

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«ЖЕТЫСУСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ИЛЬЯСА ЖАНСУГУРОВА»

УТВЕРЖДЕНО  
Решением Совета директоров  
НАО «Жетысуский университет  
имени Ильяса Жансугурова»  
от «5» июня 2023 года  
Протокол № 1



**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**  
НАО «Жетысуский университет имени Ильяса Жансугурова»

Талдыкорган, 2023

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1	Общие положения.....	3
2	Основные понятия и определения.....	3
3	Цель, задачи и принципы риск-менеджмента.....	4
4	Участники риск-менеджмента и их функции.....	5
5	Методология (процесс) риск-менеджмента.....	7
6	Регламент.....	11
7	Отчетность о рисках.....	12
8	Развитие культуры риск-менеджмента.....	12
9	Ответственность и полномочия.....	12
10	Заключительные положения.....	13
	Приложение А. Организационная структура системы управления рисками.....	14
	Приложение Б. Классификация рисков Общества.....	15

## **1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1 Настоящая Политика управления рисками (далее – Политика) разработана в соответствии Кодексом корпоративного управления и Классификатором внутренних документов, регулирующих внутреннюю деятельность НАО «Жетысуский университет имени Ильяса Жансугурова» (далее – Общество).

1.2 Настоящая Политика отражает цели и задачи риск-менеджмента/управления рисками (далее – РМ/УР) в Обществе, определяет структуру управления рисками, основные компоненты системы управления рисками, обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процесса управления рисками.

1.3 Настоящая Политика распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в настоящей Политике.

1.4 Политика разработана с учетом следующих нормативных документов:

1) Международный стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент рисков. Руководящие указания»;

2) Международный стандарт ISO/IEC 31010:2018 «Менеджмент рисков. Методы оценки рисков»;

3) Устав Некоммерческого акционерного общества «Жетысуский университет имени Ильяса Жансугурова», утвержденный приказом председателя Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов РК от 22.05.2020 г. №306;

4) Программа развития НАО «Жетысуский университет имени Ильяса Жансугурова» на 2021-2025 годы;

5) Стратегия интернационализации НАО «Жетысуский университет имени Ильяса Жансугурова» на 2021-2025 годы.

1.5 Политика объясняет фундаментальные концепции и принципы управления рисками, описывает процессы выявления и управления рисками.

## **2 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

В настоящей Политике используются следующие основные понятия и определения:

1) риск – возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности Общества и приводящее к нежелательным последствиям;

2) риск-менеджмент – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь от реализации бизнес-процесса. Управление рисками является составной частью всех организационных процессов Общества, включая стратегическое планирование и управление процессами;

3) владелец риска – руководитель структурного подразделения, имеющий полномочия и отвечающий за управление соответствующим риском;

4) идентификация рисков – это процесс, в рамках которого любым работником Общества выявляется риск, присваивается наименование, дается описание риска, описываются причины (факторы) появления риска и его источник, определяется владелец;

5) карта рисков – описание рисков, в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации, представленное в табличном виде, которая расположена в реестре рисков;

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 – код риска, название риска, категория риска, владелец риска, вероятность и влияние риска, продолжительность воздействия риска, факторы (причины) риска, мероприятия, последствия материализации риска;

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

### **3 ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

3.1 Целью настоящей Политики является снижение и ограничение негативного воздействия внешних и внутренних факторов на достижение целей деятельности Общества, определенных в Программе развития и обеспечение непрерывности и стабильности Общества.

3.2 Задачами настоящей Политики являются:

1) внедрение и совершенствование РМ, направленное на предотвращение или сокращение потенциально негативных фактов;

2) предотвращение возникновения событий, угрожающих достижению стратегических и операционных целей, сокращение их влияния до приемлемого уровня;

3) обеспечение непрерывного процесса РМ, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле для обеспечения достижения поставленных стратегических целей;

4) предоставление разумных гарантий заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.

3.3 В целях эффективного функционирования РМ, Общество во всех сферах своей деятельности руководствуется едиными принципами риск-менеджмента:

1) Принцип интегрированности.

Риск-менеджмент не обособленная, а интегрированная во все процессы Общества деятельность, связанная с менеджментом всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями.

2) Принцип структурирования и комплексности.

Риск-менеджмент, основанный на структурированном и комплексном

подходе, способствует согласованной работе, устойчивым, сравнимым и сопоставимым результатам. Помогает лицам, принимающим решения, делать обоснованный выбор, определять приоритеты.

3) Принцип адаптируемости.

Структура и процесс риск-менеджмента соотносятся и выстраиваются с учетом адаптируемости, связанной с целями и задачами Общества.

4) Принцип инклюзивности.

Вовлечение заинтересованных сторон в процесс риск-менеджмента позволяет учитывать их знания, взгляды и мнения, что приводит в целом к повышению осведомленности и обоснованности риск-менеджмента.

5) Принцип динамичности

Риски могут возникать, возрастать, уменьшаться или исчезать по мере изменения как внешнего, так и внутреннего контекста Общества. Риск-менеджмент предвидит, обнаруживает, признает и реагирует на эти изменения.

6) Принцип доступной информации.

Точками входа для риск-менеджмента являются определенные данные, прогнозные ожидания и экспертные оценки. Риск-менеджмент учитывает любые ограничения и неопределенности, связанные с имеющимися данными и ожиданиями. Используемая информация должна быть актуальной, ясной и доступной для заинтересованных сторон.

7) Принцип учета человеческих и культурных факторов.

Человеческий фактор, поведение и культура существенно влияют на все аспекты риск-менеджмента на каждом уровне и этапе.

8) Принцип постоянного улучшения.

Применение этого принципа позволяет постоянно на системной основе разрабатывать и применять стратегии совершенствования риск-менеджмента одновременно с другими аспектами деятельности Общества.

9) Принцип непрерывности.

Риск-менеджмент в Обществе – это постоянный процесс, который вовлекает все уровни управления и все структурные подразделения Общества. Непрерывность обеспечивается за счет периодического выявления и пересмотра рисков, а также анализа доработки существующих политик и процедур.

Принципы риск-менеджмента, принятые Обществом, должны находить отражение во всех документах по вопросам управления рисками, а также служить направлением при принятии решений. Должно быть единое понимание принципов РМ на уровне Общества.

## **4 УЧАСТНИКИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ФУНКЦИИ**

4.1 Участники РМ Общества представлены на всех уровнях управления организацией и включают следующие категории:

1) Совет директоров;

2) Служба внутреннего аудита;

3) Правление;

4) Комитет по рискам;

5) Структурные подразделения и работники Общества.

4.2 Совет директоров является органом управления, который осуществляет

контроль за выполнением стратегических целей Общества. Совет директоров утверждает Политику управления рисками.

4.3 Основной задачей Службы внутреннего аудита является содействие улучшению результатов деятельности Общества.

4.4 Служба внутреннего аудита в пределах своей компетенции осуществляет следующие функции:

1) обеспечение методологической поддержки по вопросам управления рисками на уровне Общества;

2) осуществление оценки надежности и эффективности системы управления рисками в Обществе;

3) проведение оценки применения и эффективности процедур управления рисками и методологии оценки рисков в Обществе;

4) предоставление консультаций Совету директоров, Правлению, структурным подразделениям по вопросам организации и совершенствования управления рисками.

4.5 Служба внутреннего аудита в квартальных и годовых отчетах о деятельности Службы включает информацию о существенных рисках и недостатках систем учета, внутреннего контроля, управления Обществом.

4.6 Правление обеспечивает целостность и функциональность РМ путем осуществления следующих функций:

1) утверждение реестра рисков, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению рисками;

2) утверждение отчетов по управлению рисками и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции.

В своей работе по вопросам управления рисками Правление подотчетно Совету директоров.

4.7 Комитет по рискам является постоянно действующим коллегиальным, консультативным органом при Правлении Общества, основной целью которого является содействие Правлению Общества в сфере управления рисками, совершенствования и укрепления системы управления рисками.

4.8 Состав Комитета по рискам утверждается решением Правления. В Состав Комитета по рискам входят владельцы процессов по ключевым направлениям деятельности Общества.

4.9 Комитет по рискам осуществляет следующие функции:

1) проведение мониторинга по выявлению и оценке рисков, составление реестра и карты рисков, рисковых показателей, анализ и контроль работ по управлению рисками;

2) ведение реестра реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказывать существенное влияние на риски;

3) обеспечение актуализации Политики;

4) организация эффективного риск-менеджмента, позволяющего выявлять, оценивать и управлять рисками Общества;

5) организация обучения по вопросам управления рисками;

6) информирование структурных подразделений Общества о выявленных рисках;

7) текущий контроль над выполнением настоящей Политики и информирование Правления о фактах нарушения настоящей Политики.

8) предварительное рассмотрение выявленных рисков, мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками и в Обществе, отчетов по управлению рисками и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции.

4.10 Структурные подразделения и работники Общества являются важными участниками РМ, поскольку они «владеют» рисками в пределах своих полномочий и компетенций.

4.11 Структурные подразделения и работники Общества (владельцы риска) выполняют следующие функции:

- 1) выявление рисков и их факторов на регулярной основе;
- 2) предоставление Комитету по рискам периодической отчетности по выявленным и реализованным рискам;
- 3) участие в разработке методической и нормативной документации в рамках своих компетенций и полномочий по вопросам управления рисками;
- 4) управление рисками в пределах своих компетенций и полномочий;
- 5) реализация утвержденных мероприятий по реагированию на риски;
- 6) предоставление необходимой информации по вопросам управления рисками в рамках имеющейся информации у структурного подразделения;
- 7) участие в рабочих группах по вопросам управления рисками.

4.12 Организационная структура системы управления рисками представлена в Приложении А.

## **5 МЕТОДОЛОГИЯ (ПРОЦЕСС) РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

Процесс риск-менеджмента в Обществе включает в себя следующие компоненты:

- 1) определение среды;
- 2) идентификация рисков и формирование реестра рисков;
- 3) методика оценки рисков;
- 4) анализ и оценка риска;
- 5) реагирование на риск;
- 6) информация и коммуникации;
- 7) мониторинг.

### **5.1 Определение среды**

5.1.1 Внешняя среда создает условия для возникновения системных рисков.

5.1.2 Общество учитывает внешнюю среду путем анализа внешних факторов, что находит отражение при определении стратегических целей.

5.1.3 Общество учитывает интересы внешних и внутренних заинтересованных сторон и выстраивает с ними максимально прозрачные и открытые отношения.

5.1.4 Взаимоотношения Общества с внешней средой находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

5.1.5 Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за вопросы управления рисками.

5.1.6 Внутренняя среда Общества определяется следующими факторами,

которые учитываются Советом директоров и Правлением при построении надлежащей внутренней среды:

1) наличие сформулированной философии Общества в области управления рисками;

2) наличие ясно сформулированных этических ценностей Общества и контроль за их пониманием и соблюдением;

3) четко сформулированные требования к компетенции работников и контроль за соответствием работников данным требованиям.

5.1.7 Общество учитывает внутреннюю среду путем анализа вышеназванных факторов, что находит отражение при определении стратегических и операционных целей.

5.1.8 Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что орган управления в лице Совета директоров и исполнительный орган в лице Правления имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии.

5.1.9 Поскольку эффективность РМ зависит от правильного определения целей и задач Общества, цели деятельности Общества должны определяться на стратегическом уровне и составлять основу для определения тактических (краткосрочных) целей. Только при соблюдении данного условия возможна эффективная реализация процесса управления рисками.

## **5.2 Идентификация рисков и формирование реестра рисков**

5.2.1 РМ направлен на выявление рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

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

5.2.3 Общество на регулярной основе проводит выявление рисков с участием работников всех структурных подразделений.

5.2.4 Выявленные риски систематизируются в форме реестра рисков. Реестр рисков представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности. В Реестре рисков по каждому риску определяются причины (факторы) рисков, возможные последствия наступления риска, присваивается вероятность, определяются владельцы риска, а также мероприятия по минимизации рисков. Инвентаризация рисков проводится не менее двух раз в год.

5.2.5 Результаты выявления и оценки стратегических рисков представляются на рассмотрение Совету директоров Правлением.

5.2.6 Классификация рисков Общества приведена в Приложении Б. При необходимости данная классификация рисков может быть изменена, дополнена с учетом степени важности того или иного риска.

## **5.3 Методика оценки рисков**

5.3.1 Оценка рисков представляет собой совокупность методов, позволяющих прогнозировать вероятность возникновения незапланированного форсмажорного события, контролировать исходы, оценивать влияние данного события и

формировать способы его повторного предотвращения. В рамках оценки рисков определяется понятие степень риска: вероятность наступления незапланированного форсмажорного события, а также величина возможного ущерба от него. Совокупность оценки рисков образует комплексную методологию, которая получила наименование анализ рисков.

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

5.3.3 После выявления перечня рисков необходимо проранжировать эти риски с применением шкалы оценки вероятности наступления риска и шкалы оценки существенности последствий наступления риска.

5.3.4 Каждый риск оценивается по шкале от 1 до 4 по вероятности наступления и существенности последствий наступления.

5.3.5 Шкала оценок вероятности наступления риска:

- 1) низкая (наступление риска 0 - 25%), 1 - 1,75;
- 2) средняя (наступление риска 26 - 50%), 1,78 - 2,50;
- 3) высокая (наступление риска 51-75%), 2,53 - 3,25;
- 4) очень высокая (наступление риска 76-100%), 3,28 - 4.

5.3.6 Шкала оценок существенности последствий наступления риска:

- 1) низкая (наступление риска 0 - 25%), 1 - 1,75;
- 2) средняя (наступление риска 26-50%), 1,78 - 2,50;
- 3) высокая (наступление риска 51-75%), 2,53 - 3,25;
- 4) очень высокая (наступление риска 76-100%), 3,28 - 4.

5.3.7 Полученное значение уровня риска используется для определения статуса риска и последующих действий. Риски с критическим, высоким и средним уровнем риска вносятся в реестр рисков с разработкой мероприятий по управлению рисками.

5.3.8 Уровень, статус риска и последующие действия:

1) низкий уровень риска – эти риски приемлемы для Общества. Данные риски управляются в рамках ежедневной операционной деятельности.

2) средний уровень риска – реализация риска может привести к среднему снижению доходов или увеличению расходов Общества и/или несущественному репутационному ущербу. Решения в отношении таких рисков принимаются на уровне структурных подразделений Общества и владельцев рисков и не требуют мгновенных действий по их ликвидации и выполняются по мере выделения финансовых средств;

3) высокий уровень риска – риски имеют высокую вероятность реализации и (или) оказывают большое влияние на деятельность Общества. Применяются такие же меры по сокращению, что и у критических рисков;

4) критический уровень риска – риски имеют очень высокую вероятность реализации и оказывают очень большое влияние на деятельность Общества. Реализация риска может привести к существенному снижению доходов или увеличению расходов и/или значительному репутационному ущербу для Общества. Такие риски являются неприемлемыми для Общества и требуют активных действий менеджмента по их предотвращению, уменьшению или минимизации потерь.

5.3.9 Для объективной оценки рисков при необходимости привлекаются сотрудники соответствующих направлений.

5.3.10 Результаты качественной оценки параметров рисков могут быть также

представлены в виде Карты рисков, которая позволяет визуализировать ранжирование рисков по уровням, оценить относительную значимость каждого риска, а также выделить риски.

5.3.11 Количественный анализ направлен на то, чтобы количественно оценить риски, провести их анализ и сравнение. При количественном анализе риска используются различные методы, такие как метод Монте-Карло, который позволяет рассмотреть все возможные последствия решений и оценить воздействие риска, что обеспечивает более высокую эффективность принятия решений в условиях неопределенности.

#### **5.4 Анализ и оценка риска**

5.4.1 Анализ и оценка риска представляет собой получение всей доступной информации о риске, его последствиях, измерение риска в количественном или качественном выражении, сопоставление полученной информации по риску и его факторам с уровнем допустимого риска и/или ключевыми показателями риска. В рамках проведения анализа и оценки рисков в Обществе используются качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые помогают получить наиболее широкое понимание о рисках и принять необходимые меры.

5.4.2 Риски, которые не поддаются количественной оценке оцениваются только на качественной основе. Оценка рисков включает оценку вероятности наступления риска (частота возникновения риска), оценку значимости риска (негативные последствия при их реализации и их степень важности).

5.4.3 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 критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению.

5.4.4 Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых рисков, которые могут негативно повлиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Эти риски в виде Реестра рисков должны выноситься на ознакомление Совету директоров, Правлению, которые должны быть осведомлены об этих рисках.

#### **5.5 Реагирование на риск**

5.5.1 Реагирование на риск представляет собой принятие управленческих решений на различных уровнях Общества в целях снижения вероятности реализации риска или снижения негативного эффекта от последствий наступившего риска. Оценив риск, владелец риска определяет то, каким образом на него реагировать.

5.5.2 Владелец риска разрабатывает план мероприятий по управлению выявленными рисками.

5.5.3 Реагирование на риск может быть направлено на минимизацию вероятности реализации риска (предупредительные мероприятия) или на минимизацию негативных последствий выявленного риска.

5.5.4 Реагирование на риск описывается в плане мероприятий по управлению рисками, который включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

## **5.6 Информация и коммуникации**

5.6.1 Информация и коммуникации, как компонент процесса управления рисками определяет качественные требования к информации, используемой Обществом в своей деятельности, а также требования к процессам получения, передачи и использования информации между всеми участниками РМ. Целью получения качественной информации и эффективного процесса обмена информацией на уровне всего Общества является создание и использование необходимой информационной базы для принятия эффективных решений на всех уровнях Общества.

5.6.2 Информация, создаваемая и получаемая в рамках Общества, должна быть достоверной и своевременной.

5.6.3 В процессе управления рисками должен обеспечиваться обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках РМ, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. Анализ рисков и план мероприятий по управлению рисками представляются на рассмотрение Совету директоров не реже двух раз в год.

5.6.4 Информация о выявленных, оцененных и наступивших рисках, а также информация о выполнении мероприятий по управлению рисками формируется и доводится до сведения заинтересованных сторон.

## **5.7 Мониторинг**

5.7.1 Мониторинг как компонент процесса управления рисками является важной частью всего процесса и оценивает, как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов.

5.7.2 Мониторинг осуществляется Комитетом по рискам.

5.7.3 После утверждения Правлением планов мероприятий по управлению рисками, Комитет по рискам осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия и готовит отчет об исполнении плана мероприятий по управлению рисками.

## **6 РЕГЛАМЕНТ**

6.1 В целях выявления и оценки рисков, Комитет по рискам проводит два раза в год – в мае и ноябре – мониторинг, в рамках которого на основе служебного письма у структурных подразделений (владельцев рисков) запрашивается информация для обновления Реестра рисков Общества.

6.2 Выявление и оценка рисков осуществляется структурными подразделениями (владельцами рисков) Общества в течение 7 (семь) дней после получения служебного письма и направляют Комитету по рискам выявленные и оцененные риски (по форме).

6.3 Комитет по рискам после получения информации о выявленных и оцененных рисков (по форме) от структурного подразделения (владельца рисков) проводит анализ. При наличии достаточной информации, Комитет по рискам июня/декабря формирует сводный Реестр рисков и карту рисков.

6.4 Реестр рисков содержит информацию: код риска, название риска, категория риска, владелец риска, вероятность и влияние риска, продолжительность

воздействия риска, факторы (причины) риска, мероприятия, последствия материализации риска.

## **7 ОТЧЕТНОСТЬ О РИСКАХ**

7.1 В ходе процесса управления рисками Комитет по рискам разрабатывает следующие документы:

- 1) Реестр рисков/база данных по идентификации и оценке рисков;
- 2) Отчет об исполнении плана мероприятий по управлению рисками и оценке рисков.

7.2 Комитет по рискам осуществляет свод информации по рискам, хранение данной информации, а также ведет Реестр рисков/базу данных.

## **8 РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

Для развития культуры риск-менеджмента в Обществе Комитет по рискам организовывает мероприятия по укреплению компетенций работников в области риск-менеджмента, в том числе:

- 1) ежегодные семинары и информационные сессии для работников Общества, включающие информацию о статусе и результатах внедрения риск-менеджмента в Обществе, обязанностях работников;
- 2) вновь принятым работникам Общества предоставляются информационные материалы об управлении рисками.

## **9 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ**

9.1 Член Правления – проректор по научной работе несет ответственность за внедрение и актуализацию Политики.

9.2 Члены Правления - проректора и руководители структурных подразделений, являющиеся участниками выполнения каждого направления Программы развития Общества, несут ответственность за организацию и координацию деятельности по выполнению требований Политики и качество конечных результатов по курируемым вопросам.

9.3 Комитет по рискам несет ответственность за:

1) разработку контрольных мероприятий показателей по мерам управления рисками;

2) проведение мониторинга по выявлению и оценке рисков, составление реестра и карты рисков, рисковых показателей, анализ и контроль работ по управлению рисками;

3) координацию процесса функционирования и развития системы управления рисками в Обществе.

9.4 Владельцы рисков – руководители соответствующих структурных подразделений Общества несут ответственность за проведение анализа процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий.

9.5 Руководители структурных подразделений несут ответственность за ознакомление с документом работников в подразделениях.

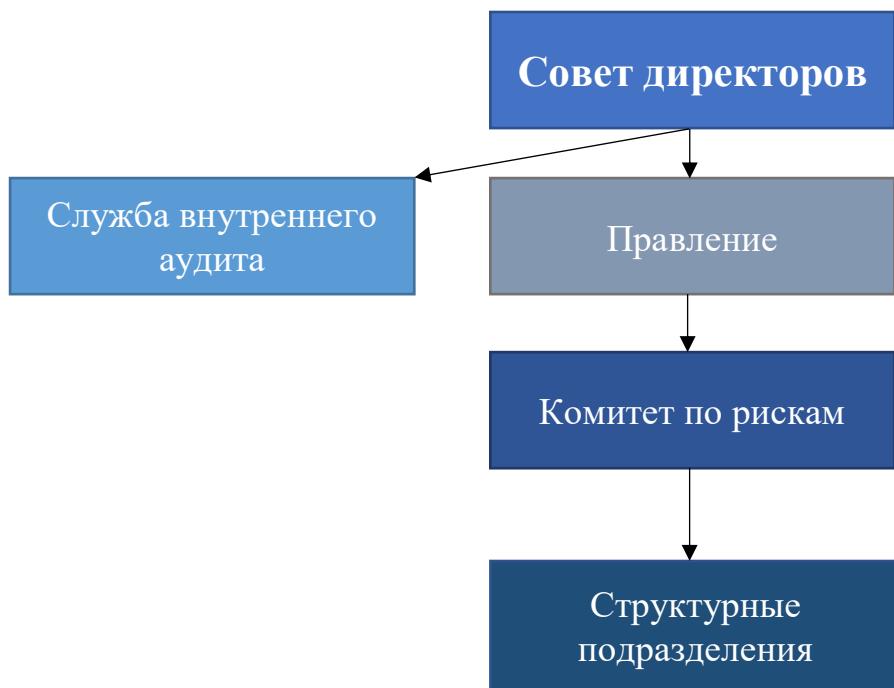
9.6 Работники Общества ответственны за своевременное выявление рисков.

## **10 ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

10.1 Настоящая Политика внедряется поэтапно и полное функционирование будет зависеть от конкретной фазы развития общего РМ/УР.

10.2 Настоящая Политика является обязательным документом, с которым необходимо ознакомить вновь принимаемых работников при трудоустройстве в Общество.

**Организационная структура системы управления рисками**



## Классификация рисков Общества

Факторы	Виды рисков	Характеристика
Системные риски		
Политические факторы	Политический риск	Риски, связанные с политической ситуацией, политической властью, реформами в сфере высшего и послевузовского образования
	Законодательный риск	Риски, связанные с изменениями в законодательстве, в стандартах образования
Экономические факторы	Риск изменения доходов населения	Изменение реальных доходов населения. Рост доходов повлияет на выбор более престижного вуза, а снижение доходов повлияет на снижение спроса на платные образовательные услуги
Социальные факторы	Демографический риск	Снижение рождаемости может привести к демографической яме и снижению количества абитуриентов
	Психологический риск	Ухудшение условий, способствующих полноценному психическому и личностному развитию обучающихся
	Социальный риск	Изменение интереса к получению образования по определенным образовательным программам, Изменение востребованности выпускаемых кадров, изменение уровня безработицы
Технологические факторы	Инновационный риск	Изменения, связанные с использованием инновационных технологий в образовании, проведением научно-исследовательских работ
Уникальные риски внешней среды		
Конкуренты	Риск, связанный с конкурентами	Изменение положения университета на рынке образовательных услуг, изменение положения в международных и национальных рейтингах
Потребители образовательных услуг	Риск изменения спроса на образовательные услуги	Изменение спроса, связанное с изменением стоимости образовательных услуг или предпочтений потребителей

Базы практики, работодатели	Риск, связанный с базами практики, работодателями	Отказ в предоставлении мест практики, снижение заинтересованности в приеме на работу выпускников
Социальные партнеры	Риск изменения взаимоотношений с социальными партнерами	Снижение или увеличение количества совместных проектов, связанных с подготовкой кадров, проведением олимпиад, курсами повышения квалификации и т.д.
Государственные органы, осуществляющие контроль (надзор) в сфере высшего и послевузовского образования	Риск, связанный с лицензированием образовательной деятельности	Неполучение лицензии на образовательную деятельность
	Риск, связанный с недостаточным финансированием образовательной деятельности	Уменьшение финансирования образовательной деятельности, научно-исследовательских разработок
Органы по аккредитации	Риск, связанный с аккредитацией образовательной деятельности	Отказ в аккредитации образовательной деятельности по заявленным к аккредитации образовательным программам высшего и послевузовского образования

#### Уникальные риски внутренней среды

Организация учебного процесса	Стратегический риск	Изменения в стратегии
	Организационный риск	Организационные изменения в структуре учебного процесса и организационной культуре
	Операционный риск	Потеря контингента, изменения в учебном процессе
	Инновационный риск	Изменения, связанные с нововведениями в образовательном, научно-исследовательском, административно-управленческом, научно-техническом процессе
	Маркетинговый риск	Изменение имиджа университета
Персонал	Кадровый риск	Нехватка кадров, демотивация персонала, снижение компетентности персонала
Финансы	Финансовый риск	Недостаток оборотных средств, ухудшение финансово-экономического положения