

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 1 -сі



БЕКІТЕМІН»

Басқарма Төрағасы – Ректор

А. Шокпаров **А. Шокпаров**

2025 ж.

**ҚР-03-01-6.1
ТӘУЕКЕЛДЕР МЕН МҮМКІНДІКТЕРДІ БАСҚАРУ**

Түркістан, 2025

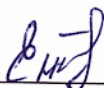
Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі	 INTERNATIONAL UNIVERSITY OF TOURISM AND HOSPITALITY	Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару» Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	ҚР -03-01-6.1 20 беттің 2 -сі

КЕЛІСУ ПАРАҒЫ

ӘЗІРЛЕНДІ:

Стратегиялық жоспарлау бөлімінің басшысы



Р.Б. Еженова
«__» _____ 2025 ж.

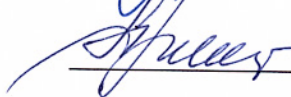
КЕЛІСІЛДІ:

Аппарат басшысы



Т.Б. Искаков
«__» _____ 2025 ж.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы
комплаенс қызметінің басшысы



Д.Е. Бейсембаева
«__» _____ 2025 ж.

Сапаны қамтамасыз ету бөлімінің
басшысы



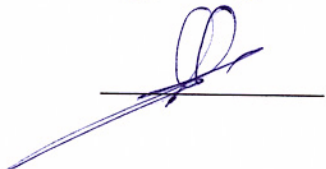
Ж.А. Сейткулова
«__» _____ 2025 ж.

Әкімшілік бөлімінің басшысы



К.Ж. Тубеков
«__» _____ 2025 ж.

Әкімшілік бөлімінің бас маманы
(заңгер)



Е.А. Тасов
«__» _____ 2025 ж.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі	 IUTA INTERNATIONAL UNIVERSITY OF TOURISM AND HOSPITALITY	Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 3 -сі

МАЗМҰНЫ

1. Мақсаты	3
2. Қолданылу саласы	3
3. Терминдер, анықтамалар және қысқартулар	3
4. Жауапкершілік	4
5. Процестің сипаттамасы	4
5.1 Жалпы ақпарат	4
5.2 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару	5
5.3 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіру	5
5.4 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді талдау және бағалау	8
5.5 Тәуекелді өңдеу	10
5.6 Мониторинг және талдау	12
6. Регламент	13
7. Тәуекелдер бойынша есептілік және үдерістің нәтижелілігін бағалау	13
8. Қосымшалар	13
9. Танысу парағы	14
10. Өзгерістерді тіркеу парағы	15

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару» Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	ҚР -03-01-6.1 20 беттің 4 -сі

1. МАҚСАТЫ

1.1 «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару» құжатталған рәсімінің (бұдан әрі – Рәсім) мақсаты – тәуекелдерді басқару тәртібін белгілеу, оларды айқындау әдістерін анықтау, тәуекелдерді бағалау және оларды барынша азайтуға бағытталған шараларды әзірлеу, сондай-ақ «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ-ның (бұдан әрі – Университет) барлық басқару деңгейлерінде мүмкіндіктерді басқаруды жүзеге асыру болып табылады. Рәсім Халықаралық ISO 21001:2018 «Білім беру ұйымдарына арналған менеджмент жүйесі» стандартының (бұдан әрі – Менеджмент жүйесі) талаптарына сәйкес әзірленген.

1.2 Аталған Рәсімді Университеттің әкімшілік-басқару құрамы (ӘБК), профессорлық-оқытушылық құрам (ПОК) және оқу-көмекші құрамы (ОКК) орындауға міндетті.

2. ҚОЛДАНЫЛУ САЛАСЫ

2.1 Аталған рәсім Университеттегі тәуекелдер мен мүмкіндіктерді жоспарлау, сәйкестендіру, бағалау және басқару қағидалары мен рәсімдерін, сондай-ақ олардың нәтижелерін құжаттамалық ресімдеуді белгілейтін негізгі құжат болып табылады. Рәсімнің мақсаты:

- Университеттің мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін жағдайлардың алдын алу;
- Университет қызметінің нәтижелілігін арттыру мақсатында мүмкіндіктерді пайдалану.

2.2 Аталған Рәсім нұсқаулық ретінде қызмет атқарады және университет қауымдастығының барлық мүшелері үшін міндетті болып табылады: әкімшілік-басқару құрамы (ӘБК), профессорлық-оқытушылық құрамы (ПОК) және оқу-көмекші құрамы (ОКК) үшін.

2.3 Аталған Рәсім Университеттің ішкі нормативтік құжаты болып табылады және стандартқа сәйкестікті тексеру барысында сарапшыларға/аудиторларға ұсынылатын жағдайдан басқа кезде өзге тараптарға берілмейді.

3. ТЕРМИНДЕР, АНЫҚТАМАЛАР ЖӘНЕ ҚЫСҚАРТУЛАР

Тәуекелді анықтау – тәуекел туралы ақпарат алуға бағытталған үдеріс, оған тәуекелді айқындау, тәуекел көздерін талдау, тәуекелді мониторингілеу бойынша жауапкершілікті белгілеу және тәуекелге қатысты өзге де ақпараттар кіреді.

Ұйымның контексті – ұйымның жұмыс істеу жағдайлары. Бұл – ұйымның стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуіне әсер етуі мүмкін ішкі және сыртқы факторлар мен жағдайлардың жиынтығы, сондай-ақ іскерлік орта.

Сана – өнімге, жүйеге немесе үдеріске тән сипаттамалар жиынтығының тұтынушының немесе өзге де мүдделі тараптардың талаптарын қанағаттандыру қабілеті.

Тәуекел – белгісіздіктің күтілетін нәтижеге ықпалы. Тәуекел көбіне оның салдарлары мен туындау ықтималдығының үйлесімі ретінде сипатталады. Көбіне бұл ұғым теріс салдарлардың туындау мүмкіндігіне қатысты қолданылады.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 5 -сі

Жазба – қол жеткізілген нәтижелерді немесе іске асырылған қызметке қатысты дәлелдерді қамтитын құжат.

Форма – белгіленген үлгідегі жазба.

Жауапты тұлға – жазбаларды әзірлеу, ресімдеу және шығару, оларға қолжетімділікті қамтамасыз ету және сақталуын қамтамасыз ету міндеттері жүктелген құрылымдық бөлімше қызметкері.

Объективті дәлел – қандай да бір құбылыстың бар екендігін немесе шынайылығын растайтын деректер.

МЖ – менеджмент жүйесі.

СЖБ – Стратегиялық жоспарлау бөлімі.

4. ЖАУАПКЕРШІЛІК

4.1 Университеттің Басқарма Төрағасы–Ректоры (бұдан әрі – Ректор) мынадай мәселелер үшін жауапты болып табылады:

- тәуекелге бағдарланған ойлау қағидатын қолдау және іске асыру;
- тәуекелдерді анықтау, бағалау, оларды өңдеу жөніндегі іс-шараларды жүзеге асыру үшін қажетті ресурстардың болуын қамтамасыз ету;
- тәуекелдер тізілімін және мүмкіндіктерді іске асыру жоспарын бекіту.

4.2 Стратегиялық жоспарлау бөлімі (бұдан әрі – СЖБ) жоба шеңберінде жауапты:

- тәуекелге бағдарланған ойлау қағидатын қолдау және қолдану;
- тәуекелдерді сәйкестендіру, талдау, бағалау және өңдеу процесін ұйымдастыру.

4.3 Құрылымдық бөлімшелердің басшылары тәуекелдерді сәйкестендіру, талдау, бағалау және өңдеу процесін ұйымдастыруға жауапты.

5. ПРОЦЕСТІҢ СИПАТТАМАСЫ

5.1 Жалпы ақпарат

5.1.1 Аталған Процедура Университеттің Сапаны қамтамасыз ету саласындағы саясатына және Университеттің қызметін реттейтін өзге де ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес әзірленген.

5.1.2 Осы Процедура тәуекелдерді анықтау мен бағалау тәртібін, ағымдағы тәуекелдерді бақылауды және тәуекелдерді басқару әдістерінің тиімділігін мониторингтеуді белгілейді.

5.1.3 Тәуекелдерді анықтау Университет пен оның қызметкерлерінің мақсаттары мен міндеттеріне теріс әсер етуі мүмкін оқиғаларды уақтылы айқындау және тіркеуге, сондай-ақ тәуекелдерді басқару процесін жетілдіру қажеттілігін анықтауға бағытталады.

5.1.4 Тәуекелдерді бағалау жалпы тәуекелдер тізімінен сыни тәуекелдерді бөліп көрсетуге, олардың туындау ықтимал себептері мен салдарын айқындауға бағытталған, соның ішінде сапалық және сандық талдау әдістерін қолдана отырып сандық көрсеткіштерде бейнеленген салдарды да қамтиды.

5.1.5 Тәуекелдерді сандық бағалау әрбір нақты тәуекелдің маңыздылығын түсіну, осындай тәуекелдерді басқаруға жұмсалған шығындардың тиімділігін бағалау, сондай-ақ тәуекелді үшінші тарапқа көшіру кезінде келісімшарт параметрлерін (шарттарын) анықтау үшін қажет.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 6 -сі

5.1.6 Сандық бағалаудың дәлдік деңгейі Университеттің қажеттіліктеріне сәйкес анықталады және тек Университетке бағыт-бағдар беретін көрсеткіштерді ұсынады, бұл тәуекелді көшіруге жұмсалатын шығындар мен ықтимал салдарлар арасындағы оңтайлы тепе-теңдікті қамтамасыз етеді.

5.1.7 Тәуекелдерді анықтау және бағалаудың толығырақ тәсілдері Университеттің Сапа менеджменті жүйесінің жеке тәуекелдерді басқару процесін реттейтін құжаттарында көрсетілуі мүмкін. Рәсімнің талаптарын орындау Университеттің барлық құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері үшін міндетті болып табылады.

5.2 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару

5.2.1 Тәуекелдерді басқару, тәуекелдер мен мүмкіндіктерді анықтау, талдау және олардың маңыздылығын анықтау процестерін қамтиды.

5.2.2 Тәуекелдерді басқарудың мақсаты – тәуекелдің қабылданатын деңгейі туралы және оны алдын алу немесе азайту үшін ресурстар бөлудің тиімділігі туралы шешім қабылдау үшін қажетті ақпарат алу болып табылады. Тәуекелдерді басқару процесі Университет қызметіне тәуекел салдарының маңыздылығы туралы қолжетімді барлық ақпаратты жинақтаудан тұрады. Тәуекелді бағалау сонымен қатар қауіп толығымен жойылмайтын жағдайларда ұсынылған тәуекелді басқару шараларының қабылданатындығын анықтау үшін пайдаланылуы мүмкін.

5.2.3 Университеттің басшылығы мен қызметкерлері тәуекелдердің сипаты мен деңгейін ескере отырып, әдістеме мен талдау тереңдігін таңдауға шешім қабылдайды. Тәуекелді бағалаудағы егжей-тегжей деңгейі барлық маңызды тәуекелдердің бағаланғанын және барлық тәуекелді басқару шараларының анықталғанын және Университеттің МЖ енгізілгенін қамтамасыз ететіндей болуы тиіс. Тәуекелді бағалау әдісі таңдалуына қарамастан, бағалау нақты өндірістік мәселелер мен проблемаларды көрсетуі қажет.

5.3 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді анықтау

5.3.1 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді анықтаудың мақсаты – Университеттің мақсаттарына әсер етуі мүмкін оқиғалар мен жағдайларды анықтау (кедергілер туындату, мерзімді ұзарту, жағдайларды нашарлату, жағымсыз оқиғаларды жеделдету немесе оң оқиғаларды кешіктіру).

5.3.2 Кең көлемді анықтау аса маңызды, себебі осы кезеңде анықталмаған тәуекелдер кейінгі талдауға енгізілмейді. Жүйелік тәсіл Университеттің барлық қызмет түрлерінде тәуекелдерді анықтауды қамтамасыз етуі тиіс.

5.3.3 Анықтау барысында қандай жағдайлар орын алуы мүмкін екенін ескеру қажет, яғни ықтимал себептер мен салдар туындауы мүмкін сценарийлерді қарастыру керек.

5.3.4 СЖБ Университеттің құрылымдық бөлімшелері басшыларымен бірлесіп отырып, тәуекел көздерін, қауіпті жағдайларды, олардың себептері мен ықтимал салдарын анықтайды. Бұл процесс Университеттің әртүрлі қызмет бағыттарында негізгі персоналмен сұхбат жүргізу және құжаттаманы талдау арқылы жүзеге асырылады – ішкі саясаттарды, рәсімдерді, алдыңғы кезеңдердегі аудит есептерін, шарттарды және т.б. зерделеу.

5.3.5 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді анықтау барысында ақпарат алудың мынадай көздері пайдаланылады:

- бәсекелестер мен басқа ұйымдардың тәжірибесі;
- SWOT-талдау;

Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 7 -сі

- маркетингтік зерттеулердің нәтижелері;
- мүдделі тараптардың қажеттіліктері мен күтулерін талдау;
- қолданылатын заңнамалық және нормативтік құқықтық талаптарды (қабылданған міндеттемелерді) бағалау нәтижелері;
- экологиялық аспектілер мен кәсіби қауіптерді анықтау нәтижелері;
- ішкі және сыртқы аудиттердің нәтижелері;
- бизнес-процестерді іске асыру технологиясына жүргізілген инспекциялық тексерулердің нәтижелері;
- өткен оқиғаларға қатысты жазбалар, мәселелерді талдау және бұрынғы тәуекелдер тізімдері (бар болған жағдайда);
- оқиғалар бойынша деректер базалары, ықтимал апаттық және өзге де штаттан тыс жағдайлар және т.б.

5.3.6 Университеттің жауапты қызметкерлері ықтимал тәуекелдердің толық тізімін жасайды.

5.3.7 Университеттің барлық қызметкерлері өздерінің қызмет түрлеріне тән тәуекел көздерімен, сондай-ақ олардың арасындағы өзара әрекеттестіктер барысында туындайтын тәуекелдермен хабардар болуы тиіс.

5.3.8 Барлық анықталған ықтимал тәуекелдер бөлім басшылары тарапынан «Тәуекелдерді бағалау және өңдеу тізілімінде» (Ф 04-01/01-01) есепке алу және талдау мақсатында тіркеледі. Жалпы Тәуекелдер тізілімі бөлім басшыларынан алынған деректер негізінде СЖБ тарапынан қалыптастырылады және Университет Ректоры тарапынан бекітіледі.

5.3.9 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді анықтау және бағалау сапасы менеджмент жүйесінің жұмысқа қабілеттілігін және адам факторының, жабдықтардың, инфрақұрылымның және олардың өзара әрекеттестігінің ықпалын жан-жақты түсінуге байланысты болады.

5.3.10. «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалау және өңдеу тізіліміне» келесі мәліметтер енгізіледі:

1. **Тәуекел нөмірі** – әр тәуекелге бірегей сәйкестендіру нөмірі беріледі.
 2. **Тәуекел сипаттамасы** – тәуекелдің барлық егжей-тегжейі көрсетіледі: контекст, тиісті саладағы ағымдағы жағдай, нормативтік құжаттар, түсіндірмелер, сілтемелер және тәуекелдің мәнін толық түсіну үшін қажет басқа да ақпарат. Бұл тармақта сондай-ақ тәуекелдің ықтимал салдарлары көрсетіледі.
 3. **Тәуекелдің пайда болу себептері** – тәуекелдің туындауына әкелетін барлық мән-жайлар көрсетіледі. Егер тәуекел көзі ретінде басқа тәуекелдің туындау мүмкіндігі болса, ол да қатар тіркеледі.
 4. **Қолданыстағы бақылау шаралары** – Университет қабылдаған және қолданыстағы іс-шаралар.
 5. **Мүмкіндік (өңдеуге дейінгі тәуекел)** – тәуекелдің туындау ықтималдығы 1-кестеге сәйкес көрсетіледі.
 6. **Залал/салдардың ауырлығы (өңдеуге дейінгі тәуекел)** – тәуекелдің әсер ету күші
- Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 8 -сі

1-кестеге сәйкес көрсетіледі.

7. **Тәуекелдің маңыздылығы (өңдеуге дейінгі тәуекел)** – келесі формула бойынша есептеледі:

Тәуекелдің маңыздылығы = Мүмкіндік × Салдар

8. **Қосымша басқару шаралары** – қолданыстағы шаралар жеткіліксіз болған жағдайда қолданылатын операциялық бақылау шаралары.

9. **Мерзім** – қосымша басқару шараларын орындау мерзімдері көрсетіледі.

10. **Жауапты тұлға** – қосымша басқару шараларын орындауға жауапты адамның тегі, инициалдары және лауазымы.

11. **Мүмкіндік (қалған тәуекел)** – операциялық бақылау шараларын қолданғаннан кейін төмендетілген ықтималдық көрсетіледі.

12. **Залал/салдардың ауырлығы (қалған тәуекел)** – қосымша шаралардан кейін төмендетілген салдар көрсетіледі.

13. **Қалған тәуекелдің маңыздылығы** – келесі формула бойынша есептеледі:

Қалған тәуекелдің маңыздылығы = Қалған мүмкіндік × Қалған салдар

5.3.11 Тәуекелдерді жіктеу келесі негізгі санаттар бойынша жүзеге асырылады:

Стратегиялық тәуекелдер – даму стратегиясын және қызметті жүргізу стратегиясын таңдаудағы қателіктердің салдарынан залалдардың туындау ықтималдығы. Стратегиялық тәуекел Университеттің бүкіл қызметіне әсер етеді және мынадай факторлармен байланысты:

- клиенттердің қалауларының өзгеруі;
- саяси және реттеуші өзгерістер;
- маркетингтік және брендтік стратегия;
- қызметтерді әзірлеу және нарыққа шығару стратегиясы;
- контрагенттермен және серіктестермен ұзақ мерзімді өзара іс-қимыл стратегиясы;
- өзге ұйымдарға қарағанда нарықтағы бәсекелестік артықшылық;
- көрсетілетін қызметтердің сенімділігі мен сапасы;
- жұмыс тиімділігі;
- іскерлік беделдің жоғалуы немесе өзгеруі.

Операциялық тәуекелдер – ішкі операциялық үдерістерді дұрыс орындамау немесе тоқтату, қызметкерлердің дұрыс емес әрекеттері, МЖ-нің тұрақсыз жұмыс істеуі, сондай-ақ сыртқы қолайсыз оқиғалар салдарынан тікелей немесе жанама шығындар тәуекелі:

- қызметкерлердің байқаусызда жіберген қателік әрекеттері;
- қызметкерлердің міндеттерін тиісінше орындамауы;
- қызметкерлердің заңсыз әрекеттері (электрондық және компьютерлік қылмыстарды қоса алғанда);
- персоналдың біліктілігінің жеткіліксіздігі, шамадан тыс жүктемесі, еңбекті ұтымсыз ұйымдастыру және т.б.;
- кадрларды іріктеу, басқару және ауыспалылық, персоналды уәждеу жүйесі, үдерістерді ұйымдастыру тиімділігі, біліктілікті арттыру және беру;

Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 9 -сі

- қызметтік өкілеттіктерді асыра пайдалану;
- алынатын/берілетін ақпарат пен құжаттардың бұрмалануы, жоғалуы, бүлінуі;
- электрондық және/немесе компьютерлік жабдықтың, бағдарламалық қамтамасыз етудің істен шығуы, зақымдануы;
- ақпаратты өндеудің тиімсіздігі;
- клиенттермен өзара қарым-қатынас және келіспеушіліктерді реттеу тәуекелдері;
- үшінші тұлғалардың (клиенттер мен контрагенттердің) байқаусызда жіберген қателік әрекеттері және/немесе міндеттемелерін тиісінше орындамау тәуекелдері;
- ғимараттың, жабдықтың зақымдануы;
- құжаттар мен мұрағаттың зақымдану тәуекелдері;
- қызмет көрсету технологияларын қолданудың тиімсіздігі тәуекелдері;
- сатып алулар мен логистикаға байланысты тәуекелдер.

Құқықтық тәуекелдер – заңдық тәуекелдер, бақылау тәуекелдері, кәсіби тәуекелдер: заңнамалық талаптарға сәйкестікке, сондай-ақ зияткерлік меншік мәселелеріне байланысты тәуекелдер.

Қаржылық тәуекелдер:

- табыстылықтың төмендеуімен байланысты тәуекелдер.

Қауіптер мен тәуекелдерді анықтау және бағалау сапасы МЖ-нің жұмыс қабілеттілігін жан-жақты түсінуге, сондай-ақ адами факторлардың, жабдықтың, инфрақұрылымның және олардың өзара байланыстарының әсеріне байланысты.

5.4 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді талдау және бағалау

5.4.1 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару процесінің екінші кезеңі – талдау, яғни тәуекелдің шамасын бағалау, ол басқа тәуекелдердің шамаларымен салыстырылады. Бұл тәуекелдерді басқару шараларының басымдықтарын айқындау және ресурстарды бөлу үшін жүргізіледі.

5.4.2 Ресурстардың ең көп көлемі немесе тәуекелді басқару шараларының ең жоғары басымдығы тәуекел шамасы ең жоғары тәуекелдерге сәйкес келуі тиіс.

5.4.3 Тәуекел шамасын талдау тәуекелдің қолайлылық деңгейін белгілеу үшін де қолданылады.

5.4.4 Бұл кезеңге тәуекелдің себептері мен көздерін, олардың оң және теріс салдарын және бұл салдардың орын алу ықтималдығын қарастыру кіреді. Осы ретте салдарға және ықтималдыққа әсер ететін барлық факторлар анықталуы тиіс. Бір оқиғаның көптеген салдары болуы және көптеген мақсаттарға әсер етуі мүмкін екендігі айқын. Қолданыстағы бақылау, оның тиімділігі мен нәтижелілігі де осы кезеңде ескерілуі тиіс.

5.4.5 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді талдау нәтижелері СЖБ және Университет басшылығы тарапынан олардың әділеттілігін растау мақсатында тексеріледі.

5.4.6 Тәуекелдер мен мүмкіндіктер сапалық бағалау әдісі арқылы екі параметр негізінде бағаланады: тәуекелдік жағдайдың салдары және тәуекелдік жағдайдың туындау ықтималдығы.

5.4.7 Тәуекелдер екі рет бағаланады: біріншіден, ішкі (тумысынан) тәуекелді

Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі	 INTERNATIONAL UNIVERSITY OF TOURISM AND HOSPITALITY	Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 10 -сі

айқындау үшін, яғни басқару шаралары қабылданбаған кездегі, бірақ қолданыстағы бақылау шаралары ескерілген жағдайдағы тәуекел. Ішкі тәуекелдердің басым бөлігі басқару шараларының болмауын немесе олардың алып тасталуын көрсететін жоғары мәнге ие болады. Бұдан кейін тәуекелдер қалдық тәуекелді айқындау үшін қайта бағаланады, яғни қосымша басқару шаралары енгізілгеннен кейінгі тәуекел.

Кесте 1 – Тәуекел мен мүмкіндіктің мәнділігін айқындау

Ықтималдық	Последствия				
	1	2	3	4	5
	Елеусіз (қаржылық шығын 500 мың теңгеге дейін)	Орташа (қаржылық шығын 500 мың теңгеден 1 млн. теңгеге дейін)	Маңызды (қаржылық шығын 1 млн. теңгеден 3 млн. теңгеге дейін)	Жоғары (қаржылық шығын 3 млн. теңгеден 5 млн. теңгеге дейін)	Сындарлы (қаржылық шығын 5 млн. теңгеден жоғары)
1 Өте төмен ықтимал (тәуекелдің пайда болу ықтималдығы 3 жылда бір рет)	1	2	3	4	5
2 Төмен ықтимал (тәуекелдің пайда болуы жылына бір рет)	2	4	6	8	10
3 Ықтимал (тәуекелдің пайда болуы тоқсан сайын)	3	6	9	12	15
4 Өте ықтимал (тәуекелдің пайда болуы айына бір рет)	4	8	12	16	20
5 Міндетті түрде (тәуекелдің пайда болуы апта сайын)	5	10	15	20	25

5.4.8 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалау Университеттің мақсаттары мен міндеттеріне елеулі әсерін тигізуі мүмкін теріс ықпалы бар тәуекелдерді айқындауға мүмкіндік береді, сондай-ақ оларды басқару немесе бақылау тәуекел иелерінің құзыретінен тыс шығады. Аталған тәуекелдер Университет басшылығының қарауына шығарылып, оларды басқару мен бақылау тәртібін белгілеу туралы шешімді басшылық қабылдайды (2-кесте).

Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі	 INTERNATIONAL UNIVERSITY OF TOURISM AND HOSPITALITY	Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 11 -сі

Кесте 2 – Тәуекелдің маңыздылық деңгейін айқындау

Тәуекел	Сипаттамасы
Жоғары	Тәуекелдер дереу басқару шараларын қабылдауды талап етеді, соның ішінде тәуекелге байланысты қызмет түрінен бас тарту арқылы оны болдырмау мүмкіндігін қарастыру. Мұндай тәуекелдер басқару шараларын енгізу арқылы кем дегенде орташа немесе төмен деңгейге дейін азайтылуы тиіс немесе жедел қауіпсіздік шаралары қолданылуы қажет.
Орташа	Тәуекелдер басқарылуы тиіс және оларды басқару шараларының тиімділігі тұрақты түрде мониторингке алынып отыруы қажет.
Төмен	Тәуекелдер қолайлы болып саналады және қосымша басқару шараларын талап етпейді.

5.5 Тәуекелді өңдеу

5.5.1 Тәуекелді өңдеу – бұл циклдік үдеріс (Қосымша 2), ол мыналарды қамтиды:

- тәуекелдерді түрлендіру үшін бір немесе бірнеше нұсқаны таңдау;
- осы нұсқаларды іс жүзінде іске асыру;
- тәуекелді өңдеу нәтижелерін бағалау;
- қалдық тәуекел деңгейінің қолайлылығы туралы шешім қабылдау;
- шешім қабылданбаған жағдайда – тәуекелді қайта өңдеуді жүзеге асыру;
- осы өңдеудің тиімділігін бағалау.

5.5.2 Тәуекелді өңдеу нұсқалары мыналар болуы мүмкін:

Тәуекелден қашу («тәуекелден бас тарту») – тәуекел туғызатын қызметті бастамау немесе жалғастырмау туралы шешім қабылдау. Мұндай шешім анықталған тәуекел сценарийлері тым жоғары деп танылған жағдайда қабылданады.

Тәуекелді арттыру – қолданыстағы бақылауды төмендету немесе тәуекелдің жоғары деңгейіне бару. Бұл жағдайда тәуекел ықпалы артады, егер ұйым одан айтарлықтай мүмкіндік алса немесе бақылау деңгейін сақтау шығындары оның пайдасынан асып кетсе.

Тәуекел көзін жою – тәуекелдің бастапқы көзін толықтай жою. Бұл күрделі нұсқа сирек кездесетін жағдайларда, ұйым тәуекел көзін толығымен жоя алатын кезде қолданылады.

Тәуекелді модификациялау – тәуекел деңгейін басқару бақылау түрлерін енгізу, алып тастау немесе өзгерту арқылы жүзеге асырылады, осылайша қалдық тәуекел қолайлы деңгейде бағалануы мүмкін. Модификациялау екі нұсқада іске асады:

- тәуекел ықтималдығын өзгерту;
- тәуекел салдарын өзгерту.

Тәуекелді бөлу – тәуекелдің бір бөлігін оны тиімді басқаруға жоғары құзыреті мен мүмкіндігі бар басқа тарапқа беру немесе бөлу. Бұл нұсқа мынадай жағдайларда тиімді:

- ұйымға тәуекелді қолайлы деңгейге дейін төмендету қиын болғанда;
- ұйымның аталған тәуекелді басқаруда тәжірибесі жеткіліксіз болғанда;
- тәуекелді үшінші тарапқа беру экономикалық жағынан тиімді болғанда. Мысалы: сақтандыру немесе аутсорсинг.

Тәуекелді сақтау – тәуекел қабылдау критерийлеріне сәйкес келген жағдайда, яғни қосымша бақылау құралдарын енгізу қажеттілігі болмаған кезде тәуекелді іс жүзінде қабылдау. Бұл ретте тәуекелді сақтау міндетті түрде құжатталуы тиіс.

Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 12 -сі

5.5.3 Тәуекелді өңдеудің ең қолайлы нұсқасын таңдау – бұл шығындар (тандалған нұсқаны іске асыруға жұмсалатын күш-жігер) мен алынатын пайдалардың арасындағы теңгерім болып табылады. Мұнда заңнамалық, нормативтік және өзге де талаптар, сондай-ақ әлеуметтік жауапкершілік пен қоршаған ортаны қорғау сияқты талаптар да ескерілуі тиіс.

5.5.4 Тәуекелдер және құрылым бойынша тәуекелдерді басқару

Академиялық тәуекелдер: түлектердің даярлығы мен жұмысқа орналасу сапасының төмендеуі; мектептердің ПОҚ дамуы деңгейінің төмендеуі; білім беру бағдарламаларының бәсекеге қабілетсіздігі; контингенттің тұрақсыздығы.

Ғылыми-зерттеу қызметі мен коммерцияландыру тәуекелдері: мемлекеттік қаржыландыру көлемінің төмендеуі; ЖОО мен ғылыми ұйымдардың бәсекелестігіне байланысты ғылыми зерттеулердің қысқаруы; жобаларды қаржыландыру туралы шешім қабылдайтын органдардағы сыбайлас жемқорлыққа байланысты ғылыми зерттеулерді мемлекеттік қаржыландыру көлемінің қысқаруы; Scopus және Web of Science базаларына кіретін журналдардағы мақалалар санының азаюы; мектептердің ПОҚ жүргізетін ғылыми зерттеулерінің деңгейі мен маңыздылығының төмендеуі; ғылыми зерттеу нәтижелерінің коммерцияландыруға сұраныссыздығы және бәсекеге қабілетсіздігі.

Интернационализация тәуекелдері: шетелдік білім алушылар үшін білім беру бағдарламаларының тартымдылығының жеткіліксіздігі; интеграциялық үдерістердің баяулауы және интернационализация тетіктерінің өзгеруі.

Инфрақұрылымды, материалдық, ақпараттық және техникалық ресурстарды дамыту тәуекелдері: инфрақұрылым нысандарының ескіруі және оқу алаңдары мен жатақханалардың жетіспеушілігі; ғылыми-зерттеу және білім беру үдерістерін ресурстық қамтамасыз етудің жеткіліксіздігі.

Басқарушылық және кадрлық тәуекелдер: кадрлық құрам сапасының стратегиялық міндеттерді шешуге сәйкессіздігі (әлемдік деңгейдегі зерттеушілердің аздығы, ғылыми дәрежесі бар оқытушылар үлесінің төмендеуі, жас ғалымдардың жеткіліксіз тартылуы, ПОҚ-тың ағылшын тілін жеткіліксіз меңгеруі); өзге ЖОО ғалымдарының және шетелдік ғалымдардың қызметтік тұрғын үй берілмегендіктен Университетке жұмысқа келгісі келмеуі.

5.5.5 Тәуекелді өңдеу барысында, тәуекелді өңдеудің тандалған нұсқасының тиімсіздігі салдарынан екінші деңгейлі тәуекелдердің пайда болуы мүмкін. Екінші деңгейлі тәуекелдер бастапқы тәуекелдер сияқты тәуекелдерді өңдеу жоспарына енгізіледі және жаңа тәуекелдер ретінде қарастырылмайды. Мұндай тәуекелдер арасындағы байланыс Тәуекелдерді өңдеу жоспарында айқын сәйкестендіріледі.

Тәуекелдерді өңдеу жоспары – тәуекелдерді өңдеу нұсқаларын тәжірибеде іске асыратын құжат, ол мынадай ақпаратты қамтиды:

- белгілі бір өңдеу нұсқаларын таңдаудың себептері, соның ішінде алынатын күтілетін пайдалар;
- жоспарды бекітуге (мақұлдауға) жауапты тұлғалар және оны жүзеге асыруға жауапты тұлғалар;

Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 13 -сі

- ұсынылған іс-шаралар;
- ресурстық талаптар, оның ішінде күтпеген жағдайларды қоса алғанда;
- іс-шаралардың тиімділігін бағалау критерийлері және қолданыстағы шектеулер;
- мониторинг пен есептілікке қойылатын талаптар;
- уақыттық шеңберлер.

5.5.6 Тәуекелдерді өңдеу жоспары Университеттің жауапты қызметкерлерімен әзірленіп, жауапты лауазымды тұлғамен келісіліп және Университет Ректорымен бекітіледі.

5.5.7 Тәуекелдерді өңдеу жоспары ұйымның басқарушылық үдерістеріне біріктіріліп, тиісті мүдделі тараптармен (стейкхолдерлермен) талқыланады.

5.5.8 Тәуекелдерді өңдеуден кейін де қалдық тәуекелдер қалады, олар үшін Университет басшылығы да жауапты болады.

5.6 Мониторинг және талдау

5.6.1 Мониторинг пен талдау тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару процесінің бөлігі болып табылады және тұрақты тексеруді немесе бақылауды қамтиды.

5.6.2 Мониторинг және талдау процестері тәуекелдерді басқару процесінің барлық аспектілерін қамтып, мына мақсаттарға қол жеткізуді көздейді:

- бақылау шараларының тиімді және нәтижелі болып қалуын қамтамасыз ету;
- тәуекелдерді бағалауды жетілдіру мақсатында қосымша ақпарат алу;
- болған оқиғалардан, іске асырылған өзгерістерден, жалғасып жатқан үрдістерден, жеткен жетістіктер мен (немесе) сәтсіздіктерден «сабақ алу»;
- сыртқы және ішкі контекстердегі өзгерістерді анықтау, соның ішінде тәуекел критерийлері мен тәуекелдің өзіндегі өзгерістерді, олар тәуекелді өңдеуді және оның басымдықтарын қайта қарауды талап етуі мүмкін;
- жаңа тәуекелдер мен мүмкіндіктерді анықтау.

5.6.3 Тәуекелдер мен мүмкіндіктердің мониторингі мен талдауы жыл сайын МЖ-ін жоғары басшылық тарапынан талдау барысында жүргізіледі.

5.6.4 Университет талдауының кіріс деректерімен қатар, жоғары басшылық мына ақпаратты да талдайды:

- заңнамалық контекст;
- бәсекеге қабілеттілік контексті;
- тәуекелдерді бағалау тәсілі;
- ықпал ету критерийлері;
- тәуекелдерді бағалау критерийлері;
- тәуекелдерді қабылдау критерийлері;
- Университетті ұстап тұрудың жалпы құны;
- қажетті ресурстар.

5.6.5 Мониторинг пен талдау нәтижелері бойынша жоғары басшылық тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару процесінің тиімділігін арттыру мақсаттарын белгілейді.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі		Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 14 -сі

6. РЕГЛАМЕНТ

6.1 Тәуекелдерді анықтау және бағалау мақсатында Стратегиялық жоспарлау бөлімі (СЖБ) жылына екі рет – мамыр және қараша айларында, 20 (жиырмамыншы) күнге дейін – мониторинг жүргізеді. Мониторинг аясында құрылымдық бөлімшелерден (тәуекел иелерінен) Университеттің Тәуекелдер тізілімін жаңарту үшін ақпарат қызметтік хат негізінде сұратылады.

6.2 Тәуекелдерді анықтау және бағалау Университеттің құрылымдық бөлімшелері (тәуекел иелері) тарапынан қызметтік хатты алған күннен бастап 7 (жеті) күн ішінде жүзеге асырылады. Анықталған және бағаланған тәуекелдер (нысанға сәйкес) СЖБ-ға жолданады.

6.3 Құрылымдық бөлімшелерден (тәуекел иелерінен) анықталған және бағаланған тәуекелдер туралы ақпаратты (нысан бойынша) алғаннан кейін СЖБ талдау жүргізеді. Ақпарат жеткілікті болған жағдайда, маусым/желтоқсан айының 30 (отызыншы) күніне дейін СЖБ жиынтық Тәуекелдер тізілімін қалыптастырады.

7. ТӘУЕКЕЛДЕР БОЙЫНША ЕСЕПТІЛІК ЖӘНЕ ҮДЕРІСТІҢ НӘТИЖЕЛІЛІГІН БАҒАЛАУ

7.1 Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша жауапты СЖБ тәуекелдер туралы ақпаратты жинақтауды, оны сақтауды және Тәуекелдер тізілімін жүргізуді жүзеге асырады.

7.2 Әр жарты жыл сайын тәуекелдерді басқару процесінің шеңберінде СЖБ келесі құжаттарды әзірлейді:

- тәуекелдерді анықтау мен бағалау жөніндегі тәуекелдер тізілімі/деректер базасы;
- тәуекелдерді басқару және бағалау жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалуы туралы есеп.

7.3 Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару үдерісінің нәтижелілігінің өлшемі елеулі тәуекелдердің туындау жағдайларының болмауы және Университеттің қойылған мақсаттарына қол жеткізілуі болып табылады.

8. ҚОСЫМШАЛАР

8.1. Қосымша 1 – Тәуекелдерді басқару процесінің блок-схемасы (төменде берілген).

8.2. Қосымша 2 – Тәуекелдерді өңдеу процесінің блок-схемасы (төменде берілген).

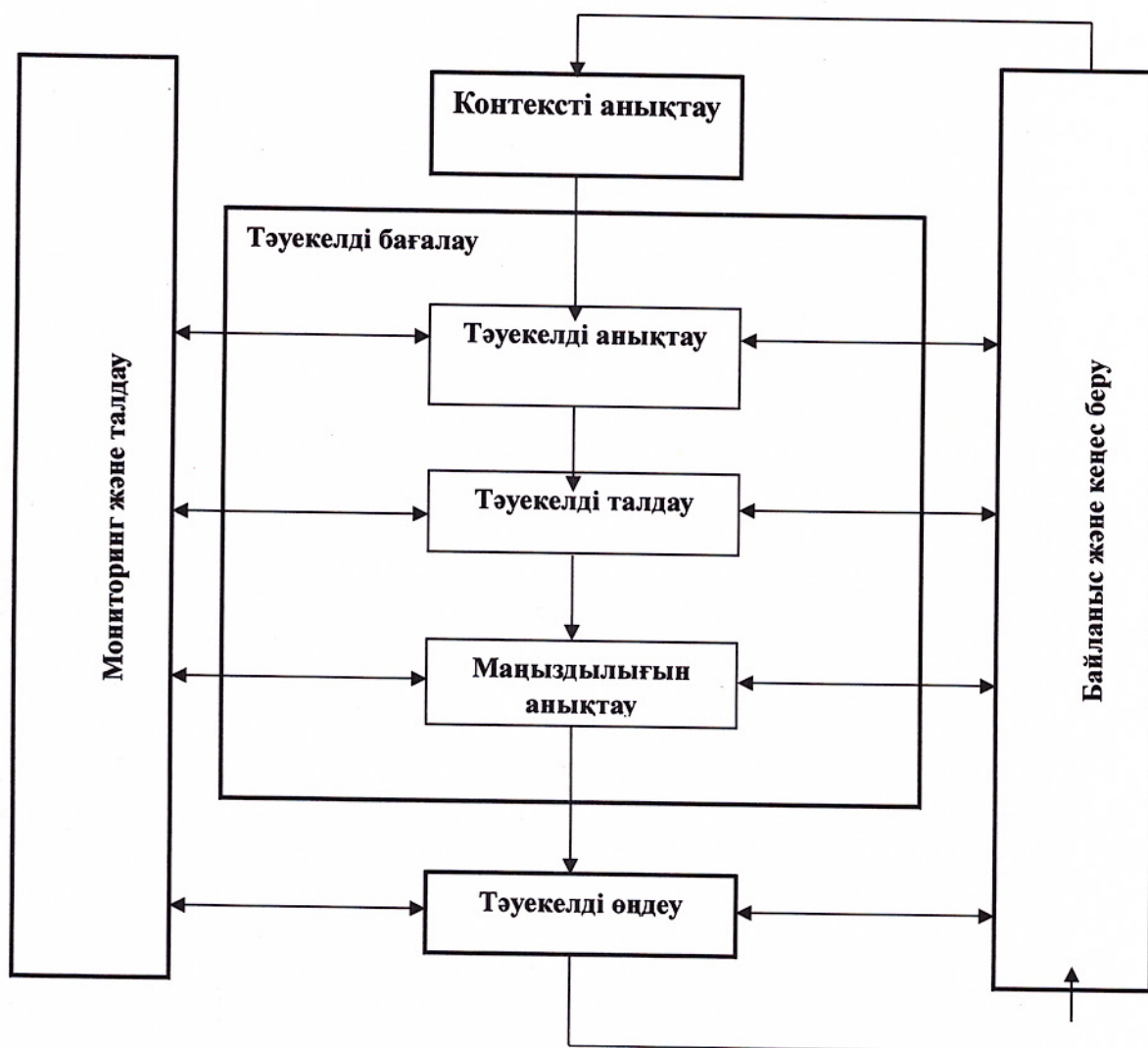
8.3. Қосымша 3 – Ф-03-01/04 «Құрылымдық бөлімшенің тәуекелдерді бағалау және өңдеу тізілімі».

8.4. Қосымша 4 – «Халықаралық туризм және меймандостық университеті КЕАҚ құрылымдық бөлімшелерінің есебі» (Тәуекелдердің жиынтық тізілімі).

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі	 INTERNATIONAL UNIVERSITY OF TOURISM AND HOSPITALITY	Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 17 -сі

Қосымша 1

Тәуекелдерді басқару процесінің блок-схемасы

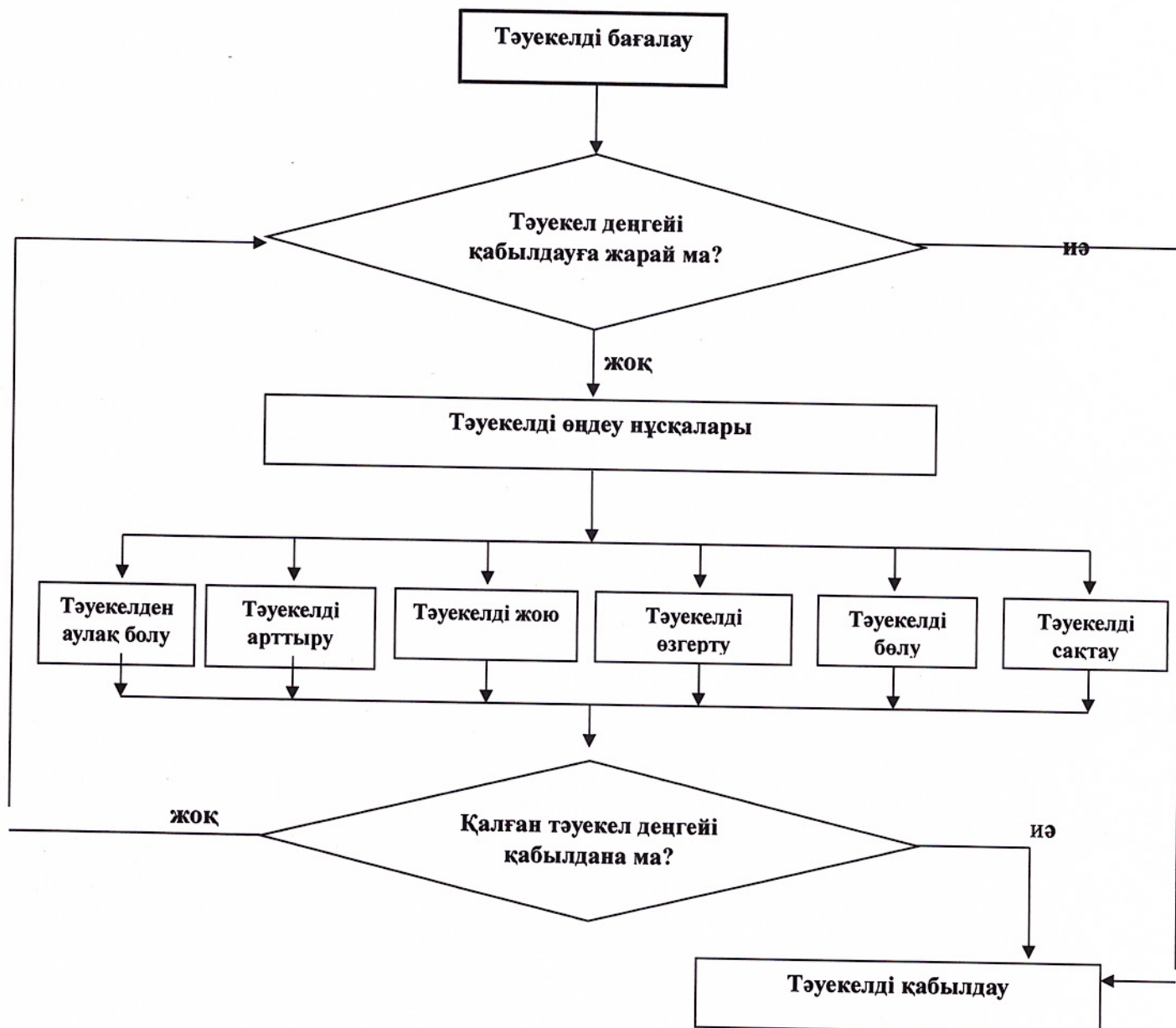


Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігі	 INTERNATIONAL UNIVERSITY OF TOURISM AND HOSPITALITY	Министерство туризма и спорта Республики Казахстан
«Халықаралық туризм және меймандостық университеті» коммерциялық емес акционерлік қоғамы		Некоммерческое акционерное общество «Международный университет туризма и гостеприимства»
ҚР «Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару»		ҚР -03-01-6.1
Бекітілді 02.09.2025 ж.	Басылым №2	20 беттің 18 -сі

Қосымша 2

Тәуекелдерді өңдеу процесінің блок-сұлбасы



Осы процедураны «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ рұқсатынсыз толық немесе ішінара көшіруге, тираждауға және таратуға болмайды.

