



D. Serikbayev

**EAST
KAZAKHSTAN
TECHNICAL
UNIVERSITY**

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



- В соответствии с Кодексом корпоративного управления НАО «ВКТУ имени Д. Серикбаева» (<https://www.ektu.kz/files/corporategovernance/doc/KodeksKorpUpr2024.pdf>) в Университете создается эффективно функционирующая система управления рисками, направленная на обеспечение достижения стратегических и операционных целей Университета и представляющая собой совокупность организационных политик, процедур, норм поведения, действий, методов и механизмов управления, формируемых Советом Директоров и Правлением Университета.

НОРМАТИВНАЯ БАЗА

Политика по управлению рисками НАО «ВКТУ имени Д. Серикбаева» ПУР НАО «ВКТУ» 115-I-2024:
https://www.ektu.kz/files/corporategovernance/doc/PUR_NAO_VKTU_115-I-2024_ru.pdf

Инструкция «Управление рисками НАО «ВКТУ имени Д. Серикбаева» И НАО «ВКТУ» 137-III-2025»:
https://www.do.ektu.kz/laws/smk/I_NAO_EKTU_137-III-2025_ru.pdf

РИСК - влияние неопределенности на цели. Событие, которое может произойти или не произойти. Может быть отрицательным (проигрыш, ущерб, убыток), нулевым, положительным (выигрыш, выгода, прибыль).



- ▶ **Фактор риска** – это условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска.
- ▶ **Идентификация риска** – процесс нахождения, распознавания и описания риска.
- ▶ **Оценка риска** – общий процесс идентификации риска, анализ риска и определение степени риска.
- ▶ **Управление риском** – совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.
- ▶ **Система управления рисками** – системный подход, позволяющий на системной основе идентифицировать и управлять рисками

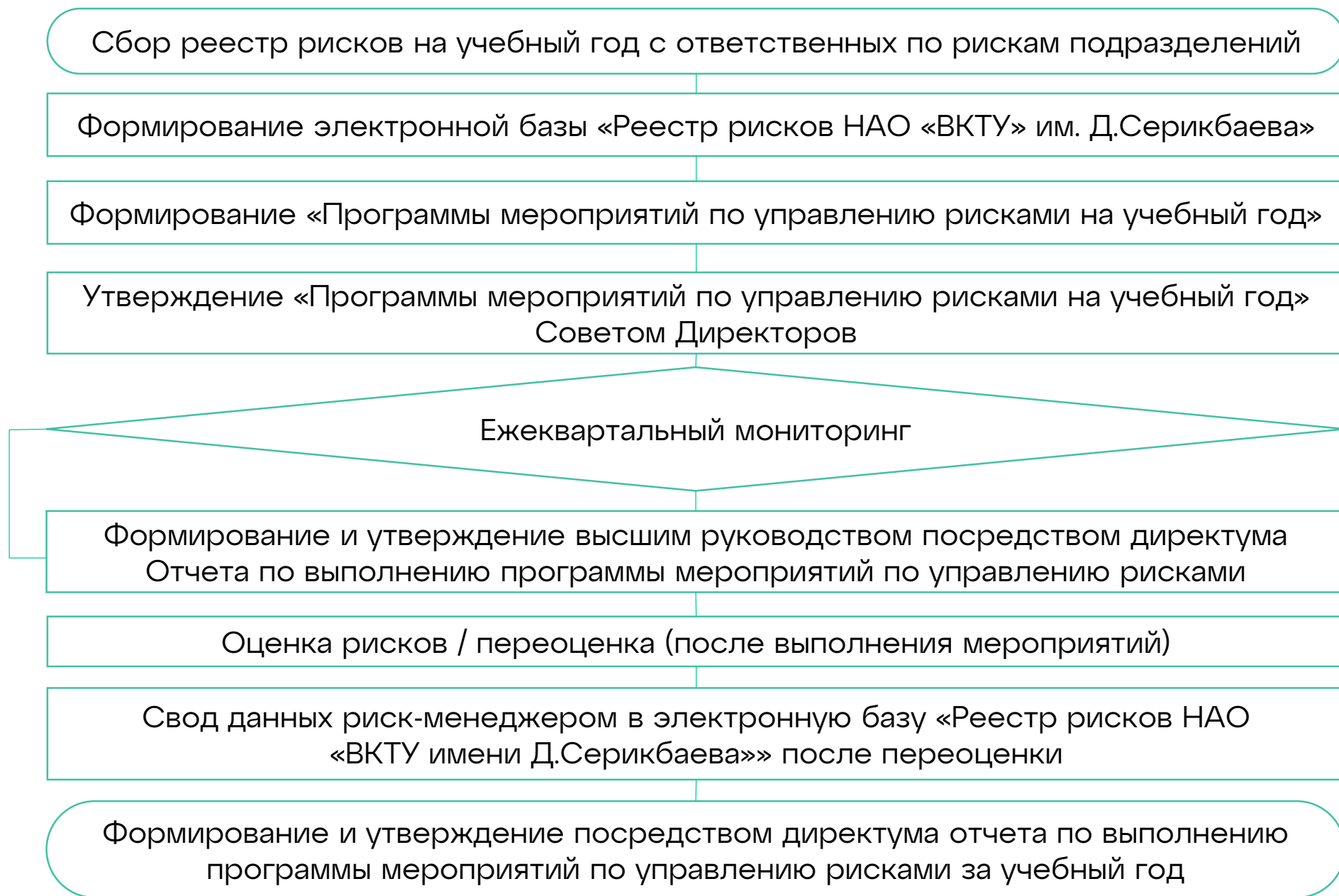
- ▶ **Вероятность** – возможность того, что что-то может произойти.
- ▶ **Последствие** – результат события, влияющий на цели.
- ▶ **Ключевые риски** – основные риски, входящие в реестр ключевых рисков, утверждаемый Советом Директоров.
- ▶ **Ответственные по рискам от подразделений** - ответственный работник структурного подразделения Университета, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество со структурным подразделением, осуществляющим риск-менеджмент, на всех этапах реализации процедур системы управления рисками;
- ▶ **Владелец риска** – лицо/структурное подразделение, ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска в НАО «ВКТУ»;

- В соответствии с п. 200 Кодекса корпоративного управления ежегодно Советом Директоров утверждается общий уровень аппетита к риску и уровни толерантности в отношении ключевых рисков, которые закрепляются внутренними документами Университета.
- Уровни толерантности по ключевым рискам пересматриваются в случае возникновения существенных событий. Устанавливаются лимиты, которые ограничивают риски в повседневной деятельности

- **Риск-аппетит** – степень риска, которую Университет считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей
- **Уровень толерантности** – приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели или задачи. Уровень толерантности позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения риск-аппетита

Нормируемый риск-аппетит на 2024–2025 учебный год (утверждён Советом директоров, протокол №7 от 25.12.2025 г.)

Группа риска	Нормируемый риск-аппетит	Уровень толерантности	Пояснение
Внешние	Высокий	17-25	Университет принимает риски данной группы.
Финансовые	Средний	8-16	Университет при необходимости может принимать незначительные финансовые риски, но должен своевременно реагировать на них, используя имеющиеся ресурсы.
Репутационные	Средний	8-16	Университет должен стремиться не допустить подрыва имиджа и снижения конкурентоспособности.
Коррупционный	Низкий	1-7	Университет не приемлет несоответствие установленным законодательным нормативным требованиям в области противодействия коррупции.



Каждому риску присваивается соответствующая классификация в соответствии с установленными критериями. Также при определении рисков необходимо учитывать типовые риски, представленные в виде таблицы в классификации рисков.

Группа рисков	Направление	Описание риска	Примеры
Внешние	Политика	Другие изменения во внешней среде. Неопределённость политической ситуации, нестабильность политической власти, проведение реформ в образовательной сфере, региональные конфликты. Риски, которые зависят от неоптимальной экономической ситуации в рамках организации или государства.	Неопределённость политической ситуации в стране приводит к срывам учебного процесса иностранным студентам и к срывам набора иностранных абитуриентов, закрытие границ и др.
	Экономика		Снижение платежеспособности населения в связи с чрезвычайными ситуациями и т.д.
	Образования		Малое количество поступивших студентов, зависимость от ключевых поставщиков, низкое качество предоставляемых услуг или материалов, нарушение своих обязательств стратегическими партнерами и т.д.
Финансовые	Академическая деятельность	Риски, связанный с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью университета, то есть влияющие на финансовые состояния университета.	Несвоевременная оплата за обучение, уменьшение контингента и т.д.
	Научная деятельность		Несвоевременное финансирование научных проектов, отсутствие базового финансирования научных центров и лабораторий общего пользования, срыв хоздоговорных работ и т.д.
	Инфраструктура		Недостаточное финансирование на развитие МТБ, использование нелицензионного программного обеспечения, т.д.
	Кадры		Халатность в работе, утечка квалифицированных кадров и т.д.

Группа рисков	Направление	Описание риска	Примеры
Репутационные	Академическая деятельность	Риск потери прибыли или поставщиков, вследствие неблагоприятного восприятия имиджа университета. Причинами могут быть предоставление недостоверной информации	Недостаточный уровень правовых знаний и правовой нигилизм обучающихся, риск снижения качества образовательных услуг, снижение уровня удовлетворенности работодателей качеством подготовки выпускников, снижение уровня удовлетворённости обучающихся качеством обучения, жалобы на имя университета, судебные споры, фактические ошибки СМИ при подготовке публикации, недостаточная освещенность в СМИ проводимых и планируемых мероприятий, низкие рейтинги при акредитации, негативные комментарии со стороны подписчиков, способные нанести вред репутации и т.д.
	Научная деятельность	персоналом университета к другим,	Низкая активность обучающихся и ППС и т.д.
	Кадры	плохое обращение сотрудника к клиентам и т.д.	Халатность в работе, предоставление недостоверной информации внутренним и внешним потребителям. Публикация непроверенной информации, дезинформация ППС и студентов и т.д.
	Управленческие		Невозможность осуществлять коммерческую деятельность населению. Риск, связанный с невыполнением ключевых показателей плана развития, программы стратегического развития и т.д.

Группа рисков	Направление	Описание риска	Примеры
Коррупционные	Академическая деятельность	Риск, который связан с коррупцией и нарушением прав.	Коррупция среди обучающихся, недостаточный уровень правовых знаний и культуры обучающихся в антикоррупционной сфере, непрозрачное формирование и распределение бюджета вуза, нарушение в ходе промежуточного контроля и текущего контроля успеваемости обучающихся, отсутствие ответственности за академическую честность, непрозрачная процедура распределения мест в общежитии и т.д.
	Научная деятельность		Взятка сотрудникам научных проектов за: включение их в штат научного проекта с целью получения через них их заработной платы (включение в штат фиктивных сотрудников), финансовые операции при выполнении научных проектов. Безосновательное включение в состав группы проекта, взятка за выдачу фальсифицированных результатов лабораторных исследований и испытаний в пользу заказчика и за лоббирование поставщика и т.д.
	Кадры		Коррупция внутри сотрудников, использование своих служебных полномочий при решении личных вопросов, связанных с удовлетворением материальных потребностей сотрудников и т.д.

Оценка риска

При оценке рисков каждое подразделение составляет собственный реестр рисков, на основании которых формируется единая электронная база — «Реестр рисков» университета и не должно быть противоречий между реестром рисков подразделений предоставляемым риск менеджеру по УСРиОК в части коррупционных рисков и пакетом документов СМПК, а именно программы целей в части снижения коррупционных рисков.

Идентификация

Идентификация рисков сопровождается их описанием для проведения дальнейшего анализа. Идентифицируются как риски, которые университет контролирует, так и риски, которые он не может контролировать, но которые оказывают влияние на его деятельность.

По каждому риску нужно определить классификацию риска

Анализ рисков

Анализ риска подразумевает учет причин и источников рисков, их положительные и отрицательные последствия, а также вероятность возникновения таких последствий. По результатам анализа определяется уровень риск-аппетита в установленных интервалах толерантности к риску.

** для оценки рисков используются таблицы 1 и 2, а также формула 1.*

Взвешивание (ранжирование риска)

Взвешивание рисков подразумевает сравнение расчетных уровней риска с оценочными критериями, что позволяет определить наиболее существенные риски или исключить минимальные риски из дальнейшего анализа. Цель заключается в фокусировке используемых ресурсов на наиболее важных рисках.

ОЦЕНКА РИСКОВ

По каждому из идентифицированных рисков оценивают степень влияния риска (возможный ущерб) (в баллах от 1 до 5) и вероятность его наступления (в баллах от 1 до 5). Уровень риска определяют умножением двух показателей (возможный ущерб на вероятность наступления риска) в баллах.

$$\text{Уровень риска} = \text{возможный ущерб} * \text{вероятность наступления} \quad (1)$$

Таблица 1 – Критерии оценки степени возможного ущерба

Балл	Значение	Возможный ущерб
1	Несущественный	Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска или последствия от реализации риска не значительные
2	Низкий	Последствия от реализации риска не значительные и могут быть полностью исправлены
3	Средний	Последствия от реализации риска значительные, но могут быть полностью исправлены
4	Существенный	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть минимизированы до определенной степени
5	Катастрофический	Последствия от реализации риска очень значительные. В случае реализации риска, университету будет трудно восстановиться от последствий, связанных с данным риском

Таблица 2 – Критерии оценки вероятности наступления риска

Балл	Значение	Вероятность наступления
1	Низкий	Событие может произойти в исключительных случаях
2	Средний	Редкое событие, но имело место (однажды произошло)
3	Выше среднего	Существуют свидетельства, достаточные для предположения возможности события
4	Высокий	Событие весьма вероятно, «50 на 50» и даже больше
5	Очень высокий	Событие, скорее всего, случится. Почти есть уверенность, что это произойдет

По результатам анализа определяется уровень риск-аппетита в следующих интервалах (уровнях толерантности):

- 1) 1-7 – риск **низкий**;
- 2) 8-16 – риск **средний**;
- 3) 17-25 – риск **высокий**



Сбор риск-менеджером реестров рисков

Ответственные по рискам подразделений направляют реестр рисков подразделений на корпоративную почту риск-менеджера до 10 сентября (*собирается повторно в случае внесения изменений в организационную структуру*)

Формирование электронной базы реестра рисков

Риск-менеджер формирует электронную базу «Реестр рисков НАО «ВКТУ им. Д. Серикбаева»» на учебный год в течение 10 календарных дней после сбора реестра рисков подразделений.

Формирование Программы мероприятий по управлению рисками

Программа подлежит предварительному согласованию с проректорами и комплаенс-офицером, после чего предоставляется на подпись ректору и выносится на рассмотрение и одобрение Совета директоров

Ежеквартальный мониторинг

Риск-менеджер ежеквартально осуществляет мониторинг выполнения мероприятий по управлению рисками с последующим формированием отчета, который утверждается высшим руководством через Directum. (1кв: сентябрь-ноябрь; 2 кв.: декабрь-февраль; 3 кв.: март-май; 4 кв.: июнь-август)

Переоценка

Отчет по выполнению мероприятий по управлению рисками за 4 квартал является итоговым отчетом и охватывает все кварталы.

Отчет по выполнению программы мероприятий по управлению рисками

Формирование и утверждение отчета по выполнению программы мероприятий по управлению рисками за учебный год через систему Directum проводится до 1 августа.

Управление рисками и возможностями на всех этапах деятельности университета должно приводить к достижению основной задачи. Кроме того, университет должен постоянно искать, анализировать и реализовывать, при необходимости, возможности, связанные с улучшением его деятельности

Лицо, в сфере ответственности которого находится выявленный риск, осуществляет его мониторинг, контролирует проведение мероприятий по управлению рисками. В случае повышения в отчётном периоде вероятности наступления риска необходимо проанализировать выполненные и планируемые мероприятия, оценить их результативность и при необходимости разработать дополнительные. В случае возникновения в отчетный период новых рисков, их оценка и дальнейшие действия проводятся аналогично порядку.

Процесс инвентаризации рисков предполагает регулярный (один раз в год) пересмотр ранее выявленных рисков и возможностей, т.е. определение актуальности и уровня существенности рисков, находящихся в Реестре рисков. В результате инвентаризации некоторые из ранее выявленных рисков могут быть признаны неактуальными.

В целях реализации принципов внутреннего контроля и обеспечения эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля правление Общества распределяет полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля между руководителями нижеследующего уровня и/или руководителями структурных подразделений.

Процесс управления рисками интегрирован с процессами планирования (план развития и/или планы мероприятий, годовой бюджет) и оценки результатов деятельности Общества.



Общее руководство процессом оценки и управления рисками осуществляет руководитель УСРиОК.



Ответственность за сбор данных с подразделений, ведение электронного реестра рисков, разработку программы мероприятий по управлению рисками и отчету к ней, карты рисков, мониторинг мероприятий по управлению рисками несет риск-менеджер



Ответственность за процесс управления рисками в подразделениях несет руководитель подразделения, за ведение записей по управлению рисками подразделения – ответственный за риски подразделения



Ответственность за реализацию мероприятий по управлению рисками несут ответственные, назначенные в программе мероприятий



На уровне школ и образовательных программ риски и мероприятия по ним также включаются в стратегии школ/ОП.



D. Serikbayev

**EAST
KAZAKHSTAN
TECHNICAL
UNIVERSITY**

Спасибо за внимание!

