

**Министерство образования и науки Республики Казахстан  
Аркалыкский педагогический институт им.И.Алтынсарина**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

**Председатель Правления - Ректор**

**АркПИ им.И.Алтынсарина**

**С.Б.Куанышбаев**

**« 5 » 2020г.**



**Документированная процедура:**

**«Управление рисками и возможностями»**

## Аркалык 2020

Глава 1. Область применения.....	3
Глава 2. Нормативные ссылки.....	3
Глава 3. Определения.....	3
Глава 4. Общие положения.....	4
Глава 5. Цель, задачи и принципы риск-менеджмента.....	4
Глава 6. Участники процесса менеджмента рисками и их функции.....	5
Глава 7. Процесс менеджмента рисками.....	6
Глава 8. Методика экспертной оценки рисков.....	8
Глава 9. Развитие культуры риск-менеджмента.....	9
Глава 10. Согласование и рассылка.....	9
Приложение А.....	10
Приложение Б.....	11
Приложение В.....	12
Приложение Г.....	13

## **Глава 1. Область применения**

1. Настоящая процедура организации «Управление рисками и возможностями» определяет цели, задачи, принципы и организацию процесса менеджмента рисками, в том числе порядок проведения анализа рисков, воздействия на риски и устранения рисков и их причин, отчетность по рискам, а также порядок взаимодействия подразделений Аркалыкского Педагогического Института им И.Алтынсарина при управлении рисками.

2. Для ее реализации вводится понятие «Координатор менеджмента рисками» – подразделение/специалист, отвечающие за поддержку процесса менеджмента рисками.

3. Предусмотренные процедурой подходы к менеджменту рисками института соответствуют принципам, изложенным в международных стандартах по менеджменту.

## **Глава 2. Нормативные ссылки**

4. Настоящая Программа разработана с учетом следующих нормативных документов:

- 1) Устав АркПИ им. И.Алтынсарина.
- 2) «Политика внутреннего обеспечения качества Аркалыкского педагогического института им. И.Алтынсарина», утвержденная приказом ректора от 26 августа 2020 года.

## **Глава 3. Определения**

5. В настоящей процедуре используются следующие основные понятия и определения:

1) Владелец риска – руководитель организации/структурного подразделения/бизнес-процесса, имеющий полномочия и отвечающий за управление соответствующим риском.

2) Идентификация рисков – процесс выявления и описания потенциальных рисков, их причин и последствий.

3) Карта рисков – описание рисков, представленное в виде графического изображения, в котором риски расположены последовательно в зависимости от их уровня риска.

4) Координатор менеджмента рисками – должностное лицо или структурное подразделение, которое координирует работу структурных подразделений по реализации процесса менеджмента рисками на уровне института.

5) Мероприятия по управлению риском – действия, разработанные на основании одного из следующих методов управления: уклонение от риска; снижение риска; перенос (перераспределение) риска; принятие риска.

6) Мониторинг риска – систематическое обновление информации об уровне риска и внешних или внутренних факторах, влияющих на уровень риска, а также о статусе мероприятий по управлению риском.

7) Оценка рисков – процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску вероятности его наступления и ранга существенности последствий риска с целью дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском.

8) Реестр рисков – таблица, содержащая следующую структурированную информацию о рисках: наименование процесса, наименование риска, вероятность наступления риска, существенность последствий риска, уровень риска, владелец риска, мероприятия по управлению риском, используемый метод, сроки исполнения и ответственные

9) Риск – потенциально возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности института и приводящее к нежелательным последствиям.

10) Риск-менеджмент (или управление рисками) – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь от реализации бизнес-процесса. Риск менеджмент является составной частью всех организационных процессов компании, включая стратегическое планирование и управление процессами.

11) Уровень риска – оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации.

#### **Глава 4. Общие положения**

В рамках системы менеджмента рисками ключевым элементом является определение целей деятельности Вуза. Основные цели деятельности института на среднесрочный период определяются в Стратегическом плане развития института и служат базой для разработки операционных целей. Аналогичным образом формируются цели деятельности в разрезе направлений и структурных подразделений Вуза. В дальнейшем выявляются события, способные оказать негативное влияние на достижение поставленных целей, и реализуется процесс менеджмента рисками.

Процесс менеджмента рисками включает:

- 1) анализ рисков (идентификация и оценка рисков);
- 2) воздействие на риски (определение метода воздействия, разработка и реализация мероприятий с последующим контролем);
- 3) отчетность о рисках;
- 4) анализ и оценка результативности мероприятий в отношении рисков.

Процесс менеджмента рисками в институте является непрерывным, циклическим, разнонаправленным.

#### **Глава 5. Цель, задачи и принципы риск-менеджмента**

6. **Целью процедуры** является снижение негативного воздействия внешних и внутренних факторов на достижение целей деятельности института, определенных в его стратегии.

**Задачи являются:**

- 1) Своевременное выявление рисков.
- 2) Предотвращение реализации рисков и снижение их последствий до приемлемого уровня.
- 3) Информирование руководства института по вопросам риск-менеджмента.
- 4) Мониторинг влияния рисков на финансовую устойчивость, достижение стратегических и операционных целей и на репутацию института.
- 5) Развитие культуры риск-менеджмента в Вузе, в частности, путем проведения обучающих мероприятий для работников.

**Риск-менеджмент основывается на следующих принципах:**

- 1) Риск-менеджмент является неотъемлемой частью всех бизнес-процессов Вуза и входит в сферу ответственности всех его сотрудников.
- 2) Риск-менеджмент осуществляется непрерывно и на систематической основе.
- 3) Деятельность по управлению рисками носит превентивный характер и направлена на выявление угроз и предотвращение возможных потерь от реализации рисков, а не на устранение последствий такой реализации.
- 4) Риск-менеджмент является частью ежедневного процесса управления.

5) Руководители всех уровней несут ответственность за своевременное выявление рисков, их оценку, разработку мероприятий по управлению рисками и информирование всех заинтересованных сторон в Вузе о рисках, влияющих на достижение поставленных перед ними целей;

6) Процесс менеджмента рисками подразумевает применение единого и стандартизированного подхода к выявлению, оценке и управлению рисками.

7) Все риски, возникающие по внешним или внутренним причинам, которые могут значительно повлиять на достижение целей института, подлежат идентификации, оценке и документированию с разработкой соответствующих мероприятий по снижению риска.

8) В процессе менеджмента рисками придерживается разумного баланса издержек на управление риском и величины возможного ущерба от наступления рискового события. Института может не предпринимать никаких действий по реагированию на риск, если затраты, связанные с таким реагированием, сопоставимы с последствиями риска.

9) Институт обеспечивает накопление знаний о рисках, включая анализ реализовавшихся рисков и распространение этих знаний среди сотрудников;

10) Для риск-менеджмента используется максимально точная, полная и достоверная информация, включая информацию за прошедшие периоды, аналитические материалы, прогнозы и др.

## **Глава 6. Участники процесса менеджмента рисками и их функции**

1. Участниками процесса менеджмента рисками являются все работники института.

2. Структура менеджмента рисками в институт включает вовлечение следующих сотрудников:

- 1) Председатель Правления - Ректор;
- 2) Проректор, руководители структурных подразделений;
- 3) Прочие сотрудники.

3. Роли участников распределяются следующим образом:

### **1) Председатель Правления - Ректор:**

- определяет направления работы;  
- использует информацию о рисках при принятии управленческих и инвестиционных решений.

### **2) Координатор менеджмента рисками:**

координирует работу структурных подразделений по выявлению и оценке рисков, управлению и мониторингу рисков на уровне Вуза;

обеспечивает актуализацию программы;

осуществляет агрегирование и актуализацию информации о рисках и подготавливает отчетность о рисках вуза, предусмотренную настоящим документом;

согласовывает составы рабочих групп по проведению SWOT-анализа и экспертных оценок рисков, SWOT-анализы, реестры рисков и отчеты о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками направлений и структурных подразделений;

отвечает за организацию эффективного риск-менеджмента, позволяющего выявлять, оценивать и управлять рисками.

### **3) Проректор, руководители структурных подразделений – основные участники всех процессов СМР:**

обеспечивают реализацию программы работниками своих структурных подразделений;

организуют и возглавляют работу по выявлению и анализу рисков;

обеспечивают своевременную разработку и реализацию мероприятий по менеджменту рисками;

определяют ресурсы в случае необходимости принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий уже реализовавшихся рисков;

оптимизируют бизнес-процессы с целью уменьшения уровня рисков или последствий их реализации;

используют информацию о рисках при формировании целей направлений деятельности вуза или структурного подразделения.

#### **4) Прочие сотрудники:**

осуществляют идентификацию рисков в области своей компетенции;

реализуют утвержденные мероприятия по управлению рисками;

осуществляют мониторинг уровня рисков в области своей компетенции.

### **Глава 7. Процесс менеджмента рисками**

1. Действия в отношении рисков должны осуществляться на ежегодной основе (и по мере необходимости) на всех уровнях управления в соответствии с учетом требований и ожиданий заинтересованных сторон, а также внутренних и внешних факторов, влияющих на достижение целей и реализацию планов.

2. Календарный план риск-менеджмента включает следующие этапы:

1) Работа по анализу рисков проводится в начале календарного года (январь-февраль).

2) В течение года проводятся мероприятия по управлению рисками.

#### **Часть 1. Анализ рисков**

1. Анализ рисков включает идентификацию и оценку рисков. Идентификация рисков предполагает выявление и описание потенциальных рисков, их причин и последствий. При оценке рисков проводится определение уровня рисков и выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Вуза.

2. Выявление рисков – процесс, в рамках которого определяются внутренние или внешние события, реализация которых может негативно отразиться на достижении институтом поставленных целей. Риски Вуза необходимо выявлять и актуализовать в рамках ежегодного цикла планирования.

3. Первоначально процесс выявления рисков начинается с проведения SWOT-анализа (Приложение Б), в ходе которого формируются или уточняются факторы внутренней и внешней среды института (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

4. На основе проведенного SWOT-анализа формируется перечень рисков и деление их на внутренние и внешние (как правило, внутренние риски – слабые стороны, а внешние риски – угрозы).

5. Для выявленных рисков определяются владельцы рисков (чаще всего руководители соответствующих структурных подразделений).

6. **Идентификация рисков** – это процесс, в рамках которого руководителем соответствующего структурного подразделения определяется наименование риска, описание риска, причины появления риска, владелец риска и источник риска.

7. Идентификация рисков включает в себя определение причин и источников опасных событий, ситуаций, обстоятельств, которые могут оказать существенное воздействие на достижение целей. Идентификация рисков может проводиться с применением различных методов: методов на основе документальных свидетельств, экспертных методов, индуктивных методов.

8. **Оценка рисков** проводится с целью определения уровня рисков и выделения наиболее значимых (ключевых) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Вуза и достижение его стратегических целей и задач. Оценка рисков осуществляется с учетом вероятности их возникновения и существенности последствий в случае их реализации. Результаты оценки риска используют для принятия решений о будущих действиях.

9. Оценка выявленных рисков осуществляется рабочими группами и агрегируется проректором на общеинститутском уровне. При оценке рисков используется качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые создают методическую базу процесса менеджмента рисками. Результатом оценки рисков является общая оценка (уровень риска) по каждому риску.

## **Часть 2. Воздействие на риски**

1. Воздействие на риски включает определение метода воздействия на риски, планирование необходимых мероприятий по устранению рисков разработку и реализацию этих мероприятий с последующим контролем.

2. Мероприятия по управлению рисками должны быть разработаны на основании одного из следующих методов:

1) **Уклонение от риска (избежание риска)** подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;

2) **Снижение риска** – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем;

3) **Перенос (перераспределение) риска** – передача или частичная передача риска другой стороне (например, путем заключения договоров страхования, хеджирования, аутсорсинга и др.), позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей института.

4) **Принятие риска** – Вуз допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

3. Наиболее приемлемым способом управления риском является избежание (или снижение) риска. Если снижение риска невозможно или нецелесообразно, сотрудники структурных подразделений должны разработать альтернативные мероприятия по переносу либо принятию риска. Наименее эффективным способом управления риском является принятие риска.

4. Для рисков со средним, высоким и критическим уровнем риска, попавших на карте рисков в красную и желтую зоны, владельцы рисков проводят анализ информации о возможностях устранения рисков, о возможных сроках устранения и необходимых ресурсах и разрабатывают мероприятия по управлению этими рисками, включая сроки реализации и ответственных лиц. Данные мероприятия владельцами рисков включаются в реестр рисков данного структурного подразделения (Приложение В).

5. Ответственность за проведение мероприятий по устранению рисков в структурном подразделении в целом несет его руководитель. Непосредственные исполнители, указанные в Реестре рисков по устранению выявленных рисков, несут ответственность за надлежащее исполнение намеченных мероприятий, сроки и информацию.

6. Результаты процесса устранения риска фиксируются в различных документах:

- 1) протоколы заседаний правления, ученого совета, советов институтов, заседаний кафедр;
- 2) записи о проведении инструктажей с обучающимися, работниками;
- 3) отчеты о внутренних аудитах;
- 4) другие.

В случае наступления рискованного события владелец риска обязан проинформировать в письменной и устной форме Координатора МР в день реализации данного события.

### **Часть 3. Отчетность о рисках**

1. На годовой основе структурные подразделения и проректор в ходе процесса управления рисками разрабатывают следующие документы:

- 1) Состав рабочей группы по проведению SWOT-анализа и экспертных оценок рисков (Приложение А);
- 2) SWOT-анализ (Приложение Б);
- 3) Реестр рисков (Приложение В);
- 5) Отчет о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками (Приложение Д).

2. При условии существенных изменений в любом из вышеуказанных документов в течение полугодия Координатор МР может подготавливать внеплановые отчеты о рисках.

### **Часть 4. Анализ и оценка результативности мероприятий в отношении рисков**

1. Руководитель структурного подразделения проводит анализ результативности и эффективности предпринятых мероприятий по устранению рисков с целью формирования требований к последующим мероприятиям по устранению рисков и выводов о стратегических изменениях в деятельности университета. Итоги анализа результативности мероприятий в отношении рисков рассматриваются на заседаниях правления, ученого совета университета, советов институтов, ОП и других структурных подразделений.

2. Мониторинг рисков на уровне Вуза проводится один раз в год с актуализацией основных документов. При этом любой сотрудник Университета, вправе внепланово инициировать процесс пересмотра рисков, если это необходимо.

3. В рамках мониторинга рисков могут:

- 1) идентифицироваться новые риски.
- 2) пересматриваться оценки уровня риска;
- 3) рассматриваться эффективность мероприятий по управлению рисками. При необходимости разрабатываются дополнительные мероприятия по управлению рисками.

## **Глава 8. Методика экспертной оценки рисков**

1. Качественная оценка рисков является одним из основных этапов риск-менеджмента и осуществляется для всех выявленных рисков.

2. Для проведения SWOT-анализа, идентификации и оценки рисков и возможностей создаются рабочие группы сотрудников и экспертов (далее – рабочая группа). Количество членов рабочей группы составляет не менее трех человек и определяется сложностью поставленной задачи.

3. Для эффективного проведения SWOT-анализа и экспертных оценок рекомендуется применять «мозговые атаки» для выявления рисков и определения возможных вариантов развития. Их использование позволяет получить продуктивные результаты за короткий период времени и вовлечь всех экспертов в активный творческий процесс.



4. Первоначально процесс выявления и оценки рисков начинается с проведения SWOT-анализа, который является одним из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Суть SWOT-анализа состоит в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории.

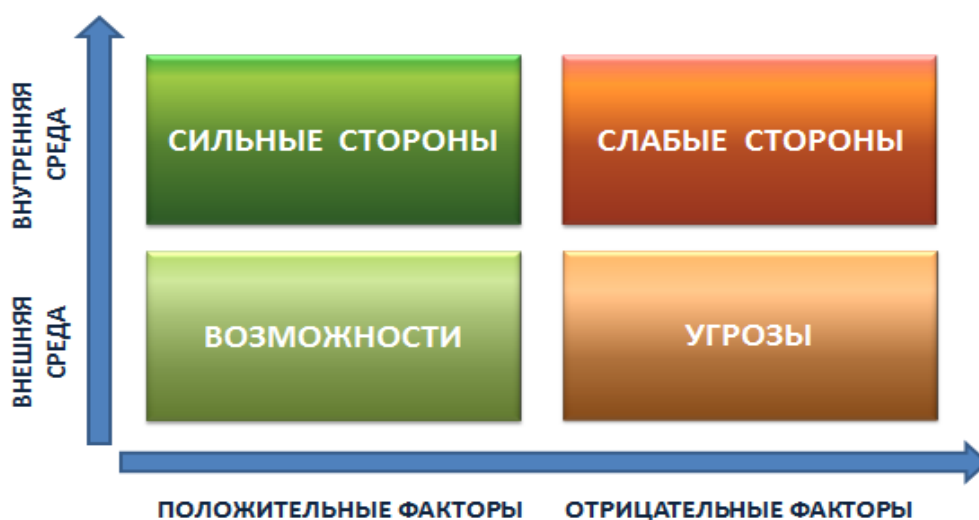


Рисунок 1. Категории SWOT-анализа

5. Рабочая группа, используя максимально точные и ясные формулировки, вначале формирует или уточняет положительные и отрицательные факторы внутренней и внешней среды института и разделяет их на четыре категории.

6. Перечень рисков по институту в целом, направлению деятельности или структурному подразделению формируется на основе проведенного SWOT-анализа (как правило, слабые стороны – внутренние риски, а угрозы – внешние риски). Далее проводится экспертная оценка «слабых сторон» и «угроз» как факторов, ведущих к наступлению рискового события.

## Глава 9. Развитие культуры риск-менеджмента

1. Для развития культуры риск-менеджмента в институте проводятся мероприятия по укреплению компетенций работников в области риск-менеджмента, в том числе:

1) ежегодные семинары и информационные сессии для работников, включающие информацию о статусе и результатах внедрения риск-менеджмента в институте, основных элементах и инструментах риск-менеджмента, обязанностях работников;

2) вновь принятым работникам института предоставляются информационные материалы (памятка) об управлении рисками.

2. Подготовку и обновление обучающих и информационных материалов, а также привлечение сторонних организаций для проведения обучающих мероприятий в области риск-менеджмента (при необходимости) курирует проректор.

## Глава 10. Согласование и рассылка

1. Проект настоящего документа согласовывается с первым проректором, начальником департамента административно-правовой работы, начальником отдела документационного обеспечения, экспертами и оформляется в «Листе согласования». Лист согласования хранится вместе с подлинником документа.

2. Настоящий документ утверждается председателем правления-ректором.

3. Рассылка настоящего Стандарта производится проректору, руководителям административных подразделений, деканам, руководителям ОП.

## Приложение А

### Форма состава рабочей группы

#### Состав рабочей группы по разработке SWOT-анализа и проведению экспертных оценок рисков

---

(наименование Университета, направления деятельности или подразделения)

1. Фамилия И.О. – должность, руководитель рабочей группы
2. Фамилия И.О. – должность, член рабочей группы, эксперт
3. Фамилия И.О. – должность, член рабочей группы, эксперт
4. Фамилия И.О. – должность, член рабочей группы
5. Фамилия И.О. – должность, член рабочей группы
6. ....

**Руководитель подразделения**

**И.Фамилия**

**Курирующий проректор**

**И.Фамилия**

**Согласовано:**

**Координатор менеджмента рисками**

**И.Фамилия**

Дата

## Приложение Б

### Форма SWOT-анализа

#### SWOT-АНАЛИЗ

(наименование Университета, направления деятельности или подразделения)

<b>Strength / Сильные стороны</b>	<b>Weakness/ Слабые стороны</b>
1. 2. ...	1. 2. ...
<b>Opportunities / Возможности</b>	<b>Threats / Угрозы</b>
1. 2. ...	1. 2. ...

**Начальник подразделения**

**И.Фамилия**

**Курирующий проректор**

**И.Фамилия**

**Согласовано:**

**Координатор менеджмента рисками**

**И.Фамилия**

Дата

## Приложение В

### Форма реестра рисков

#### РЕЕСТР РИСКОВ

(наименование Университета, направления деятельности или подразделения)

№	Наименование процесса	Наименование риска	Владелец риска	Вероятность наступления риска, ранг	Существенность последствий риска, ранг	Уровень риска, ранг	Мероприятия	Метод	Сроки	Ответственный
<b>Риски, имеющие критический уровень (16)</b>										
1										
2										
...										
<b>Риски, имеющие высокий уровень (12)</b>										
<b>Риски, имеющие средний уровень (6-9)</b>										

Примечание. В реестр рисков вносятся только ключевые риски, имеющие критический, высокий и средний уровни риска

**Начальник подразделения**

**И.Фамилия**

**Курирующий проректор**

**И.Фамилия**

**Согласовано:**

**Координатор менеджмента рисками**

**И.Фамилия**

Дата

## Приложение Г

### Форма карты рисков

#### КАРТА РИСКОВ

(наименование ВУза, направления деятельности или подразделения)

Существенность последствий (ущерб) от риска	Очень высокий	-4-	-8-	-12-	-16-
	Высокий	-3-	-6-	-9-	-12-
	Средний	-2-	-4-	-6-	-8-
	Низкий	-1-	-2-	-3-	-4-
		Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
		<b>Вероятность наступления риска</b>			

Примечание. В соответствующие квадраты карты рисков в левые нижние углы вносятся номера наименований рисков из реестра рисков в соответствии с уровнем рисков

Начальник подразделения

И.Фамилия

Согласовано:

Координатор менеджмента рисками

И.Фамилия

Дата

## Приложение Д

### Форма отчета о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками

Отчет о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками за 20\_\_ год

(наименование Вуза, направления деятельности или подразделения)

№	Мероприятие	Информация о реализации мероприятия	Статус реализации (выполнено полностью / частично / не выполнено)

Начальник подразделения

И.Фамилия

Курирующий проректор

И.Фамилия

Согласовано:

Координатор менеджмента рисками

И.Фамилия