

**НЕКОММЕРЧЕСКОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АБАЯ»**



**УТВЕРЖДЕНО**

**Решением Совета директоров  
НАО «Казахский национальный  
педагогический университет  
имени Абая»**

**от «15» июля 2022 года**

**Протокол №5**

**Председатель Совета директоров  
Исимбаева Г.И.**



**Политика управления рисками  
некоммерческого акционерного общества  
«Казахский национальный педагогический университет имени Абая»**

**Алматы, 2022**

## 1. Общие положения

1. Настоящая Политика управления рисками (далее – Политика) разработана в соответствии с Классификатором внутренних документов, регулирующих внутреннюю деятельность НАО «Казахский национальный педагогический университет имени Абая» (далее – Общество).

2. Настоящая Политика отражает цели и задачи риск-менеджмента/управления рисками (далее – РМ/УР) в Обществе, определяет структуру управления рисками, основные компоненты системы управления рисками, обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процесса управления рисками.

3. Настоящая Политика распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в настоящей Политике.

4. Политика разработана с учетом следующих нормативных документов:

1) приказ «Об утверждении критериев оценки степени риска и проверочных листов по проверкам за системой образования» (совместный приказ и.о. МОН РК от 31 декабря 2015 года № 719 и и.о. МНЭ РК от 31 декабря 2015 года № 843. Зарегистрирован в МЮ РК 31 декабря 2015 года № 12777) Критерии оценки степени риска за системой образования;

2) ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines», IDT);

3) МС ИСО/МЭК 31010:2018 Менеджмент риска. Методы оценки риска;

4) Устав Некоммерческого акционерного общества «Казахский национальный педагогический университет имени Абая», утвержденный приказом председателя Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов РК от 05.06.2020 г. №351;

5) Стратегия развития «Abai University» на 2022-2025 гг.

6) План реализации стратегии развития «Abai University» на 2022-2025 гг.

5. Политика объясняет фундаментальные концепции и принципы управления рисками, описывает процессы выявления и управления рисками.

6. Политика внедряется поэтапно и полное функционирование будет зависеть от конкретной фазы развития общего РМ/УР.

7. Настоящая Политика является обязательным документом, с которым необходимо ознакомить вновь принимаемых работников при трудоустройстве в Общество.

Agil

Abai

Bilyalov



## 2. Основные понятия и определения

8. В настоящей Политике используются следующие основные понятия и определения:

1) риск – возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности Общества и приводящее к нежелательным последствиям;

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

3) владелец риска – руководитель структурного подразделения, имеющий полномочия и отвечающий за управление соответствующим риском;

4) идентификация рисков – это процесс, в рамках которого любым работником Общества выявляется риск, присваивается наименование, дается описание риска, описываются причины (факторы) появления риска и его источник, определяется владелец;

5) карта рисков – описание рисков, в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации, представленное в табличном виде, которая расположена в реестре рисков;

6) риск-менеджер – начальник отдела оценки рисков Департамента стратегии, который координирует работу структурных подразделений по реализации процесса менеджмента рисками на уровне Общества;

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

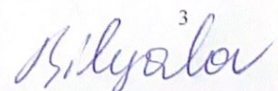
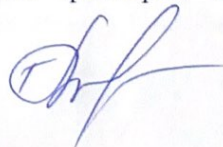
8) оценка рисков – процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску вероятности его наступления и ранга существенности последствий риска с целью дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском;

9) реестр рисков – код риска, название риска, категория риска, владелец риска, вероятность и влияние риска, продолжительность воздействия риска, факторы (причины) риска, мероприятия, последствия материализации риска;

10) уровень риска – оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации.

## 3. Цель, задачи и принципы риск-менеджмента

9. Цель настоящей Политики – снижение и ограничение негативного воздействия внешних и внутренних факторов на достижение целей





деятельности Общества, определенных в стратегии развития и обеспечение непрерывности и стабильности Общества.

10. Задачами настоящей Политики являются:

1) внедрение и совершенствование РМ, направленное на предотвращение или сокращение потенциально негативных фактов;

2) предотвращение возникновения событий, угрожающих достижению стратегических и операционных целей, сокращение их влияния до приемлемого уровня;

3) обеспечение непрерывного процесса РМ, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле для обеспечения достижения поставленных стратегических целей;

4) предоставление разумных гарантий заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.

11. В целях эффективного функционирования РМ, Общество во всех сферах своей деятельности руководствуется едиными принципами риск-менеджмента:

1) Принцип интегрированности.

Риск-менеджмент не обособленная, а интегрированная во все процессы Общества деятельность, связанная с менеджментом всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями.

2) Принцип структурирования и комплексности.

Риск-менеджмент, основанный на структурированном и комплексном подходе, способствует согласованной работе, устойчивым, сравнимым и сопоставимым результатам. Помогает лицам, принимающим решения, делать обоснованный выбор, определять приоритеты.

3) Принцип адаптируемости.

Структура и процесс риск-менеджмента соотносятся и выстраиваются с учетом адаптируемости, связанной с целями и задачами Общества.

4) Принцип инклюзивности.

Вовлечение заинтересованных сторон в процесс риск-менеджмента позволяет учитывать их знания, взгляды и мнения, что приводит в целом к повышению осведомленности и обоснованности риск-менеджмента.

5) Принцип динамичности

Риски могут возникать, возрастать, уменьшаться или исчезать по мере изменения как внешнего, так и внутреннего контекста Общества. Риск-менеджмент предвидит, обнаруживает, признает и реагирует на эти изменения.

6) Принцип доступной информации.

Точками входа для риск-менеджмента являются определенные данные, прогнозные ожидания и экспертные оценки. Риск-менеджмент учитывает любые ограничения и неопределенности, связанные с имеющимися данными и ожиданиями. Используемая информация должна быть актуальной, ясной и доступной для заинтересованных сторон.

7) Принцип учета человеческих и культурных факторов.



Человеческий фактор, поведение и культура существенно влияют на все аспекты риск-менеджмента на каждом уровне и этапе.

8) Принцип постоянного улучшения.

Применение этого принципа позволяет постоянно на системной основе разрабатывать и применять стратегии совершенствования риск-менеджмента одновременно с другими аспектами деятельности Общества.

9) Принцип непрерывности.

Риск-менеджмент в Обществе – это постоянный процесс, который вовлекает все уровни управления и все структурные подразделения Общества. Непрерывность обеспечивается за счет периодического выявления и пересмотра рисков, а также анализа доработки существующих политик и процедур.

Принципы риск-менеджмента, принятые Обществом, должны находить отражение во всех документах по вопросам управления рисками, а также служить направлением при принятии решений. Должно быть единое понимание принципов РМ на уровне Общества.

#### 4. Участники риск-менеджмента и их функции

12. Участники РМ Общества представлены на всех уровнях управления организацией и включают следующие категории:

- 1) Совет директоров;
- 2) Правление;
- 3) Комитет по рискам;
- 4) Департамент стратегии;
- 5) Прочие структурные подразделения и работники Общества.

Функции участников распределяются следующим образом:

13. Совет директоров является органом управления, который осуществляет контроль за выполнением стратегических целей Общества. Совет директоров утверждает Политику управления рисками;

14. Правление обеспечивает целостность и функциональность РМ путем осуществления следующих функций:

- 1) утверждение реестра рисков, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению рисками;
- 2) утверждение отчетов по управлению рисками и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции.

В своей работе по вопросам управления рисками Правление подотчетно Совету директоров.

15. Комитет по рискам является постоянно действующим коллегиальным, консультативным органом при Правлении Общества, координирующим процесс функционирования и развития систем управления рисками в Обществе.

16. Комитет по рискам осуществляет следующие функции:



1) предварительное рассмотрение реестра рисков, карты рисков Общества операционного уровня и плана мероприятий по управлению рисками;

2) предварительное рассмотрение выявленных рисков;

3) предварительное рассмотрение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками и в Обществе;

4) предварительное рассмотрение отчетов по управлению рисками и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции.

17. Департамент стратегии является структурным подразделением, которое обеспечивает координацию, необходимую аналитику и методологическую поддержку по вопросам управления рисками всем участникам РМ на уровне Общества.

18. Департамент стратегии при РМ выполняет следующие функции:

1) проведение мониторинга по выявлению и оценке рисков, составление реестра и карты рисков, рискованных показателей, анализ и контроль работ по управлению рисками два раза в год;

2) ведение реестра реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;

3) обеспечение актуализации Политики;

4) организация эффективного риск-менеджмента, позволяющего выявлять, оценивать и управлять рисками Общества;

5) информирование структурных подразделений Общества о выявленных рисках;

6) текущий контроль над выполнением настоящей Политики и информирование Правления о фактах нарушения настоящей Политики.

19. Структурные подразделения и работники Общества являются важными участниками РМ, поскольку они «владеют» рисками в пределах своих полномочий и компетенций.

20. Структурные подразделения и работники Общества (владельцы риска) выполняют следующие функции:

1) выявление рисков и их факторов на регулярной основе;

2) предоставление периодической отчетности по выявленным и реализованным рискам;

3) участие в разработке методической и нормативной документации в рамках своих компетенций и полномочий по вопросам управления рисками;

4) управление рисками в пределах своих компетенций и полномочий;

5) реализация утвержденных мероприятий по реагированию на риски;

6) предоставление необходимой информации по вопросам управления рисками в рамках имеющейся информации у структурного подразделения;

7) участие в рабочих группах по вопросам управления рисками.

21. Работники Общества отвечают за своевременное выявление рисков.



## 5. Методология (процесс) риск-менеджмента

22. Процесс риск-менеджмента в Обществе включает в себя следующие компоненты:

- 1) определение среды;
- 2) идентификация рисков и формирование реестра рисков;
- 3) методика оценки рисков;
- 4) анализ и оценка риска;
- 5) реагирование на риск;
- 6) информация и коммуникации;
- 7) мониторинг.

### 5.1 Определение среды

23. Внешняя среда создает условия для возникновения системных рисков.

24. Общество учитывает внешнюю среду путем анализа внешних факторов, что находит отражение при определении стратегических целей.

25. Общество учитывает интересы внешних и внутренних заинтересованных сторон и выстраивает с ними максимально прозрачные и открытые отношения.

26. Взаимоотношения Общества с внешней средой находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

27. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за вопросы управления рисками.

28. Внутренняя среда Общества определяется следующими факторами, которые учитываются Советом директоров и Правлением при построении надлежащей внутренней среды:

1) наличие сформулированной философии Общества в области управления рисками;

2) наличие ясно сформулированных этических ценностей Общества и контроль за их пониманием и соблюдением;

3) четко сформулированные требования к компетенции работников и контроль за соответствием работников данным требованиям.

29. Общество учитывает внутреннюю среду путем анализа вышеназванных факторов, что находит отражение при определении стратегических и операционных целей.

30. Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что орган управления в лице Совета директоров и исполнительный орган в лице Правления имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии.

31. Поскольку эффективность РМ сильно зависит от правильного определения целей и задач Общества, цели деятельности Общества должны определяться на стратегическом уровне и составлять основу для определения



тактических (краткосрочных) целей. Только при соблюдении данного условия возможна эффективная реализация процесса управления рисками.

## 5.2 Идентификация рисков и формирование реестра рисков

32. РМ направлен на выявление рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

33. Выявление рисков – процесс, в рамках которого определяются внутренние или внешние события, реализация которых может негативно отразиться на достижении поставленных целей Общества. Риски Общества необходимо выявлять и актуализовать в рамках ежегодного цикла планирования.

34. Общество на регулярной основе проводит выявление рисков с участием работников всех структурных подразделений.

35. Выявленные риски систематизируются в форме реестра рисков. Реестр рисков представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности. В Реестре рисков по каждому риску определяются причины (факторы) рисков, возможные последствия наступления риска, присваивается вероятность, определяются владельцы риска, а также мероприятия по минимизации рисков. Инвентаризация рисков проводится риск-менеджером не менее одного раза в год.

36. Результаты выявления и оценки стратегических рисков предоставляются на рассмотрение Совету директоров Правлением.

37. Классификация рисков Общества:

1) Стратегические риски – возникают в результате неправильных управленческих решений, имеют очень высокую вероятность реализации и оказывают очень большое влияние на деятельность Общества.

2) Операционные риски – возникают при выполнении деятельности Общества. Последствия реализации незначительны.

## 5.3 Методика оценки рисков

38. Оценка рисков представляет собой совокупность методов, позволяющих прогнозировать вероятность возникновения незапланированного форсмажорного события, контролировать исходы, оценивать влияние данного события и формировать способы его повторного предотвращения. В рамках оценки рисков определяется понятие степень риска: вероятность наступления незапланированного форсмажорного события, а также величина возможного ущерба от него. Совокупность оценки рисков образует комплексную методологию, которая получила наименование анализ рисков.

39. Качественная оценка рисков является одним из основных этапов риск-менеджмента и осуществляется для всех выявленных рисков.



40. После выявления перечня рисков необходимо проанжировать эти риски с применением шкалы оценки вероятности наступления риска и шкалы оценки существенности последствий наступления риска.

41. Каждый риск оценивается по шкале от 1 до 4 по вероятности наступления и существенности последствий наступления.

42. Шкала оценок вероятности наступления риска:

- 1) низкая (наступление риска 0 - 25%), 1 - 1,75;
- 2) средняя (наступление риска 26 - 50%), 1,78 - 2,50;
- 3) высокая (наступление риска 51-75%), 2,53 - 3,25;
- 4) очень высокая (наступление риска 76-100%), 3,28 - 4.

43. Шкала оценок существенности последствий наступления риска:

- 1) низкая (наступление риска 0 - 25%), 1 - 1,75;
- 2) средняя (наступление риска 26-50%), 1,78 - 2,50;
- 3) высокая (наступление риска 51-75%), 2,53 - 3,25;
- 4) очень высокая (наступление риска 76-100%), 3,28 - 4.

44. Полученное значение уровня риска используется для определения статуса риска и последующих действий. Риски с критическим, высоким и средним уровнем риска вносятся в реестр рисков с разработкой мероприятий по управлению рисками.

45. Уровень, статус риска и последующие действия:

1) низкий уровень риска – эти риски приемлемы для Общества. Данные риски управляются в рамках ежедневной операционной деятельности.

2) средний уровень риска – реализация риска может привести к среднему снижению доходов или увеличению расходов Общества и/или незначительному репутационному ущербу. Решения в отношении таких рисков принимаются на уровне структурных подразделений Общества и владельцев рисков и не требуют мгновенных действий по их ликвидации и выполняются по мере выделения финансовых средств;

3) высокий уровень риска – риски имеют высокую вероятность реализации и (или) оказывают большое влияние на деятельность Общества. Применяются такие же меры по сокращению, что и у критических рисков;

4) критический уровень риска – риски имеют очень высокую вероятность реализации и оказывают очень большое влияние на деятельность Общества. Реализация риска может привести к существенному снижению доходов или увеличению расходов и/или значительному репутационному ущербу для Общества. Такие риски являются неприемлемыми для Общества и требуют активных действий менеджмента по их предотвращению, уменьшению или минимизации потерь.

46. Для объективной оценки рисков при необходимости привлекаются эксперты соответствующих направлений.

47. Результаты качественной оценки параметров рисков могут быть также представлены в виде Карты рисков, которая позволяет визуализировать ранжирование рисков по уровням, оценить относительную значимость каждого риска, а также выделить риски.



48. Количественный анализ направлен на то, чтобы количественно оценить риски, провести их анализ и сравнение. При количественном анализе риска используются различные методы, такие как метод Монте-Карло, который позволяет рассмотреть все возможные последствия решений и оценить воздействие риска, что обеспечивает более высокую эффективность принятия решений в условиях неопределенности.

#### 5.4 Анализ и оценка риска

49. Анализ и оценка риска представляет собой получение всей доступной информации о риске, его последствиях, измерение риска в количественном или качественном выражении, сопоставление полученной информации по риску и его факторам с уровнем допустимого риска и/или ключевыми показателями риска. В рамках проведения анализа и оценки рисков в Обществе используются качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые помогают получить наиболее широкое понимание о рисках и принять необходимые меры.

50. Риски, которые не поддаются количественной оценке оцениваются только на качественной основе. Оценка рисков включает оценку вероятности наступления риска (частота возникновения риска), оценку значимости риска (негативные последствия при их реализации и их степень важности).

51. Все выявленные и оцененные риски отражаются на Карте рисков. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению.

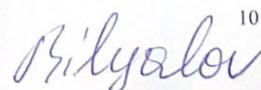
52. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых рисков, которые могут негативно повлиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Эти риски в виде Реестра рисков должны выноситься на ознакомление Совету директоров, Правлению, которые должны быть осведомлены об этих рисках.

#### 5.5 Реагирование на риск

53. Реагирование на риск представляет собой принятие управленческих решений на различных уровнях Общества в целях снижения вероятности реализации риска или снижения негативного эффекта от последствий наступившего риска. Оценив риск, владелец риска определяет то, каким образом на него реагировать.

54. Владелец риска разрабатывает план мероприятий по управлению выявленными рисками.

55. Реагирование на риск может быть направлено на минимизацию вероятности реализации риска (предупредительные мероприятия) или на минимизацию негативных последствий выявленного риска.





56. Реагирование на риск описывается в плане мероприятий по управлению рисками, который включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

## 5.6 Информация и коммуникации

57. Информация и коммуникации, как компонент процесса управления рисками определяет качественные требования к информации, используемой Обществом в своей деятельности, а также требования к процессам получения, передачи и использования информации между всеми участниками РМ. Целью получения качественной информации и эффективного процесса обмена информацией на уровне всего Общества является создание и использование необходимой информационной базы для принятия эффективных решений на всех уровнях Общества.

58. Информация, создаваемая и получаемая в рамках Общества, должна быть достоверной и своевременной.

59. В процессе управления рисками должен обеспечиваться обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках РМ, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. Анализ рисков и план мероприятий по управлению рисками представляются на рассмотрение Совету директоров не реже одного раза в год.

60. Информация о выявленных, оцененных и наступивших рисках, а также информация о выполнении мероприятий по управлению рисками формируется и доводится до сведения заинтересованных сторон.

## 5.7 Мониторинг

61. Мониторинг как компонент процесса управления рисками является важной частью всего процесса и оценивает, как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов.

62. Мониторинг осуществляется Департаментом стратегии.

63. После утверждения Правлением планов мероприятий по управлению рисками, Департамент стратегии осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия и готовит отчет об исполнении плана мероприятий по управлению рисками.

## 6. Регламент

64. В целях выявления и оценки рисков, Департамент стратегии проводит два раза в год – в мае и ноябре, до 20 (двадцатого) числа – мониторинг, в рамках которого на основе служебного письма у структурных подразделений (владельцев рисков) запрашивается информация для обновления Реестра рисков Общества.



65. Выявление и оценка рисков осуществляется структурными подразделениями (владельцами рисков) Общества в течении 7 (семь) дней после получения служебного письма и направляют в Департамент стратегии выявленные и оцененные риски (по форме).

66. Департамент стратегии после получения информации о выявленных и оцененных рисках (по форме) от структурного подразделения (владельца рисков) проводит анализ. При наличии достаточной информации до 30 (тридцатого) числа июня/декабря месяца Департамент стратегии формирует сводный Реестр рисков и карту рисков.

67. Реестр рисков содержит информацию: код риска, название риска, категория риска, владелец риска, вероятность и влияние риска, продолжительность воздействия риска, факторы (причины) риска, мероприятия, последствия материализации риска.

## 7. Отчетность о рисках

68. Каждые полгода Департамент стратегии в ходе процесса управления рисками разрабатывает следующие документы:

- 1) Реестр рисков/база данных по идентификации и оценке рисков;
- 2) Отчет об исполнении плана мероприятий по управлению рисками и оценке рисков.

69. Департамент стратегии, осуществляет свод информации по рискам, хранение данной информации, а также ведет Реестр рисков/базу данных.

## 8. Развитие культуры риск-менеджмента

70. Для развития культуры риск-менеджмента в Обществе Департамент стратегии организывает мероприятия по укреплению компетенций работников в области риск-менеджмента, в том числе:

- 1) ежегодные семинары и информационные сессии для работников Общества, включающие информацию о статусе и результатах внедрения риск-менеджмента в Обществе, обязанностях работников;
- 2) вновь принятым работникам Общества предоставляются информационные материалы об управлении рисками.

71. Для дальнейшего улучшения работы РМ, работники Департамента стратегии могут направляться на курсы повышения квалификации (при необходимости).

72. Подготовку и обновление обучающих и информационных материалов, а также привлечение сторонних организаций для проведения обучающих мероприятий в области риск-менеджмента (при необходимости) курирует Департамент стратегии.

  
12



## 9. Ответственность и полномочия

73. Настоящая Политика утверждается решением Совета директоров Общества.

74. Ответственность за внедрение и актуализацию Политики несет курирующий проректор – проректор по стратегии, цифровизации и интернационализации.

75. Ответственность за организацию и координацию деятельности по выполнению требований Политики и качества конечных результатов несут проректора и руководители подразделений: директора институтов, директора департаментов, начальники управления, руководители центров, руководители офисов, являющиеся участниками выполнения каждого направления стратегии развития Общества.

76. Ответственность за проведение анализа процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут владельцы рисков – руководители соответствующих структурных подразделений Общества.

77. Ответственность за разработку контрольных мероприятий показателей по мерам управления рисками несет Департамент стратегии.

78. Ответственность за проведение мониторинга по выявлению и оценке рисков, составление реестра и карты рисков, рискованных показателей, анализ и контроль работ по управлению рисками несет Департамент стратегии.

79. Ответственность за ознакомление с документом работников в подразделениях несет Департамент стратегии.

