

Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023.	Издание №1	стр. 1 из 19


  
**«УТВЕРЖДАЮ»**  
**п.о. Председателя Правления –**  
**Ректора**  
**К.Аралбекова**  
**2023 г.**

**ДП-03-01-6.1**  
**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

**Туркестан, 2023**

Настоящая процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения НАО «Международный Университет Туризма и Гостеприимства»

Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 2 из 20

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

### **РАЗРАБОТАНО:**

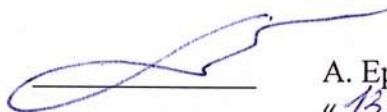
Руководитель Отдела стратегического планирования и коммерциализации



Е. Мырзатай  
«10» 11 2023 г.

### **СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель Отдела обеспечения качества



А. Ермухамедова  
«13» 11 2023 г.

Руководитель Административного отдела



К. Тубеков  
«13» 11 2023 г.

Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023.	Издание №1	стр. 3 из 19

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цель	4
2.	Область применения	4
3.	Термины, определения и сокращения	4
4.	Ответственность	5
5.	Описание процесса	5
	5.1 Общая информация	5
	5.2 Управление рисками и возможностями	6
	5.3 Идентификация риска и возможностей	6
	5.4 Анализ и оценка рисков и возможностей	9
	5.5 Обработка риска	11
	5.6 Мониторинг и анализ	13
6.	Регламент	13
7.	Отчетность о рисках и оценка результативности процесса	14
8.	Приложения	14
9.	Лист регистраии изменений	15
10.	Лист ознакомления	16



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023.	Издание №1	стр. 4 из 19

## 1. ЦЕЛЬ

1.1 Целью документированной процедуры «Управление рисками и возможностями» (далее – Процедура) является установление порядка управления рисками, определения методов выявления, оценки рисков и разработки мер по их минимизации и управления возможностями на всех уровнях управления НАО «Международный университет туризма и гостеприимства» (далее – Университет) в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 21001:2018 Система менеджмента для образовательных организаций (далее – Система менеджмента).

1.2 Данная Процедура обязательна для исполнения всеми членами университетского сообщества – администрацией, ППС и сотрудниками Университета.

## 2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

2.1 Настоящая Процедура является основным документом, устанавливающим правила и процедуры планирования, идентификации, оценки и управления рисками и возможностями в Университете, документального оформления их результатов, с целью:

- предупреждения ситуаций, негативно влияющих на достижение целей Университета;

- использования новых возможностей для увеличения прибыльности Университета.

2.2 Настоящая Процедура служит руководством и является обязательной для всех членов университетского сообщества – администрации, ППС и сотрудников Университета.

2.3 Настоящая процедура является внутренним нормативным документом Университета и не подлежит представлению другим сторонам, кроме экспертов/аудиторов при проведении проверок на соответствие стандарту.

## 3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

**Идентификация риска** – процесс получения информации о риске, включающий в себя выявление риска, анализ источников риска, ответственности за мониторинг риска и другой информации о риске.

**Контекст организации** – условия, в которых функционирует организация. Бизнес-среда, сочетание внутренних и внешних факторов и условий, которые могут влиять на достижение организацией стратегических целей и задач.

**Качество** – способность группы характеристик, свойственных продукции, системе или процессу, удовлетворять требования потребителя или других заинтересованных сторон.

**Неопределенность** – состояние отсутствия, пусть даже частичного, информации, относящейся к событию, к знаниям о нем, к его последствиям или к вероятности возникновения этого события.

**Риск** – влияние неопределенности на ожидаемый результат. Риск часто выражают как комбинацию последствий и вероятности его возникновения. Чаще используют в отношении возможности негативных последствий.

**Запись** – документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности.

**Форма** – установленная форма записи.

**Ответственный** – сотрудник подразделения, на которого возложены обязанности за составление, оформление и выпуск записей, обеспечение доступа и сохранности.

Настоящая процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения НАО «Международный Университет Туризма и Гостеприимства»



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 5 из 19

**Объективное свидетельство** – данные, подтверждающие наличие или правдивость чего-либо.

**СМ** – Система менеджмента.

**ОСПК** – Отдел стратегического планирования и коммерциализации.

#### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1 Председатель Правления-Ректор Университета (далее – Ректор) несет ответственность за:

- поддержание и применение риск-ориентированного мышления;
- обеспечение наличия ресурсов, необходимых для идентификации, оценки, действий по обработке рисков;
- утверждение Реестра рисков и Плана реализации возможностей.

4.2 Отдел стратегического планирования и коммерциализации (далее – ОСПК) отвечает в рамках проекта за:

- поддержание и применение риск-ориентированного мышления;
- организацию процесса идентификации, анализа, оценки и обработки рисков.

4.3 Руководители структурных подразделений отвечают за организацию процесса идентификации, анализа, оценки и обработки рисков.

#### 5. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА

##### 5.1 Общая информация

5.1.1 Настоящая Процедура разработана в соответствии с Политикой в области обеспечения качества Университета и другими внутренними нормативными документами, регулирующими деятельность Университета.

5.1.2 Процедура определяет методiku проведения идентификации и оценки рисков, а также контроль над текущими рисками и мониторинг эффективности методов управления рисками.

5.1.3 Идентификация рисков направлена на своевременное выявление и регистрацию возможных событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей и задач, поставленных перед Университетом и каждым его работником, а также определение направления и необходимости усовершенствования процесса управления рисками.

5.1.4 Оценка рисков направлена на выделение критических рисков из общего перечня рисков с определением возможных причин возникновения и последствий риска, в том числе выраженных в количественном выражении с использованием методов качественного и количественного анализа.

5.1.5 Количественная оценка рисков необходима для понимания значимости каждого конкретного риска, для оценки эффективности затрат на управление такими рисками, а также для установления параметров (условий) договоров при перенесении риска на третьи стороны.

5.1.6 Степень точности количественной оценки определяется потребностями Университета и дает только ориентиры для Университета, обеспечивающие оптимальное соотношение между затратами по переносу риска и возможными последствиями.

Настоящая процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения НАО «Международный Университет Туризма и Гостеприимства»



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 6 из 19

5.1.7 Более детальные подходы к идентификации и оценке рисков могут быть отражены в документах, регулирующих процесс управления отдельными рисками Системы менеджмента качества Университета.

Выполнение требований процедуры является обязательным для всех структурных подразделений и работников Университета.

## 5.2 Управление рисками и возможностями

5.2.1 Управление рисками включает процессы идентификации, анализа и определения значимости риска и возможностей.

5.2.2 Целью управления рисками является получение необходимой информации для принятия решения о допустимости риска и о целесообразности выделения ресурсов для предотвращения или снижения риска. Процесс управления рисками заключается в обобщении всей доступной информации о значимости последствий риска для деятельности Университета. Оценка риска может также использоваться для определения приемлемости предлагаемых мер управления риском в ситуациях, когда опасность не может быть полностью исключена.

5.2.3 Руководство и сотрудники Университета приняли решение о выборе методологии и глубине анализа, принимая во внимание природу и уровень опасностей и рисков. Уровень детализации при оценке риска должен быть достаточным для создания уверенности в том, что все значимые опасности были оценены и были определены все меры управления риском и внедрены в СМ Университета. Вне зависимости от выбора метода оценки риска, оценка должна отражать конкретные производственные вопросы и проблемы.

## 5.3 Идентификация риска и возможностей

5.3.1 Цель идентификации рисков и возможностей – определить, что может произойти или какие ситуации могут иметь место, которые могут повлиять на достижение целей Университета (создавать препятствия, увеличивать сроки, ухудшать условия, ускорять неблагоприятные или задерживать позитивные события).

5.3.2 Всесторонняя идентификация является критической, потому что риск, который не был идентифицирован на этой стадии, не будет включен в дальнейший анализ. Системный подход должен обеспечивать идентификацию рисков во всех видах деятельности Университета.

5.3.3 В ходе идентификации следует учитывать, что может случиться, то есть рассматривать возможные причины и сценарии, которые показывают, какие последствия могут произойти.

5.3.4 ОСПК совместно с руководителями структурных подразделений Университета идентифицирует источники риска, опасные ситуации, их причины и потенциальные последствия путем проведения интервьюирования ключевого персонала в различных видах деятельности Университета и анализа документации – изучение внутренних политик, процедур, аудиторских отчетов за прошлые периоды, контрактов и т. д.

5.3.5 При идентификации рисков и возможностей используют следующие источники получения информации:

- опыт конкурентов и других сторонних организаций;
- SWOT-анализ;
- результаты маркетинговых исследований;
- анализ потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;

Настоящая процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения НАО «Международный Университет Туризма и Гостеприимства»



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 7 из 19

- результаты оценки применимым законодательным и нормативным правовым требованиям (принятым обязательствам);
- результаты идентификации экологических аспектов, профессиональных опасностей;
- результаты внутренних и внешних аудитов;
- результаты инспекционных проверок технологии реализации бизнес-процессов;
- записи прошлых событий, анализ проблем и предыдущие перечни рисков (если таковые имеются);
- базы данных по происшестввиям, возможные аварийные и другие нештатные ситуации и т.д.

5.3.6 Ответственные сотрудники Университета составляют полный список потенциальных рисков.

5.3.7 Все сотрудники Университета должны быть осведомлены об источниках рисков, специфичных для их видов деятельности, а также возникающих при взаимодействиях между ними.

5.3.8 Все выявленные потенциальные риски регистрируются руководителями отделов в «Реестре оценки и обработки рисков» (Ф 04-01/01-01) с целью их учета и анализа. Общий Реестр рисков создается на основе предоставленных данных от руководителей отделов ОСПК и утверждается Ректором Университета.

5.3.9 Качество идентификации и оценки рисков и возможностей зависит от всестороннего понимания работоспособности СМК и влияний человеческих факторов, оборудования, инфраструктуры и взаимодействий между ними.

5.3.10 В «Реестр оценки и обработки рисков и возможностей» включается следующая информация:

- 1) **Нумерация риска** – риску дается идентификационный номер.
- 2) **Описание риска** – раскрываются все детали риска, контекст, текущая ситуация в рассматриваемой области, нормативные документы, комментарии, ссылки и другая сопутствующая информация, необходимая для детального понимания сути риска. Также в этой графе указываются возможные последствия риска.
- 3) **Причина возникновения риска** – к источникам риска относятся все обстоятельства, которые порождают возможность реализации риска. Если источником риска выступает возможность наступления иного риска, данный риск указывается наравне с другими источниками риска.
- 4) **Существующие меры контроля** – какие действия предпринимались Университетом до текущего момента.
- 5) **Вероятность (риска до обработки)** – указывается вероятность возникновения риска в соответствии с Таблицей 1.
- 6) **Ущерб/тяжесть последствий (риска до обработки)** – указывается сила воздействия риска в соответствии с Таблицей 1.
- 7) **Значимость риска (риска до обработки)** – указывается значение, полученное по следующей формуле:

<b>Значимость риска = Вероятность * Последствия</b>
---

- 8) **Дополнительные меры управления** – указываются меры операционного контроля по управлению рисками при условии недостаточности существующих мер контроля.

Настоящая процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения НАО «Международный Университет Туризма и Гостеприимства»



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 8 из 19

9) **Срок** – указываются сроки выполнения дополнительных мер управления.

10) **Ответственное лицо** – фамилия, инициалы и должность ответственного лица за выполнение дополнительных мер управления.

11) **Вероятность (остаточного риска)** – заносится сниженное значение остаточных вероятностей после применения мер операционного контроля.

12) **Ущерб/тяжесть последствий (остаточного риска)** – заносится сниженное значение остаточных последствий после применения мер операционного контроля.

13) **Значимость риска (остаточного риска)** – указывается значение, полученное по следующей формуле:

<b>Остаточная значимость риска = Остаточная вероятность * Остаточные последствия</b>
--

5.3.11 **Классификация рисков** осуществляется по следующим основным категориям:

*Стратегические риски* – возможность возникновения убытков в результате ошибок при выборе стратегии развития и ведения деятельности. Стратегический риск затрагивает всю деятельность Университета и связан с:

- изменениями предпочтений клиентов;
- политическими и регуляторными изменениями;
- маркетинговой и бренд-стратегией;
- стратегией разработки и выпуска услуг на рынок;
- стратегией долгосрочного взаимодействия с контрагентами и партнерами;
- конкурентным преимуществом на рынке по сравнению с другими компаниями;
- надежностью и качеством предоставляемых услуг;
- эффективностью работы;
- потерей или изменением деловой репутации.

*Операционные риски* – риски прямых или косвенных потерь в результате неправильного действия или прекращения выполнения внутренних операционных процессов, неправильного поведения людей, нестабильного функционирования СМК, а также неблагоприятных внешних событий:

- непреднамеренные ошибочные действия сотрудников;
- ненадлежащее исполнение обязанностей сотрудниками;
- противоправные действия сотрудников (включая электронные и компьютерные преступления);
- недостаточная квалификация персонала, излишняя загруженность, нерациональная организация труда и т.д.;
- отбор, управление и текучесть кадров, система мотивации персонала, эффективность организации процессов, повышение и передача квалификации;
- превышение служебных полномочий;
- искажение, утрата, порча получаемой/передаваемой информации и документов;
- сбой, повреждение электронного и/или компьютерного оборудования, программного обеспечения;
- неэффективность обработки информации;
- риски; связанные с взаимоотношениями и урегулированием разногласий с

Настоящая процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения НАО «Международный Университет Туризма и Гостеприимства»



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 9 из 19

клиентами;

- риски непреднамеренных ошибочных действий и/или ненадлежащего исполнения обязательств третьих лиц (клиентов и контрагентов);
- повреждение здания, оборудования;
- риски повреждения документов и архива;
- риски неэффективности применяемых технологий оказания услуг;
- риски, связанные с закупками и логистикой.

*Правовые риски* – юридические риски, риски контроля, профессиональные риски: риски, связанные с соответствием законодательным требованиям, а также вопросами интеллектуальной собственности.

*Финансовые риски:*

- риски, связанные со снижением прибыльности.

Качество идентификации и оценки опасностей и рисков зависит от всестороннего понимания работоспособности СМ и влияния человеческих факторов, оборудования, инфраструктуры и взаимодействий между ними.

#### 5.4 Анализ и оценка рисков и возможностей

5.4.1 Вторым этапом процесса управления рисками и возможностями является анализ, то есть оценка величины риска, который сопоставляется с оценками величины других рисков для определения приоритетности мер управления риском, а также для выделения ресурсов.

5.4.2 Наибольшее количество выделяемых ресурсов или наиболее высокий приоритет мер управления риском должен соответствовать рискам с наибольшей оценкой величины.

5.4.3 Анализ величины риска также используется для установления уровня допустимости риска.

5.4.4 Данный этап включает рассмотрение причин и источников риска, их положительных и отрицательных последствий и вероятности, что эти последствия могут произойти. При этом должны быть идентифицированы все факторы, которые затрагивают последствия и вероятность. Очевидно, что одно событие может иметь множество последствий и может затронуть многие цели. Существующий контроль, его эффективность и результативность также должны быть приняты во внимание на этом этапе.

5.4.5 Результаты анализа риска и возможностей проверяются ОСПК, руководством Университета с целью подтверждения их справедливости.

5.4.6 Риски и возможности оцениваются путем использования качественной оценки на основе двух параметров: последствия рисков ситуации и вероятности возникновения рисков ситуации.

5.4.7 Риски оцениваются дважды, во-первых, для определения неотъемлемого риска, т.е. риска без принятых мер управления, но с учетом уже существующих мер контроля. Большинство неотъемлемых рисков имеют высокие значения, отражая отсутствие мер управления или их отмену. После этого риски подвергаются переоценке для определения остаточного риска, т.е. риска после того как дополнительные меры управления внедрены.



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 10 из 19

Таблица 1 – Определение значимости риска и возможности

Вероятность	Последствия				
	1	2	3	4	5
	Незначительные (фин.потери до 500 тыс.тенге)	Умеренные (фин.потери от 500 тыс.тенге до 1 млн. тенге)	Значительные (фин.потери от 1 млн.тенге до 3 млн.тенге)	Высокие (фин.потери от 3 млн.тенге до 5 млн.тенге)	Критические (фин.потери от 5 млн.тенге выше)
1 Крайне маловероятно (вероятность возникновения риска один раз в 3 года)	1	2	3	4	5
2 Маловероятно Возникновение риска раз в год	2	4	6	8	10
3 Вероятно Возникновение риска раз в квартал	3	6	9	12	15
4 Крайне вероятно Возникновение риска раз в месяц	4	8	12	16	20
5 Неизбежно Возникновение риска раз в неделю	5	10	15	20	25

5.4.8 Таким образом, оценка рисков и возможностей позволяет выделить риски, негативное влияние которых может быть значительным для достижения поставленных целей и задач Университет, и решения по управлению или контролю за которыми выходит за пределы возможностей или компетенции владельцев рисков. Такие риски выносятся на рассмотрение руководства Университета, которые принимают решение о том, как управлять и контролировать их (см. Таблица 2).

Таблица 2 – Определение уровня значимости риска

Риск	Характеристика
Высокий	Риски требуют принятия незамедлительных мер управления вплоть до исключения риска путем отказа от вида деятельности, связанного с риском. Данные риски должны быть снижены, как минимум до уровня риска средней и малой величины путем внедрения мер управления или должны быть приняты экстренные меры безопасности
Средний	Риски должны быть управляемы и меры управления данными рисками должны подвергаться постоянному мониторингу на предмет их эффективности
Низкий	Риски считаются допустимыми и не требуют дополнительных мер управления

Настоящая процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения НАО «Международный Университет Туризма и Гостеприимства»



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 11 из 19

## 5.5 Обработка риска

5.5.1 Обработка риска представляет собой циклический процесс (Приложение 2), включающий:

- выбор одного или сочетания нескольких вариантов, чтобы модифицировать риски;
- практическое осуществление этих вариантов;
- оценку результатов обработки риска;
- принятие решения о приемлемости уровня остаточного риска;
- в случае отклонения решения – выполнение новой обработки риска;
- оценку эффективности этой обработки.

5.5.2 Вариантами обработки риска могут быть:

*Избегание риска* («уход от риска») – то есть решение не начинать или продолжать деятельность, вызывающую риск. Такое решение может быть принято, когда идентифицированные сценарии риска считаются слишком высокими.

*Повышение риска* – это снижение текущего контроля или подвержение более высокой степени риска. При этом повышение воздействия риска происходит, если организация от этого получает большие возможности или происходит снижение уровня контроля, если затраты превышают выгоды.

*Уничтожение риска* – это уничтожение источника риска. Такой трудный вариант целесообразен в маловероятных случаях, когда организация способна полностью уничтожить источник риска.

*Модификация риска* – это управление уровнем риска осуществляется посредством внедрения, удаления или изменения видов контроля таким образом, чтобы остаточный риск мог быть оценен как допустимый. При этом есть два варианта модификации риска:

- изменение вероятности риска;
- изменение последствий риска.

*Разделение риска* – когда риски могут быть разделены с другой стороной, способной управлять ими более эффективным образом. Это наилучший вариант, когда:

- организации сложно снизить риск до допустимого уровня;
- организации не хватает опыта в управлении данным риском;
- более экономично передать риск третьей стороне. Например, страхование и аутсорсинг.

*Сохранение риска* – когда риск соответствует критериям: Принятия риска, то есть нет необходимости внедрять дополнительные средства контроля, и риск может быть принят де факто, при этом сохранение риска должно быть задокументировано.

5.5.3 Выбор наиболее подходящего варианта обработки риска – его балансирование между затратами (усилиями по реализации избираемого варианта) и получаемыми выгодами, учитывая законодательные, нормативные и другие требования, а также такие требования, как социальная ответственность и охрана окружающей среды.

5.5.4 Риски и управление рисками по структуре

*Академические риски:* снижение качества подготовки и трудоустройства выпускников; снижение уровня развития ППС школ; неконкурентоспособность образовательных программ; постоянная текучесть контингента.



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 12 из 19

*Риски научно-исследовательской деятельности и коммерциализации:* снижение объемов получаемого государственного финансирования; научных исследований из-за конкуренции ВУЗов и научных организаций; снижение объемов получаемого государственного финансирования научных исследований из-за коррупционной составляющей органов, принимающих решение о финансировании проектов; снижение количества статей в журналах, входящих в базы Scopus и Web of Science; снижение уровня и значимости проводимых ППС школ научных исследований; не востребованность к коммерциализации и неконкурентоспособность результатов научных исследований.

*Риски интернационализации:* недостаточная привлекательность образовательных программ для иностранных обучающихся; снижение темпов интеграционных процессов и изменение механизмов интернационализации.

*Риски развития инфраструктуры, материальных, информационных и технических ресурсов:* устаревание объектов инфраструктуры и недостаток учебных площадей и общежитий; недостаточное ресурсное обеспечение научно-исследовательского и образовательного процессов.

*Управленческие и кадровые риски:* несоответствие качества кадрового состава решению стратегических задач (мало исследователей мирового уровня, снижение доли преподавателей с учеными степенями, недостаточный приток молодых ученых, недостаточное владение ППС английским языком); нежелание ученых других ВУЗов и зарубежных ученых переходить на работу в Университет в связи с непредоставлением служебного жилья.

5.5.5 Обработка риска может вести к появлению так называемых вторичных рисков, в том числе в результате неэффективности избранного варианта обработки риска. Вторичные риски также включаются в План обработки рисков, что и первоначальные риски, и не рассматриваются как новые риски. Связь между такими рисками ясно идентифицируется в Плате обработки рисков.

*План обработки рисков* – документ практической реализации вариантов обработки рисков, который включает в себя следующую информацию:

- причины выбора определенных вариантов обработки, включая ожидаемые выгоды, которые будут получены;
- лица, ответственные за утверждение (одобрение) плана, и лица, ответственные за его осуществление;
- предлагаемые действия;
- ресурсные требования, включая непредвиденные обстоятельства;
- критерии оценки эффективности мер и существующие ограничения;
- требования мониторинга и отчетности;
- временные рамки.

5.5.6 План обработки рисков разрабатывается ответственными сотрудниками Университета, согласовывается ответственным и утверждается Ректором Университета.

5.5.7 План обработки рисков интегрируется в управленческие процессы организации и обсуждается с соответствующими заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 13 из 19

5.5.8 После обработки рисков остаются остаточные риски, за которые руководство Университета также несет ответственность.

## 5.6 Мониторинг и анализ

5.6.1 Мониторинг и анализ являются частью процесса управления рисками и возможностями и включают регулярную проверку или наблюдение.

5.6.2 Процессы мониторинга и анализа охватывают все аспекты процесса управления рисками для достижения следующего:

- обеспечение того, что меры контроля оставались эффективными и результативными;
- получение дальнейшей информации с целью улучшения оценки рисков;
- «Извлечение уроков» из происшедших событий, состоявшихся изменений, продолжающихся тенденций, полученных успехов и (или) неудач;
- обнаружение изменений во внешнем и внутреннем контексте, включая изменения в критериях риска и самом риске, что может требовать пересмотра обработки риска и ее приоритетов;
- идентификация появляющихся рисков и возможностей.

5.6.3 Мониторинг и анализ рисков и возможностей проводится ежегодно при проведении анализа СМ со стороны высшего руководства.

5.6.4 Дополнительно со входными данными анализа Университета высшее руководство анализирует следующую информацию:

- законодательный контекст;
- контекст конкурентоспособности;
- подход к оценке рисков;
- критерии влияния;
- критерии оценивания рисков;
- критерии принятия рисков;
- общая стоимость поддержания Университета;
- необходимые ресурсы.

5.6.5 По результатам мониторинга и анализа высшее руководство устанавливает цели по улучшению результативности процесса управления рисками и возможностями.

## 6. РЕГЛАМЕНТ

6.1 В целях выявления и оценки рисков ОСПК проводит два раза в год – в мае и ноябре, до 20 (двадцатого) числа – мониторинг, в рамках которого на основании служебного письма у структурных подразделений (владельцев рисков) запрашивается информация для обновления Реестра рисков Университета.

6.2 Выявление и оценка рисков осуществляются структурными подразделениями (владельцами рисков) Университета в течении 7 (семь) дней после получения служебного письма. Выявленные и оцененные риски (по форме) направляются в ОСПК.

6.3 ОСПК после получения информации о выявленных и оцененных рисках (по форме) от структурного подразделения (владельца рисков) проводит анализ. При наличии достаточной информации до 30 (тридцатого) числа июня/декабря месяца ОСПК формирует сводный Реестр рисков.

Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 14 из 19

## **7. ОТЧЕТНОСТЬ О РИСКАХ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЦЕССА**

7.1 ОСПК, ответственный за вопросы управления рисками, осуществляет свод информации по рискам, хранение данной информации, а также ведет Реестр рисков.

7.2 Каждые полгода в ходе процесса управления рисками ОСПК разрабатывает следующие документы:

- реестр рисков/база данных по идентификации и оценке рисков;
- отчет об исполнении плана мероприятий по управлению рисками и оценке рисков.

7.3 Критерием результативности процесса управления рисками и возможностями является отсутствие случаев возникновения значительных рисков и достижение всех поставленных целей Университета.

## **8. ПРИЛОЖЕНИЯ**

- 8.1 Приложение 1. Блок-схема процесса управления рисками (приведена ниже).
- 8.2 Приложение 2. Блок-схема процесса обработки рисков (приведена ниже).
- 8.3 Приложение 3. Ф-03-01/04 Реестр оценки и обработки рисков.



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 15 из 19

## 9. ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Номера листов			Основание для внесения изменений	Подпись	Ф.И.О. лица, проводившего изменения	Дата	Дата введения изменения
	заменен ных	новых	аннулиро ванных					

Настоящая процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения НАО «Международный Университет Туризма и Гостеприимства»

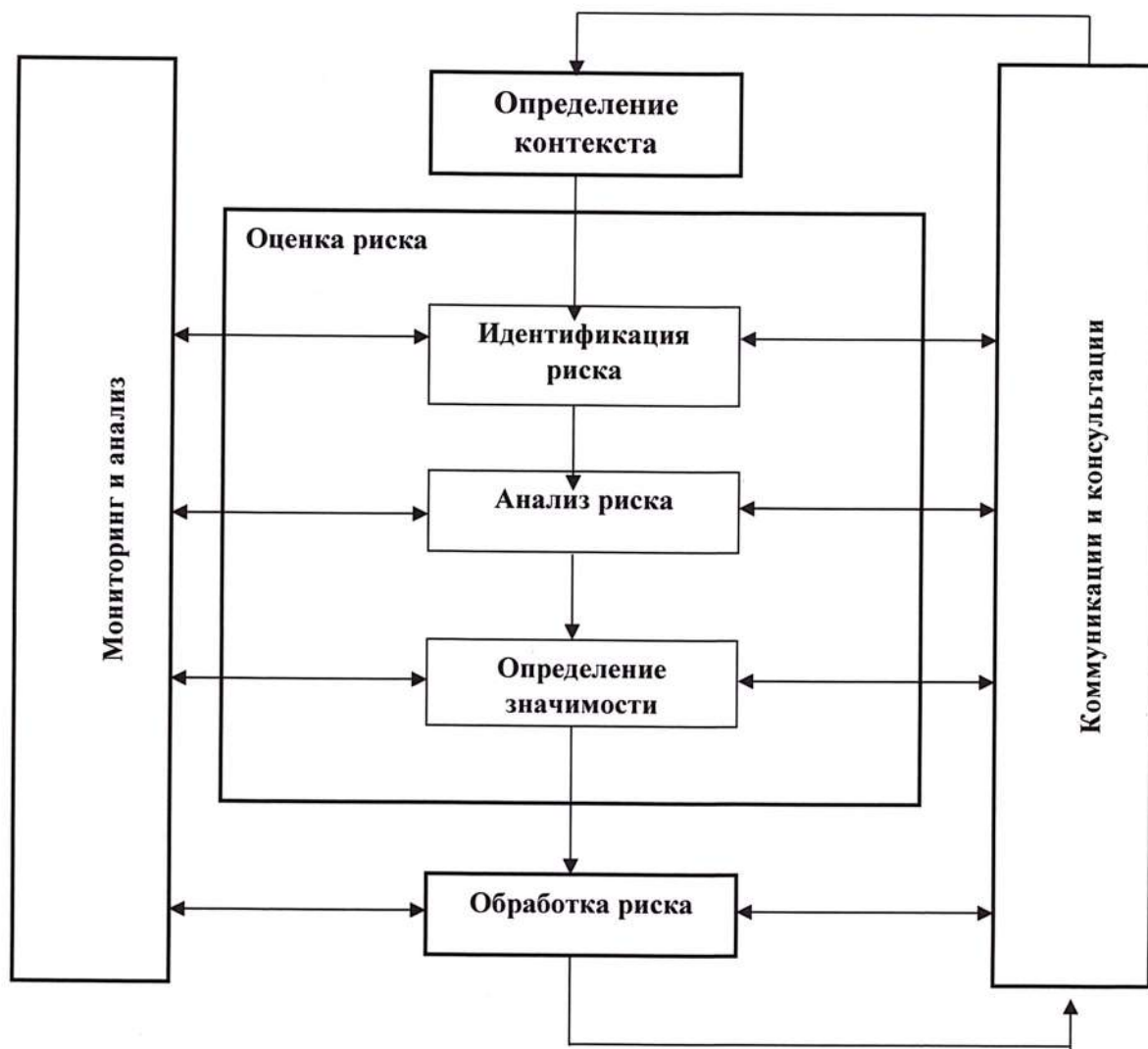




Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 17 из 19

Приложение 1

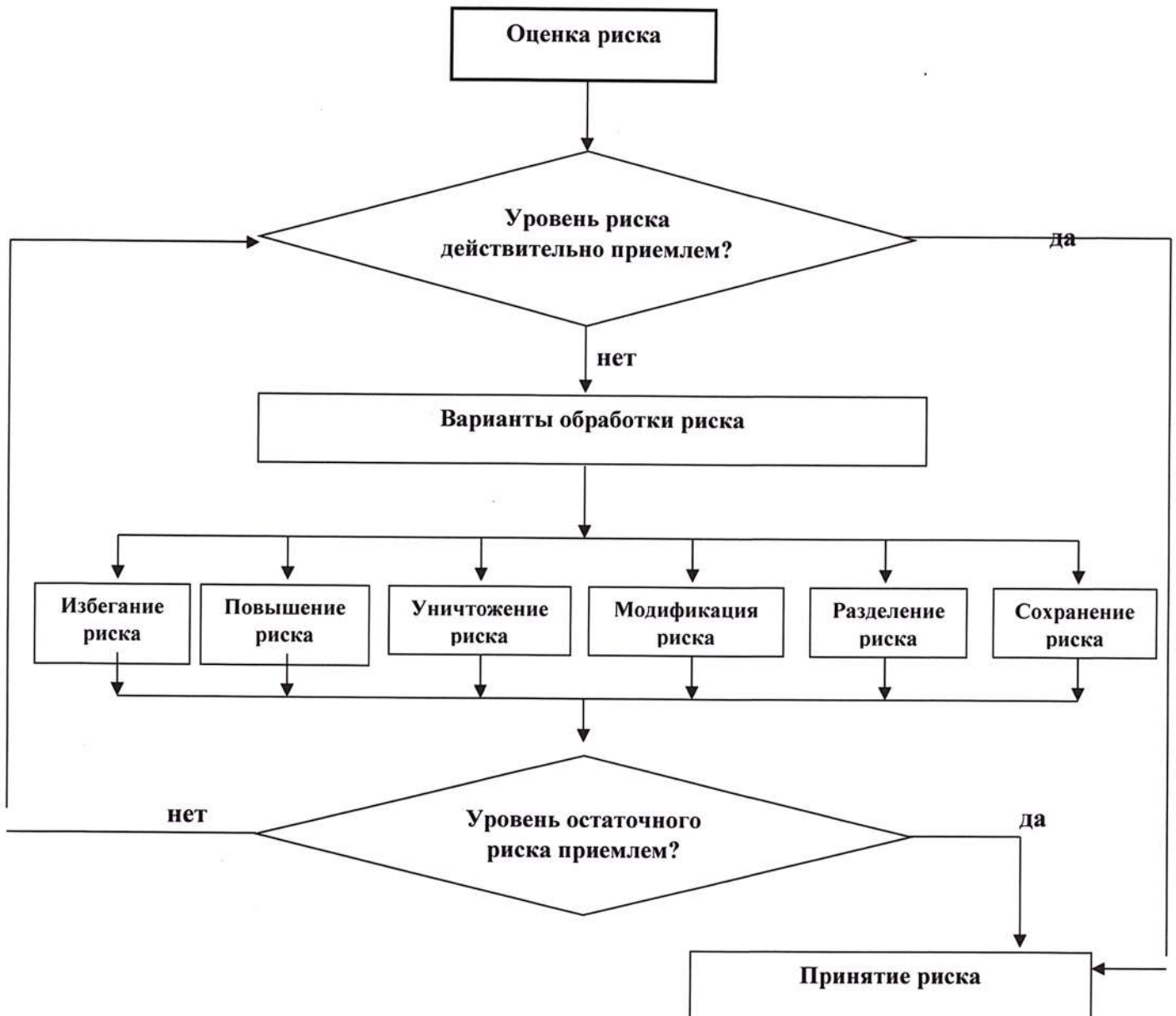
Блок-схема процесса управления рисками



Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями»		ДП-03-01-6.1
Утверждено 14.11.2023 г.	Издание №1	стр. 18 из 19

Приложение 2

Блок-схема процесса обработки рисков





Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігі		Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ДП «Управление рисками и возможностями» Утверждено 14.11.2023.		ДП-03-01-6.1 стр. 19 из 20
Издание №1		

Приложение 3

Ф-03-01-04

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. Председателя Правления—Ректор

К. Аралбекова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**Реестр оценки и обработки рисков структурного подразделения**

№	Наименование и описание риска	Причина возникновения риска	Последствия риска	Оценка риска		Мероприятия по минимизации и устранению рисков	Срок	Ответственное лицо
				Вероятность	Ущерб/ Тяжесть			
1								
2								
-								

Настоящая процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения НАО «Международный Университет Туризма и Гостеприимства»

**СВОДНЫЙ РЕЕСТР РИСКОВ**

№	Наименование риска	Описание риска	Причины появления риска	Последствия риска	Вероятность, %		Владелец риска и подразделение	Мероприятия по минимизации и устранению рисков
					Вероятность наступления риска	Существенность последствий наступления риска		
1								
2								
3								
...								

Руководитель отдела стратегического планирования и коммерциализации

Е.Маразгай



ОТЧЕТ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НАО "МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И ГОСТИНЬИЧЕСТВА"

№	Классификация по функциональным областям	Наименование риска	Описание риска	Причины появления риска	Последствия риска	Вероятность, %		Выявитель риска и подразделение	Мероприятия по минимизации и устранению рисков
						Вероятность наступления риска	Существенность последствий наступления риска		
1	Финансовые риски	Не несение бюджетной заявки на РБК	Бюджет по государственному заданию	Нехватка бюджетных средств, неэффективное использование бюджетных средств, ...	Дефицит финансирования, снижение объемов услуг и работ, снижение уровня оплаты, повышение уровня физического и морального износа основных средств, ...	3	2,5	отдел экономики и бюджетного планирования	Подготовка справки с пояснением и формирование новой дооплаченной бюджетной заявки для АБП по государственному заказу; Диверсификация доходов, снижение административных издержек, оптимизация расходов, ...
2	Кадровые риски			недостаток квалифицированных кадров, ...	Снижение уровня острепенности, снижение уровня качества подготовки специалистов, проблема при аттестации и при аккредитации ОП, ухудшение качества университетов, снижение рейтинга на рынке образовательных услуг, ...				
3	Социальные риски			ухудшение здоровья населения (пандемия, ...), несоответствие уровня подготовки абитуриентов, нарушение кодекса этики, ...	дестабилизация деятельности университета, закрытие ОП, реорганизация структурных подразделений, сокращение кадров, ...				

4	Инфраструктурные риски			<p>недостаточное материально-техническое и информационное обеспечение, аварийность инженерных коммуникаций, невыполнение обязательств со стороны поставщиков, несответствие среды санитарным нормам, ...</p>	<p>недостаточное обеспечение научно-исследовательского, образовательного процесса университета, несоответствие современным IT-технологиям, высокий уровень износа оборудования и техники, потери конкурентных преимуществ университета на рынке, ...</p>				
5	Академические риски			<p>невыполнение решений Ученого Совета, не исполнение индикаторов Программы развития, не прохождение университета внешним проверкам/аудитов, ...</p>	<p>невозможность достижения целей в области эффективности и качества, закрытие ОИ, назначение дополнительных проверок уполномоченных органов, ...</p>				
...	Академические риски								

Руководитель отдела ...