

НАО «Аркалыкский педагогический институт имени И.Алтынсарина»



**«УТВЕРЖДЕНО»**

Решением Ученого совета

«27» августа 2024 года, протокол №1

**Политика управления рисками**

**Аркалык, 2024 г.**

## 1. Общие положения

Политика управления рисками (далее - Политика) определяет порядок идентификации, анализа и оценки рисков, устанавливает ключевые цели и задачи, основные принципы управления рисками и устранения причин для предупреждения повторного их возникновения в деятельности некоммерческого акционерного общества «Аркалыкский педагогический институт имени И.Алтынсарина» (далее - Институт).

Управление рисками является неотъемлемой частью системы управления Института. Деятельность по управлению рисками является для Института систематической, интегрированной в стратегическое и оперативное управление на всех уровнях, охватывающей все подразделения и сотрудников при осуществлении ими своих функций в рамках любых процессов.

Политика управления рисками определяет средства управления, соответствующую ответственность и полномочия при работе с рисками.

Настоящая Политика является внутренним нормативным документом Института и не подлежит представлению другим сторонам, кроме потребителей-партнеров (по их требованию) с разрешения Председателя Правления - Ректора Института.

Настоящая политика вводит в действие следующие формы:

- Карта риска;
- План-отчет мероприятий по предотвращению появления рисков.

## 2. Цели и задачи

Политика служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность Института.

Основной целью Политики является обеспечение непрерывности и стабильности деятельности Института посредством ограничения степени воздействия внутренних и внешних негативных факторов.

Задачи Политики:

- 1) оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды;
- 2) организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью их снижения либо передачи третьим сторонам (страхование, хеджирование);

## 3. Термины и определения

4. В Политике используются следующие термины и определения:

➤ *Риск* - воздействия неопределенности на цели института.  
Воздействие - отклонение от ожидаемого. Воздействие может быть положительным и/или отрицательным, оно может вызывать и создать

возможности и угрозы или быть их результатом. Цели могут включать различные аспекты и категории, а также могут применяться на различных уровнях. Риск обычно выражается в терминах: источник риска, возможные события, последствия, и их вероятность.

➤ *Риск менеджмент* - скоординированная деятельность, направляющая и управляющая организацией с учетом риска.

➤ *Заинтересованная сторона (стейкхолдер)* - лицо или организация, способная влиять, или находящаяся под влиянием, или же считающая себя под влиянием решений или действий.

➤ *Источник риска* - элемент, который сам по себе или в сочетании с другими элементами, обладает потенциалом для повышения риска.

➤ *Событие* - возникновение или изменение конкретного течения обстоятельств.

➤ *Последствие* - воздействующий на цели итог события.

➤ *Вероятность* - шанс возникновения чего-либо.

➤ *Средство управления* - мера по сдерживанию и/или изменению риска. К средствам управления относятся, но не ограничиваясь этим, любой процесс, политика, способ, практика или иная деятельность и/или обстоятельства, сдерживающие и /или изменяющие риск.

#### **4. Построение системы управления рисками**

##### **5. Идентификация, анализ и определение степени рисков.**

➤ Политика направлена на выявление широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество и актуальность проводимого анализа рисков.

➤ Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, семинаров и обсуждений, интервьюирования, анализа процессов, сбора и анализа прошедших убытков, индивидуальных экспертных методов, стратегического анализа, мониторинга публикаций и выступлений.

➤ Результатом процедуры выявления рисков является карта рисков, которая включает в себя полный перечень выявленных рисков Института с их кратким описанием, факторами (причинами) возникновения возможными последствиями, а также планами мероприятий по управлению данными рисками. По каждому риску определяются владельцы рисков, лицо/подразделение, ответственные за мероприятие, руководители структурных подразделений, которые ответственны за этот риск в соответствии со своими функциональными обязанностями. Карта рисков обновляется структурными подразделениями Института на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

##### **6. Систематизация идентифицированных рисков способствует:**

1) достижению последовательности в классификации и оценке рисков, которая позволяет улучшить сравнение рисков (по процессам, структурным подразделениям и т.д.);

2) созданию платформы для построения более сложных инструментов и технологий оценки рисков;

3) предоставлению возможности для согласованного управления и контроля рисков Института.

7. Для классификации рисков используется группировка рисков по основным категориям:

- стратегические риски;
- операционные риски;
- финансовые риски;
- правовые риски.

8. Процесс управления рисками включает следующие стадии:

- идентификация, анализ и определение степени рисков;
- планирование необходимых мероприятий по устранению рисков;
- осуществление мероприятий по устранению рисков;
- анализ результатов и эффективности мероприятий по устранению

рисков.

9. Идентификация рисков осуществляется на всех уровнях института в соответствии с процессной моделью. При идентификации риска руководитель соответствующего структурного подразделения определяет следующую информацию:

- наименование риска;
- описание риска;
- причины появления риска;
- владелец риска, и лицо, поставляющее информацию по риску;
- подразделение.

10. Оценка рисков.

➤ 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 Института и достижение стратегических целей и задач.

➤ При оценке рисков используется качественный или количественный анализы, их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.

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 сеточки 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.

➤ Результатом оценки рисков с применением вышеуказанных подходов является общая оценка по каждому риску, полученная в зависимости от способа расчета.

➤ 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.

➤ Оценка риска представляет собой совокупность вероятности риска, Оценка риска осуществляется не менее раза в год. Вероятность риска определяется по 5-балльной шкале.

Балльная оценка вероятности появления риска	Интерпретация
1 - очень низкая	Событие скорее всего будет происходить не чаще 1 раза в 5 лет
2 - низкая	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 4 года
3- средняя	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 3года
4 - высокая	Событие скорее всего произойдет в ближайшие 2 года
5 - очень высокая	Событие скорее всего произойдет в ближайшем году

16. Информация, сопровождающая процесс риска, может быть разделена на группы:

- информация, требуемая для управления;
- входные данные;
- 3)результаты процесса.

Вид информации	Интерпретация
Информация, требуемая для управления	Организационная и распорядительная документированная информация института
Входные данные	Результаты аттестации, маркетинговых исследований и маркетингового анализа, жалобы и рекламации, документированная информация о процессах
Результаты процесса	Паспорт риска

17. Управление рисками

➤ Управление рисками является приоритетной задачей деятельности

Института и представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков, либо получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с деятельностью Института.

➤ Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию Институт должен сконцентрировать внимание на рисках, которые могут оказать наиболее существенное влияние на ее финансовое состояние, достижение целей и задач. Принимаемые меры по управлению рисками ежегодно рассматриваются и утверждаются коллегиальными органами управления и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениями.

➤ Выбор методов реагирования на риски и разработка планов мероприятий по управлению ключевыми (критическими) рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска включает в себя следующие меры:

- сокращение риска;
- принятие риска;
- уклонение от риска;
- перераспределение риска.

18. При планировании мероприятий по устранению рисков руководитель соответствующего структурного подразделения проводит анализ информации о возможностях устранения рисков, возможных сроках устранения и необходимых ресурсах.

19. После заполнения карты риска руководитель соответствующего структурного подразделения заполняет план/отчет мероприятий по предотвращению появления выявленных рисков и доводит информацию до Представителя руководства Института, который вносит соответствующую информацию в сводный аналитический отчет рисков в структурных подразделениях.

#### Информация планировании мероприятий по устранению риска.

Вид информации	Интерпретация
Информация, требуемая для управления	Организационная, информационно-справочная и распорядительная информация института, план-отчет мероприятий по предотвращению появления выявленных рисков.
Входные данные	Паспорт риска
Результаты процесса	План- отчет мероприятий по предотвращению появления выявленных несоответствий информация о необходимости устранения рисков в распорядительной и информационно –

	справочной документации (в протоколах коллегиальных органов правления)
--	--

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

#### Информация при устранении риска

Вид информации	Интерпретация
Информация, требуемая для управления	Организационная и распорядительная документированная информация института, план-отчет мероприятий по предотвращению появления выявленных рисков
Входные данные	Записи о необходимости мероприятий по устранению рисков, результаты и процессы, в которых выявляются риски
Результаты процесса	Заполненный план-отчет мероприятий по предупреждению появления выявленных рисков и другие записи и соответствующие протоколы: - записи о проведении инструктажей с обучающимися; - записи о проведении инструктажей с работниками; - протоколы Правления и Ученого совета; - протоколы заседаний советов факультетов; - протоколы заседаний ОП - отчеты о внутренних аудитах;

21. Анализ результативности и эффективности мероприятия по устранению рисками.

➤ После определения ключевых рисков и мероприятий по управлению рисками, определяются основные процессы, подверженные этим рискам. Проводится пошаговый анализ процессов для определения необходимости и целесообразности включения соответствующих контрольных действий. Помимо этого, проводится анализ плана/отчета мероприятий по управлению рисками и определяются контрольные действия для того, чтобы обеспечить эффективное исполнение таких мероприятий. Контрольные действия могут

сами по себе являться методами управления рисками.

➤ Контрольные действия включены в процессы на всех уровнях организационной структуры Института. Контрольные действия включены широкий спектр мер, таких как: одобрение, авторизация, верификация, согласование, анализ проведения операций, безопасность активов и распределение обязанностей.

➤ Ответственность за проведение анализа процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут владельцы рисков: руководители соответствующих структурных подразделений. Ответственным за координацию контрольных мероприятий и мониторинг исполнения мероприятий по управлению рисками является руководство Института.

➤ Основные результаты и выводы процесса управления рисками в Институте отражаются в форме регулярной отчетности по рискам.

➤ Руководитель структурного подразделения совместно с ответственным руководителем Института проводят 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 института.

Информация при анализе результативности и эффективности мероприятий по устранению рисков.

Вид информации	Интерпретация
Информация, требуемая для управления	Организационная и распорядительная документированная информация института
Входные данные	План-отчет мероприятий по предотвращению появления выявленных рисков
Результаты процесса	Решения Совета Правления, Ученого совета, касающиеся выводов о стратегических изменениях в деятельности института, содержащие требования последующим мероприятиям по устранению рисков

## 5. Информации и коммуникации

22. В процессе реализации каждого компонента Политики обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями и органами управления Института. Все материалы и документы, подготовленные в рамках Политики, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения.

23. Информация и коммуникация в Институте осуществляется по

вертикали и по горизонтали. Цели процесса регулярного обмена информацией о рисках внутри Института состоят в том, чтобы:

➤ закрепить персональную ответственность за управление теми или иными существенными рисками за соответствующими и структурными подразделениями Института (владельцами рисков);

➤ своевременно доводить до сведения руководства информацию обо всех рисках, управление которыми необходимо осуществлять на соответствующем уровне Института;

➤ своевременно доводить до исполнителей мероприятий по управлению рисками информацию об их персональной ответственности за выполнение соответствующих мероприятий (включая ожидаемый результат, сроки, ресурсы и пр.)

➤ обеспечить эффективный обмен информацией в процессе управления кросс-функциональными рисками Института;

➤ обеспечить работников Института проведением необходимых тренингов и курсов для улучшения навыков обнаружения и управления рисками.

24. Структурные подразделения Института постоянно ведут мониторинг и информируют руководство Института о произошедших убытках и негативных последствиях. По каждому такому случаю проводится анализ причин возникновения убытков и негативных последствий и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

25. Институт может: довести до внешних аудиторов и других заинтересованных сторон информацию по управлению рисками, обеспечив при этом соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности Института.

## **6. Мониторинг**

26. Мониторинг является важным этапом реализации Политики, который позволяет отслеживать весь процесс управления рисками и при необходимости, производить корректирующие мероприятия. Мониторинг осуществляется в рамках операционной деятельности Института (отчетность по рискам), а также путем проведения оценки эффективности функционирования управления рисками на регулярной основе.

27. Институт осуществляет мониторинг и контролирует свои риски в соответствии с основными принципами настоящей Политики.

28. Механизмы мониторинга призваны определить эффективность существующих процессов управления рисками с точки зрения повышения эффективности деятельности Института. Институт использует механизмы, включающие в себя как регулярные, так и периодические мероприятия мониторинга.

29. Регулярные мероприятия:

- постоянный мониторинг со стороны руководителей функциональных подразделений.

30. Периодические мероприятия:

- оценка внутренними аудиторами;

31. Руководство Института осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

## **7. Заключительные положения**

32. Настоящая Политика утверждается на Ученом Совете Института 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 управления рисками.

## Карта риска

(наименование подразделения)

№	Наименование процесса	Наименование риска	Причины возникновения риска	Балльная оценка вероятности риска	Вероятность последствий риска

Руководитель подразделения ФИО \_\_\_\_\_ « \_ » \_\_ 20  
подпись

**План-отчет мероприятий по предотвращению появления рисков**

(наименование подразделения)

Наименование процесса	Мероприятия по устранению риска	Ответственный	Сроки исполнения	Отметка о выполнении	Подтверждающие документы

Руководитель подразделения ФИО \_\_\_\_\_ « \_ » \_\_ 20  
подпись