



**«ТУРАН-АСТАНА» УНИВЕРСИТЕТИ**  
**УНИВЕРСИТЕТ «ТУРАН-АСТАНА»**

**УТВЕРЖДЕНО**  
**Приказом ректора**  
**Университета «Туран-Астана»**  
**профессор Г.А. Джапарова**  
**Приказ № Уп-867 « 24 » января 2025 г.**

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**«УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»**

**Астана, 2025**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения	3
2. Нормативные ссылки	3
3. Определения и термины	3
4. Основные процессы управления рисками	4
Приложения	8

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящее Положение регламентирует процедуры планирования, организации, управления рисками и проведения мероприятий по воздействию на риски, документального оформления их результатов в Университете «Туран-Астана (далее – университет).

1.2 Управление рисками в университете направлено на систематическое выявление, оценку и минимизацию рисков, которые могут негативно повлиять на деятельность учебного заведения, а также на обеспечение устойчивости и эффективности его функционирования.

1.3 Риски могут возникать в разных областях: образовательной, научной, финансовой, административной, правовой и других.

1.4 Положение обязательно для всех структурных подразделений (кафедр, департаментов, школ и других подразделений), включенных в систему менеджмента качества. Организационными единицами, обеспечивающими оценку рисков, являются все руководители структурных подразделений/должностные лица.

1.5 Ответственность за внедрение процедуры несут представитель департамента по академическим вопросам (далее - ДАВ) и руководитель центра обеспечения качества (далее - ЦОК).

1.6 Координацию и контроль реализации процесса обеспечения качества на уровне университета осуществляет первый проректор университета.

## 2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

2.1 Положение разработано в соответствии со следующими нормативно-правовыми документами:

- Закон Республики Казахстан «Об образовании», утвержденный приказом Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III (с дополнениями и изменениями);

- Типовыми правилами деятельности организаций высшего и послевузовского образования, утвержденные приказом Министра образования и науки Республики Казахстан от 30 октября 2018 года №595 (с изменениями и дополнениями от 24.12. 2020 № 539);

- Международный стандарт «Управление рисками – Руководство» (ISO 31000:2018);

- Академическая политика университета «Туран-Астана».

## 3. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ТЕРМИНЫ

В настоящем Положении используются следующие термины и определения:

**Бизнес-процесс** – это последовательность действий с использованием ресурсов, технических средств, материалов, управляющих методик, которая постоянно повторяется с целью создания продукта для потребителя.

**Владелец риска** – лицо, несущее ответственность за управление риском.

**Заинтересованные лица** - лицо или организация, которые могут влиять на решения или действия, на которых могут влиять или они полагают, что на них могут влиять решения или действия

**Риск** – вероятное событие, которое может повлиять на достижение стратегических и операционных целей университета в конечной перспективе.

**Управление рисками** - это совокупность процессов, связанных с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий.

**Паспорт рисков** - документ, содержащий полную информацию о выявленном риске.

**Реестр рисков** - это документ, используемый в качестве инструмента управления рисками и обеспечения соответствия нормативным требованиям, выступающий в качестве хранилища всех выявленных рисков и включающий дополнительную информацию о каждом риске.

#### 4. ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

4.1 Положение определяет комплекс взаимосвязанных мер по управлению рисками, возникающими в процессе деятельности университета, который включает идентификацию, анализ и оценку рисков, разработку мероприятий в отношении рисков, а также мониторинг рисков и анализ результативности мероприятий в отношении рисков.

4.2 Цели процесса являются:

1. Выявление потенциальных событий, которые могут повлиять на результаты деятельности университета как положительно, так и отрицательно.

2. Обеспечение приемлемых для уровня угроз и степени реализации возможностей.

4.3 Задачи процесса:

1. Идентификация и оценка рисков, влияющих на достижений стратегических целей;

2. Своевременное информирование заинтересованных сторон о наличии рисков;

3. Формирование и разработка мероприятий по управлению рисками;

4. Проведение мероприятий по минимизации вероятности наступления и негативного влияния рисков на достижение целей;

5. Мониторинг мероприятий по управлению рисками;

6. Обеспечение информацией о рисках при принятии управленческих решений;

7. Координация, обеспечение и оценка эффективности своевременного реагирования на риски.

4.4 Процесс управления рисками включает в себя:

1. Определение и идентификация рисков;

2. Оценка рисков;

3. Выбор метода воздействия на риск;

4. Воздействие на риск;

5. Мониторинг результатов воздействия на риск.

##### 4.4.1 *Определение и идентификация рисков*

Владельцы владелец процесса (руководитель структурного подразделения) определяют риски, связанные с бизнес-процессом, идентифицируют, проводят анализ и оценки формируют Паспорт рисков процесса (подразделения) (Приложение 1).

Идентификация риска осуществляется посредством: использования полученного ранее опыта; прогнозирования; мозгового штурма и т.д.

Организация может использовать ряд методов для выявления неопределенностей, которые могут повлиять на одну или более целей. Следует учитывать следующие факторы и взаимосвязь между ними:

1. материальные и нематериальные источники риска;

2. причины и события;

3. угрозы и возможности;

4. уязвимости и потенциальные возможности;

5. изменения во внешнем и внутреннем контексте;

6. признаки возникающих рисков;

7. характер и ценность активов и ресурсов;

8. последствия и их влияние на цели;

9. ограниченность знаний и достоверность информации;

10. временные факторы;

#### 11. предубеждения, предположения и убеждения тех, кто участвует в оценке рисков.

Организация должна выявлять риски, независимо от того, находятся или нет их источники под ее контролем. Следует учитывать, что может быть два и более сценариев развития событий, которые могут привести к различным последствиям, имеющим материальный или нематериальный характер.

При идентификации риска руководитель соответствующего структурного подразделения (владелец процесса) Университета определяет и документирует следующую информацию:

- наименование риска;
- описание риска;
- причины появления риска;
- владелец риска, и лицо, поставляющее информацию по риску;
- подразделение.

Документированная информация, сопровождающая процесс риска может быть разделена на группы:

- документированная информация, требуемая для управления;
- входные данные;
- результаты процесса.

#### 4.4.2 Оценка рисков

Оценка рисков заключается в анализе вероятности их наступления и возможных последствий. Для этого используется матрица рисков, где оцениваются вероятность (низкая, средняя, высокая) и последствия (незначительные, умеренные, критические). Риски, имеющие высокую вероятность и серьезные последствия, получают наибольшее внимание.

Оценка риска осуществляется при изменении факторов влияющих на деятельность университета, изменениях в законодательстве, а также в иных нормативных документах, регламентирующих деятельность, но не реже 1 раза в год.

Вероятность наступления риска определяется по 5-балльной шкале (таблица 1).

Таблица 1 - Вероятность наступления риска по 5-балльной шкале

Балльная оценка вероятности возникновения риска	Вероятность возникновения риска	Интерпретация
1	Очень низкая	- Риск не проявится (возможно проявления 1 раз в 5 лет) - Последствия не оказывают заметного влияния на выполнение основных задач и достижение целей
2	Низкая	- Риск скорее всего не проявится (возможно проявления 1 раз 4 года) - Последствия не оказывают существенного влияния на выполнение основных задач и достижение целей
3	Средняя	- Существует вероятность проявления и не проявления риска (возможно проявления 1 раз в 3 года). - Последствия снижают эффективность выполнения основных задач и достижение целей
4	Высокая	- Риск скорее всего проявится (возможно проявления в ближайшие 2 года). - Последствия оказывают значительное влияние на выполнение основных задач и достижение целей
5	Очень высокая	- Существует высокая вероятность риска (возможно проявления в ближайшем году). - Последствия приводят к невыполнению основных задач и не достижению целей

Документированная информация при идентификации, анализе и оценке риска приведена в таблице 2.

Таблица 2 - Документированная информация при идентификации, анализе и оценке риска

Вид информации	Примечание
1.Документированная информация, требуемая для управления	Организационная и распорядительная документированная информация университета
2.Входные данные	Результаты аккредитации, маркетинговых исследований и маркетингового анализа, жалобы и рекламации, документированная информация о процессах, результаты анализа бизнес-процессов, результаты внутренних проверок, результаты эффективности программ, планов, мероприятий и другие источники
3.Результаты процесса	Паспорт риска (Приложение 1) Реестр рисков (Приложение 2)

В результате процесса идентификации, анализа и оценки риска руководители структурных подразделений заполняют паспорт риска (Приложение 1).

Паспорта рисков, которые включают информацию об описании риска, причине риска, вероятностных последствиях, оценке риска, критерии допустимости, возможностях, реализованных и планируемых мероприятиях в отношении рисков и ответственных лицах предоставляются в Центр обеспечения качества (ЦОК) ежегодно по решению администрации.

Руководитель структурного подразделения проводят анализ информации о рисках, результатах бизнес-процессов, об удовлетворенности потребителей; выявление рисков и их причин, оформление паспорта риска предоставление в ЦОК и руководитель ЦОК составляет Реестр рисков и поддержание его в актуальном состоянии.

Реестр рисков (Приложение 2) на основании предоставленных паспортов рисков от структурных подразделений не позднее 01 мая текущего года.

На основе документированной информации определяется потребность, отражающая необходимость проведения мероприятий по устранению рисков (не менее 1 раза в год).

#### 4.4.3 Выбор метода воздействия на риск

На основе оценки рисков производится их приоритизация, то есть определение тех, которые требуют незамедлительных действий для предотвращения или минимизации возможных потерь.

При формировании паспорта рисков владелец процесса (руководитель структурного подразделения) планирует мероприятия по воздействию на риск и отражает их в паспорте рисков. Мероприятия по воздействию на риск разрабатываются с учетом анализа степени реализации и эффективности мероприятий, реализованных за прошлый период. Информация о степени реализации мероприятий в отношении рисков отражается в паспорте рисков и в годовом отчете о работе структурного подразделения за предыдущий период (учебный год).

Для разработки мероприятий в отношении рисков рекомендуется руководствоваться таблицей «Стратегии реагирования на риски».

Таблица 3 - Стратегии реагирования на риски

№ П/П	Стратегия реагирования	Описание
1	Уклонение от риска	Предполагает внесение изменения в управление процессом таким образом, чтобы обеспечить полное исключение наступления риска

2	Принятие риска	Предполагает формирование резерва временных и финансовых ресурсов для устранения последствий наступления риска
3	Снижение риска	Предполагает уменьшение вероятности или степени влияния риска до принимаемого уровня путем планирования мероприятий в отношении рисков
4	Передача риска	Предполагает передачу последствий наступления риска и ответственность за реагирование третьей стороне, при том сам риск не устраняется. (Практически всегда стратегия применима финансовых рисках)

Владелец процесса (руководитель структурного подразделения) отражает планируемые мероприятия и анализ выполненных мероприятий в паспорте рисков.

Реестр рисков утверждает ректор университета.

Утвержденные мероприятия по управлению рисками отражаются в плане работы структурного подразделения в разделе «Управление рисками».

Документированная информация при выборе метода воздействия на риск приведена в таблице 4.

Таблица 4 - Документированная информация при выборе метода воздействия на риски

Вид информации	Примечание
1.Документированная информация, требуемая для управления	Паспорт риска
2.Входные данные	Внутренние нормативные документы Нормативно-правовые акты Анализ эффективности мероприятий в отношении рисков за отчетный период
3.Результаты процесса	План-отчет мероприятий по предотвращению появления выявленных рисков (Приложение 3)

При планировании мероприятий по устранению рисков руководитель соответствующего структурного подразделения проводит анализ информации о возможностях устранения рисков, о возможных сроках устранения и необходимых ресурсах.

При планировании мероприятий по предотвращению рисков руководители соответствующих структурных подразделений 2 раза в течение учебного года в начале семестра (декабре, мае) заполняют план-отчет мероприятий по предотвращению появления выявленных рисков (Приложение 4) и передают его в ЦОК.

#### 4.4.4 Воздействие на риск

На этом этапе разрабатываются конкретные меры для предотвращения, уменьшения или компенсации рисков. Это может включать создание новых процедур, внедрение обучающих программ, улучшение внутренних контрольных систем и другие меры. Главной целью является устранение негативных рисков, анализ возможностей.

Мероприятия в отношении рисков реализуются согласно утвержденному ректору университета Реестру рисков. Информация о реализации мероприятий и эффективности отражается в отчете о работе структурного подразделения за учебный год в подраздел «Отчет о рисках».

Документированная информация при воздействии на риск приведена в таблице 4.

Таблица 4 - Документированная информация при воздействии на риски

Вид информации	Примечание
1.Документированная информация, требуемая для управления	Реестр рисков,

	План работы структурных подразделений в разделе «Управление рисками»
2.Входные данные	Внутренние нормативные документы Нормативно-правовые акты
3.Результаты процесса	Выполненные мероприятия в отношении рисков и отражение в отчете структурных подразделений с разделом <b>отчеты о рисках</b> - регулярные отчеты о текущем состоянии рисков, эффективности мер по их минимизации и результатах, достигнутых в процессе управления рисками (Приложение 4)

#### 4.4.5 Мониторинг результатов воздействия на риск

При идентификации рисков и формировании паспорта рисков подразделения, владелец бизнес-процесс (руководитель подразделения) проводит анализ эффективности проведенных мероприятий в отношении рисков за предыдущий год и на основании анализа идентифицирует, оценивает риски, а также разрабатывает и формулирует предложения по воздействию на риски.

Паспорт риска согласовывается с руководителем ЦОК и первым проректором. Результаты работы с рисками, в том числе оценка эффективности проведения мероприятий включаются в ежегодные отчеты руководителей структурных подразделений, направлений деятельности университета.

Документированная информация при мониторинге рисков приведена в таблице 5.

Таблица 5 - Документированная информация при мониторинге рисков

Вид информации	Примечание
1.Документированная информация, требуемая для управления	Реестр рисков План работы структурных подразделений в разделе «Управление рисками»
2.Входные данные	Внутренние нормативные документы Нормативно-правовые акты
3.Результаты процесса	- Протоколы совещаний по рискам (протокола школ, кафедр, советов, комитетов. Ученого совета) - протоколы заседаний, на которых обсуждаются важнейшие риски и принимаются решения по их управлению.

Мониторинг рисков заключается в контроле над уровнем риска. Это достигается путем ежегодного проведения актуализации информации о рисках, мероприятий по управлению рисками, статуса выполнения мероприятий, а также путем отслеживания значений ключевых индикаторов риска, разработанных ранее на этапе идентификации и оценки риска (на заседаниях различного уровня.). Отслеживание ключевых индикаторов риска всех подразделений (процессов) университета выполняется в ходе внутренних проверок на регулярной основе в зависимости от значимости рисков и уровня принятия решения о риске.

Результаты анализа ежегодно учитываются и озвучиваются на заседании совета по обеспечению качества и ученого совета для принятия решений.

форма паспорта рисков

**ПАСПОРТ РИСКОВ**« \_\_\_\_\_ »  
(наименование структурного подразделения)

№	Описание риска	Причины риска	Вероятностные Последствия по балльной системе от 1-5 баллов	Оценка риска, критерий допустимости	Возможности	Реализованные мероприятия, направленные на устранение/ снижение риска	Ответственное лицо
1							
2							
3							
4							
5							
...							

Разработал: \_\_\_\_\_ **Фамилия И.О.**  
*подпись*Согласовано: \_\_\_\_\_ **Фамилия И.О.**  
*подпись*

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

форма реестр рисков по университету

**РЕЕСТР РИСКОВ**« \_\_\_\_\_ »  
(наименование структурного подразделения)

№	Название основного процесса	Описание риска	Причины риска	Вероятностные последствия по балльной системе от 1-5 баллов	Оценка риска, критерий допустимости	Реализованные мероприятия, направленные на устранение/ снижение риска	Сроки	Ответственное лицо
1		2	3	4	5	6	7	8
1								
1								
1								
2								

и т.д.....

**Примечание:**

- К основному процессу могут быть все виды деятельности и относящиеся к нему процессы: профориентационная деятельность (маркетинг, прием, профработа), научно-исследовательская деятельность (ППС), образовательная деятельность, воспитательная и социальная деятельность и финансово-экономическая деятельность, управление кадрами, ресурсами, информационной средой.

**ПЛАН-ОТЧЕТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ ПОЯВЛЕНИЯ ВЫЯВЛЕННЫХ РИСКОВ**

\_\_\_\_\_ (наименование структурного подразделения)

Наименование риска	Мероприятия, направленные на устранение/ снижение риска	Ответственное лицо	Сроки исполнения	Отметка о выполнении	Подтверждающие документы
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					

Разработал: \_\_\_\_\_ **Фамилия И.О.**  
подпись

Согласовано: \_\_\_\_\_ **Фамилия И.О.**  
подпись

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Форма элемента отчета о риске в отчете структурного подразделения

**ОТЧЕТ О РИСКЕ**

Наименование риска	Мероприятия, направленные на устранение/снижение риска	Отметка о выполнении	Подтверждающие документы
1	2	5	6
1.			
2.			

**Примечание:** регулярные отчеты о текущем состоянии рисков, эффективности мер по их минимизации и результатах, достигнутых в процессе управления рисками (не менее 1 раза в год)