



«Нархоз университеті» АҚ ректорының
2019 ж. № 03-01/14 бұйрығымен
«БЕКІТІЛГЕН»

**«Нархоз университеті» АҚ-ның
тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау және басқару бойынша
ЕРЕЖЕСІ**

Алматы қаласы 2019

Құжаттың паспорты

Құжаттың атауы:	«Нархоз университеті» АҚ-ның Тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау және басқару бойынша ережесі
Қысқаша сипаттамасы:	Осы Ереже «Нархоз университеті» АҚ-ның тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты іс-әрекетінің нәтижелілігін жоспарлау мен бағалаудың тәртібін белгілейді.
Тақырыбы:	Университеттің Сапа менеджменті жүйесі, Тәуекелдерді басқару
Статусы:	қолданыстағы
Бекіту уақыты:	14.10.2019
Іс-әрекеттің аяқталу уақыты:	
Аудит уақыты:	1.03.2020
Аудитке жауапты тарап:	Сапаны қамтамасыз ету және стратегиялық талдау басқармасы

Мазмұны

1. Тағайындалуы және қолданылу саласы	4
2. Нормативтік сілтемелер.....	4
3. Терминдер мен анықтамалар.....	4
4. Негізгі ережелер	5
5. Алдын алу іс-әрекеттері.....	7
1-қосымша	9

1. Тағайындалуы және қолданылу саласы

1.1 Осы Ереже «Нархоз университеті» АҚ-дағы (әрі қарай – Университет) тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты іс-әрекеттің нәтижелілігін бағалау мен жоспарлау тәртібін белгілейді.

1.2 Осы Ереженің талаптары университеттің, оның ішінде құрылымдық бөлімшелердің сапа менеджменті жүйесіне, үдерістер мен қызмет түрлеріне таралады.

2. Нормативтік сілтемелер

Осы Ереже келесі нормативтік құжаттарға сәйкес әзірленген:

ҚР СТ ISO 9000-2017 Сапа менеджменті жүйелері. Негізгі ережелер және сөздік.

ҚР СТ ISO 9001 – 2016 Сапа менеджменті жүйелері. Талаптар.

ҚР СТ ИСО/МЭК 31010 – 2010 Тәуекел менеджменті. Тәуекелді бағалау әдістері.

3. Терминдер мен анықтамалар

Осы Ережеде келесідей терминдер мен олардың анықтамалары қолданылады:

Тәуекелді талдау – тәуекелдің табиғатын ұғыну үдерісі және тәуекелдің деңгейін анықтау.

Мүмкіндік – нысанның құтылу жолын табу қабілеті, ол осы амалға деген талаптарға сәйкес келеді.

Мүдделі тарап – қызметті жүзеге асыруға немесе шешім қабылдауға ықпалын тигізетін, олардың ықпалына бейімделуі мүмкін немесе өзін соңғылар ретінде ұғынатын тұлға немесе ұйым.

Тәуекелді сәйкестендіру – тәуекелдерді табу, танып білу және сипаттау үдерісі.

Ескертулер:

1. Сәйкестендіруге тәуекелдер көздерін, олардың себептері мен мүмкін болатын салдарларын танып білу енеді.

2. Тәуекелдерді сәйкестендіру үшін тарихи мәліметтер, теориялық талдау, негізделген көзқарас, сарапшылар пікірлері мен мүдделі тараптардың қажеттіктері қолданылуы мүмкін.

Тәуекел көзі – тәуекелді тудыратын жеке дара немесе комбинациялы түрдегі дербес әлеуетке ие элемент (материалды немесе материалды емес болуы мүмкін).

Тәуекелді басқару (тәуекел менеджменті) – тәуекелді ескере отырып ұйымды басқару бойынша үйлестірілген іс-әрекеттер.

Тәуекелді бағалау – оларға сәйкес тәуекелдің мәнділігі бағаланатын белгілер.

Алдын ала іс-әрекет – потенциалды сәйкессіздіктің немесе басқа да потенциалды қажетсіз жағдайдың себептерін жою үшін алдын ала жасалатын іс-әрекет.

Салдар – мақсатқа әсерін тигізетін оқиғалар нәтижесі.

Ескертулер:

1. Оқиғалар соны бірқатар салдарларға алып келуі мүмкін.

2. Салдарлар мақсатқа қатысты оң және теріс ықпал тигізуі әбден мүмкін.

3. Салдарлар сапалық немесе сандық тұрғыда көрініс табуы мүмкін.

Тәуекел – белгісіздіктің ықпал етуі.

Ескертулер:

1. Ықпал күтіліп отырған позитивті немесе жағымсыз нәтижеден ауытқуда көрініс табады.
2. Белгісіздік ақпараттың, оқиға туралы түсінік пен білімнің жеткіліксіздігі және оның салдарлары немесе ықтималдығымен байланысты ахуал болып саналады.
3. Тәуекелді көбіне потенциалды оқиғалар мен салдарларға немесе олардың комбинацияларына катынасы бойынша анықтайды.

Ұйым ортасы – ішкі және сыртқы факторлардың үйлесімі, ол ұйымның өз мақсаттарын алға қою мен оларға қол жеткізуіне әсерін тигізуі мүмкін.

4. Негізгі ережелер

4.1. Университеттің сапа менеджменті жүйесінің (әрі қарай – СМЖ) нәтижелілігіне қол жеткізу үшін тәуекелдер және мүмкіндіктермен байланысты іс-әрекетті жоспарлау және енгізу қажет. Күш-жігерді тәуекелдер және мүмкіндіктерге бағыттау СМЖ-ның нәтижелілігін арттыруға, қызмет нәтижелерін жақсартуға және қолайсыз салдарлардың алдын алуға мүмкіндік береді.

4.2 Тәуекелдер және мүмкіндіктерге қатысты іс-әрекет жыл сайын және қажеттілігіне қарай мүдделі тараптардың күтулері мен талаптарын, сонымен қатар мақсатқа қол жеткізу мен жоспарларды жүзеге асыруға әсер ететін ішкі және сыртқы факторларды ескере отырып, басқарудың барлық деңгейлерінде іске асырылуы тиіс.

4.3 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқаруға келесі әрекеттер кіреді:

- тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіру және талдау;
- тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалау;
- тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты іс-шараларды жоспарлау және жүзеге асыру;
- тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты іс-шаралардың нәтижелілігін талдау және бағалау.

Тәуекелдер және мүмкіндіктерді басқару жөніндегі қызметті тиісті деңгей жетекшілері ұйымдастырады.

4.4 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіруге тәуекел элементтерінің анықтамасы, олардың тізбесін жасау және тәуекел элементтері әрқайсысының сипаттамасы енеді. Тәуекелдерді сәйкестендіруге мақсатқа қол жеткізуге елеулі әсерін тигізуі мүмкін қауіпті оқиғалар мен жағдайлардың себептері мен көздерін анықтау кіреді. Тәуекелдерді сәйкестендіру әр түрлі әдістерді, атап айтқанда документалды куәліктер негізіндегі және эксперттік әдістер мен индуктивтік әдістерді қолдану жолымен жүргізілуі мүмкін. Тәуекелдерді сәйкестендіру әдістері ҚР СТ ИСО/МЭК 31010-де келтірілген.

Тәуекелдерді талдауға келесілер енеді:

- басқарудың қолданылатын тәсілдерінің тиімділігін ескере отырып, теңдестірілген қауіпті оқиғалардың салдарлары мен ықтималдықты талдау (оқиғалардың ықтималдығы мен олардың салдарлары туралы мәліметтер тәуекелдің деңгейін анықтау үшін пайдаланылады);
- қауіпті оқиғалардың көздерін, олардың оң және теріс салдарларын, осы оқиғалардың пайда болу ықтималдығын талдау;
- тәуекелдің деңгейін анықтау үшін оқиғаның немесе жағдайдың мүмкін салдарларының және оларға сәйкес ықтималдықтардың диапазонын талдау.

Тәуекелді талдау кезінде қолданылатын әдістері сапалы, сандық немесе аралас болуы мүмкін. Тәуекелдерді талдау үшін ұсынылатын әдістер ҚР СТ ИСО/МЭК 31010 көрініс тапқан. Талдаудың тереңдік және егжей-тегжейлік дәрежесі нақты жағдайға, расталған мәліметтердің қолжетімділігіне және Университеттің шешім қабылдаумен байланысты қажеттіліктеріне тәуелді болады. Күрделі жағдайларда бірнеше әдіс қолданылуы мүмкін.

4.5 Тәуекелді бағалау кезінде тәуекелді талдау кезінде алынған ақпарат пайдаланылады. Тәуекелді бағалауға тәуекелдің типі мен оның мәнділігін анықтауға арналған тәуекелдің деңгейін оның критерийлерімен салыстыру кіреді. Тәуекелді бағалаудың нәтижелерін болашақ іс-әрекеттер туралы шешім қабылдау кезінде пайдаланады. Қабылданатын шешімдер келесі мәселелерге қатысты болуы мүмкін:

- тәуекелді өңдеудің қажеттігі;
- тәуекелді өңдеудің басымдықтары;
- іс-әрекетті орындау қажеттігі;
- тәуекелді өңдеудің тәсілін таңдау.

Қабылданатын шешімдер тәуекелдің деңгейімен анықталады, ол келесі үш топқа сәйкес келуі мүмкін:

- а) жоғары топ - тәуекелдің деңгейі оны қабылдаудың артықшылықтары мен қызметтен алынатын табыстарға қатысты жол беруге болмайтын болып саналады; тәуекелге қатысты іс-әрекет шығындарға тәуелсіз түрде аса қажетті болып табылады;
- б) орташа топ - шығындар және тәуекелді қабылдаудың артықшылықтары ескерілуі, ал мүмкіндіктері салдарларға жатқызылуы тиіс тәуекелдің деңгейі;
- с) төменгі топ - тәуекелдің деңгейі елеулі емес немесе соншалықты аз, сол себепті тәуекелге қатысты іс-әрекеттің қажеттігі орын алмайды.

Топтардың саны неғұрлым толық талдап тексеру есебінен арттырылуы мүмкін.

Тәуекелді бағалау күрделіліктің әртүрлі деңгейіне ие бір немесе бірнеше әдістерін пайдалану арқылы, әрі тереңдік пен талдап тексерудің әртүрлі дәрежелері жолымен орындалуы мүмкін. Кейбір жағдайларда тәуекелді бағалаудың бірнеше әдісі қолданылады. Тәуекелді бағалаудың негізгі әдістері мен тәсілдері ҚР СТ ИСО/МЭК 31010-де келтірілген.

4.6 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалаудың нәтижелері неғұрлым мәнді тәуекелдерді жою/азайту мен мүмкіндіктерді жүзеге асыруға бағытталған іс-шараларды жоспарлау және жүзеге асыру үшін пайдаланылады. Жоспарланған іс-шаралар жеке жоспар ретінде рәсімделеді немесе ағымдағы я келесі жылдың іс-шаралар (жұмыстар) жоспарына енгізіледі (жауапты адамды тағайындау және орындау мерзімін белгілеу жолымен). Жоспарланған іс-шаралар алдын алу іс-әрекеттеріне жатады.

Алдын алу іс-әрекеттерін жоспарлау және жүзеге асыру тәртібі осы Ереженің 5-тарауында айқындалған.

4.7 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты іс-шаралар нәтижелілігінің мониторингі, оны талдау мен бағалау жыл бойы жүргізіледі.

Егер белгіленген мерзімде және толық көлемде орындалса, онда тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты алдын алу іс-әрекеттері нәтижелі деп есептеледі. Алдын алу іс-әрекеттері нәтижесіз деп мойындалған жағдайда тап осы немесе басқа бір алдын алу іс-әрекеті тағайындалады.

4.8 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіру, талдау мен бағалау, сонымен қатар тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты жүргізілген іс-шаралар нәтижелілігін талдау және бағалау басшылықтың кеңестерінде (ректорат), коллегиялды органдардың мәжілістерінде (Университеттің Ғылыми Кеңесі, Мектептер мен факультеттің кеңестерінде және т.б.), ғылыми-білім беру департаменттері мен құрылымдық бөлімшелер жиналыстарында орындалады.

4.9 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты қызметті ұйымдық және әдістемелік тұрғыдан қамтамасыз етуді жалпыуниверситеттік деңгейде Сапаны қамтамасыз ету және стратегиялық талдау басқармасы іске асырады. Тәуекелдерді бағалау осы Ереженің 1-қосымшасында ұсынылған әдістеме бойынша жүргізіледі. Сонымен бір мезгілде университет тәуекелдерінің Жоба тізбесі жасалады, оны «Нархоз университеті» АҚ-ның Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау жөніндегі Комиссиясы бекітеді. Университет тәуекелдерінің Жоба тізбесін құру барысында қызметтің келесі бағыттарына сүйену қажет:

- жалпы білім беру қызметі;
- ғылыми қызмет;
- оқу-тәрбиелік қызмет;
- білім алушыларды қабылдау және олардың рекрутингі;
- басқарушылық қызмет;
- қаржы-экономикалық және шаруашылық қызмет;
- ішкі коммуникациялар.

Осы әдістеме сол сияқты үдерістер мен құрылымдық бөлімшелер деңгейінде тәуекелдерді бағалау үшін қолданылуы мүмкін.

4.10 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты іс-әрекет, сонымен қатар олардың нәтижелері құжатталуы тиіс (өткізілу фактісі, талдау мен бағалаудың нәтижелері, нәтижелілігі және т.б.). Олар туралы мәліметтер ректордың есебіне, Университеттің жұмысы туралы есепке, коллегиялды органдар (Университеттің Ғылыми Кеңесі, Мектептер мен факультеттің кеңестері және т.б.) мен ғылыми-білім беру департаменттері мәжілістерінің хаттамаларына, сәйкес құрылымдық бөлімшелердің есептеріне енгізіледі.

5. Алдын алу іс-әрекеттері

5.1 Алдын алу іс-әрекеттері потенциалды сәйкессіздіктердің пайда болу мүмкіндігінің алдын алу үшін олардың себептерін жою мақсатында жүзеге асырылады және потенциалды мәселелердің мүмкін салдарларына сәйкес келуі тиіс. Алдын алу іс-әрекеттерін жүзеге асыру кезеңдерінің бірізділігіне келесілер енеді:

- алдын алу іс-әрекеттерін жоспарлау;
- алдын алу іс-әрекеттерін орындау (іске асыру);
- алдын алу іс-әрекеттерінің нәтижелілігін талдау және бағалау.

5.2 Жоспарлау алдын алу іс-әрекеттерін анықтау, оларды орындау мерзімдерін белгілеу мен жауапты адамдарды тағайындауды ескереді. Түрін, мерзімдері мен жауапты адамдарын тиісті деңгейдегі жетекші (құрылымдық бөліміне, үдеріс, басшылықтың сапа жөніндегі өкілі) орындау мерзімдері анықталған сәйкессіздіктер немесе потенциалды сәйкессіздіктер себептерін талдау, сол сияқты тәуекелдерді және мүмкіндіктерді талдау мен бағалаудың нәтижелері бойынша айқындайды.

Алдын алу іс-әрекеттерін орындау мерзімдері анықталған сәйкессіздіктердің салдарларына сәйкес келуі және орындау үшін ыңғайлы болуы тиіс. Алдын алу іс-әрекеттерінің орындалуына жауапты адамдар болып тиісті құзіреттіліктерге ие жұмыскерлер тағайындалады.

Құрылымдық бөлімшенің қызметін, үдеріс пен Университеттің ағымдағы жылғы жұмысын талдау нәтижелері бойынша қажетті алдын алу іс-әрекеттері келесі жылға арналған жұмыс (іс-шара) жоспарында көрініс табады.

5.3 Жауапты адамдар алдын алу іс-әрекеттерінің белгіленген мерзімдерге сәйкес жүзеге асырылуын қамтамасыз етеді. Алдын алу іс-әрекеттерінің орындалуын бақылауды тиісті деңгейдегі жетекші (құрылымдық бөлімше, үдеріс, басшылықтың сапа жөніндегі өкілі), оның ішінде ішкі аудит жүргізу жолымен жүзеге асырады.

5.4 Алдын алу іс-әрекеттерінің нәтижелілігін талдау келесілер бойынша жүргізіледі:

- қызмет пен ішкі нормативтік құжаттаманы талдау нәтижелері бойынша (тиісті деңгейдегі жетекшілер және жоғары тұрған басшылар);
- ішкі аудиттер нәтижелері бойынша (ішкі аудиторлар, кезектегі тексеру барысында);
- сыртқы аудиттер нәтижелері бойынша (сыртқы аудиторлар, кезектегі тексеру барысында).

Егер толық көлемде және белгіленген мерзімде орындалса, онда алдын алу іс-әрекеттері нәтижелі деп есептеледі.

Сапаны қамтамасыз ету және стратегиялық талдау басқармасының Университеттің ағымдық тәуекелдерін сәйкестендіру, бағалау мен басқаруға қатысты қызметін Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау жөніндегі тұрақты әрекет ететін Комиссия жүзеге асырады.

Университеттің жұмысына қатысты алдын алу іс-әрекеттерінің нәтижелілігін талдау және бағалау бойынша жауапкершілік Сапаны қамтамасыз ету және стратегиялық талдау басқармасының бастығына жүктеледі.

Тәуекелдерді және мүмкіндіктерді сәйкестендіру мен бағалауға қатысушы жұмыскерлер (эксперттер) алғашқыда олардың жалпы тізімін айқындайды және қалыптастырады.

Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалау тәуекелдің пайда болу ықтималдығын бағалау шкаласы (1-кесте) мен тәуекелдің пайда болу салдарларының елеулілігін бағалау шкаласын (2-кесте) пайдалану жолымен жүргізіледі. 5 ранг (топ) бойынша бағалау интервалдарының шекарасы бұл кестелерде интервалдар ұзындығын келесі формула бойынша есептеу жолымен белгіленді:

$$Z_{int} = \frac{Z_{max} - Z_{min}}{n}$$

онда Z_{int} – тәуекелдің ықтималдығын (1-кесте) және салдардың елеулілігін (2-кесте) бағалау интервалының ұзындығы, Z_{min} және Z_{max} - минималды және максималды бағалау мәндері, сәйкесінше, n - рангтер саны.

1-кесте – Тәуекелдің пайда болу ықтималдығын бағалау шкаласы

Ранг	Ықтималдықтың сапалық интерпретациясы	Ықтималдық мәндерінің интервалдары, %
1	Тәуекелдің пайда болуы екіталай	Менее 20
2	Тәуекелдің пайда болуының төмен ықтималдығы	[20-40)
3	Тәуекелдің пайда болуының орташа ықтималдығы	[40-60)
4	Тәуекелдің пайда болуының жоғары ықтималдығы	[60-80)
5	Тәуекелдің пайда болуының аса жоғары ықтималдығы	80-нен астам

2-кесте – Тәуекелдің пайда болу салдарларының елеулілігін бағалау шкаласы

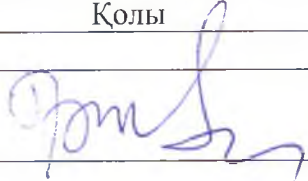
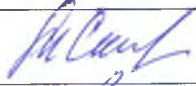
Ранг	Салдардың сапалық интерпретациясы	Салдарлар ауырлығы мәндерінің интервалдары, балл
1	Шамалы салдарлар	[1; 1,8)
2	Минималды салдарлар	[1,8; 2,6)
3	Болуы мүмкін салдарлар	[2,6; 3,4)
4	Елеулі салдарлар	[3,4; 4,2)

Сарапшылар 1 және 2 кестелерді пайдалана отырып, жеке дара әрбір тәуекелге сәйкес ранг (1-5 аралығы) береді. Әрбір тәуекел бойынша пайда болу ықтималдығы мен салдарлар елеулілігінің осы бағалауы сарапшылар берген рангтердің орташа арифметикалық мәндерін есептеу үшін қолданылады. Пайда болу ықтималдығы мен салдарлар елеулілігі үшін қорытынды ранг орташа арифметикалық мәнге ие интервалмен анықталады. Тәуекел деңгейі тәуекелдің пайда болу ықтималдығы мен салдарларының қорытынды рангтерін көбейту жолымен анықталады. Алынған мән тәуекел статусы мен кейінгі іс-әрекеттерді 3-кестеге сәйкес анықтау үшін пайдаланылады.

3-кесте

Тәуекел деңгейі, балл	Тәуекел деңгейінің статусы және кейінгі іс-әрекеттер
20-25	Тәуекелдің өте қиын деңгейі. Тәуекелді азайту және оның алдын алу немесе мүмкін жоғалтуларды минимизациялау бойынша шұғыл іс-әрекеттер талап етіледі.
10-16	Тәуекелдің жоғары деңгейі. Тәуекелді азайту немесе өте қиын деңгейге көшуіне жол бермеу, оның алдын алу бойынша шұғыл іс-әрекеттер талап етіледі.
4-9	Тәуекелдің орташа деңгейі. Тәуекелді азайту немесе неғұрлым жоғары деңгейге көшуіне, қалай болғанда да төмен деңгейге дейін түсуіне жол бермеу, оның алдын алу бойынша іс-әрекеттер талап етіледі.
1-3	Тәуекелдің төмен деңгейі. Тәуекелдерге қатысты іс-әрекеттер талап етілмейді.

Тәуекелдерді бағалау нәтижелері тәуекелдерді деңгейлері бойынша саралауды көрімдеуге (визуализирлеуге) мүмкіндік беретін тәуекелдер картасы түрінде ұсынылуы әбден мүмкін.

Лауазым	Аты-жөні	Қолы
Өзірлеген		
Ректордың құқықтық мәселелер жөніндегі кеңесшісінің м.а.	Буянский С.Г.	
Келісілген		
Академиялық қызмет жөніндегі проректордың м.а.;	Скиба М.А.	
Әкімшілік жұмыс жөніндегі проректор	Әменова К.А.	