

D. Serikbayev

**EAST
KAZAKHSTAN
TECHNICAL
UNIVERSITY**

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ



- "Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ" КЕАҚ корпоративтік басқару Кодексіне сәйкес (<https://www.ektu.kz/files/corporategovernance/doc/KodeksKorpUpr2024.pdf>) білім ордасында университеттің стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз етуге бағытталған және университеттің Басқармасы мен Директорлар кеңесі қалыптастыратын ұйымдастырушылық саясаттардың, рәсімдердің, мінез-құлық нормаларының, іс-әрекеттердің, басқару әдістері мен механизмдерінің жиынтығы болып табылатын тәуекелдерді басқарудың тиімді жұмыс істейтін жүйесі құрылады.

НОРМАТИВТІК БАЗА

Тәуекелдерді басқару саясаты «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ ТБС «ШҚТУ» КЕАҚ 115-I-2024:
https://www.ektu.kz/files/corporategovernance/doc/PUR_NAO_VKTU_115-I-2024_ru.pdf

"Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ" КЕАҚ Тәуекелдерін басқару" нұсқаулығы «ШҚТУ» КЕАҚ Н 137-III-2025»:
https://www.do.ektu.kz/laws/smk/I_NAO_EKTU_137-III-2025_ru.pdf

ТӘУЕКЕЛ - белгісіздіктің мақсаттарға әсері. Болуы мүмкін немесе болмауы мүмкін оқиға. Теріс (шығын, залал), нөлдік, оң (пайда, табыс) болуы мүмкін.



- ▶ **Тәуекел факторы** – тәуекелді іске асыруға әкеп соғатын тәуекел себептері пайда болатын жағдайлар, жай-күй, мән-жайлар.
- ▶ **Тәуекелді сәйкестендіру**– тәуекелді табу, тану мен сипаттау үдерісі.
- ▶ **Тәуекелді бағалау** – тәуекелді сәйкестендіру, тәуекелді талдау және тәуекел дәрежесін анықтайтын жалпы үдеріс.
- ▶ **Тәуекелдерді басқару** – тәуекелдік оқиғалардың басталуын болжауға және осындай оқиғалардың басталуының теріс салдарын болғызбауға немесе азайтуға шаралар қабылдауға мүмкіндік беретін әдістер, тәсілдер мен іс-шаралар жиынтығы.
- ▶ **Тәуекелдерді басқару жүйесі** – тәуекелдерді жүйелі негізде идентификациялауға және басқаруға мүмкіндік беретін жүйелік тәсіл.

- ▶ **Ықтималдық** – қандай да бір жағдайдың болу мүмкіндігі.
- ▶ **Салдары** – – мақсатқа әсер ететін оқиғаның нәтижесі.
- ▶ **Кілт тәуекелдер** – Директорлар Кеңесі бекітетін кілт тәуекелдер тізіміне кіретін негізгі тәуекелдер.
- ▶ **Бөлімшелердің тәуекелдер бойынша жауаптылары** – міндеттеріне өзінің құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты ұйымдастыру және тәуекелдерді басқару жүйесінің рәсімдерін іске асырудың барлық кезеңдерінде тәуекел-менеджментті жүзеге асыратын құрылымдық бөлімшемен ынтымақтастық кіретін университеттің құрылымдық бөлімшелерінің жауапты қызметкері.
- ▶ **Тәуекел иесі** – белгілі бір тәуекелді басқарудың барлық аспектілеріне, атап айтқанда, тәуекелдің жүзеге асу ықтималдығының төмендеуіне және/немесе «ШҚТУ» КЕАҚ-да тәуекелдің іске асу салдарларының ықтимал әсерінің төмендеуіне жауапты тұлға/құрылымдық бөлімше.

- Корпоративтік басқару кодексіне сәйкес Директорлар кеңесі жыл сайын университеттің ішкі құжаттарымен мақұлданатын кілт тәуекелдерге қатысты тәуекелге тәбеттің жалпы деңгейін және толеранттылық деңгейлерін бекітеді.
- Кілт тәуекелдер бойынша толеранттылық деңгейлері елеулі оқиғалар туындаған жағдайда қайта қаралады. Күнделікті қызметтегі тәуекелдерді шектейтін лимиттер белгіленеді

2024–2025 оқу жылына нормаланатын тәуекел-тәбет (Директорлар Кеңесі бекіткен, протокол №7 25.12.2025 ж.-дан)

Тәуекел тобы	Нормаланатын тәуекел-тәбет	Толеранттылық деңгейі	Түсіндірме
Сыртқы	Жоғары	17-25	Университет осы топтың тәуекелдерін қабылдайды
Қаржылық	Орта	8-16	Университет қажет болған жағдайда шамалы қаржылық тәуекелдерді қабылдай алады, бірақ колда бар ресурстарды пайдалана отырып, оларға уақытылы жауап беруі керек
Беделдік	Орта	8-16	Университет имидждің бұзылуына және бәсекеге қабілеттіліктің төмендеуіне жол бермеуге тырысуы керек
Сыбайлас жемқорлық	Төмен	1-7	Университет сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс қимыл саласындағы белгіленген заңнамалық нормативтік талаптарға сәйкессіздікті қабылдамайды

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ АЛГОРИТМІ

Тәуекелдер бойынша жауапты бөлімшелерден оқу жылына арналған тәуекелдер тізілімін жинау

"Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ "КЕАҚ тәуекелдер тізілімі" электрондық базасын қалыптастыру.

"Оқу жылына арналған тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын" қалыптастыру

Директорлар Кеңесінің "Оқу жылына арналған тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын " бекітуі

Тоқсан сайынғы мониторинг

Жоғары басшылықтың тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын орындау жөніндегі есепті директум арқылы қалыптастыруы және бекітуі

Тәуекелдерді бағалау / қайта бағалау (іс-шараларды орындағаннан кейін)

Қайта бағалаудан кейін "Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдер тізілімі" электрондық базасына тәуекел-менеджердің деректер жинағы

Оқу жылындағы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын орындау жөніндегі есепті директум арқылы қалыптастыру және бекіту

Әрбір тәуекелге белгіленген критерийлерге сәйкес тиісті жіктеу беріледі. Сондай-ақ, тәуекелдерді анықтау кезінде тәуекелдерді жіктеуде кесте түрінде ұсынылған типтік тәуекелдерді ескеру қажет.

Тәуекелдер тобы	Бағыты	Тәуекелдің сипаттамасы	Мысалдар
Сыртқы	Саясат	Сыртқы ортадағы басқа өзгерістер. Саяси жағдайдың белгісіздігі, саяси биліктің тұрақсыздығы, білім беру саласында реформалар жүргізу, аймақтық қақтығыстар. Ұйым немесе мемлекет шеңберіндегі оңтайлы емес экономикалық жағдайға байланысты тәуекелдер.	Елдегі саяси жағдайдың белгісіздігі шетелдік студенттердің оқу процесінің бұзылуына және шетелдік талапкерлерді қабылдаудың бұзылуына, шекаралардың жабылуына және т. б. әкеледі.
	Экономика		Төтенше жағдайларға байланысты халықтың төлем қабілеттілігінің төмендеуі және т. б.
	Білім беру		Оқуға түскен студенттердің аз саны, негізгі жеткізушілерге тәуелділік, жеткізілетін қызметтердің немесе материалдардың сапасыздығы, стратегиялық серіктестердің өз міндеттемелерін бұзуы және т. б.
Қаржылық	Академиялық қызмет	Университеттің қаржылық жағдайына, өтімділігіне және төлем қабілеттілігіне байланысты тәуекелдер, яғни университеттің қаржылық жағдайына әсер етеді.	Оқу ақысын уақтылы төлемей, контингентті азайту және т. б.
	Ғылыми қызмет		Ғылыми жобаларды уақтылы қаржыландырмау, жалпы пайдаланымдағы ғылыми орталықтар мен зертханаларды базалық қаржыландырудың болмауы, шаруашылық келісімшарттық жұмыстардың бұзылуы және т. б.
	Инфраструктура		МТБ дамытуға жеткіліксіз қаржыландыру, лицензияланбаған бағдарламалық қамтамасыз етуді пайдалану, т. б.
	Кадрлар		Жұмыстағы немқұрайлылық, білікті кадрлардың азаюы және т. б.

Тәуекел дер тобы	Бағыты	Тәуекелдің сипаттамасы	Мысалдар
Беделдік	Академиялық қызмет	Университеттің имиджін қолайсыз қабылдау салдарынан пайданы немесе жеткізушілерді жоғалту қаупі. Себептер университет қызметкерлерінің басқаларға дұрыс емес ақпарат беруі,	Білім алушылардың құқықтық білімі мен құқықтық нигилизмінің жеткіліксіз деңгейі, білім беру қызметтерінің сапасының төмендеу қаупі, жұмыс берушілердің түлектерді даярлау сапасына қанағаттану деңгейінің төмендеуі, білім алушылардың оқу сапасына қанағаттану деңгейінің төмендеуі, университет атына шағымдар, сот даулары, жарияланымды дайындау кезіндегі БАҚ-тың нақты қателіктері, өткізілетін және жоспарланатын іс-шаралардың БАҚ-та жеткіліксіз жариялануы, аккредиттеу кезінде төмен рейтингтер, теріс абоненттер тарапынан беделге нұқсан келтіретін пікірлер және т. б.
	Ғылыми қызмет	қызметкердің клиенттерге нашар жүгінуі және т. б. болуы мүмкін.	Білім алушылар мен ПОҚ белсенділігінің төмендігі және т. б.
	Кадрлар		Жұмыстағы немқұрайлылық, ішкі және сыртқы тұтынушыларға дұрыс емес ақпарат беру. Тексерілмеген ақпаратты жариялау, ПОҚ мен студенттердің жалған ақпараты және т. б.
	Басқарушылық		Халыққа коммерциялық қызметті жүзеге асырудың мүмкін еместігі. Даму жоспарының, стратегиялық даму бағдарламасының және т. б. негізгі көрсеткіштерінің орындалмауына байланысты тәуекел.

Тәуекел дер тобы	Бағыты	Тәуекелдің сипаттамасы	Мысалдар
Сыбайлас жемқорлық	Академиялық қызмет	Сыбайлас жемқорлық пен құқықтардың бұзылуымен байланысты тәуекел.	Білім алушылар арасындағы сыбайлас жемқорлық, сыбайлас жемқорлыққа қарсы салада білім алушылардың құқықтық білімі мен мәдениетінің жеткіліксіз деңгейі, ЖОО бюджетін ашық емес қалыптастыру және бөлу, аралық бақылау және білім алушылардың үлгерімін ағымдағы бақылау барысында бұзушылық, Академиялық адалдық үшін жауапкершіліктің болмауы, жатақханадағы орындарды бөлудің ашық емес рәсімі және т. б.
	Ғылыми қызмет		Ғылыми жобалардың қызметкерлеріне: олар арқылы жалақысын алу мақсатында оларды ғылыми жобаның штатына қосу (жалған қызметкерлердің штатына қосу), ғылыми жобаларды орындау кезінде қаржылық операциялар үшін пара беру. Жоба тобының құрамына негізсіз енгізу, Тапсырыс берушінің пайдасына зертханалық зерттеулер мен сынақтардың жалған нәтижелерін бергені үшін және өнім берушінің лоббизмі үшін пара және т. б.
	Кадрлар		Қызметкерлердің ішіндегі сыбайлас жемқорлық, қызметкерлердің материалдық қажеттіліктерін қанағаттандыруға байланысты жеке мәселелерді шешуде өзінің қызметтік өкілеттіктерін пайдалану және т. б.

Тәуекелді бағалау

Тәуекелдерді бағалау кезінде әрбір бөлімше тәуекелдердің жеке тізілімін жасайды, оның негізінде бірыңғай электрондық база — университеттің "тәуекелдер тізілімі" қалыптастырылады және сыбайлас жемқорлық тәуекелдері бөлігінде ДСЖСҚБ жөніндегі менеджерге ұсынылатын тәуекелдер тізілімі мен Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл менеджменті жүйесі құжаттарының пакеті, атап айтқанда сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін азайту бөлігінде мақсаттар бағдарламасы арасында қайшылықтар болмауы тиіс.

Тәуекелді сәйкестендіру

Тәуекелдерді сәйкестендіру одан әрі талдау жүргізу үшін олардың сипаттамасымен бірге жүреді. Университет басқаратын тәуекелдер де, ол басқара алмайтын, бірақ оның қызметіне әсер ететін тәуекелдер де анықталады. Әрбір тәуекел үшін тәуекелдің жіктелуін анықтау қажет

Тәуекелді талдау

Тәуекелді талдау тәуекелдердің себептері мен көздерін, олардың оң және теріс салдарын, сондай-ақ осындай салдардың туындау ықтималдығын ескеруді білдіреді. Талдау нәтижелері бойынша тәуекелге толеранттылықтың белгіленген аралықтарында тәуекел-тәбет деңгейі айқындалады.

** тәуекелдерді бағалау үшін 1 және 2 кестелер, сондай-ақ 1 формула қолданылады.*

Өлшеу (тәуекел дәрежесі)

Тәуекелдерді өлшеу болжамды тәуекел деңгейлерін бағалау критерийлерімен салыстыруды білдіреді, бұл ең маңызды тәуекелдерді анықтауға немесе одан әрі талдаудан минималды тәуекелдерді алып тастауға мүмкіндік береді. Мақсат-пайдаланылатын ресурстарды ең маңызды тәуекелдерге бағыттау.



D. Serikbayev

EKTU

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАҒАЛАУ

Анықталған тәуекелдердің әрқайсысы бойынша тәуекелдің әсер ету дәрежесі (ықтимал залал) (1-ден 5-ке дейінгі баллдарда) және оның пайда болу ықтималдығы (1-ден 5-ке дейінгі баллдарда) бағаланады. Тәуекел деңгейі ұпайлардағы екі көрсеткішті көбейту арқылы анықталады (ықтимал залал тәуекелдің ықтималдығына).

$$\text{Тәуекел деңгейі} = \text{Ықтимал залал} * \text{Пайда болу ықтималдығы} \quad (1)$$

1-кесте – Мүмкін болатын залал дәрежесін бағалау критерийлері

Балл	Мәні	Ықтимал залал
1	Елеусіз	Тәуекелді іске асыру жағдайында қандай да бір салдарлардың болмауы немесе тәуекелді іске асырудың салдары елеулі емес болуы
2	Төмен	Тәуекелді жүзеге асырудың салдары маңызды емес және оларды толығымен түзетуге болады
3	Орташа	Тәуекелді жүзеге асырудың салдары айтарлықтай, бірақ оларды толығымен түзетуге болады
4	Елеулі	Тәуекелді жүзеге асырудың салдары өте маңызды, бірақ белгілі бір дәрежеде азайтылуы мүмкін
5	Апатты	Тәуекелді жүзеге асырудың салдары өте маңызды. Тәуекел жүзеге асырылған жағдайда, университетке осы тәуекелге байланысты салдардан қалпына келтіру қиынға соғады

2-кесте – Тәуекел ықтималдығын бағалау критерийлері

Балл	Мәні	Пайда болу ықтималдығы
1	Төмен	Оқиға ерекше жағдайларда болуы мүмкін
2	Орташа	Сирек кездесетін оқиға, бірақ болған (бір кездері болған)
3	Орташадан жоғары	Оқиғаның мүмкіндігін болжауға жеткілікті дәлелдер бар
4	Жоғары	Оқиға «50 де 50» және одан да көп болуы мүмкін
5	Өте жоғары	Оқиға болуы мүмкін. Болатындығына сенімділік бар

Талдау нәтижелері бойынша тәуекел-тәбет деңгейі мынадай аралықтарда

(төзімділік деңгейлерінде) айқындалады:

- 1) 1-7 – **тәуекел төмен**;
- 2) 8-16 – **тәуекел орташа**;
- 3) 17-25-**тәуекел жоғары**.



Тәуекел тізілімінің
менеджерінің тәуекелдер
жинағы

Бөлімшелердің тәуекелдері бойынша жауаптылар бөлімшелердің тәуекелдер тізілімін тәуекел-менеджердің корпоративтік поштасына 10 қыркүйекке дейін жібереді (ұйымдық құрылымға өзгерістер енгізілген жағдайда қайта жиналады)

Тәуекелдер тізілімінің электрондық
базасын қалыптастыру

Тәуекел-менеджер бөлімшелердің тәуекелдер тізілімін жинағаннан кейін күнтізбелік 10 күн ішінде оқу жылына арналған “Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ” КЕАҚ тәуекелдер тізілімі” электрондық базасын қалыптастырады.

Тәуекелдерді басқару жөніндегі
іс-шаралар бағдарламасын
қалыптастыру

Бағдарлама проректорлармен және комплаенс-офицермен алдын ала келісілуге тиіс, содан кейін ректорға қол қоюға ұсынылады және директорлар кеңесінің қарауына және мақұлдауына шығарылады

Тоқсан сайынғы мониторинг

Тәуекел-менеджер тоқсан сайын Directum арқылы жоғары басшылық бекітетін есепті қалыптастыра отырып, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың орындалуына мониторингті жүзеге асырады. (1кв: қыркүйек-қараша; 2кв.: желтоқсан-ақпан; 3кв.: наурыз-мамыр; 4кв.: маусым-тамыз)

Қайта бағалау

Барлық 4 тоқсандағы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды орындау жөніндегі есеп қорытынды есеп болып табылады және барлық тоқсандарды қамтиды.

Тәуекелдерді басқару жөніндегі
іс-шаралар бағдарламасын
орындау жөніндегі есеп

Directum жүйесі арқылы оқу жылындағы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасының орындалуы бойынша есепті қалыптастыру және бекіту 1 тамызға дейін жүргізіледі.

Университет қызметінің барлық кезеңдерінде тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару негізгі міндетке қол жеткізуге әкелуі тиіс. Сонымен қатар, университет қажет болған жағдайда оның қызметін жақсартуға байланысты мүмкіндіктерді үнемі іздеуі, талдауы және жүзеге асыруы керек

Анықталған тәуекел үшін жауапты тұлға осы тәуекелге мониторинг жүргізеді және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады. Егер есепті кезеңде тәуекелдің туындау ықтималдығы артқан жағдайда, орындалған және жоспарланған іс-шаралар талданып, олардың тиімділігі бағаланады, қажет болған жағдайда қосымша іс-шаралар әзірленеді. Есепті кезеңде жаңа тәуекелдер туындаған жағдайда, оларды бағалау және одан арғы іс-қимылдар сол тәртіпке сәйкес жүргізіледі.

Тәуекелдерді түгендеу процесі бұрын анықталған тәуекелдер мен мүмкіндіктерді тұрақты түрде (жылына бір рет) қайта қарап шығуды көздейді, яғни Тәуекелдер тізілімінде тіркелген тәуекелдердің өзектілігі мен мәнділік деңгейін айқындау жүзеге асырылады. Түгендеу нәтижесінде бұрын анықталған кейбір тәуекелдер өзекті емес деп танылуы мүмкін.

Ішкі бақылау қағидаттарын іске асыру және тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін қамтамасыз ету мақсатында Қоғам Басқармасы тәуекелдерді басқарудың және ішкі бақылаудың нақты рәсімдері үшін өкілеттіктерді, міндеттерді және жауапкершілікті төмендегі деңгейдегі басшылардың және/немесе құрылымдық бөлімшелердің басшыларының арасында бөледі. Тәуекелдерді басқару процесі жоспарлау (даму жоспары және/немесе іс-шаралар жоспары, жылдық бюджет) және қоғам қызметінің нәтижелерін бағалау процестерімен біріктірілген.

 Тәуекелдерді бағалау және басқару үдерісіне жалпы басшылықты ДСЖСҚБ басшысы жүзеге асырады.

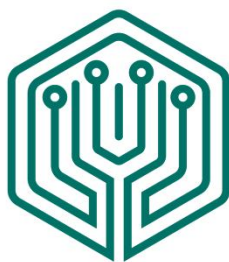
 Бөлімшелерден деректерді жинауға, тәуекелдердің электрондық тізілімін жүргізуге, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын әзірлеуге және оған есеп беруге, тәуекелдер картасына, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар мониторингіне тәуекел-менеджер жауапты болады

 Бөлімшелердегі тәуекелдерді басқару процесіне бөлімше басшысы, бөлімшенің тәуекелдерін басқару жөніндегі жазбаларды жүргізуге – бөлімшенің тәуекелдеріне жауапты адам жауапты болады

 Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру үшін іс-шаралар бағдарламасында тағайындалған жауаптылар жауапты болады



Мектептер мен білім беру бағдарламалары деңгейінде тәуекелдер мен олар бойынша іс-шаралар мектептер/ББ стратегияларына да енгізіледі.



D. Serikbayev

**EAST
KAZAKHSTAN
TECHNICAL
UNIVERSITY**

Назарларыңызға рақмет!

