

**Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрлігі  
«Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы» шаруашылық  
жүргізу құқығындағы республикалық мемлекеттік кәсіпорын**

**Тәуекелдерді басқару саясаты**

**Астана, 2023 ж.**

## 1. ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕР

1. «Ы.Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы» шаруашылық жүргізу құқығындағы республикалық мемлекеттік кәсіпорнының осы тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі – Саясат) - «Ы.Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы» шаруашылық жүргізу құқығындағы республикалық мемлекеттік кәсіпорнының (бұдан әрі – Академия) қызметін реттейтін заңнамаға және ішкі құжаттарға сәйкес әзірленді.

2. Осы құжат Академиядағы тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің пайымын, мақсаттары мен міндеттерін көрсетеді, тәуекелдерді басқару құрылымын, тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі компоненттерін айқындайды, тәуекелдерді басқару процесін жүзеге асыру кезінде жүйелі және дәйекті тәсілді қамтамасыз етеді.

3. Тәуекелдерді басқару жөніндегі есептілікті ұсыну тәртібі мен нысандарын, тәуекелдердің негізгі түрлерін басқару процесіне қатысушылардың міндеттері, функциялары мен жауапкершілігін, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды және тәуекелдерді басқару процесінің басқа да құрамдас бөліктерін қоса алғанда, тәуекелдерді басқару процесінің әдістері мен рәсімдерінің сипаттамасы Академия президенті өзінің құзыретіне сәйкес бекіткен Академияның ішкі құжаттарында ұсынылған.

4. Осы Саясаттың күші Академия қызметінің барлық түрлеріне қолданылады. Саясат Академияның барлық құрылымдық бөлімшелерімен және қызметкерлерімен танысу және қолдану үшін міндетті болып табылады. Функционалдық міндеттерді жүзеге асыру және қойылған міндеттерді іске асыру кезінде Академияның әрбір қызметкері осы саясатты басшылыққа алады.

5. Тәуекелдерді басқару процесінің мақсаты пайда алу және шығындарды болдырмау мақсатында мүмкіндіктерді барынша пайдалану арасындағы теңгерімге қол жеткізу болып табылады. Бұл процесс басқару процесінің маңызды құрамдас бөлігі және дамыған басқару жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады.

6. Академияда тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу қажетті инфрақұрылым мен мәдениетті белгілеуді және дамытуды көздейді, сондай-ақ шығындарды болдырмау және пайданы барынша ұлғайту мақсатында Академия қызметінің барлық бағыттарына, функцияларына немесе процестеріне тән тәуекелдерді сәйкестендіру, талдау және бағалау, мониторингілеу, бақылау және басқарудың логикалық және жүйелі әдістерін қолдануды қамтиды.

7. Академияның тәуекелдерді басқару процесінің негізгі элементі - оның ұйым ерекшелігі, қызметтің негізгі қағидаттары, бизнес-процестер интеграциясы және әрбір қызметкердің тәуекелдерді басқару процесіне қатысуы болып табылады.

8. Саясат шеңберінде Академия өз қызметін жүзеге асыру барысында жалғыз құрылтайшының, сондай-ақ басқа да мүдделі тараптар

үшін тәуекелдерді іске асырудың мүдделері мен салдарын ескереді.

9. Осы құжатта мынадай негізгі ұғымдар пайдаланылады:

1) тәуекел дәрежесі – Академия мен оның басшылары бизнесті дамыту стратегиясы аясында қабылдауға дайын қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді негізде нәтижелердегі өзгерістер мүмкіндігі;

2) Құрылтайшы – Қазақстан Республикасының Үкіметі;

3) тәуекел – қойылған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге ықпал етуі мүмкін оқиғаларға немесе іс-әрекеттерге байланысты белгісіздікке бейімділік;

4) тәуекел иелері – Академияның құрылымдық бөлімшелерінің бизнес-процестерге және осы бизнес-процестерге тән тәуекелдерге жауапты қызметкерлері.

10. Саясат интернет-сайтта және Академияның жылдық есебінде жария етіледі. Тәуекелдерді басқару жүйесіндегі өзгерістер кәсіпорынның барлық қызметкерлері мен лауазымды тұлғаларына электрондық пошта арқылы жеткізіледі.

## **2. ТӘУЕКЕЛ-МЕНЕДЖМЕНТ САЯСАТЫ**

11. Саясаттың негізгі мақсаттары:

1) Академияның элементі ретінде тиімді кешенді жүйені құру және тәуекелдерді басқарудың интеграцияланған процесін құру, сондай-ақ тәуекелдерді басқару әдістері мен рәсімдеріне бірыңғай стандартталған тәсіл негізінде қызметті тұрақты жетілдіру;

2) Академияның өз қызметінің ауқымына барабар қолайлы тәуекелдерді қабылдауын қамтамасыз ету.

12. Саясат келесі міндеттерді жүзеге асыруға бағытталған:

1) шешімдер қабылдау және жоспарлау процесі үшін толыққанды база құру;

2) қойылған мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін уақтылы сәйкестендіруге, бағалауға, талдауға, мониторингке, бақылауға негізделген тәуекелдерді басқарудың үздіксіз келісілген процесін қамтамасыз ету болып табылады;

3) ықтимал жағымсыз оқиғалардың алдын алуға және азайтуға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу және жетілдіру;

4) ресурстарды пайдалану мен бөлудің тиімділігін арттыру;

5) Академияның активтері мен меншікті капиталын қорғауды қамтамасыз ететін Академия қызметінің тиімділігін арттыру жолымен ысыраптар мен залалдардың алдын алу;

6) бизнес-процестердің тиімділігін, ішкі және сыртқы есептіліктің дұрыстығын қамтамасыз ету және заңнама талаптарының сақталуына жәрдемдесу болып табылады.

13. Академияда тәуекелдерді басқару тұрақты, динамикалық және үздіксіз процесс болып табылады және келесі схемаға сәйкес компоненттерден тұрады: сәйкестендіру, өлшеу, бақылау, мониторинг.

### 3. ІШКІ ОРТА

14. Ішкі орта Академияның тәуекелдерге деген жалпы көзқарасын және және қызметкерлердің тәуекелдерге қалай жауап беретіндігін және оны қалай қарастыратындығын анықтайды. Ішкі орта тәуекелдерді басқару жүйесінің барлық басқа компоненттері үшін негіз болып табылады, оған тәуекелдерді басқару философиясы, тәуекел дәрежесі, басқару органдарының бақылауы, этикалық құндылықтар, қызметкерлердің құзыреті мен жауапкершілігі, Академия құрылымы, оның адами, қаржылық және басқа ресурстармен анықталған мүмкіндіктері кіреді.

15. Академияның сыртқы ортамен қарым-қатынасы (бизнес құрылымдар, әлеуметтік, реттеуші, басқа да мемлекеттік және қаржы институттары) ішкі ортада көрініс табады және оның қалыптасуына әсер етеді. Академияның сыртқы ортасы құрылымы жағынан күрделі болып табылады, бір-бірімен өзара байланысты түрлі салаларды қамтиды және жүйелік тәуекелдердің туындауы үшін жағдай жасайды.

16. Академияның қызметі қызметкерлердің тәуекелдерді түсінуін арттыратын және олардың тәуекелдерді басқаруға жауапкершілігін арттыратын ішкі ортаны құруға бағытталған. Ішкі орта Академия қызметінің мынадай қағидаттарын қолдауы тиіс:

1) Академия басшылығының тәуекелдердің кешенді пайымын қолдау, шешім қабылдауда тәуекелдердің барлық нысандарын сәйкестендіру және қарау;

2) Академия мақсаттарына жауап беретін тәуекелдер бейінін Академия деңгейінде құру және бағалау;

3) басқару иерархиясының тиісті деңгейінде (Академия, құрылымдық бөлімшелер және т.б.) тәуекелдер мен тәуекелдерді басқару үшін меншік және жауапкершілік сезімін қолдау. Бұл ретте тәуекел-менеджмент жауапкершілікті басқаларға береді аудару дегенді білдірмейді;

4) басқару жүйесінің жай-күйі, Академияның ішкі саясаты мен рәсімдеріне сәйкестігін қадағалау;

5) маңызды (қауіпті) тәуекелдер және тәуекелдерді басқару жүйесінің кемшіліктері туралы уақтылы ақпарат беру;

6) тәуекелдерді басқару саясаты мен рәсімдері міндетті екенін түсіну.

17. Академияның тәуекелдерді басқару процесінің негізгі қағидаттары:

1) тұтастық-тәуекелдерді басқару жүйесі бөлінісінде Академияның жиынтық тәуекел элементтерін қарау;

2) ашықтық-тәуекелдерді басқару жүйесін дербес немесе окшауланған ретінде қарауға тыйым салу;

3) құрылымдық-тәуекелдерді басқарудың кешенді жүйесі нақты құрылымға ие;

4) хабардар болу – тәуекелдерді басқару объективті, дұрыс және өзекті ақпараттың болуымен сүйемелденеді;

5) үздіксіздік-тәуекелдерді басқару процесі тұрақты негізде жүзеге

асырылады;

б) циклдік – тәуекелдерді басқару процесі оның негізгі компоненттерінің тұрақты қайталанатын құрылған циклын білдіреді.

18. Академиядағы тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымы Академияның мынадай органдары мен бөлімшелерін: басшылықты, тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшені, өзге де құрылымдық бөлімшелерді қатыстыра отырып, тәуекелдерді бірнеше деңгейде басқарумен ұсынылған.

19. Бірінші деңгей Академия басшылығымен ұсынылған. Академия басшылығы тәуекелдерді басқару жүйесін қадағалауда басты рөл атқарады.

20. Академия басшылығы тәуекелдерді басқару саласында келесі функцияларды жүзеге асырады:

1) Академияның мақсаттарын (қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді) қою;

2) Академияның тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;

3) осы саясатты бекіту жолымен Академия тәуекелдерінің мониторингі және бақылау бойынша жауапкершілік деңгейлерін бекіту;

4) ішкі бақылауды жақсарту және тәуекелдерді басқару бойынша сыртқы аудиторлардың қорытындыларын және тексерулер нәтижелерін талдау;

5) бизнес-процестердің, тәуекелдер мен бақылаулардың матрицасын бекіту;

6) тәуекелдің негізгі индикаторларын бекіту;

7) тәуекелдер бойынша есептерді бекіту;

8) тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі жөніндегі есептерді қарау;

9) Академияның қаржылық көрсеткіштеріне талдау және бағалау жүргізу мүмкіндігін қамтамасыз ететін қаржылық және басқарушылық есептілікті Академия басшылығына ұсыну нысандары мен мерзімдерін айқындау;

10) Академия тәуекел дәрежесін бекіту;

21. Тәуекелдерді басқару үдерісіндегі екінші деңгей негізгі функциялары болып табылатын (бірақ онымен шектелмей, қоса алғанда) тәуекелдерді басқаруға жауапты Академияның құрылымдық бөлімшесі болып табылады:

1) қауіпті тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау процесін ұйымдастыру және үйлестіру, сондай-ақ қатерлі тәуекелдер тіркелімі мен картасының, бизнес-процестер матрицасының, тәуекелдер мен бақылаулардың, тәуекелдің негізгі индикаторларының, Академияның қауіпті тәуекелдерін басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеу, сондай-ақ жоспардың іске асырылуына мониторинг жүргізу;

2) тәуекелдерді басқару процестеріндегі елеулі ауытқулар туралы Академия басшылығын хабардар ету;

3) іске асырылған тәуекелдердің дерекқорын жүргізу, тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы факторларды қадағалау;

4) Академия басшылығына тәуекелдер бойынша ақпарат дайындау

және ұсыну;

5) Академияның тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау және басқару жөніндегі әдіснамалық базасын, саясаты мен қағидаларын, тәуекелдер мониторингі жөніндегі рәсімдерді әзірлеу, енгізу және жаңарту (қажет болған кезде);

б) тәуекел-менеджменттің басқа бизнес-үдерістерге интеграциялануын қамтамасыз ету және Академияда тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту;

7) Академия қызметкерлеріне тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша әдіснамалық және консультациялық қолдауды қамтамасыз ету болып табылады.

22. Академияның тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшесі қызметкерлерінің жауапкершілігі, өкілеттіктері және ұсынылатын есептілікке қойылатын талаптар осы Саясатта, тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше туралы ережелерде және Академияның тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшесі қызметкерлерінің лауазымдық нұсқаулықтарында көзделген.

23. Академияның тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшесінің қызметкерлері тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен міндеттерін тиімді іске асыру үшін Академияның басқа бөлімшелерімен, сондай-ақ Академияның сыртқы аудиторларымен өзара іс-қимыл жасауы тиіс.

24. Тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымындағы маңызды элементтердің бірі Академияның құрылымдық бөлімшелері болып табылады. Құрылымдық бөлімшелер тәуекелдерді басқару процесінде шешуші рөл атқаратынын түсінуі тиіс. Академия қызметкерлері күн сайын тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады және өздерінің функционалдық міндеттері саласында олардың ықтимал әсеріне мониторинг жүргізеді. Құрылымдық бөлімшелер тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалуына жауапты, өз қызметі саласындағы елеулі тәуекелдерді уақтылы анықтап, хабардар етуге және іс-шаралар жоспарына енгізу үшін тәуекелдерді басқару жөнінде ұсыныстар беруге тиіс.

25. Тәуекелдерді басқару процесінде Академияның құрылымдық бөлімшелерінің негізгі функциялары:

- 1) тәуекелдерді тұрақты негізде сәйкестендіру және бағалау;
- 2) өз құзыреті шеңберінде әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу;
- 3) тәуекелдерге ден қою бойынша бекітілген іс-шараларды іске асыру.

#### **4. МАҚСАТТАРДЫ АНЫҚТАУ**

26. Академия қызметінің мақсаттары стратегиялық деңгейде айқындалады және операциялық мақсаттарды әзірлеу үшін негіз белгілейді. Академия сыртқы және ішкі көздерден туындайтын тәуекелдерге ұшырайды және тәуекелдерді басқару әдістерін тиімді сәйкестендірудің, бағалаудың және әзірлеудің негізгі шарты мақсат қою болып табылады. Ұйымның мақсаттары мен міндеттері Академияның тәуекел дәрежесімен келісіледі.

27. Мақсаттар оларға қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін ықтимал тәуекелдерді анықтағанға дейін анықталған. Тәуекелдерді басқару Академияда миссиямен келісілген және Академияның тәуекел дәрежесіне сәйкес келетін мақсаттар мен міндеттерді анықтау процесі бар екеніне көз жеткізуге мүмкіндік береді.

## 5. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ СӘЙКЕСТЕНДІРУ

28. Тәуекелдерді сәйкестендіру – бұл Академияның жоспарланған мақсаттарға қол жеткізу және қойылған міндеттерді іске асыру қабілетіне теріс әсер етуі мүмкін тәуекелдердің әсеріне ұшырауын анықтау.

29. Академияның тәуекелдерді басқару жүйесі тәуекелдердің кең спектрін анықтауға және оларды кешенді түрде қарастыруға бағытталған, бұл бар тәуекелдер бойынша тұтас көріністі көрсетуге ықпал етеді және тәуекелдерді талдаудың сапасын арттырады

30. Сәйкестендірілген оқиғалар мен тәуекелдер тәуекелдер тіркелімі нысанында жүйеленеді. Академияның тәуекелдер тіркелімі-бұл Академия өз қызметінде кездесетін тәуекелдер тізімі, Ол сонымен қатар тәуекелді жүзеге асырудың ықтимал салдарын қамтиды. Әрбір тәуекел бойынша тәуекелдің меншік иелері, яғни өздерінің функционалдық міндеттеріне байланысты осы тәуекелмен айналысатын бөлімшелер айқындалған. Тәуекел регистрін Академияның құрылымдық бөлімшелері жаңа тәуекелдердің анықталуына қарай тұрақты негізде толықтырады.

31. Анықталған тәуекелдерді жүйелеу:

1) тәуекелдер бейінін салыстыруды жақсартуға мүмкіндік беретін тәуекелдерді жіктеуде және сандық бағалауда бірізділікке қол жеткізу (бизнес-процестер, құрылымдық бөлімшелер, жобалар және т. б. бойынша);

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

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

32. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау нәтижелері Академия басшылығына сыни тәуекелдер туралы ақпаратты, сыни тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын, қолданыстағы іс-шараларды жетілдіру жөніндегі ұсыныстарды қамтитын негізгі тәуекелдер туралы есеп түрінде ұсынылады.

33. Тәуекелдерді жіктеу үшін келесі санаттар бойынша тәуекелдерді топтастыру қолданылады:

1) стратегиялық тәуекел – Академияның қызметі мен даму стратегиясын айқындау және іске асыру, саяси ортаның, өңірлік конъюнктураның, салалық құлдыраудың және жүйелі сипаттағы басқа да сыртқы факторлардың өзгеруі немесе іске асырылуы кезіндегі өзгерістер немесе қателер (кемшіліктер) салдарынан шығындардың туындау тәуекелі;

2) қаржылық тәуекелдер – Академия капиталының құрылымына, кірістіліктің төмендеуіне, валюта бағамдарының ауытқуларына, кредиттік тәуекелдерге, пайыздық мөлшерлемелерінің ауытқуларына және т. б.

байланысты тәуекелдерді;

3) құқықтық тәуекел – Академияның Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарын, Қазақстан Республикасының бейрезиденттерімен қатынастарда - басқа мемлекеттердің заңнамаларын, сондай-ақ ішкі қағидалар мен рәсімдерді сақтамауы салдарынан шығындардың туындау тәуекелі;

4) операциялық тәуекел – қызметкерлер тарапынан (персонал тәуекелдерін қоса алғанда), Ақпараттық жүйелер мен технологиялардың жұмыс істеуі (технологиялық тәуекелдер) тарапынан жол берілген ішкі процестерді жүзеге асыру барысындағы кемшіліктер немесе қателер нәтижесінде, сондай-ақ сыртқы оқиғалар салдарынан шығындардың туындау тәуекелі.

## **6. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАҒАЛАУ**

34. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау неғұрлым «әлсіз» жерлерді айқындау үшін базалық саралауды жүзеге асыру жолымен қазіргі тәуекелдер мен олардың мөлшері бойынша жалпы пайымды беруге бағытталған. Бұл процесс негізгі тәуекелдерді басқарудың қолданылатын әдістері мен рәсімдерін бағалауға мүмкіндік береді.

35. 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.

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

37. Тәуекелдерді бағалау және талдау аясында Академияда сапалық, сандық талдаулар немесе олардың комбинациясы қолданылады, олар тәуекелдерді басқару процесінің әдістемелік негізін құрайды.

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

39. Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалы негізде жүргізіледі, содан кейін ең маңызды тәуекелдер үшін сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағалауға жатпайтын тәуекелдер, оларды модельдеу үшін нақты статистикалық ақпарат жоқ немесе мұндай модельдерді құру шығындар тұрғысынан орынды емес, тек сапалы негізде бағаланады. Сандық бағалау нақты аналитикалық мәліметтерді алуға мүмкіндік береді және тәуекелдерді қаржыландыру әдістерін жасауда әсіресе пайдалы.

40. Барлық сәйкестендірілген және бағаланған тәуекелдер тәуекелдер картасында көрсетіледі. 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.

41. Академияның тәуекелдерін сәйкестендіру және бағалау Академияның тиісті ішкі құжаттарына сәйкес жүзеге асырылады.

## **7. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ**

42. Академия тәуекелге ден қою әдістерін айқындайды және Академияның тәуекел дәрежесімен келісілген сыни тәуекелдерді басқару жоспарын әзірлейді.

43. Тәуекелдерді басқару - бұл Академия қызметінің тәуекелдеріне байланысты шығындар туындаған кезде шығындардың жағымсыз әсері мен ықтималдығын азайтуға немесе қаржылық өтемақы алуға мүмкіндік беретін шараларды әзірлеу және іске асыру процесі. Процестің тиімділігін қамтамасыз ету және оны іске асыруға жұмсалатын шығындарды азайту үшін Академия өзінің қаржылық жай-күйіне және мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге неғұрлым елеулі әсер етуі мүмкін тәуекелдерге назар аударуға тиіс. Тәуекелдерді басқару бойынша қабылданатын шешімдер жыл сайын Академия басшылығымен қаралады және бекітіледі және Академияның барлық құрылымдық бөлімшелерінің орындауы үшін міндетті болып табылады.

44. Қалдық тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында тәуекелдерге ден қою әдістерін таңдау және сындарлы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын әзірлеу мынадай опцияларды қамтиды:

1) тәуекелдерді азайту және бақылау – тәуекелді іске асырған жағдайда алдын алу іс-шараларын пайдалану және іс-қимылдарды жоспарлау арқылы тәуекелге әсер ету, бұл ықтимал ысыраптардың деңгейін төмендету мақсатында тәуекелді іске асыру ықтималдығының дәрежесін азайту жағына қарай өзгертуді және тәуекелді іске асырудан туындайтын себептерді немесе салдарларды өзгертуді қамтиды;

2) Академия үшін оның деңгейі қолайлы екенін білдіретін тәуекелді ұстап қалу/қабылдау және Академия оның көріну мүмкіндігін қабылдайды, сондай-ақ оны барынша азайту жөніндегі іс-шараларды қолданғаннан кейін қалдық тәуекелді қабылдау мүмкін болады;

3) тәуекелдерді қаржыландыру-жауапкершілік пен міндеттемелерді бөлуге мүмкіндік беретін түрлі тетіктерді (келісімшарттар, сақтандыру келісімдерін жасасу, құрылымды айқындау) пайдалануды қоса алғанда, тәуекелді басқа Тарапқа беру / бөлу немесе тәуекелді ішінара беру;

4) тәуекелдің туындау көзі болып табылатын әрекетті жалғастыруға немесе қабылдауға қарсы шешім қабылдау арқылы тәуекелден кету (жалтару)/тәуекелден аулақ болу.

45. Тәуекелдерді азайту және бақылау мыналарды көздейді:

1) шығындардың алдын алу - басталу ықтималдығын қысқарту белгілі бір тәуекел (шығын);

2) шығындарды бақылау – тәуекел туындаған жағдайда шығын мөлшерін қысқарту;

2) әртараптандыру – тәуекелдің әлеуетті ықпалын төмендету мақсатында оны бөлу.

46. Тәуекелдерді азайту және бақылау әдістері Академияда шығындардың туындау мүмкіндігін азайтуға бағытталған рәсімдер мен процестерді енгізуді көздейді.

47. Академияның қаржылық тәуекелдерін азайту және бақылау әдістері тәуекелдердің түрлері бойынша лимиттерді белгілеу және есептеу тәртібін реттейтін Академияның ішкі құжаттарына сәйкес қабылданатын тәуекел деңгейіне лимиттерді белгілеуді қамтиды.

48. Академия жүргізетін барлық қазынашылық операциялардың негізгі қаржылық қағидаттары басымдық тәртібімен болып табылады:

1) Қауіпсіздік (қаражаттың сақталуы) – барлық құрылымдық бөлімшелердің ақшаны басқару процесіне қатысты тәуекелдерді басқару жөніндегі Академияның ішкі құжаттарында белгіленген талаптарды сақтауын да көздейді;

2) өтімділік (активтерді қысқа мерзімде ақша қаражатына айналдыру мүмкіндігі);

3) кірістілік (осы саясатта айқындалған қауіпсіздік және өтімділік қағидаттары сақталған жағдайда алынуы мүмкін ең көп кіріс);

Қауіпсіздік пен өтімділік принциптері кірістілік принципінен басым болады.

49. Егер академияны қаржыландыруды және Академияның міндеттемелері бойынша кепілдіктер беруді қоспағанда, Қазақстан Республикасының заңнамасында, Академия жарғыларында, Қазақстан Республикасы Үкіметінің шешімдерінде өзгеше көзделмесе, Академия жеке және заңды тұлғаларды қаржыландыруды және оларға кепілдіктер беруді жүзеге асырмайды.

50. Құқықтық қамтамасыз етуге жауапты Академияның құрылымдық бөлімшесінің заңнаманың өзгеруіне мониторинг жүргізуі Академияның құқықтық тәуекелдерін азайту және бақылау әдістері болып табылады, ол мүдделі құрылымдық бөлімшелермен бірлесіп өзгерістердің Академия қызметіне әсерін бағалайды және оларды қабылдау үшін қажетті шараларды әзірлейді. Академияның ішкі рәсімдерін реттейтін немесе соған сәйкес академияда міндеттемелер туындайтын кез келген құжат Академияның қызметін құқықтық қамтамасыз етуге жауапты құрылымдық бөлімшеде міндетті сараптамадан өтуге тиіс.

51. Академияның стратегиялық тәуекелін азайту және бақылау нәтижелері бойынша түзету шаралары, оның ішінде ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді көрсету үшін қабылданатын бекітілген қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді жоспарлар мен стратегиялардың орындалуына мониторинг жүргізу арқылы жүзеге асырылады.

52. Академиядағы операциялық тәуекелдерді азайту және бақылау белгіленген бизнес-процестерге талдау жүргізу және операциялық тәуекелдерді басқаруды реттейтін құжаттарға сәйкес оларды жетілдіру жөніндегі тиісті іс-шаралар жоспарларын әзірлеу арқылы жүзеге асырылады.

53. Егер тәуекелдерді азайту және бақылау бойынша қолданылатын

әдістер кәсіпорынның шығындарымен байланысты болса және бұл шығындар елеулі болып табылса, мынадай талдау жүргізіледі:

1) осы іс-шаралар қаншалықты қажет болып табылады және олар тәуекелдерді ұстап қалу және/немесе қаржыландыру (көшіру) арқылы төмендетілуі мүмкін бе;

2) тәуекелдерді ұстап қалу/ауыстыру құнымен салыстырғанда іс-шараларға арналған шығындардың баламалы құны қандай.

54. Тәуекелдерді сақтау. Негізгі тәуекелдерді анықтау және бағалау барысында тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін көрсететін академияның тәуекел дәрежесі есептеледі. Бұл жағдайда тәуекелге төзімділік анықталады, яғни Академия өз қызметіне айтарлықтай зиян келтірместен қабылдай алатын тәуекелдер деңгейі.

55. Тәуекелден/қауіптен аулақ болу Академия үшін ықтимал жағымсыз салдарларға алып келетін операцияларды жүзеге асыруды тоқтатуға немесе одан бас тартуға бағытталған іс-әрекеттерді қамтиды.

56. Ең қолайлы опцияны таңдау белгілі бір әдіске байланысты шығындарды оны пайдаланудың артықшылықтарымен және басқа тікелей және жанама шығындарды теңдестіруді ескере отырып жасалады.

57. Тәуекелдерге ден қоюдың тиісті шаралары мен әдістерін қолдану сындарлы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарында сипатталады. Бұл жоспар қажетті әрекеттер мен жауапты орындаушылардың тізімін қамтиды.

## **8. БАҚЫЛАУ ІС-ӘРЕКЕТТЕРІ**

58. Негізгі тәуекелдер мен тәуекелдерді басқару шараларын анықтағаннан кейін осы тәуекелдерге ұшырайтын негізгі бизнес - процестер анықталады. Тиісті бақылау іс-қимылдарын енгізу қажеттілігі мен орындылығын анықтау үшін бизнес - процестерге кезең-кезеңімен талдау жүргізіледі. Бұдан басқа, тәуекелдерді басқару бойынша жоспарланған іс-шараларға талдау жүргізіледі және осындай іс-шаралардың тиімді орындалуын қамтамасыз ету үшін қажетті бақылау іс-әрекеттері және (немесе) көрсеткіштері айқындалады. Көбінесе бақылау әрекеттері тәуекелдерді басқару әдісі болып табылады.

59. Бақылау іс – әрекеттері - тәуекелдерді басқару жөніндегі шаралардың орындалуын қамтамасыз етуге көмектесетін саясаттар мен рәсімдер. Бақылау іс-шараларына мақұлдау, авторизациялау, тексеру, келісу, операцияларды талдау, активтердің қауіпсіздігі және міндеттерді бөлу сияқты көптеген шаралар кіреді.

60. Бизнес - талдау жүргізу және қосымша бақылау іс - қимылдарын енгізудің қажеттілігі мен орындылығын айқындау үшін тәуекел иелері - Академияның тиісті құрылымдық бөлімшелерінің басшылары жауапты болады. Тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше тәуекелдерді басқару шаралары бойынша бақылау іс-шаралары мен көрсеткіштерді әзірлеуге жауапты болып табылады.

61. Академияда тәуекелдерді басқару процесінің негізгі нәтижелері

мен қорытындылары тәуекелдер және оларға ден қою жөніндегі іс-шаралар бойынша тұрақты есептілік нысанында көрсетіледі.

62. Тәуекелдер бойынша тұрақты есептілік негізінде Академияда ағымдағы тәуекелдерге және тәуекелдерге ден қою жөніндегі шаралардың орындалуына бақылау жүргізіледі.

63. Академияның қызметкерлері мен лауазымды тұлғалары Академия басшылығына тәуекелдерді басқару немесе ішкі бақылау рәсімдерін немесе басқа да саясаттарды бұзу немесе дұрыс орындамау, сондай-ақ алаяқтық, заңнаманы бұзу жағдайлары туралы құпия түрде мәлімдеуге құқылы.

## **9. АҚПАРАТ И КОММУНИКАЦИЯ**

64. Тәуекелдерді басқару жүйесінің әрбір компонентін іске асыру барысында Академияның құрылымдық бөлімшелері арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етіледі. Тәуекелдерді басқару жүйесі шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар Академияның мүдделі құрылымдық бөлімшелерімен келісіліп, өз ескертулері мен ұсыныстарын енгізеді. Академия басшылығының қарауына жылына кемінде бір рет: Академияның тәуекел дәрежесі жөніндегі ұсыныстар, Негізгі тәуекелдерді талдау және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары ұсынылады.

65. Академиядағы ақпарат және коммуникация тәуекелдерді басқару процесіне қатысушыларды тәуекелдер туралы сенімді және уақтылы ақпаратпен қамтамасыз етуге мүмкіндік береді, тәуекелдер, тәуекелдерге жауап беру әдістері мен құралдары туралы хабардарлық деңгейін арттырады. Тиісті ақпарат қызметкерлерге өз функцияларын тиімді орындауға мүмкіндік беретін нысанда және мерзімде анықталады, белгіленеді және беріледі.

66. Академияның құрылымдық бөлімшелері үнемі мониторинг жүргізеді және тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшені орын алған шығындар туралы хабардар етеді. Әрбір осындай жағдай бойынша залалдардың туындау себептеріне талдау жүргізіледі және болашақта осындай инциденттердің алдын алу бойынша шаралар қабылданады (іске асырылған және әлеуетті тәуекелдер бойынша деректер базасы).

## **10. МОНИТОРИНГ**

67. Академияда тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігіне мониторинг (басқарудың қолданыстағы әдістері мен тәуекелдерді бақылау құралдарын қоса алғанда) және қажет болған жағдайда оны түрлендіру мен жетілдіру жүзеге асырылады. Мониторинг тұрақты негізде жылына кемінде бір рет жүргізіледі.

68. Академия өзінің тәуекелдеріне мониторингті жүзеге асырады және Академия басшылығы белгілеген негізгі қағидаттарға, саясаттарға, ережелер мен ережелерге сәйкес бақылайды.

69. Тәуекелдерді басқару жүйесін бақылау бүкіл бизнес - процестің маңызды бөлігі болып табылады және осындай жүйенің болуын да, оның компоненттерінің орындалуын да бағалайды. Мониторинг саясаттың

орындалуын, тәуекелдерді басқару жүйесінің рәсімдері мен іс-шараларын және мақсатты тексерулерді тұрақты түрде қадағалау арқылы жүзеге асырылады. Мақсатты тексерулердің ауқымы мен жиілігі тәуекелдерді бағалауға және тұрақты мониторингтің тиімділігіне байланысты. Тәуекелдерді басқару жүйесінің кемшіліктері академия басшылығының назарына жеткізілуі тиіс.

70. Академия басшылығы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіткеннен кейін тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше әрбір іс-шараның орындалу мерзіміне сәйкес іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады.

71. Тоқсан сайын, есепті тоқсаннан кейінгі үшінші айдың 10-күнінен кешіктірілмейтін мерзімде тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше академия басшылығына тәуекелдер бойынша есеп береді.

72. Академияның тәуекелдер жөніндегі есебінде кем дегенде мыналар болуы тиіс:

- 1) болжамды жылға арналған тәуекелдер тіркелімі, картасы және қатерлі тәуекелдерді басқару жөніндегі жоспар (жылына бір рет);
- 2) қатерлі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын іске асыру туралы ақпарат;
- 3) тәуекелдің негізгі индикаторлары туралы ақпарат;
- 4) іске асырылған тәуекелдер бойынша ақпарат;
- 5) тәуекелдерді басқарудың белгіленген процестерінен елеулі ауытқулар туралы ақпарат (егер болған болса);
- 6) тәуекелдер бойынша лимиттердің сақталмауы туралы ақпарат (болған жағдайда);
- 7) тәуекелдерді басқару саласындағы реттеушілік талаптарды сақтау туралы ақпарат (олар болған кезде);
- 8) Академия басшылығы бекіткен қаржылық тәуекелдердің жекелеген түрлерін басқару жөніндегі қағидаларға сәйкес қаржылық тәуекелдер бойынша есеп