

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН  
КЫЗЫЛОРДИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «БОЛАШАК»



Утверждаю  
Ректор

Д.Б. Досманбетов

Решение Ученого совета  
(Протокол № 1 от 08 » 08 2023 г.)



**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Кызылорда, 2023 го

## **1. Общие положения**

- 1) Политика управления рисками (далее - политика) устанавливает ключевые цели и задачи, а также основные принципы управления рисками.
- 2) Политика системы управления рисками (далее - СУР) определяет структуру системы управления рисками и функции участников процесса управления рисками, подходы к системе управления рисками в Кызылординском университете «Болашак» (далее - Университет).

### **1.1. Цели и задачи СУР**

- 3) Основной целью управления рисками является обеспечение непрерывности и стабильности деятельности путем ограничения степени воздействия внутренних и внешних негативных факторов на деятельность Университета:

Оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды

Организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передачи третьим сторонам

- Систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках, повышение управляемости Университета.
- В конечном итоге -повышение конкурентоспособности, и достижение поставленных стратегических целей.

Система управления рисками служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность Университета.

Система управления рисками служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность Университета.

### **1.2. Определение СУР**

- 4) СУР - это набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, образующих целостную систему, способствующий достижению поставленных целей и задач посредством идентификации рисков, их оценки, обработки и реализации мероприятий, направленных на предотвращение или снижение рисков и минимизацию ущерба от их наступления. Все работники не зависимо от занимаемой должности, участвуют в выявлении потенциальных негативных событий, которые в дальнейшем могут повлиять на деятельность Университета, а также в управлении этими событиями.

### **1.3. Термины, определения и сокращения**

СУР- система управления рисками.

КРП- ключевой рисковый показатель.

Стресс тестирование-форма тестирования, которая используется для определения устойчивости системы или модуля в условиях превышения пределов нормального функционирования.

## **2. Построение системы управления рисками Университета**

### **2.1 Принципы функционирования СУР в Университете**

- 5) В целях формирования эффективной системы управления рисками,

отвечающей потребностям и охватывающей все процессы, необходимо опираться на следующие принципы:

Интегрированность риск-менеджмента - объединение данных, находящихся в Университете и предоставление их Университетскому совету в унифицированном виде (управление рисками координируется руководством, в процессы каждого структурного подразделения вводятся элементы риск-менеджмента):

Непрерывность риск-менеджмента предполагает, что Университет будет продолжать осуществлять свою деятельность в обозримом будущем и не имеет намерения и потребности в ликвидации или прекращении деятельности (элементы системы управления рисками встраиваются в традиционные процессы планирования, контроля, учета, анализа и осуществляются непрерывно):

- Расширенность риск-менеджмента (все работники, независимо от занимаемой должности, выявляют риски в рамках своих функций, способные оказать негативное влияние на деятельность структурных подразделений в целом).

б) *Принцип интегрированности* реализуется в рамках системы управления рисками посредством учета следующих элементов, но, не ограничиваясь ими:

Наличие, полнота и эффективность Стратегии развития, в том числе партнерства и стратегических инвестиций:

Эффективность процедур планирования и бюджетирования, а также управленческой отчетности:

Установление и соблюдение обоснованных лимитов операций, за рамками которых решения о целесообразности данных операций принимаются исключительно вышестоящим руководством:

Соблюдение и эффективность политики в области управления персоналом.

7) *Принцип непрерывности* предусматривает реализацию ряда процедур в рамках системы управления рисками на регулярной основе, в том числе:

- Периодический пересмотр выявленных ключевых рисков и соответствующих ключевых рисков показателей (далее - КРП)
- Постоянная оценка текущих рисков, регулярный пересмотр моделей управления и систем утверждения лимитов, анализ основных источников риска и пр.
- Периодическое проведение «стрессового тестирования» действующей системы, призванное оценить потенциальные потери.

Обеспечение непрерывного учета и отчетности, анализа эффективности и наличия риска при размещении ресурсов.

Постоянное отслеживание изменяющихся факторов риска посредством формирования и ведения оперативной унифицированной отчетности по каждому типу риска, направленных на предотвращение или снижение рисков и минимизацию ущерба от их наступления.

8) *Принцип расширенности* реализуется через:

- Выявление всех типов рисков и их факторов на основе всестороннего анализа деятельности.

Предоставление выявленных рисков в форме карты рисков, в которой

конкретизируются риски, и, в случае необходимости, централизация соответствующих мероприятий по управлению рисками;

Разработка унифицированной системы процедур для случаев приближения рисков к критическим показателям.

Последовательное и всеобъемлющее внедрение системы лимитов и ограничений для всех рисков.

Вовлечение работников всех управленческих уровней в процесс управления рисками, приемлемыми способами в рамках своей деятельности.

## **2.2. Подход к управлению рисками**

9) Управление рисками является неотъемлемой частью внутренней среды Университета и осуществляется путем комплексного подхода к деятельности в целом. Тем самым, во внимание принимаются все риски независимо от их происхождения, существенности и наличия процедур контроля.

10) Следующие мероприятия характеризуют комплексный подход Университета к системе управления рисками:

Внедрение интегрированного и риск-ориентированного подхода во все аспекты операционной и управленческой деятельности;

Проведение систематического анализа выявленных рисков;

Формирование Регистра рисков и его актуализация на периодической основе;

- Внедрение механизма раннего предупреждения о выявленных рисках;
- Построение системы контроля рисков и мониторинга эффективности деятельности по управлению рисками;
- Понимание всеми работниками базовых принципов и методов управления рисками, принятых в Университете;
- Обеспечение необходимой нормативной и методологической поддержки;
- Учет наиболее значимых рисков в процессе разработки бюджета;
- Распределение полномочий и ответственности за управление рисками среди структурных подразделений и организаций Университета.

## **2.3. Основные участники системы управления рисками**

11) Участниками процесса управления рисками являются все работники Университета, поскольку каждый работник в той или иной мере несет ответственность за управление рисками и достижение определенных целей. Роли участников распределяются следующим образом:

- *Ученый совет* отвечает за наличие и организацию эффективной СУР, а также управление существенными рисками Университета, регулярный мониторинг функционирования системы управления рисками;
- *Структурные подразделения Университета* отвечают за управление рисками в соответствии с закрепленными за ними функциональными областями и обязанностями.

## **3. Процесс управления рисками**

12) Процесс управления рисками в Университете является постоянным, циклическим (непрерывным), разнонаправленным. Процесс управления рисками состоит из следующих компонентов:

Внутренняя среда;

- Постановка целей;  
Выявление рисков;  
Оценка рисков;  
Управление рисками;  
Контроль над управлением рисками;  
Информация и коммуникация;  
Мониторинг.
- 13) Деятельность Университета направлена на создание внутренней среды, которая повышает компетентность работников в понимании рисков и увеличивает их вовлеченность в процесс управления рисками.
- 14) Внутренняя среда процесса управления рисками поддерживает следующие принципы деятельности Университета:  
Выявление и рассмотрение рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Университета;  
Создание и оценка на уровне Университета такого профиля рисков, который наилучшим образом отвечает целям Университета и его организаций;  
Своевременное информирование о ключевых рисках и недостатках СУР.

### **3.1. Определение целей**

- 15) Определение целей деятельности Университета является ключевым элементом в рамках СУР.
- 16) Цели деятельности Университета определены в Стратегическом плане развития Университета на 2020-2025 годы и служат базой для разработки операционных целей. В дальнейшем выявляются события, способные оказать негативное влияние на достижение поставленных целей Университета.
- 17) При определении стратегических целей необходимо учитывать уровень риск-аппетита Университета, так как некоторые цели влекут вероятность реализации стратегических рисков, размер влияния которых может превышать уровень риск-аппетита.

### **3.2. Оценка рисков**

- 18) Последующим этапом процесса управления рисками является оценка рисков. Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния в случае их реализации. Данный анализ позволяет определить ключевые (критические) риски, которые могут негативно влиять на деятельность Университета и достижение стратегических целей и задач.
- 19) При оценке рисков используется качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.
- 20) Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для ключевых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке вследствие отсутствия надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей является нецелесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования мероприятий

по управлению рисками.

- 21) 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 ключевыми и требуют разработки и осуществления мероприятий по их управлению

**Регулярные мероприятия:**

Постоянный мониторинг со стороны руководителей функциональных подразделений.

**4. Заключительные положения**

- 22) Настоящая Политика СУР утверждается Ученым советом Университета и подлежит пересмотру по мере необходимости, а также в случае появления новых эффективных методов и инструментов управления рисками в соответствии с передовой международной практикой в области СУР.

**5. Глоссарий**

**Владелец мероприятия** - должностное лицо, несущее персональную ответственность за осуществление конкретного мероприятия, предусмотренного Планом мероприятий по управлению риском.

**Владелец риска** - лицо (работник/структурное подразделение), ответственное за все аспекты управления определенным риском.

**Идентификация/выявление рисков** - это определение подверженности Университета влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи.

**Система управления рисками (СУР)** - набор взаимосвязанных элементов объединенных в единый процесс. В рамках данного процесса руководство и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных негативных событий, которые могут повлиять на деятельность, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для руководства уровня риска.

**Карта рисков** - графическое отображение рисков в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации.

**Ключевой риск** - риск, который по итогам оценки расположился в красной зоне на карте рисков Университета и риск из других зон, который, по мнению руководства/владельца рисков/риск-менеджера может оказать наиболее негативное воздействие на достижение Университетом своих краткосрочных и долгосрочных целей.

**Количественная оценка** - математический прогноз и расчет вероятности реализации рисков, а также потенциального материального ущерба/затрат/выгод от реализации риска.

**Операционный риск** - риск, возникающий в ходе осуществления ежедневной операционной деятельности, связанной с реализацией Стратегии развития.

**Панель индикаторов ключевых рисков** - показателей - инструмент, отображающий текущую ситуацию по ключевым рисковым показателям.

**Паспорт ключевых рисков** - показателей - инструмент, содержащий описание ключевого рискового показателя в части: единицы измерения,

формулы расчета, порогового уровня, частоты измерения и направления.  
**Перераспределение риска** - уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска третьей стороне.

**План непрерывности деятельности** - комплекс мероприятий, направленных на обеспечение непрерывности / восстановления деятельности в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

**Потенциальный ущерб риска** - возможная сумма потерь/убытков в денежном выражении, которые может понести Университет в случае реализации риска.

**Правовой риск** - риск возникновения негативных для Университета последствий в результате несоблюдения законодательства и внутренних документов Университета.

**Предупредительные мероприятия** - текущие действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые проводятся до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации рисков.

**Принятие риска** - подразумевает, что уровень риска допустим и принимает возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после проведения мероприятий по его сокращению.

**Присущий риск** - это риск для организации в отсутствие действий со стороны руководства по изменению вероятности возникновения или степени влияния данного риска.

**Ранжирование рисков** - на основании проведенной оценки выделение рисков с наибольшей вероятностью реализации и степенью влияния. Данное действие выполняется с целью концентрации времени и ресурсов на наиболее значимых рисках.

**Реактивные мероприятия** - планируемые действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые будут проведены после реализации риска, в целях оперативного реагирования и снижения негативных последствий в результате реализации риска.

**Регистр рисков** - перечень рисков, с которыми может столкнуться Университет в своей деятельности.

**Риск** - это возможность того, что произойдет событие, которое окажет отрицательное воздействие на достижение целей.

**Риск-аппетит** - это способность и желание принимать на себя определенные риски для достижения своих стратегических целей.

**Риск-коммуникации**- совокупность коммуникативных процессов по поводу существующих и возникающих рисков.

**Риск-координатор** - должностное лицо ответственное за выполнение задач, поставленных Директором структурного подразделения, по обеспечению методологической поддержки процессов управления рисками в своих структурных подразделениях и постоянной коммуникации с Отделом управления рисками в рамках процесса управления рисками.

**Риск-культура** - показатель внутренней среды, при котором руководство и работники Университеты принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.

**Риск-менеджер** - работник структурного подразделения, ответственный за

управление рисками.

**Сокращение риска** - предпринимаются действия по уменьшению вероятности и/или влияния риска, которое требует принятия большого числа оперативных решений, касающихся организации деятельности.

**Средняя величина** - обобщающий показатель, выражающий типичные размеры количественно варьирующихся признаков качественно однородных явлений.

**Статистический подход** - это подход, означающий анализ путем наблюдений и обработки данных с применением методов сбора, контроля, редактирования первичных статистических данных.

**Стратегический риск** - риск, возникающий на уровне принятия стратегических решений. Таким образом, данный риск оказывает непосредственное влияние на Стратегию развития Университета.

**Страхование** - передача возможного риска, в том числе финансовых потерь и/или материального ущерба, страхователем страховщику в соответствии с договором страхования. Страхование осуществляется путем покупки страхового полиса у страховой компании.

**Существенный риск** - риск, оказывающий существенное (критическое) влияние на достижение Университетом своих долгосрочных и краткосрочных целей.

**Сценарный подход** - это прогнозирование и приближенное к реальности описание того, какие могут быть альтернативы развития той или иной организации в существующих экономических, политических и других условиях.