



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ҒЫЛЫМ ЖӘНЕ ЖОҒАРЫ БІЛІМ  
МИНИСТРЛІГІ  
«ХАЛЕЛ ДОСМҰХАМЕДОВ АТЫНДАҒЫ АТЫРАУ УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ  
САПА МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІ

---

---



«Х. Досмұхамедов атындағы  
Атырау университеті» КеАҚ  
Директорлар кеңесінің шешімімен  
**БЕКІТІЛГЕН**  
2022 жылғы 25 қарашадағы  
№ 7 хаттама

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамының тәуекелдерді  
басқару  
**САЯСАТЫ**

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

**1 БӨЛІМ.**

**Жалпы ережелер**

1. " Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті" Коммерциялық емес акционерлік қоғамының тәуекелдерді басқарудың осы саясаты "(бұдан әрі-саясат) Ұйымның Тәуекелдерін басқару. Қызметтің стратегиясымен және тиімділігімен Интеграция": 2017 және ҚР СТ ИСО 31000: 2020 Қазақстан Республикасының стандартына, Тәуекел менеджменті. Басшылық Нұсқауларына (ISO 31000: 2018 халықаралық стандартының аналогы), «COSO» әдіснамасына сәйкес жасалған.
2. Саясат " Х. Досмұхамедова атындағы Атырау университеті" коммерциялық емес акционерлік қоғамында (бұдан әрі-қоғам) тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін ұйымдастырудың негізгі қағидаттары мен тәсілдерін айқындайды.
3. Тәуекелдерді басқару процесінің әдістері мен рәсімдерінің егжей-тегжейлі сипаттамасы тәуекелдерді басқару әдіснамасы мен регламентін реттейтін және директорлар Кеңесі бекіткен/ Басқарма әр органның құзыретіне сәйкес немесе жұмысқа қабылдаған жекелеген құжаттарда берілген
4. Осы Саясатқа қосымша қоғамда тәуекелдердің жекелеген түрлеріне қатысты қосымша құжаттар және өзге де ішкі нормативтік құжаттар әзірленуі мүмкін.
5. Осы Саясаттың әрекеті қоғамның барлық қызмет түрлеріне қолданылады.
6. Саясатпен қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелері және барлық қызметкерлері танысуға және қолдануға міндетті. Функционалдық міндеттерді жүзеге асыру және қойылған міндеттерді іске асыру кезінде қоғамның әрбір қызметкері осы Саясатта баяндалған ережелерді басшылыққа алады.
7. Саясатпен қоғамның жұмысқа жаңадан қабылданған қызметкерлерімен таныстыру қажет міндетті.
8. Қоғам қызметкерлерінің осы Саясаттың ережелерін білуі мен түсінуі жылына кемінде бір рет тексерілуі тиіс.
9. Қоғамның лауазымды адамдары мен қызметкерлері өз міндеттерін жүзеге асыру және қойылған міндеттерді іске асыру кезінде саясатты басшылыққа алуға міндетті.
10. Саясат қоғамның интернет-сайтында орналастырылады және оның негізгі ережелері Қоғамның жылдық есебінде ашылады.

**II бөлім. Терминдер мен қысқартулар.**

**11. Саясатта төмендегі терминдер мен қысқартулар қолданылады:**

|   |  |
|---|--|
| <i>Тәуекел иесі</i>   | белгілі бір тәуекелді басқарудың барлық аспектілеріне, атап айтқанда тәуекелді сәйкестендіру мен бағалауға, тәуекелді іске асыру ықтималдығының төмендеуіне және/ немесе тәуекелді іске асырудан қоғамға ықтимал әсердің төмендеуіне жауапты тұлға (қоғам басшысы/қызметкер/құрылымдық бөлімше); |
| <i>Тәуекел картасы</i>  | Тік осі бойынша тәуекел залалының мөлшері, ал көлденең осі бойынша оның туындау ықтималдығы көрсетілген тікбұрышты кестеде орналасқан шоғырландырылған негіздегі қоғам тәуекелдерінің графикалық бейнесі;  |
| <i>тәуекелдің негізгі көрсеткіші (KRI-Key тәуекел индикаторы)</i> | тәуекел факторларының өзгеру тенденциялары және қоғам қызметіне теріс әсер етуі мүмкін тәуекелдерді іске асыру туралы сигнал беретін индикатор   |

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <i>тәуекел лимиті</i> | қабылданған тәуекелдің белгілі бір түрлерін басқару құралы. Лимит тәуекелді іске асыру кезінде біржолғы шығындардың шекті рұқсат етілген мөлшерін білдіреді. Тәуекел бойынша лимит қоғамның тәуекел-тәбетінің мөлшерінен аспауы тиіс;       |
| <i>қолайсыз оқиға</i> | қоғам шығындарына әкелетін құбылыстар, пайданы жіберіп алу, оның қызметкерлерінің, үшінші тұлғалардың өмірі мен денсаулығына зиян келтіру, құпия ақпаратты ашу, имиджін жоғалту, сондай-ақ қоршаған ортаға зиян келтіру туындайтын құбылыс; |
| <i>қалдық тәуекел</i> | тәуекелдерді бақылау жөніндегі іс-шараларды жүзеге асырғаннан кейін қалған оқиғаның туындау тәуекелі;   |
| <i>тән тәуекел</i>    | мөлшері тәуекел иелері тарапынан осы тәуекелдің қоғамның мақсаттарына қол жеткізуге әсер ету ықтималдығын немесе дәрежесін өзгерту жөніндегі іс қимылдар болмаған кездегі тәуекел;  |

|  |   |
|--|---|
| <i>тәуекел профилі</i>                 | тәуекелдердің түрлерін, әсер ету дәрежесін және өзара тәуелділігін, олардың қоғам қызметінің нәтижелеріне әсерін қарастыруға мүмкіндік беретін тәуекелдерге кешенді шолу;                               |
| <i>ескерту шаралары</i>                | тәуекелдерді іске асыру себептеріне жедел ықпал ету мақсатында тәуекел иелерінің / тәуекел іске асырылғанға дейін жүргізілетін іс-шаралар иелерінің ағымдағы іс-әрекеттері;                             |
| <i>тәуекелдер портфелі</i>             | бірлесіп қаралатын және қоғамдарға немесе бизнес-бағытқа жататын тәуекелдер жиынтығы;   |
| <i>шығын көлемі</i>                    | тәуекелді іске асыру нәтижесінде болған болжамды залалдың мөлшері;  |
| <i>тәуекелдер тізілімі -</i>           | шоғырландырылған негізде қоғамның сәйкестендірілген тәуекелдері туралы ақпаратты қамтитын құжат (тәуекелдің сипаттамасы, тәуекел факторлары, тәуекел иесі, тәуекелді бағалау көрсеткіштері және т. б.); |
| <i>тәуекел</i>                         | белгісіздіктің алға қойылған мақсаттарға (Қоғамның стратегиялық және бизнес мақсаттарына) қол жеткізуге әсері;  |
| <i>тәуекел-тәбет (тәуекелге тәбет)</i> | қоғамның алға қойған мақсаттарына қол жеткізу кезінде қабылдауға дайын болатын тәуекелдің және/немесе залалдың қолайлы мөлшері;   |



«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

|   |  |
|---|--|
| <i>тәуекел үйлестірушісі</i>                                  | - қоғамның нақты құрылымдық бөлімшесінің операциялық тәуекелдерді басқаруды ұйымдастыруға жауапты қызметкер;   |
| <i>тәуекел-бөлімше (тәуекел-менеджер)</i>                     | тәуекелдерді басқару жүйесін ұйымдастыруға жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесі (қоғам қызметкері);   |
| <i>төзімділік (негізгі тәуекелдерге төзімділік деңгейі) -</i> | тәуекелді іске асыру салдарынан нақты бизнес-мақсатқа қол жеткізуге қатысты ауытқудың қолайлы деңгейі;   |
| <i>тәуекелдерді басқару (тәуекелдерді басқару)-</i>           | мәдениет, құзыреттілік қоғамның барлық процестеріне біріктірілген әдістер мен тәсілдер (стратегиялық жоспарлаудан бастап тиімділікті басқаруға дейін), олар қоғамға (тәуекелдерді басқару үшін) құндылықты құру, сақтау және іске асыру кезінде сүйенеді. Тәуекелдерді басқару корпоративтік басқарудың негізгі элементтерінің бірі, қоғамның барлық деңгейлерінде басқарушылық шешімдер қабылдау процесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Саясатта "тәуекелдерді басқару", "тәуекелдерді басқару", "тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ)" терминдері бір-бірінің орнына қолданылады; |
| <i>меншікті ұстау қабілеті</i>                                | қоғам өзінің қаржылық және бәсекелестік позициясына елеулі залал келтірмей қабылдай алатын (өз қаражаты есебінен қаржыландыра алатын) қандай да бір оқиғалардың (тәуекелдердің) туындауы нәтижесінде бюджеттелмеген залалдардың мөлшері;   |
| <i>ТБЖ</i>  | Тәуекелдерді басқару жүйесі;   |
| <i>ТБЖне қатысушы</i>   | Директорлар кеңесі, Қоғамның Ішкі аудит қызметі, Басқарма, Қоғам қызметкерлері, тәуекел-бөлімше, Қоғамның құрылымдық бөлімшелері, тәуекел-үйлестірушілер.  |

Саясатта ашылмаған терминдер мен анықтамалар Қазақстан Республикасының заңнамасында, Жарғыда және қоғамның өзге де ішкі құжаттарында айқындалған мағынада пайдаланылады.

### III бөлім. Тәуекелдерді басқару философиясы

12. Қоғамның тәуекелдерді басқару философиясы-бұл қоғамның стратегияны әзірлеу мен жүзеге асырудан бастап күнделікті операцияларға дейінгі барлық қызмет түрлерінде тәуекелді қалай ескеретінін сипаттайтын қоғам үшін біртұтас сенімдер мен көзқарастар жиынтығы.

#### Қоғамдағы тәуекелдерді басқару философиясы туралы мәлімдеме

- 1) тәуекелдерді басқару-бұл фрагменттік әрекеттер емес, қоғам қызметінің барлық салалары мен деңгейлерін қозғайтын іс-шаралар кешені;
- 2) қоғам тәуекелдерді басқаруды кәсіпорынды басқару жүйесінің маңызды бөлігі ретінде қабылдайды;
- 3) Қоғам тәуекел иелерін тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша шешім қабылдауға өкілеттігі мен жауапкершілігі бар тұлғалар немесе бөлімшелер ретінде

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

қарайды. Шешім қабылдаушы және ол тәуекел дәрежесіне әсер етеді, осы тәуекелдің салдары мен басқаруы үшін жауапкершілікті қабылдайды;

4) қоғамның басшылығы Директорлар кеңесі және атқарушы орган атынан бүкіл қоғам деңгейінде тәуекелдерді басқару жүйесінің болуы және тиімді жұмыс істеуі үшін жауапкершілікті мойындайды;

5) қоғам тәуекелдерді басқаруды кез келген маңызды басқару шешімін қабылдау процесінің ажырамас бөлігі ретінде қарастырады. Бұл ретте қоғам тәуекелдерді басқаруды қызметтің дамуына кедергі келтіретін немесе мұндай дамуды тежейтін процесс ретінде қарастырмайды;

6) әрбір қызметкер өз қызметіне тән тәуекелдерді түсінеді және өз өкілеттіктері шеңберінде оларды барынша азайту жөнінде қажетті іс-қимылдар жасайды.

#### IV бөлім. Тәуекелдерді басқару саясатының мақсаттары мен міндеттері

13. Осы Саясаттың мақсаттары:

1) қызметтің үздіксіздігін қамтамасыз ету және қоғам қызметіне ықтимал шығындар мен теріс факторлардың әсерін азайту жолымен Жалғыз акционердің мүдделерін қорғау;

2) тәуекелдерді басқару мәселелерін ескере отырып, неғұрлым сапалы басқарушылық шешімдер қабылдау құралдарын енгізу арқылы Қоғамның құнын арттыру;

3) қоғам деңгейінде тиімді ТБЖ құру.

14. Осы саясаттың мақсаттарына қол жеткізу үшін мынадай міндеттерді шешу қажет:

1) қоғамның ұйымдық және функционалдық құрылымы шеңберінде ТБЖ анықтау және ресімдеу;

2) қоғамның тәуекелдерін анықтау, бағалау және оларға ден қою мәселелеріне негізгі тәсілдерді айқындау және ресімдеу;

3) Осы саясаттың барлық пайдаланушыларына тәуекелдерді басқару мәселелері үшін жауапкершілік мәселелерін қоса алғанда, қоғамдағы тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша негізгі ақпаратты жеткізу;

4) өзінің ұстап қалу қабілеті мен тәуекел-тәбетін айқындауды қоса алғанда, Қоғамның мақсаттарын белгілеу процесін жетілдіру;

5) тәуекел факторларын ескере отырып, тиімді шешімдер қабылдау процесі үшін толыққанды ұйымдастырушылық-функционалдық және ақпараттық база құру;

6) бизнес-процестердің тиімділігін, ішкі және сыртқы есептіліктің дұрыстығын қамтамасыз ету және заңдық нормалардың сақталуына жәрдемдесу.

#### Тәуекелдерді басқару жүйесінің принциптері

15. ТБЖ тиімді жұмыс істеуі мақсатында Қоғам өз қызметінің барлық деңгейлерінде тәуекелдерді басқару жүйесінің бірыңғай қағидаттарын, оның ішінде ұсынылған ISO 31000:2018 стандартын басшылыққа алады.

**1-қағидат:** тәуекелдерді басқару жүйесі құнды жасайды және қорғайды

**2-қағида:** тәуекелдерді басқару жүйесі барлық ұйымдастырушылық процестердің ажырамас бөлігі болып табылады

**3-қағида:** тәуекелдерді басқару жүйесі шешім қабылдау процесінің бөлігі болып табылады

**4-қағидат:** тәуекелдерді басқару жүйесі белгісіздікті мүмкіндігінше дәл ескереді

**5-қағидат:** тәуекелдерді басқару жүйесі үздіксіз және қоғамның барлық деңгейлерінде жұмыс істейді

**6-қағида:** тәуекелдерді басқару жүйесі қол жетімді ең жақсы ақпаратқа негізделген

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

**7-қағидат:** қоғамның тәуекелдерді басқару жүйесі білім беру мекемесі қызметінің ерекшеліктерін ескереді

**8-қағидат:** тәуекелдерді басқару жүйесі адам мен мәдени факторларды ескереді

**9-қағидат:** тәуекелдерді басқару жүйесі барлық мүдделі тараптар үшін ашық және барлық мүдделі тараптардың пікірлерін ескереді

**10-қағида:** тәуекелдерді басқару жүйесі динамикалық, итеративті және өзгерістерге жауап береді

**11-қағидат:** тәуекелдерді басқару жүйесі қоғамның үздіксіз жақсаруы мен дамуына ықпал етеді

**12-қағидат:** экономикалық мақсатты орнықтылық

16. Қоғам қабылдаған тәуекелдерді басқару қағидаттары тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша барлық құжаттарда көрініс табуы, сондай-ақ шешім қабылдау кезінде бағыт ретінде қызмет етуі тиіс. Қоғам деңгейіндегі ТБЖ қағидаттары туралы бірыңғай түсінік болуы керек:

**1-қағидат:** тәуекелдерді басқару жүйесі құнды жасайды және қорғайды.

Түсініктеме: қоғамның ТБЖ қызметінің жалпы тиімділігін арттыруға бағытталған, осылайша қосымша құнды құруға ықпал етеді. Сонымен қатар, ТБЖ тәуекелдер мен олардың факторларын жүйелі талдау, сондай-ақ оларды азайту бойынша шаралар қабылдау арқылы қоғамда құрылған құнды (материалдық және материалдық емес) қорғайды.

**2-қағида:** ТБЖ барлық ұйымдастырушылық процестердің ажырамас бөлігі болып табылады.

Түсініктеме: тәуекелдерді басқару жеке оқшауланған функция емес. Тәуекелдерді басқару қоғамның барлық қызметін және басқарудың барлық деңгейлерін қамтиды. Осылайша, ТБЖ Қоғам қызметінің барлық процестерінің ажырамас бөлігі ретінде қарастырылады.

**3-қағида:** ТБЖ шешім қабылдау процесінің бөлігі болып табылады.

Түсініктеме: Жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің және Басқарманың барлық шешімдері осы шешімнен туындауы мүмкін тәуекелдер мен олардың факторларын талдау арқылы

күшейтіледі. Аталған органдардың отырыстарына арналған материалдар және осындай отырыстардың нәтижелері бойынша хаттамалар ықтимал тәуекелдер мен олардың факторларын талдау туралы ақпаратты міндетті түрде қамтиды.

**4-қағида:** ТБЖ белгісіздікті мүмкіндігінше дәл ескереді.

Түсініктеме: қоғам тәуекелдерді сандық және сапалық тұрғыдан бағалайды әдістермен. Сандық бағалауды қолдану мүмкін емес немесе қиын болған жағдайда тәуекелдерді бағалаудың сапалы әдістері қолданылады. Бұл тәсіл белгісіздік пен қауіп факторларын мүмкіндігінше дәл ескеруге мүмкіндік береді.

**5-қағидат:** ТБЖ үздіксіз және қоғамның барлық деңгейлерінде жұмыс істейді.

Түсініктеме: қоғамдағы тәуекелдерді басқару-бұл басқарудың барлық деңгейлері мен қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелерін қамтитын тұрақты процесс. Үздіксіздік тәуекелдерді мезгіл-мезгіл анықтау және қайта қарау, сондай-ақ қолданыстағы саясаттар мен рәсімдерді пысықтауды талдау арқылы қамтамасыз етіледі.

**6-қағида:** ТБЖ қол жетімді ең жақсы ақпаратқа негізделген.

Түсініктеме: қоғам өзінің жұмыс істеуі кезінде мынадай ақпаратқа негізделеді: Қазақстандағы және әлемдегі бейінді сала туралы ресми ақпарат, өзіндік статистика, сала сарапшыларының ресми пікірлері, сондай-ақ өзге де ресми ақпарат көздері, өз

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

сарапшыларының пікірлері. Бұл ретте қоғам жұмыста бейресми немесе тексерілмеген көздерден сыртқы ақпаратты қолданбайды.

**7-қағидат:** ТБЖ Қоғамның білім беру мекемесі қызметінің ерекшеліктерін ескереді.

Түсініктеме: білім беру іс-әрекетінің өзіндік ерекшеліктері мен ерекше тәуекелдері бар. Қоғамның сүресі осы ерекшеліктерді ескереді, бұл тәуекелдер тізілімінде көрініс табады.

**8-қағида:** ТБЖ адами және мәдени факторларды ескереді.

Түсініктеме: Директорлар кеңесі мен Басқарма тұлғасындағы қоғам басшылығы корпоративтік мәдениет басқарудың маңызды элементі болып табылатынын және ішкі ортаға тікелей әсер ететінін түсінеді. Корпоративтік мәдениет қоғамда қалыптасқан құндылықтар мен мінез-құлық нормаларын ескереді және мәдени және адами факторларды міндетті түрде ескереді. Қоғам егер қоғамда корпоративтік мәдениет дұрыс құрылмаған болса, тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы жоғары болатынын және олардың ықпалының маңыздылығы жоғары болатынын түсінеді.

**9-қағидат:** ТБЖ барлық мүдделі тараптар үшін ашық және барлық мүдделі тараптардың пікірлерін ескереді.

Түсініктеме: Директорлар кеңесі мен басқарма атынан қоғам басшылығы мүдделі тараптармен өзара іс-қимылға көп көңіл бөледі, өз қызметін жүзеге асыру кезінде барлық мүдделі тараптардың мүдделерін ескеруге тырысады.

**10-қағида:** ТБЖ динамикалық, итеративті және өзгерістерге жауап береді.

Түсініктеме: Директорлар кеңесі мен Басқарма тұлғасындағы қоғам басшылығы ТБЖ статикалық болмауы керек, ол сыртқы және ішкі ортаның өзгеруіне жауап беруі керек екенін түсінеді. Осы саясат оның серпінін және өзгерістерге ден қоюын қамтамасыз ететін мерзімді қайта қарауға жатады.

**11-қағидат:** ТБЖ қоғамның үздіксіз жақсаруы мен дамуына ықпал етеді.

Түсініктеме: ТБЖ барлық басқару процестерін үздіксіз жақсартуға ықпал етеді және қоғамның дамуына ықпал етеді.

**12-қағидат:** экономикалық орнықтылық.

Түсініктеме: тәуекелдерді бақылау жөніндегі басым шараларды айқындау ықтимал шығындар мөлшерімен бақылау рәсімдерін енгізуге арналған шығыстардың арақатынасын бағалау кезінде экономикалық тиімді іске асырылуы тиіс. Негізгі тәуекелдерді анықтау және бақылау қоғамда кездесетін барлық ықтимал тәуекелдерді анықтауға және бақылауға тырысудың артықшылығы бар.

## VI бөлім. ТБЖ қатысушылары мен мүдделі тараптары

17. Қоғамның ТБЖ қатысушылары қоғамды басқарудың барлық деңгейлерінде ұсынылған және қатысушылардың келесі санаттарын қамтиды:

- 1) Директорлар кеңесі
- 2) ішкі аудит қызметі;
- 3) Басқарма;
- 4) Директорлар кеңесі басқармасы жанындағы тәуекелдер жөніндегі Комитет;
- 5) қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше (тәуекел-менеджер);

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

6) қоғамның өзге де құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері.

18. ТБЖ тиімді жұмыс істеуінде қоғамның сыртқы мүдделі тараптары маңызды рөл атқарады.

19. Сыртқы мүдделі тараптарды мемлекеттік органдар, кредиторлар, қоғам қызметтерін жеткізушілер мен тұтынушылар, үкіметтік емес ұйымдар, қоғам және мүдделері Қоғамның қызметіне байланысты басқа да адамдар ұсынады.

20. Сыртқы мүдделі тараптар қоғамдағы ТБЖ-ның дұрыс жұмыс істеуіне мүдделі, өйткені олардың мүдделері тиімді ТБЖ жұмыс істеген кезде көбірек қорғалады.

**VII бөлім. Тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылардың функциялары мен жауапкершілігі**

21. **Директорлар кеңесі** қоғамдағы тәуекелдерді басқару мәселелері үшін жалғыз акционер алдында негізгі жауапты болатын басқару органы болып табылады.

22. Директорлар кеңесі келесі функцияларды орындайды және ТБЖ-ға қатысты мәселелер бойынша жауап береді:

**Қызметі:**

1) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша басқарма мен оның мүшелерінің жауапкершілігін айқындау;

2) тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;

3) тәуекелдерді басқару қағидаларын бекіту;

4) ТБЖ тиімділігі бойынша есептерді қарау;

5) негізгі тәуекел көрсеткіштерін бекіту;

6) тәуекел-тәбетті, төзімділік деңгейін және тәуекелдер бойынша лимиттерді бекіту;

7) тәуекелдер тіркелімін, тәуекелдер картасын және тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын бекіту;

8) ТБЖ тиімділік көрсеткіштерін бекіту және ТБЖ тиімділігін жыл сайынғы бағалау;

9) сыртқы және ішкі аудиторлардың / тәуелсіз сарапшылардың тәуекелдерді басқару жүйесінің жай-күйі туралы қорытындыларын және ішкі аудит қызметі жүргізген тексерулердің нәтижелерін талдау;

10) сыртқы аудиторлардың / тәуелсіз сарапшылардың және ІАҚ ұсынымдарының орындалуын бақылауды жүзеге асыру;

11) елеулі тәуекелдерді және жағдайды жақсарту жөніндегі іс-шаралардың тиісті жоспарларын қарау үшін басқармамен кездесулер өткізу.

**Жауапкершілік:**

1) басқарма жұмысының тиімділігін бағалау (оның ішінде тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша);

2) ТБЖ тиімділігін бағалау;

3) Директорлар Кеңесі қабылдаған / қараған шешімдер мен мәселелердің салдары болып табылатын тәуекелдер бойынша салдарлар;

4) ТБЖ-ның тиісті жұмыс істеуі үшін қажетті ресурстарды бөлу.

23. Ішкі аудит қызметі (бұдан әрі – ІАҚ) Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және корпоративтік басқару жүйелерінің тиімділігін бағалау мен арттыруға жүйелі және дәйекті көзқарас жолымен Қоғамның қызметін жетілдіруге бағытталған тәуелсіз және объективті ұсынымдар беретін қызмет болып табылады.

24. ІАҚ келесі функцияларды орындайды, ТБЖ-ға қатысты мәселелер бойынша жауап береді:

**Қызметі :**

1) ТБЖ тиімділігінің аудиті;

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

- 2) ТБЖ жетілдіру мәселелері бойынша ұсынымдар беру;
- 3) ТБЖ жетілдіру мәселелері бойынша бұрын ұсынылған ұсынымдардың орындалу мониторингі.

**Жауапкершілік:**

- 1) қоғамда ТБЖ тиімділігіне жылына кемінде бір рет бағалау жүргізу;
- 2) Директорлар кеңесі мен басқармаға ТБЖ жетілдіру жөнінде жылына кемінде бір рет ұсынымдар беру;
- 3) Директорлар кеңесіне ТБЖ жүргізілген бағалау нәтижелері бойынша бұрын ұсынылған ұсынымдардың орындалмағаны туралы ақпарат беру.

**Есеп беру:**

Қоғамның ІАҚ Директорлар кеңесіне бағынады.

25. Басқарма қоғамның атқарушы органы болып табылады және осы саясатты қоғамда іске асыруға жауапты болады.

26. Басқарма келесі функцияларды орындайды және ТБЖ-ға қатысты мәселелер бойынша жауап береді:

**Қызметі :**

- 1) тәуекелдерді басқару саясатын іске асыру;
- 2) ықтимал тәуекелдерді анықтауға, бағалауға және басқаруға мүмкіндік беретін тиімді ТБЖ ұйымдастыру;
- 3) ТБЖ регламенттерін бекіту;
- 4) Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша есептер беру;
- 5) құрылымдық бөлімшелердің осы Саясат ережелерін сақтауын қамтамасыз ету;
- 6) тәуекелдерді тиімді басқаруды қамтамасыз ететін ұйымдық құрылымды айқындау;
- 7) тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді қарау және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қабылдау;
- 8) тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шараларды және тәуекелдерді басқару жөніндегі әдістемелерді әзірлеу;
- 9) тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі рәсімдер мен регламенттерді жетілдіру;
- 10) негізгі тәуекелдерді және оларды басқару жөніндегі шаралардың тиімділігін қарау;
- 11) Директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін тәбет тәуекелін, төзімділік деңгейін және тәуекелдер бойынша лимиттерді айқындау;
- 12) Директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін негізгі тәуекел көрсеткіштерін айқындау;
- 13) Директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін тәуекелдер тіркелімін, тәуекелдер картасын, тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын айқындау және дайындау;
- 14) Директорлар кеңесіне бекіту үшін тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің саясаттарды, рәсімдерді және тәуекелдерді басқару құрылымын дамыту жөніндегі ұсыныстарын қарау;
- 15) тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шараларды бекіту.

**Жауапкершілік:**

- 1) тиімді ТБЖ ұйымдастыру;
- 2) корпоративтік саясаттардың орындалуын және орындалуын қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді бақылау құрылымын құру;
- 3) тәуекелдерді басқару философиясы мен саясатын көрсететін "тәуекелдерді тану" мәдениетін құру;
- 4) тәуекелдердің иелері мен тәуекелдерді басқару жөніндегі шараларды қабылдауға жауапты тұлғалар айқындалатындай жауапкершілік пен есептілік құрылымын құру.

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

**Есеп беру:**

1) тәуекелдерді басқару мәселелері жөніндегі өз жұмысында Басқарма Директорлар кеңесіне есеп береді.

27. Тәуекелдер жөніндегі Комитет (Директорлар кеңесі жанындағы) негізгі мақсаттары мен міндеттері қоғамның құрылымдық бөлімшелері арасындағы тәуекелдерді басқару мәселелері және тиісті коммуникациялар арналары бойынша сапалы ақпаратты қамтамасыз ету, сондай-ақ осы тәуекелдерді басқару саясатын іске асыру кезінде Директорлар кеңесі деңгейінде келісуді/бекітуді талап ететін мәселелерді жұмыс талқылауы болып табылатын консультативтік-кеңесші орган болып табылады.

(Директорлар кеңесінің шешімі бойынша) тәуекелдер жөніндегі жеке Комитетті қалыптастырмауға, бірақ тәуекелдер жөніндегі Комитеттің функциялары мен жауапкершілігін (осы тәуекелдерді басқару саясатында көрсетілген) Директорлар кеңесі жанындағы қолданыстағы комитеттерге енгізуге жол беріледі.

28. Директорлар кеңесі жанындағы тәуекелдер комитеті келесі қызметтерді орындайды және ТБЖ-ға қатысты мәселелер бойынша жауап береді.

**Қызметі:**

1) тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің есептерін тоқсан сайын қарау;

2) қоғамның негізгі тәуекелдерін және тәуекелдерді басқару жөніндегі шаралардың тиімділігін қарау;

3) ТБЖ шеңберінде Қоғамның ішкі құжаттарының жобаларын қарау және алдын ала мақұлдау;

4) ТБЖ енгізу және жетілдіру жөніндегі іс-шараларды іске асыру жөніндегі жоспарларды/бағдарламалардың орындалуын әзірлеуге және мониторингтеуге қатысу;

5) тәуекелдерді анықтау және бағалау нәтижелері бойынша құрылымдық бөлімшелер ұсынған тәуекелдерді басқару әдістерін айқындау;

6) тәуекелдерді анықтау және бағалау нәтижелері, сондай-ақ оларды басқару әдістері бойынша Директорлар кеңесіне ұсыныстарды қарау және дайындау;

7) Директорлар кеңесі қарауына шығару үшін тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің саясат рәсімдерін және тәуекелдерді басқару құрылымын дамыту жөніндегі ұсыныстарын қарау;

8) Директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін негізгі тәуекел көрсеткіштерін келісу;

9) тәбет тәуекелін, тәуекелдің рұқсат етілген деңгейлерін және директорлар Кеңесін-бекітуге шығару үшін лимиттерді келісу;

10) Директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін тәуекелдер тіркелімін, тәуекелдер картасын, тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын келісу;

11) тәуекелдер жөніндегі Комитеттің қызметін регламенттейтін ішкі құжаттарға сәйкес басқа да функцияларды қамтиды.

**Жауапкершілік:**

1) ТБЖ нәтижелілігі мен тиімділігі;

2) Қоғамның құрылымдық бөлімшелері, басқарма және директорлар Кеңесі арасында тәуекелдерді анықтау, бағалау және басқару мәселелері бойынша жұмысты үйлестіру;

3) туындайтын мәселелерді шешудің жеделдігі.

**Есеп беру:**



«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

1) өз қызметінде тәуекелдер жөніндегі Комитет басқармаға Директорлар кеңесіне есеп береді.

29. Қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше (тәуекел-менеджер) қоғам деңгейіндегі барлық ТБЖ қатысушыларына тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша үйлестіруді, қажетті талдауды және әдіснамалық қолдауды қамтамасыз ететін ТБЖ-дағы негізгі құрылымдық бөлімше болып табылады.

Директорлар кеңесінің шешімі бойынша жеке бөлімшені (қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты) / жеке штат бірлігін (тәуекел-менеджерді) қалыптастыруға емес, қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің функциялары мен жауапкершілігін және қоғамның бұрыннан бар құрылымдық бөлімшесінің / лауазымды тұлғасының жауапкершілігін қосуға не аутсорсингке беруге жол беріледі.

30. Қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше келесі функцияларды орындайды және ТБЖ-ға қатысты мәселелер бойынша жауап береді:

**Қызметі:**

- 1) қоғамдағы ТБЖ қызметін үйлестіру;
- 2) қоғамдағы ТБЖ нормативтік және әдіснамалық базасын әзірлеуге және жетілдіруге қатысу;
- 3) қоғамның саясаттары мен рәсімдерін қарауға қатысу және қоғамның Тәуекелдерін басқару мен бақылау жүйесін күшейту мақсатында оларды өзгерту жөнінде ұсынымдар әзірлеу;
- 4) тәуекелдер тізілімін және тәуекелдер картасын дайындау;
- 5) талдау үшін пайдаланылатын тәуекелдердің түрлері бойынша деректер базасын ұйымдастыру және
- 6) тәуекелдерді бағалау;
- 7) тәуекелдерді талдау нәтижелері бойынша ұсынымдар әзірлеу және ұсыну;
- 8) құрылымдық бөлімшелерден алынған, бірақ онымен шектелмей алынған ақпаратты ескере отырып, тәуекелдер тіркелімінде көрсетілген негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеу;
- 9) белгіленген лимиттердің сақталуын бақылауды ұйымдастыру;
- 10) Директорлар кеңесі үшін тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша есепті және талдамалық ақпарат беру;
- 11) тәуекелдер жөніндегі комитет, басқарма және Директорлар кеңесі үшін тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді дайындау;
- 12) Директорлар кеңесі мен Басқарма әзірлеген және бекіткен саясаттарға, қағидалар мен рәсімдерге сәйкес құрылымдық бөлімшелерге қоғамның тәуекелдерін анықтауға, бағалауға, өлшеуге және мониторингтеуге жәрдемдесу;
- 13) тәуекелдің алдын алу тәсілдерін немесе оны өтеу көздерін іздеу;
- 14) тәуекелдер жөніндегі комитеттің отырысын өткізу және оның шешімдер қабылдауы үшін жеткілікті құрылымдық бөлімшелерден есепті құжаттар мен ұсыныстарды қоса алғанда, қажетті материалдарды дайындау;
- 15) сапа және қауіпсіздік менеджменті мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшемен тәуекелдерді анықтау және бағалау, оларға ден қою мәселелері бойынша, сондай-ақ іске асырылған тәуекелдер бойынша статистикалық ақпаратты шоғырландыру мәселелері бойынша өзара іс-қимыл жасау;
- 16) ТБЖ жетілдіру және жылдық аудиторлық жоспарды дайындау үшін тәуекелдер бойынша ақпарат беру саласындағы ішкі аудит қызметімен өзара іс-қимыл жасау;
- 17) ТБЖ жетілдіру бөлігінде Қоғам қызметінің ерекшелігіне жауап беретін басқа да функциялар.

**Жауапкершілік:**

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

1) Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінен тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша алынған есепті ақпаратты уақтылы және дұрыс жинақтау, сондай-ақ ақпарат беру;

2) тәуекелдер жөніндегі комитеттің қарауы үшін ақпарат берудің уақтылығы мен толықтығы;

3) Осы саясаттың орындалуын ағымдағы бақылау және тәуекелдер жөніндегі комитетті осы саясатты бұзу фактілері туралы хабардар ету;

4) Басқарма Төрағасының/Басқарма төрағасының орынбасарының тапсырмаларын және тәуекелдерді басқару мәселелері жөніндегі басқарма шешімдерін орындау;

5) тәуекелдер жөніндегі комитеттің шешімдерін іске асыру және іске асыруға жәрдемдесу;

6) ТБЖ мақсаттары мен міндеттерін тиімді іске асыру үшін Қоғамның басқа құрылымдық бөлімшелерімен, сыртқы және ішкі аудиторлармен / тәуелсіз сарапшылармен өзара іс-қимыл жасау.

**Есеп беру:**

Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше өз қызметінде тікелей Басқарма Төрағасына/Қоғам Басқармасы Төрағасының орынбасарына бағынады және тәуекелдер жөніндегі Комитетке есеп береді.

31. Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшенің жауапкершілігі мен өкілеттігі осы саясатта, сондай-ақ құрылымдық бөлімше туралы ережеде / лауазымдық нұсқаулықта (қажет болған жағдайда) және қоғамның басқа да ішкі құжаттарында айқындалған.

32. Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше осы саясатта және бөлімше қызметкерлерінің лауазымдық нұсқаулықтарында көрсетілген функционалдық міндеттерді орындау үшін қажетті қоғамның ақпаратына қол жеткізуі тиіс.

33. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері ТБЖ-ның маңызды қатысушылары болып табылады, өйткені олар өз өкілеттіктері мен құзыреттері шегінде тәуекелдерді "иеленеді".

Тәуекелдерді иелену мұндай тәуекелдерді басқару қажеттілігін білдіреді. ТБЖ-ның маңызды қатысушылары:

- Әдеп және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл қызметі;

- Сапа менеджменті жүйесінің қызметі (сапа менеджменті жүйесінің менеджері).

Осы құрылымдық бөлімшелер осы Саясатта көрсетілген функциялар мен жауапкершілік шеңберінде Қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшемен (тәуекел-менеджермен) тығыз өзара іс-қимыл жасауға тиіс.

34. Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері келесі функцияларды орындайды және ТБЖ-ға қатысты мәселелер бойынша жауап береді:

**Қызметі :**

1) тәуекелдерді және олардың факторларын тұрақты негізде анықтау;

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

3) құрылымдық бөлімшені тәуекелдердің иесі айқындаған тәуекелдерді бағалау;

4) тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшеге тәуекелдер тізілімінде және тәуекелдер картасында көрсетілген негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары бойынша ұсыныстар әзірлеу және ұсыну (тәуекелдерді азайту бойынша);

5) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша өз құзыреті мен өкілеттігі шеңберінде әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу;

6) өз құзыреттері мен өкілеттіктері шегінде тәуекелдерді басқару;

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

- 7) тәуекелдерге ден қою жөніндегі бекітілген іс-шараларды іске асыру;
- 8) басқару мәселелері бойынша қажетті ақпарат беру
- 9) құрылымдық бөлімшеде бар ақпарат шеңберіндегі тәуекелдермен;
- 10) жұмыс топтарына және тәуекелдерді басқару мәселелері жөніндегі комитеттерге қатысу.

**Жауапкершілік:**

- 1) тәуекелдерді және оларға қатысты қызмет түрлері бойынша олардың факторларын барынша толық және тұрақты анықтау;
- 2) құрылымдық бөлімше тәуекелдердің және олардың қызметіне тікелей қатысты өзге де тәуекелдердің иесі айқындаған тәуекелдерді бағалау;
- 3) тізілімде және тәуекелдер картасында көрсетілген негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын дайындау бойынша ұсыныстар әзірлеу;
- 4) осы құрылымдық бөлімшелер немесе қызметкерлер тәуекелдердің иелері болып табылатын тәуекелдерді басқару рәсімдерінің тиімділігі;
- 5) өз шегінде тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды орындау
- 6) өкілеттіктер;
- 7) қажетті ілеспе ақпаратты қоса алғанда, анықталған және іске асырылған тәуекелдер бойынша мерзімді есептілікті ұсыну;
- 8) тәуекелдерді басқару саласында жаңа регламенттеуші құжаттарды қабылдау процесіне қатысу.

**Есеп беру:**

Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері бекітілген ұйымдық құрылымға сәйкес жоғары тұрған басшылыққа бағынады. Бұл ретте олар өз өкілеттіктері шегінде тәуекелдер жөніндегі Комитетке есеп береді.

35. Қоғамның әрбір құрылымдық бөлімшесінде тәуекел-үйлестіруші тағайындалады, оның міндеттеріне өзінің құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты ұйымдастыру және қоғамның ТБЖ рәсімдерін іске асырудың барлық кезеңдерінде қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшемен (тәуекел-менеджермен) ынтымақтастық кіреді.

36. Тәуекел иелері қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшеге (тәуекел-менеджерге) тағайындалған тәуекел-үйлестірушілер туралы ақпарат беруді қамтамасыз етуі тиіс.

**VIII бөлім. Тәуекелдерді басқару процесі**

37. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесі ҚР СТ ИСО 31000:2020 "Тәуекел менеджменті. Нұсқаулар" (ISO 31000: 2018 халықаралық стандартының аналогы), сондай-ақ "COSO" әдіснамасы және келесі компоненттерді қамтиды:

- 1) ортаны анықтау;
- 2) тәуекелді анықтау;
- 3) тәуекелді талдау және бағалау;
- 4) тәуекелге ден қою;
- 5) Ақпарат және коммуникациялар;
- 6) Мониторинг және шолу.

**а. тәуекелдерді басқару ортасын анықтау**

38. Тәуекелдерді басқару ортасын анықтау қоғам қызметінің сыртқы және ішкі факторларына шолу және талдау болып табылады, нәтижесінде қоғам алдына қойылған

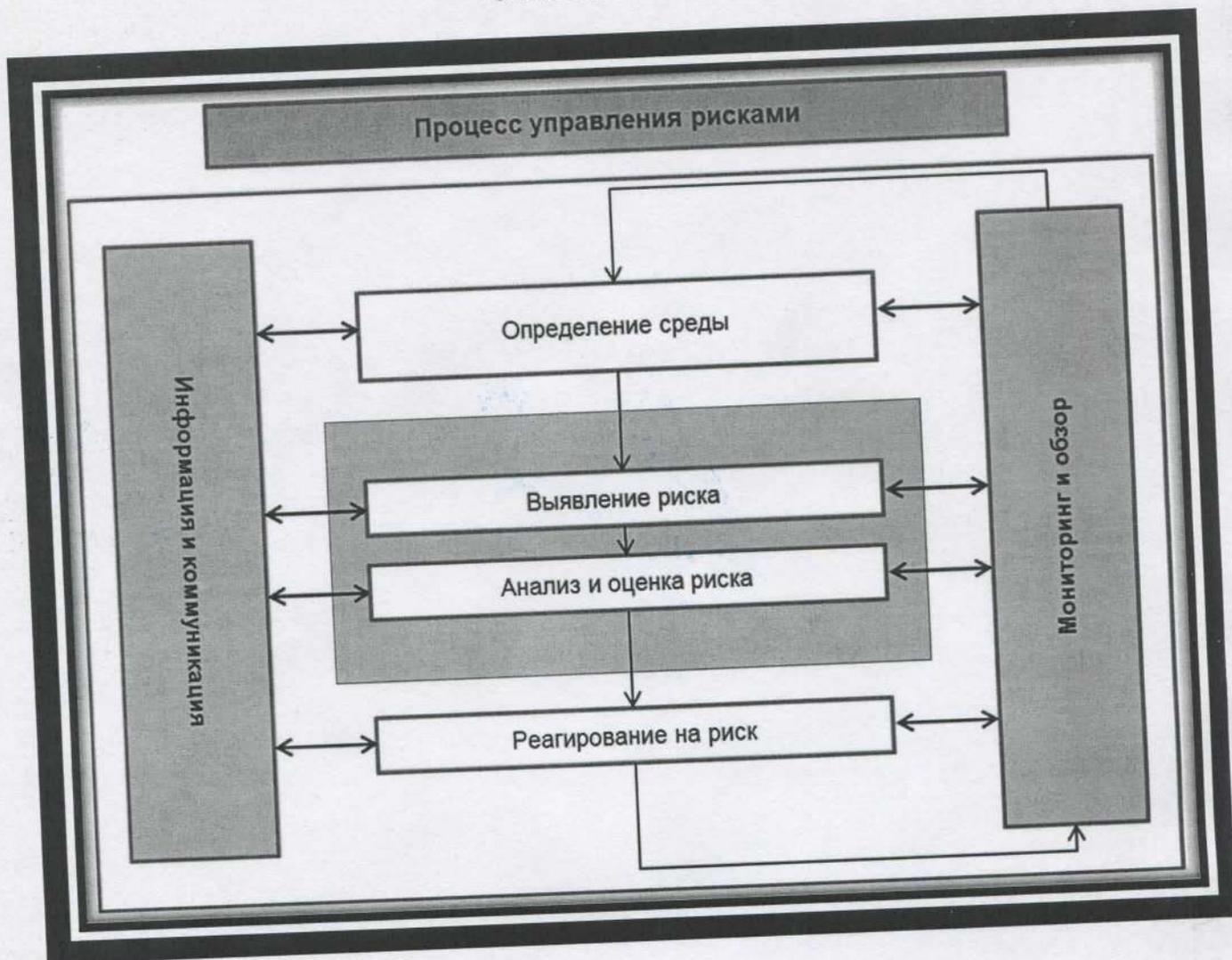
«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

міндеттерге қол жеткізудің мақсаттары, міндеттері мен қолайлы тәсілдерін анықтайды. Іс жүзінде бұл компонент сыртқы және ішкі орта факторларына шолу жасауды, сондай-ақ осы бөлімде келтірілген тармақтарға сәйкес олардың мақсаттарын, міндеттері мен әдістерін анықтау тәртібін білдіреді.

1-Сызба-тәуекелдерді басқару процесі



«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ



Процесс управление рисками –тәуекелді басқару процесі  
Определение среды - Қоршаған ортаны анықтау  
Выявление риска- Тәуекелді анықтау  
Анализ и оценка риска - Тәуекелді талдау және бағалау  
Реагирование на риск - Тәуекелге жауап беру  
Информация и коммуникация- Ақпарат және байланыс  
Мониторинг и обзор - Мониторинг және шолу

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

40. Тәуекелдерді басқару ортасы сыртқы және ішкі болуы мүмкін.

41. Сыртқы орта қоғамның жұмыс істеуінің сыртқы жағдайларын білдіреді.

Сыртқы ортаға мыналар жатады:

- 1) заңнамалық / реттеуші орта;
- 2) нарық жағдайы және бәсекелестік;
- 3) елдің ақша-кредит жүйесі;
- 4) қоғамның белсенділігі,
- 5) сондай-ақ басқа да сыртқы факторлар.

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

42. Сыртқы орта жүйелік тәуекелдердің пайда болуына жағдай жасайды.

43. Қоғам сыртқы ортаны сыртқы факторлар мен тенденцияларды талдау арқылы қарастырады, бұл стратегиялық мақсаттарды анықтауда көрінеді.

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

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

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

47. 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) белгілі бір өзіндік сақтау қабілеті және тәуекел-тәбет;

3) Директорлар кеңесі тарапынан бақылаудың болуы және оның тәуекелдерді басқару мәселелеріне белсенді қатысуы;

4) қоғамның нақты тұжырымдалған этикалық құндылықтарының болуы және олардың түсінілуі мен сақталуын бақылау;

5) Директорлар кеңесі мен Басқарма атына ақпарат жіберуші үшін ашық және қауіпсіз коммуникациялар арналарының болуы;

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

48. Тәуекелдерді басқару ортасын анықтаудың нәтижесі тәуекелдерді басқару жүйесінің күшті және әлсіз жақтарын, мүмкіндіктері мен қауіптерін түсіну (SWOT талдауы), сондай-ақ қол жеткізілетін мақсаттар мен шешілетін міндеттерді анықтау болуы мүмкін. SWOT-талдауды тәуекелдерді басқару мәселелеріне қолданылатын тәсілдерді талдау және үздіксіз жақсарту мақсатында тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше жүзеге асырады.

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

50. Тәуекелдерді басқару процесі Директорлар кеңесі мен Басқарма тұлғасындағы Қоғам басшылығының мақсаттарды таңдау мен қалыптастырудың дұрыс ұйымдастырылған процесі бар екеніне және бұл мақсаттар миссияға және оның тәуекел-тәбет деңгейіне сәйкес келетініне "ақылға қонымды" кепілдік береді.

51. Қоғамның мақсаттары мен міндеттері Директорлар кеңесі белгілеген тәуекел тәбетіне сәйкес келуі және одан асып кетпеуі керек.

52. ТБЖ тиімділігі қоғамның мақсаттары мен міндеттерін дұрыс анықтауға қатты 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.

#### **в. тәуекелді анықтау**

53. Тәуекелді анықтау осы тәуекелдердің иелері болып табылатын қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің белгілі бір тәуекелге әсер етуі мүмкін тәуекелдер мен мақсаттарды анықтауды, шолуды, сипаттауды қамтиды.

54. Тәуекелді анықтау қоғамның тәуекелдердің әсеріне ұшырауын анықтауды білдіреді, олардың басталуы жоспарланған мақсаттарға жету және қойылған міндеттерді іске асыру қабілетіне теріс әсер етуі мүмкін.

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

55. Қоғамның сүре тәуекелдердің кең спектрін анықтауға және оларды кешенде қарауға бағытталған, бұл бар тәуекелдер бойынша тұтас көріністі көрсетуге ықпал етеді және жүргізілетін тәуекелдерді талдау сапасын арттырады.

56. Тәуекелдерді басқарудың негізгі халықаралық стандарттары мен практикаларына сәйкес Қоғам тәуекелдердің максималды спектрін анықтау, айналадағы тәуекелдер туралы хабардарлықты арттыру және тәуекелдерді басқару философиясының дамуын ынталандыру мақсатында барлық құрылымдық бөлімшелер қызметкерлерінің қатысуымен тәуекелдерді анықтауды тұрақты негізде жүргізеді.

57. Тәуекелдерді анықтау үшін қойылған мақсаттар мен міндеттер негізінде тәуекелдерді анықтау, салалық және халықаралық салыстырулар, семинарлар мен талқылаулар, сұхбаттасу, орын алған залалдардың дерекқоры және т. б. сияқты түрлі әдістер мен құралдардың комбинациясы пайдаланылады.

58. Анықталған оқиғалар мен тәуекелдер тәуекелдер тізілімі нысанында жүйеленеді. Тәуекелдер тізілімі-бұл қоғам өз қызметінде кездесетін тәуекелдердің тізімі. Тәуекелдер Тізілімінде әрбір тәуекел бойынша тәуекел факторлары, тәуекел туындауының ықтимал салдары айқындалады, тәуекелдің әсер ету ықтималдығы, маңыздылығы мен уақыты беріледі, тәуекел иелері айқындалады, тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шаралар айқындалады. Тәуекел тіркелімін Қоғамның құрылымдық бөлімшелері жаңа тәуекелдер анықталуына қарай тұрақты негізде толықтырады.

59. Тәуекелдерді бағалау мен оларға ден қоюдың қосымша тәсілдерін жүйелеу және біріздендіру мақсатында барлық анықталған тәуекелдер №1 қосымшада келтірілген сыныптамаға сәйкес топтастырылады.

60. Тәуекелдерді анықтау және бағалау нәтижелері Тәуекелдер жөніндегі комитеттің, басқарма мен Директорлар кеңесінің қарауына ұсынылады.

**с. тәуекелді талдау және бағалау**

61. Тәуекелді талдау және бағалау – құрылымдық бөлімшелер басшыларының тәуекел, оның факторлары мен салдары туралы барлық қолжетімді ақпаратты алуы, тәуекелді сандық немесе сапалық тұрғыдан өлшеу, тәуекел және оның факторлары бойынша алынған ақпаратты рұқсат етілген тәуекел деңгейімен және/немесе тәуекелдің негізгі көрсеткіштерімен салыстыру (KRI-Кей тәуекел индикаторы). 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.

62. Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалы негізде жүргізіледі, содан кейін неғұрлым маңызды тәуекелдер үшін қосымша сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағаланбайтын тәуекелдер, оларды модельдеу үшін сенімді статистикалық ақпарат жоқ немесе мұндай модельдерді құру ресурстардың шығындары тұрғысынан орынды емес, тек сапалы негізде бағаланады. Тәуекелдерді бағалау тәуекелдің пайда болу ықтималдығын бағалауды (тәуекелдің пайда болу жиілігін), тәуекелдің маңыздылығын бағалауды (оларды жүзеге асырудағы жағымсыз салдарларды және олардың маңыздылық дәрежесін) және осы тәуекелдің әсер ету уақытын (егер тәуекел орын алған болса, қоғамның жағдайды түзетуге/жақсартуға уақыты бола ма) қамтиды.

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

64. Тәуекелдерді анықтау және бағалау белгіленген тәртіппен бекітілген тиісті регламенттерге сәйкес жүзеге асырылады.

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

65. Тәуекелдерді бағалау процесі Қоғамның қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін неғұрлым маңызды (түйінді) тәуекелдерді бөліп көрсету мақсатында жүргізіледі. Тәуекелдер тізілімі және тәуекелдер картасы түріндегі бұл тәуекелдер Директорлар кеңесіне, Басқармаға және осы тәуекелдер туралы хабардар болуы тиіс тәуекелдер жөніндегі комитетке танысуға шығарылуы тиіс.

**d. тәуекелге жауап беру**

66. 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 жауап беру керектігін анықтайды.

67. Қоғам тәуекелге жауап беру әдістерін анықтайды және қоғамның өзіндік сақтау қабілеті мен тәуекелге деген тәбетіне сәйкес келетін негізгі тәуекелдерді басқару іс-шараларының жоспарын жасайды.

68. Тәуекелге ден қою шараларын анықтау үшін қоғам тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін, сондай-ақ тәуекел-тәбетті анықтайды.

69. Тәуекелге ден қою тәуекелді іске асыру ықтималдығын барынша азайтуға (алдын алу іс-шаралары) немесе туындаған тәуекелдің теріс салдарын барынша азайтуға (реактивті іс-шаралар) бағытталуы мүмкін.

70. Тәуекелге әрекет ету әдістері және қалдық тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын әзірлеу мынадай әдістерді қамтиды:

- 1) тәуекелден жалтару;
- 2) тәуекелді азайту;
- 3) тәуекелді беру (қайта бөлу);
- 4) тәуекелді қабылдау (ұстап қалу).

71. Тәуекелден жалтару-тәуекелдің пайда болу көзі болып табылатын әрекетті жалғастыруға немесе қабылдауға қарсы шешім қабылдау. Тәуекелден жалтару белгілі бір оқу бөлімін / бағытын жабуды, инвестициялық жобадан бас тартуды немесе жаңа нарықтарға шығуды қамтуы мүмкін.

72. Тәуекелді азайту-тәуекелді іске асыру жағдайында алдын алу іс-шараларын пайдалану және іс-қимылдарды жоспарлау арқылы тәуекелге әсер ету, бұл тәуекелді іске асыру ықтималдығы дәрежесінің төмендеу жағына қарай өзгеруіне және тәуекелді іске асырудан туындау себептерінің немесе салдарының өзгеруіне әкеп соғады.

73. Тәуекелді азайту әдістері шығындардың пайда болу мүмкіндігін азайтуға бағытталған процедуралар мен процестерді енгізуді қамтиды.

74. Тәуекелді азайту әдістері келесі әрекеттерді қамтуы мүмкін:

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

2) тәуекелді азайтуға бағытталған ұйымдастырушылық іс-шаралар (мысалы, бейнекамераларды орнату ұрлық қауіпін азайтады);

3) қабылданатын тәуекел деңгейіне лимиттер белгілеу (мысалы, инвестициялық жобаларды / мәмілелерді қарау кезінде әртүрлі органдар мен комитеттердің өкілеттіктерінің шектері-5000 АЕК-ке дейін және 5000 АЕК-тен астам);

4) қоғамның уәкілетті қызметімен заңнаманың өзгеруіне мониторинг жүргізу;

5) бекітілген жоспарлы көрсеткіштердің орындалу мониторингі, оның нәтижелері бойынша түзету шаралары, оның ішінде ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді көрсету үшін қабылданады.

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

75. Егер тәуекелдерді азайту және бақылау үшін қолданылатын әдістер шығындармен байланысты болса және бұл шығындар айтарлықтай болса, келесі талдау жүргізіледі:

- 1) бұл іс-шаралар қаншалықты қажет және оларды тәуекелдерді ұстап қалу және/немесе қаржыландыру (ауыстыру) арқылы төмендетуге бола ма;
- 2) тәуекелдерді ұстап қалу/ауыстыру құнымен салыстырғанда іс-шаралар шығындарының баламалы құны қандай.

76. Тәуекелді азайту мыналарға бағытталған іс-шараларды қамтиды:

- 1) қолайсыз оқиғаның басталуының алдын алу – белгілі бір тәуекелдің туындау ықтималдығын қысқарту;
- 2) орын алған оқиғаның ықпал ету дәрежесін бақылау – тәуекел туындаған жағдайда теріс салдарлардың мөлшерін қысқарту;
- 3) әртараптандыру-оның әлеуетті ықпалын төмендету мақсатында тәуекелді бөлу.

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

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

- 1) сақтандыру ("таза" тәуекелдер үшін-пайда болуы тек шығынға әкеп соғатын және табыс алуға әкеп соқтырмайтын тәуекелдер үшін);
- 2) келісімшарт бойынша тәуекелді ауыстыру (тәуекел үшін жауапкершілікті контрагентке ауыстыру);
- 3) аутсорсинг.

79. Бұл құралдардың басты ерекшелігі-тәуекел үшін "төлемнің" болуы, бұл, тиісінше, Қоғамның қызметіне теріс әсерді азайту мақсатында осы құралды оңтайлы қолдануды талап етеді.

80. Тәуекелді қабылдау (сақтау). Тәуекелді қабылдаған кезде жағымсыз оқиғаның ықтималдығын немесе әсерін азайту үшін ешқандай әрекет жасалмайды.

81. Тәуекелді қабылдау оның деңгейі қоғам үшін қолайлы екенін білдіреді және Директорлар кеңесі оның көріну мүмкіндігін қабылдайды.

82. Негізгі тәуекелдерді анықтау және бағалау барысында қоғамның өзіндік сақтау қабілеті есептеледі.

83. Сақтау қабілетін тәуекелдер бойынша бөлу тәуекелдердің әрқайсысының әсерін және тәуекелдерді тасымалдау құнын талдауға негізделген.

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

#### е. Ақпарат және байланыс

85. Ақпарат және коммуникация тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде қоғамның өз қызметінде пайдаланатын ақпаратқа қойылатын сапалық талаптарды, сондай-ақ ТБЖ-ның 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.

86. Ақпаратқа қойылатын сапалық талаптар:

- 1) басқарушылық есептің бірыңғай жүйесін және басқарушылық есептіліктің бірыңғай нысандарын бекіту;
- 2) қоғамдағы тәуекелдер мен инциденттер бойынша есепке алу мен есептіліктің бірыңғай жүйесін бекіту;
- 3) ақпараттық саясатты әзірлеу және іске асыру;

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

4) сыртқы мүдделі тараптар үшін есепті ақпаратты дайындауды егжей-тегжейлі регламенттейтін ішкі құжаттарды әзірлеу (жылдық есеп, қаржылық есептілік, уәкілетті органдар алдындағы есептілік);

5) қоғамның ішкі және сыртқы құжаттамасының (іс қағаздарын жүргізу) нысандарына қойылатын талаптарды тиісінше құру жолымен жүзеге асырылады.

87. Қоғам шеңберінде құрылатын және алынатын ақпарат сенімді, уақтылы және нысандары мен атрибуттарына сәйкес болуы тиіс.

88. Ақпаратты алу, беру және пайдалану тәртібі ақпараттың жоғарыдан төменге, көлденеңінен және төменнен жоғарыға қарай қозғалысын қамтамасыз етуі тиіс.

89. Ақпараттың жоғарыдан төменге түсуі келесілердің көмегімен қамтамасыз етілуі мүмкін:

1) басшылық кеңесі;

2) басшылықтың барлық ұжыммен мерзімді кездесулері;

3) басшылықтың ішкі ақпараттық арқылы мерзімді өтініштері қоғам үшін маңызды мәселелер бойынша Қоғамның арналары (пошта және т.б.).

90. Ақпараттың көлденең түсуі келесілердің көмегімен қамтамасыз етілуі мүмкін:

1) бизнес-процестерді нақты регламенттеу;

процеске қатысушылардың белгіленген жауапкершілігін қоса алғанда;

процестегі кедергілерді анықтау және жою (ақпарат беру формалары мен мерзімдерінің сәйкес келмеуі).

2) электрондық құжат айналымын енгізу;

3) тақырыптық кеңестер мен жұмыс топтарын өткізу.

Ақпараттың төменнен жоғарыға түсуі төмендегілердің көмегімен қамтамасыз етілуі мүмкін:

1) басшылықтың лауазымы мен мәртебесіне қарамастан, әрбір қызметкерде сөз сөйлеуге мүмкіндігі бар барлық ұжыммен мерзімді кездесулері;

2) басшы блогының тиімді және ашық жұмысы;

3) "жедел желі" жұмысын регламенттеу;

4) омбудсмен институты;

5) қызметкерлердің дұрыс емес мінез-құлқы туралы ақпаратты хабарлайтын адамның құқықтарын қорғау.

91. Тәуекелдерді басқару процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етілуге тиіс. ТБЖ шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар өз ескертулері мен ұсыныстарын енгізетін мүдделі бөлімшелермен келісуден өтеді. Директорлар кеңесінің қарауына жылына кемінде бір рет: тәуекелге өзіндік ұстау қабілеті мен тәбеті бойынша ұсыныстар, Негізгі тәуекелдерді талдау және негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары ұсынылады.

92. Анықталған, бағаланған және туындаған тәуекелдер туралы ақпарат, сондай-ақ негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың орындалуы туралы ақпарат белгіленген тәртіппен бекітілген тиісті регламенттерге сәйкес қалыптастырылады және мүдделі тараптардың назарына жеткізіледі.

93. Қоғам өз серіктестеріне, кредиторларына, сыртқы аудиторларға, рейтингтік агенттіктерге және басқа да сыртқы мүдделі тараптарға тәуекелдерді басқарудың қолданылатын тәжірибелері туралы ақпаратты жеткізеді.

94. Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша ақпарат ішкі мүдделі тараптарға тәуекелдер жөніндегі комитеттің жұмысына қатысу жолымен, тәуекелдер тізілімін және негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды келісу жолымен, сондай-ақ тәуекелдерді бағалау процесінде жеткізіледі.

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

95. Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша ақпарат жылдық есепті, аудиттелген қаржылық есептілікті шығару, қоғамның web-сайтында ақпаратты орналастыру, сондай-ақ басқа да ақпараттық арналардың көмегімен сыртқы мүдделі тараптарға жеткізіледі.

**f. бақылау және шолу.**

96. Тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі ретінде бақылау және шолу бүкіл процестің маңызды бөлігі болып табылады және мұндай жүйенің болуын да, оның құрамдас бөліктерінің орындалуын да бағалайды. ТБЖ мониторингі үш бағыт бойынша жүзеге асырылады:

1) тәуекелдерді басқару жөніндегі саясаттың, рәсімдер мен іс-шаралардың орындалуын тұрақты қадағалау жолымен ағымдағы мониторингі;

2) Жеке (қосымша) ішкі және сыртқы тексерулер;

3) тартылған сыртқы тәуелсіз сарапшы жүргізетін ТБЖ тиімділігін бағалау.

97. Ағымдағы мониторингі тәуекелдер жөніндегі комитет, сондай-ақ Басқарма жүзеге асырады. Басқарма алдындағы мерзімді есептер де ағымдағы мониторингінің элементі болып табылады.

98. Басқарма негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіткеннен кейін тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше әрбір іс-шараның орындалу мерзімдеріне сәйкес іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады және басқарма мен тәуекелдер жөніндегі комитет үшін іс-шаралар жоспарының орындалуы туралы есепті тиісінше тоқсан сайын және ай сайын дайындайды.

99. Басқарма тәуекелдерді басқару туралы есептерді Директорлар кеңесіне уақтылы ұсынады.

100. Үш жылда кемінде 1 рет ТБЖ диагностикасы мен тиімділігін бағалау тартылған тәуелсіз сарапшының күшімен жүзеге асырылады (оның барысында тәуекелдерді басқару мәдениетінің деңгейі де бағаланады).

101. Қоғамның ішкі аудит қызметі жыл сайын Директорлар кеңесіне ТБЖ-ның жай-күйі туралы есеп береді, жүйелік анықтаулар ашылып, ТБЖ тиімділігін арттыру бойынша ұсынымдар міндетті түрде енгізіледі.

**IX бөлім. Тәуекелге деген көзқарастың негізгі параметрлері**

102. Қоғам қызметінің нысаналы көрсеткіштерін айқындай отырып, директорлар Кеңесі тәуекелге көзқарастың мынадай параметрлерін айқындайды:

а. тәуекел-қоғамның тәбеті (сандық және / немесе сапалық);

д. негізгі тәуекел көрсеткіштері (key Risk Indicator).

с. тәуекелдерді басқару мәдениеті.

Бұл параметрлер Басқарма мен құрылымдық бөлімшелердің басшыларына әртүрлі басқару шешімдерін қабылдау мәселелерінде, соның ішінде тәуекелді бағалау және оған ден қою мәселелерінде бағдар алуға мүмкіндік береді.

103. Меншікті ұстап қалу қабілеті (бұдан әрі – МҰҚҚ) - бұл қоғамның қаржылық жағдайына және өзінің операциялық қызметін жүзеге асыруды жалғастыру қабілетіне айтарлықтай әсер етпестен сіңіре алатын тәуекелдер мөлшері.

104. Тәуекел-тәбет, өз кезегінде, қоғамның даму стратегиясын іске асыру үшін оның қызметінде қандай тәуекел деңгейіне жол беруге болатындығы туралы ұстанымын көрсетеді. Қоғамның толыққанды қызметі үшін тәуекел тәбеттің sus-қа сәйкес келуі, одан асып кетпеуі және стратегиялық мақсаттарға жету үшін қажетті тәуекелдер кешенін қабылдауға мүмкіндік беруі маңызды.

105. Қоғамның сандық және сапалық стратегиялық мақсаттарын толық қамту үшін тәуекел-тәбеттің сандық және сапалық көрінісі болады.

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

106. Сапалық тұрғыда тәуекел - тәбет тәуекелді қабылдауға дайындықтың келесі деңгейлерімен сипатталады:

1) төмен дәреже – тәуекелді қабылдау мүмкін емес, өйткені оны іске асыру стратегиялық мақсаттарға жету үшін еңсерілмейтін немесе еңсерілмейтін кедергілерді тудырады;

2) орташа дәреже-бақылау не минимизациялау шараларын жасау кезінде тәуекелді қабылдауға болады;

3) жоғары дәреже – қоғам бұл тәуекелді оның сипаттамаларына және оны басқару мүмкіндігінің болуына қарамастан қабылдауға дайын.

107. Сандық тәуекел - тәбет жоспарланған инвестициялар туралы мәліметтермен анықталуы мүмкін. Сандық тәуекел тәбет стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу мақсатында Қоғам қабылдайтын тәуекелдердің маңыздылығы мен қарқындылығы деңгейлеріне қосымша шектеулермен нақтылануы мүмкін.

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

109. Тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін сандық және сапалық мәндер үшін анықтауға болады.

110. Тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін тиісінше айқындау үшін осы тәуекелдің басталуы қол жеткізуге әсер етуі мүмкін мақсаттар белгіленеді. Мақсаттар мен олардың өлшем бірліктерін белгілегеннен кейін тәуекел иелері қызмет көрсеткіштерінің нысанадан ауытқуының мүмкін параметрлерін анықтайды.

111. Сандық мәндер үшін тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі көрсеткіштердің мақсатты параметрлерден сандық рұқсат етілген ауытқуымен көрсетілуі мүмкін.

Мысалдар:

1) нысаналы параметр ақылы қызметтерден 50 млн теңге мөлшерінде алынған түсім сомасы болуы мүмкін. Бұл ретте тәуекел-тәбет осы соманың азаюының 10% мөлшерінде айқындалуы мүмкін, бұл 5 млн. теңгеге тең. Осылайша, кірістің 5 млн. теңгеге дейін азаюына әкеп соқтыратын оқиғаларды қоғам қабылдауы мүмкін. Әйтпесе, тәуекелге жауап беру қажет.

2) нысаналы параметр ғылыми-педагогикалық қызметкерлердің дәрежелілік пайызы бола алады. Тәуекел-тәбетті "ғылыми-педагогикалық қызметкерлердің дәрежелілік пайызының 70% деңгейінен төмен төмендеуі" деп анықтауға болады.

3) нысаналы параметр білікті профессор-оқытушылар құрамының пайызы бола алады. Тәуекел-тәбетті "пайыздың төмендеуі" деп анықтауға болады. білікті профессорлық-оқытушылық құрамның пайызы 80% деңгейінен төмен".

112. Сапалық мәндер үшін тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі ерікті мәнмен анықталады және тәуекел иесі үшін және жалпы қоғам үшін қолайлы жағдайлардың туындауының рұқсат етілген жағдайларын көрсетеді.

Мысалдар:

1) қоғамның беделі-маңызды. Сондықтан қоғамда тәуекел деңгейі төмен-қоғамның беделіне нұқсан келтіретін шешімдер қабылдауға тәбет.

2) қоғамда орташа тәуекел бар-оқыту жүргізілетін мамандықтар желісін кеңейтуге тәбеті бар: қоғам қаржылық тұрғыдан негізделген мамандықтар желісін кеңейтуге ұмтылады және жаңа студенттерді тарту мүмкіндіктерін зерттейді. Қоғам өз қатарына жаңа мамандықтарды қосады, егер оларды оқыту үшін қоғамның мүмкіндігі болса немесе оны оңай сатып ала алса. Бұл ретте қоғамның миссиясы мен пайымына елеулі қауіп төндіретін жаңа мамандықтарды енгізбейді.

113. Жеке тәуекел немесе тәуекел тобы бойынша жол берілетін тәуекел деңгейі қоғам айқындаған тәуекел-тәбет мөлшерінен аспауға тиіс.

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

114. Қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше, егер олардың пікірінше, тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі асыра бағаланған жағдайда, тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін өзгерту/белгілеу жөнінде ұсынымдар беруге құқылы.

115. Ішкі аудит қызметі аудиторлық тексерулер барысында тәуекелдің рұқсат етілген деңгейінің белгіленген деңгейінің барабарлығын тексереді.

116. Тәуекелдің рұқсат етілген деңгейі қоғамның тәуекелдер тізілімінде көрсетілуі мүмкін.

117. Тәуекелдердің туындау ықтималдығын ерте анықтау мақсатында тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше құрылымдық бөлімшелерге тәуекел факторларының жай – күйін талдауға және тәуекел факторларының жай-күйінің үрейлі мәндері кезінде ескерту шараларын қабылдауға көмектесетін негізгі тәуекел индикаторларын (KRI-олар екі түрлі болуы тиіс: "болжамды" және "қорытынды") айқындайды.

118. KRI мәні / әсері қоғамның қызметіне үлкен болатын негізгі тәуекелдер бойынша ғана анықталады.

119. KRI қоғамның басқарушылық есептілігіне біріктірілуі керек.

120. KRI талдауы мен мониторингін құрылымдық бөлімшелер ай сайын жүргізеді.

121. KRI рұқсат етілген мәндерінен асқан кезде құрылымдық бөлімше тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімшені, сондай-ақ тәуекелдер жөніндегі комитетті дереу хабардар етуге міндетті.

122. Тәуекелдерді басқару мәдениеті:

123. Тәуекелдерді басқару мәдениеті (тәуекел мәдениеті) тәуекелдерді басқарудың негізі бола отырып, барлық лауазымды тұлғалар мен қызметкерлер өз міндеттерін орындау кезінде бөлісетін және қолданатын тәуекелдерді басқару саласындағы сенімдерді, түсінуді және білімді қамтиды.

Тәуекел мәдениеті Қоғамның корпоративтік мәдениетінің бөлігі болып табылады. Тәуекел мәдениетінің деңгейі стратегияны әзірлеген сәттен бастап оны іске асыруға және тиімділік мониторингіне дейін тәуекелдердің қалай анықталатынын, бағаланатынын және басқарылатынын анықтайды.

124. Тәуекел мәдениеті төрт қағидаға негізделген:

1) жоғары деңгейдегі Тон: Директорлар кеңесі мен Қоғамның Басқармасы жоғарыдан реңк береді және шешім қабылдау кезінде ұзақ мерзімді құн, кірістілік және шешім қабылдаумен де, қабылдамаумен де байланысты тәуекелдер арасындағы оңтайлы тепе-теңдіктен шығады, басшылық бағыныштыларды тәуекелге бағытталған мінез-құлыққа шақырады. Қоғам органдары отырыстарының күн тәртібіндегі әрбір мәселе тәуекелдерді талдаумен және белгіленген тәуекел-тәбетке сәйкестігімен сүйемелденуге тиіс;

саясат және барлық ішкі құжаттар міндетті болып табылады. Қоғамның барлық шенеуніктері мен қызметкерлері өздерінің жауапкершілік аймағын және тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау өкілеттіктерін нақты біледі. Тәуекел иелері өз құзыреті шегінде тәуекелдерді түсінеді, оларды басқарады және Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес тәуекелдер туралы тиісті түрде хабардар етеді;

3) шешімдер қабылдау: ішкі орта коммуникациялардың ашықтығымен және тәуекелдер туралы ақпараттың ашықтығымен сипатталады, бұл серіктестіктің қызметкерлері мен лауазымды адамдары арасындағы ілеспе тәуекелдер мен әлеуетті мүмкіндіктерді ашық және сындарлы талқылауға ықпал етеді және сыртқы сын-кәтерлерге жауап ретінде бірлесіп тиімді шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді.

Барлық деңгейдегі сыйақы жүйесі басқарушылық шешімдер қабылдау процесінде олардың тәуекелге дұрыс көзқарасын қалыптастыруда басшылық пен қызметкерлер үшін

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
Тәуекелдерді басқару  
САЯСАТЫ

қаржылық және қаржылық емес ынталандыруды пайдаланады. Тәуекел мәдениеті дамыған кезде қабылданған шешімдер тәуекел тәбетімен нақты анықталады;

4) құзыреті: қоғамның ұйымдық құрылымы "үш қорғаныс желісі" моделіне негізделеді. Бұл ретте тәуекелдерді басқару бойынша құзыреттілік деңгейін қолдау қажет.

125. Тәуекелдерді басқару мәдениетін арттыру және құзыреттілік деңгейін тиісті деңгейде ұстап тұру үшін қоғамда жыл сайын тағайындалған тәуекел үйлестірушілерін, тәуекел иелерін, Басқарма мен Директорлар кеңесінің мүшелерін сырттай оқыту жүргізіледі.

126. Тәуекелдерді басқару мәдениетінің деңгейі және жақсартуға арналған бағыттар ТБЖ тиімділігін диагностикалау және бағалау барысында айқындалады.

#### Тәуекел туралы есеп беру

127. Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша есептілік құрылымы белгіленген тәртіппен бекітілген тиісті регламенттермен айқындалған.

128. Тәуекелдер бойынша есептердің жалпы тізбесі осы Саясатқа №2 қосымшада ұсынылған.

129. Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше тәуекелдер бойынша ақпаратты жинақтауды, осы ақпаратты сақтауды жүзеге асырады, сондай-ақ іске асырылған тәуекелдер бойынша дерекқорды жүргізеді.

#### XI бөлім. Қорытынды ережелер

130. Осы Саясат Директорлар кеңесі оны бекіткеннен кейін күшіне енеді.

131. Осы Саясат Қоғам Басқармасының келісуіне және директорлар Кеңесінің бекітуіне жатады.

132. Осы Саясат жылына кемінде бір рет қайта қаралуы тиіс.

133. Осы саясатты іске асыру үшін жауапкершілік қоғамның басқармасына жүктеледі.

134. Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше мониторингті жүзеге асырады және оның қолданылу мерзімінде осы саясатқа өзгерістер енгізу қажеттігін айқындайды.

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
Коммерциялық емес акционерлік қоғамның

Тәуекелдерді басқару

САЯСАТЫ

"Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті" коммерциялық емес акционерлік қоғамының тәуекелдерді басқару саясатына 1-қосымша

**Тәуекелдерді жіктеу**

| № п/п | Тәуекелдер санаты                      | Тәуекелдердің ішкі санаты   | Коды               |
|-------|--|---|--------------------|
| 1     | Стратегиялық тәуекелдер                | -   | S (S1, S2, ...)    |
| 2     | Операциялық тәуекелдер                 | Басқару қызметінің тәуекелдері  | OG (OG1, OG2, ...) |
|       |  | Әкімшілік-шаруашылық қызметтің тәуекелдері                                | OF (OF1, OF2, ...) |
|       |  | Білім беру қызметінің тәуекелдері   | OE (OE1, OE2, ...) |
|       |  | Көрсетілетін қызметтердің сапасын бақылау және мониторингілеу тәуекелдері | OC (OC1, OC2, ...) |
| 3     | Қаржылық және есеп беру тәуекелдері    | Қаржылық тәуекелдер   | RF (RF1, RF2, ...) |
|       |  | Есеп беру тәуекелдері   | RN (RN1, RN2, ...) |
| 4     | Талаптарға сәйкес келмейтін тәуекелдер | -   | C (C1, C2, ...)    |

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
 Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
 Тәуекелдерді басқару  
 САЯСАТЫ

"Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті" коммерциялық емес акционерлік қоғамының тәуекелдерді басқару саясатына 2-қосымша

**Тәуекелдер бойынша негізгі есепті нысандары**

| № п/п | Есептің атауы   | есептің кезеңділігі     | есепті орындаушы      | есепті пайдаланушы  |
|-------|---|-------------------------|-----------------------|---|
| 1     | Тәуекелдер тізілімі   | Жыл сайын, тоқсан сайын | Құрылымдық бөлімшелер | Директорлар кеңесі<br>Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше                    |
| 2     | Негізгі тәуекелдер тізілімі   | Жыл сайын, тоқсан сайын | Құрылымдық бөлімшелер | Жалғыз акционер<br>Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше                       |
| 3     | Анықталған тәуекел туралы есеп  | Қажет болған жағдайда   | Құрылымдық бөлімшелер | Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше  |
| 4     | Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары                             | Жыл сайын, тоқсан сайын | Құрылымдық бөлімшелер | Жалғыз акционер<br>Директорлар кеңесі<br>Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше |
| 5     | Негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалуы жөніндегі есеп | Жыл сайын, тоқсан сайын | Құрылымдық бөлімшелер | Жалғыз акционер<br>Директорлар кеңесі<br>Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше |
| 6     | ҚР төлқұжаты  | Жыл сайын               | Құрылымдық бөлімшелер | Жалғыз акционер<br>Директорлар кеңесі<br>Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше |
| 7     | ҚР мониторингі бойынша есеп   | Жыл сайын, тоқсан сайын | Құрылымдық бөлімшелер | Жалғыз акционер<br>Директорлар кеңесі<br>Тәуекелдерді басқару   |

«Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті»  
 Коммерциялық емес акционерлік қоғамның  
 Тәуекелдерді басқару  
 САЯСАТЫ

|    |  |                       |  |  |
|----|--|-----------------------|--|--|
|    |  |                       |  | мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше                      |
| 8  | Іске асырылған тәуекел туралы есеп                                   | Қажет болған жағдайда | Құрылымдық бөлімшелер  | Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше |
| 9  | Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша есеп                         | тоқсан сайын          | Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылымдық бөлімше | Басқарма   |
| 10 | Директорлар кеңесі үшін тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша есеп | Жыл сайын             | Басқарма   | Директорлар кеңесі   |
| 11 | Шұғыл есептер  | Факт бойынша          | Тәуекел комитеті немесе Басқарма                             | Директорлар кеңесі   |