызметкерлердің құжатпен танысуына Стратегиялық даму орталығы жауапты болады.