



ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КАРТА РИСКОВ

2026



г. Астана, 2026

Политика управления рисками:

Разработана:

Советником Генерального директора, доктором экономических наук, профессором Яновской О.А.

Политика управления рисками НУ «Независимое Агентство Аккредитации и Рейтинга» рассмотрена и широко обсуждена с коллективом агентства:

Рассмотрено и утверждено:

Экспертным советом по высшему образованию НААР

(Протокол №35 от «6» февраля 2026 г.);

Экспертным советом по медицинскому образованию НААР

(Протокол №1 от «14» февраля 2026 г.);

Аккредитационным советом НААР

(Протокол №100 от «27» марта 2026 г.);

Наблюдательным советом НААР

(Протокол №11 от «3» апреля 2026 г.).

Политика управления рисками НУ «Независимое Агентство Аккредитации и Рейтинга» разработана с целью своевременного определения, предвосхищения и предотвращения рисков и угроз для обеспечения эффективной деятельности агентства.

Политика управления рисками и Карта рисков позволяет глубже изучить современное состояние деятельности НААР и заранее учесть возможные внешние и внутренние риски с целью определения стратегии дальнейшего развития агентства.

Независимое агентство аккредитации и рейтинга (IAAR)

010000, Республика Казахстан,

г.Астана, проспект Бауржана Момышулы 2, ВП-4Г

Е-mail: iaar@iaar.kz

СОДЕРЖАНИЕ

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
II. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ	5
III. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	6
IV. МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ РИСКОВ	7
V. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ	8
VI. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	9
VII. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	10
VIII. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	12
IX. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ	13
X. МОНИТОРИНГ	13
XI. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	13

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Политика управления рисками (далее - Политика) направлена на системное выявление, оценку и минимизацию рисков, которые могут повлиять на эффективность деятельности НААР и обеспечение качества, проводимой аккредитации организаций образования и образовательных программ.

Политика управления рисками определяет порядок идентификации, анализа и оценки рисков, устанавливает ключевые цели и задачи, основные принципы управления рисками и устранения причин для предупреждения повторного их возникновения в деятельности НУ «Независимое агентство аккредитации и рейтинга» (далее – НААР, агентство).

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

3. Одной из ключевых задач при выявлении потенциальных рисков является способность ответственных сотрудников определять риск-факторы, которые являются причиной возникновения риска.

Определение ключевых риск-факторов способствует повышению эффективности процесса управления рисками и угрозами.

4. Настоящая Политика является внутренним нормативным документом НААР и вводит в действие карту рисков.

5. Карта рисков - инструмент управления рисками, который помогает выявлять потенциальные угрозы и управлять ими.

Карта помогает систематизировать риски, возникающие в процессе работы и разрабатывать мероприятия для минимизации негативных последствий, позволяющий снизить негативные последствия и повысить эффективность работы НААР.

Регулярное обновление и корректировка карты рисков поможет поддерживать высокий уровень безопасности и стабильности в деятельности НААР.

Карта рисков - это конкретный документ, так называемый Реестр рисков, в который входит Перечень потенциальных рисков, связанных с управлением НААР.

Карта рисков помогает идентифицировать возможные проблемы, способные негативно повлиять на работу НААР. Обновление и корректировка карты рисков позволяют поддерживать высокий уровень безопасности и стабильности работы НААР.

6. Карта рисков помогает:



Прогнозировать риски

заранее определить возможные угрозы и разработать меры по их предвосхищению и предотвращению



Оптимизировать ресурсы

оптимизировать ресурсы, распределяя их для устранения наиболее весомых рисков.



Обеспечить безопасность

обеспечить безопасность, способствуя снижению уровня разных ситуаций на работе.



Улучшить корпоративную культуру

создавая комфортный микроклимат в коллективе, снижая вероятность конфликтов и улучшая взаимоотношения между сотрудниками.

II. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

7. **Политика** управления рисками НААР служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность агентства.

8. **Основная цель Политики** - обеспечение непрерывности и стабильности деятельности НААР посредством ограничения степени воздействия внутренних и внешних негативных факторов.

9. **Ключевые задачи:**

- Оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды.
- Организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью их снижения.
- Систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках.
- Повышение конкурентоспособности и достижение поставленных стратегических целей.

III. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

10. В Политике управления рисками используются следующие термины и определения:

Вероятность риска - формализованная оценка возможности наступления рискового события в течение определенного периода.

Влияние риска – оценка ожидаемого воздействия рискового события на результаты работы и ее репутации.

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

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

Карта рисков – описание рисков и возможных последствий, вероятность наступления и уровень риска, а также мероприятия по их предупреждению и устранению, а также сроки исполнения и ответственных исполнителей.

Качественная оценка – это определение степени влияния риска на деятельность, в соответствии с внутренними критериями и вероятности риска, основанной на коллективной и экспертной оценке.

Комплаенс-риски – это потенциальные угрозы для организации, возникающие в результате несоблюдения законов, правил, внутренних документов и стандартов бизнес-практик, что может привести к финансовым проблемам, репутационному ущербу и штрафам.

Коррупционный риск – возможность возникновения причин, способствующих совершению коррупционных правонарушений.

Кросс-функциональный риск – риск, в процессе управления которым включены руководители структурных подразделений, либо разных функциональных подразделений.

Риск– воздействие неопределенности на цели организации. Воздействие отклонение от ожидаемого. Воздействие может быть положительным и/или отрицательным, может вызывать и создать возможности и угрозы или быть результатом. Риск выражается в терминах: источник риска, возможные события, последствия и их вероятность.

Правовые риски — это потенциальные угрозы, связанные с нарушением законов и нормативных актов, которые могут привести к финансовым потерям, репутационным ущербам или другим негативным последствиям.

Риск менеджмент – скоординированная деятельность, направляющая и управляющая организацией с учетом риска. Риск менеджмент является составной частью всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и управление процессами.

Операционный риск – риск, возникающий в ходе осуществления ежедневного бизнес-процесса.

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

Стратегические риски – это риски, связанные с принятием ошибочных решений, определяющих стратегию деятельности и развития организации. Эти риски могут возникнуть из-за неверной оценки факторов, влияющих на развитие, или из-за недостаточного обеспечения ресурсов и организационных мер для достижения стратегических целей.

Управление рисками - процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь в работе.

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

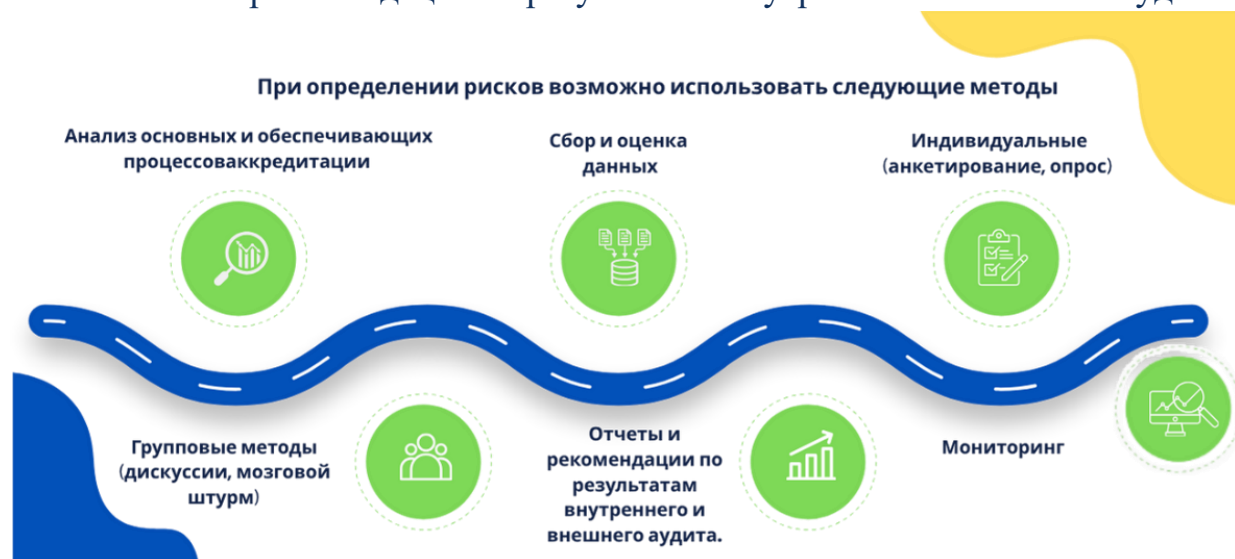
Фактор риска – причина, способствующая реализации риска.

Финансовый риск – риск, возникающий в ходе осуществления ежедневных финансовых операций и вызываемый в большей мере неожиданными изменениями внешних финансовых, экономических и других факторов.

IV. МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ РИСКОВ

11. При определении рисков возможно использовать следующие методы:

- ✧ Анализ основных и обеспечивающих процессов аккредитации
- ✧ Сбор и оценка данных
- ✧ Индивидуальные (анкетирование, опрос)
- ✧ Групповые методы (дискуссии, мозговой штурм)
- ✧ Мониторинг
- ✧ Отчеты и рекомендации по результатам внутреннего и внешнего аудита.



12. Для проведения внутреннего анализа процессов используется информация, полученная из внутренних и внешних источников (партнеров, внешней оценки и т.д.).

Этот метод подразумевает анализ входных данных, задач, обязанностей, ответственности и выходных данных, вместе формирующих процесс. Изучение риск-факторов, НААР определяет риски, которые могут повлиять на эффективность деятельности. В результате анализа процессов и выявления рисков каждого процесса формируется перечень рисков.

13. Обнаружение потенциальных новых рисков в ходе текущей деятельности, в ходе процедур управления рисками, а также в процессе осуществления сотрудниками текущей деятельности, ранее не включенных, новый риск включается в Карту рисков.

V. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ

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

- *Стратегические риски*
- *Кадровые риски*
- *Комплаенс-риски*
- *Операционные риски*
- *Финансовые риски*
- *Юридические риски*
- *Коррупционные риски*

ГРУППИРОВКА РИСКОВ ПО ОСНОВНЫМ КАТЕГОРИЯМ



В рамках данных семи групп рисков необходимо учитывать аспекты трех направлений устойчивого развития – экономический, экологический и социальный.

VI. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

15. Ключевыми элементами управления рисками являются:

Цели управления рисками:

- Обеспечение высокого качества процессов аккредитации.
- Защита репутации НААР.
- Обеспечение соответствия нормативным требованиям.

Идентификация рисков:

- Регулярный мониторинг внутренних и внешних факторов, способных повлиять на деятельность.
- Использование опросов и обратной связи от аккредитованных организаций.

Оценка рисков:

- Определение вероятности и потенциального воздействия каждого риска.
- Классификация рисков по приоритетности.

Меры управления рисками:

- Разработка стратегий для минимизации или устранения рисков.
- Внедрение процедур по предотвращению и реагированию на риски.

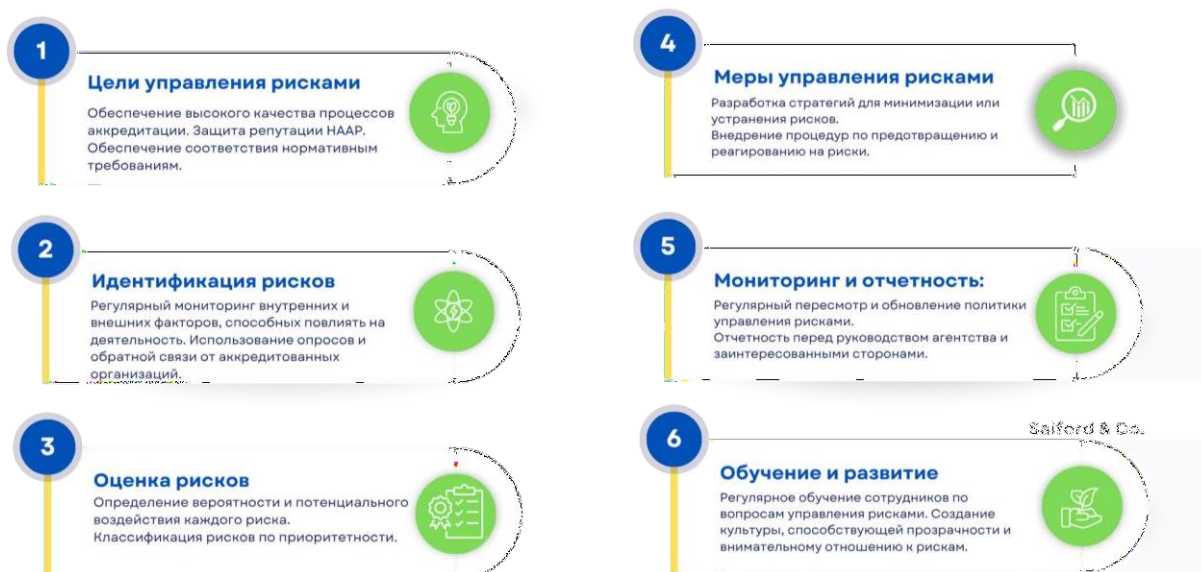
Мониторинг и отчетность:

- Регулярный пересмотр и обновление политики управления рисками.
- Отчетность перед руководством агентства и заинтересованными сторонами.

Обучение и развитие:

- Регулярное обучение сотрудников по вопросам управления рисками.
- Создание культуры, способствующей прозрачности и внимательному отношению к рискам.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ РИСКА



VII. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

16. Процесс управления рисками состоит из 6 стадий:

1. Планирование
2. Идентификация факторов риска
3. Качественная оценка
4. Количественная оценка
5. Подготовка плана реакции
6. Мониторинг и контроль

17. Влияние и существенность риска определяется на основании основных показателей:

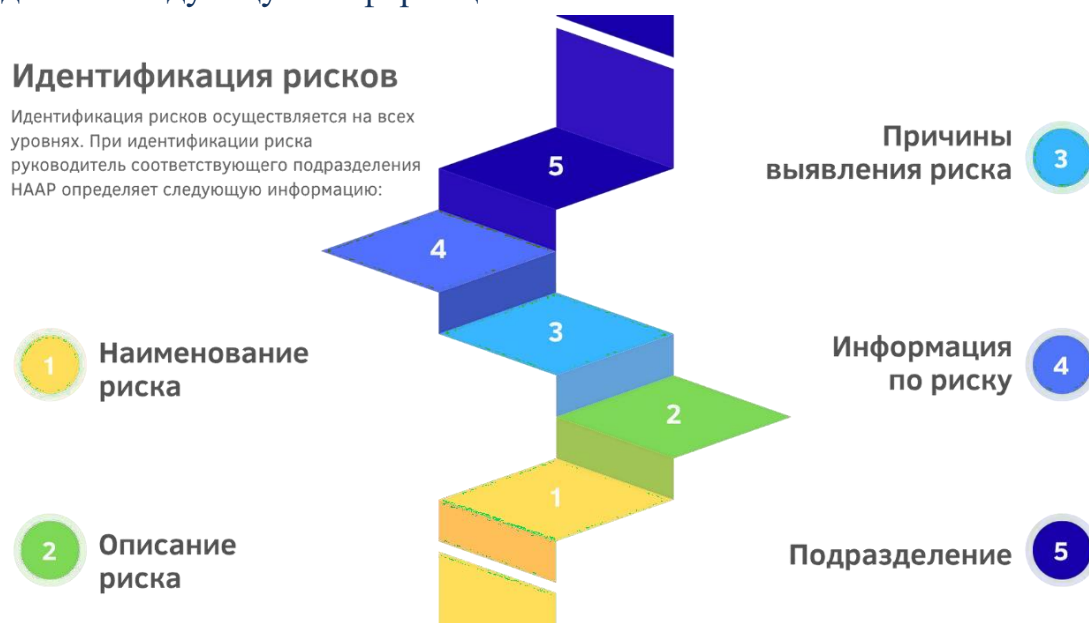
- Уровень вероятности реализации риска
- Уровень влияния риска на деятельность НААР.

18. Этапы процесса управления рисками включают:

- Мониторинг и определение степени рисков
- Планирование мероприятий по устранению рисков
- Проведение мероприятий по устранению рисков
- Анализ и эффективность мероприятий по устранению рисков

19. Анализ и определение степени рисков.

Идентификация рисков осуществляется на всех уровнях. При идентификации риска руководитель соответствующего подразделения НААР определяет следующую информацию:



20. Формирование Карты рисков требует учета большого количества факторов. Процесс начинается с оценки и анализа текущей ситуации в НААР и выявления проблемных областей, подверженных рискам.

- Политика управления рисками НААР направлена на выявление широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество и актуальность проводимого анализа рисков.
- Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, семинаров и обсуждений, интервьюирования, анализа процессов, сбора и анализа данных, экспертных оценок, оценки, мониторинга публикаций и выступлений.
- Результатом процедуры определения рисков является Карта рисков, которая включает в себя полный перечень выявленных рисков НААР с их кратким описанием, факторами (причинами) возникновения, возможными последствиями, а также мероприятиями по управлению данными рисками.
- Карта рисков НААР позволяет оценить относительную значимость каждого риска по сравнению с другими рисками, а также выделить риски, которые являются ключевыми и требуют разработки и осуществления мероприятий по их управлению. По каждому риску определяется руководитель подразделения, ответственное лицо в соответствии со своими функциональными обязанностями. Карта рисков обновляется структурными подразделениями Агентства на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

21. Оценка риска представляет собой совокупность вероятности риска.

Оценку риска необходимо проводить для того, чтобы проверить

- адекватность процедур, направленных на управление рисками.
- определить приоритеты деятельности, если в результате оценки была установлена необходимость в дальнейших мероприятиях.

Риски оцениваются с учетом вероятности их возникновения и влияния:

- Оценка рисков позволяет определить основные риски, которые могут оказать негативное влияние на деятельность НААР и достижение стратегических целей и задач.
- При оценке рисков используется качественный или количественный анализы, их взаимосвязь, которые определяют методический подход к процессу управления рисками.
- Оценка рисков проводится на качественной основе. Результатом оценки рисков является общая оценка по каждому риску.
- Все выявленные и оцененные риски отражаются на Карте рисков. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска по сравнению с другими рисками и выделить ключевые риски.
- Оценка риска осуществляется 1 раз в год.

Вероятность риска определяется по **5-балльной шкале**

Таблица 1. Вероятность риска

РИСКИ	СТЕПЕНЬ РИСКА	ПОЯВЛЕНИЕ РИСКА
1 уровень	Очень низкая	1 раз в 5 лет
2 уровень	Низкая	1 раз в 4 года
3 уровень	Средняя	1 раз в 3 года
4 уровень	Высокая	1 раз в 2 года
5 уровень	Очень высокая	в этом году

VIII. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

22. Управление рисками является важным вопросом деятельности Агентства и представляет собой процесс разработки мероприятий по устранению их негативного влияния.

Меры по управлению рисками должны ежегодно рассматриваться и утверждаться коллегиальными органами управления агентства (ЭС, АС, НС), что является обязательными для исполнения всеми подразделениями.

Определение методов реагирования на риски и разработка мероприятий по управлению рисками включает следующие меры:

- ✧ **Снижение риска**
- ✧ **Принятие риска**
- ✧ **Уклонение от риска**
- ✧ **Перераспределение риска**

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

24. Для построения Карты рисков НААР определило следующие действия:

- **Обучить сотрудников основам риск-менеджмента**
- **Определить границы анализа**
- **Сформировать рабочую группу**
- **Рассмотреть сценарии рисков**
- **Провести ранжирование**
- **Определить границы риска**
- **Определить направления действий**

25. Руководители подразделений заполняют Карту рисков, вносят необходимую информацию и сроки устранения.

26. Ответственность за координацию мероприятий и мониторинг исполнения мероприятий по управлению рисками несут руководители структурных подразделений.

27. Основные результаты и выводы процесса управления рисками отражаются в ежегодной отчетности подразделений и в целом в ежегодном Отчете НААР в разделе: «Управление рисками».

IX. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ

28. Информация и коммуникация в НААР проводится по горизонтали и вертикали с целью регулярного обмена информацией о рисках внутри НААР для закрепления ответственности руководителей подразделений и обеспечения эффективного обмена информацией в процессе управления рисками.

X. МОНИТОРИНГ

29. Мониторинг является важным этапом реализации Политики, который помогает отслеживать процесс управления рисками и вовремя проводить корректирующие действия.

30. НААР проводит мониторинг и контролирует риски в соответствии с основными принципами настоящей Политики.

31. Механизмы мониторинга призваны определить эффективность процессами управления рисками с целью повышения эффективности работы НААР. В агентстве имеются механизмы регулярные и периодические мероприятия мониторинга.

32. *Регулярные мероприятия:* постоянный мониторинг руководителей проектов.

33. *Периодические мероприятия:* оценка внутренней системы обеспечения качества (ВСОК).

XI. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

34. Настоящая Политика обсуждена на заседании Аккредитационного Совета, рассмотрена на заседании Наблюдательного Совета НААР и утверждена Генеральным директором агентства. Политика управления рисками по мере необходимости подлежит пересмотру, а также при появлении новых эффективных методов и инструментов управления рисками в соответствии с лучшей международной практикой в управлении рисками.

35. Для эффективного управления НААР Карта рисков как ежегодный Реестр рисков позволит минимизировать негативные последствия и повысить эффективность деятельности НААР. Регулярное обновление и корректировка Карты рисков помогут поддерживать высокий уровень безопасности и стабильности НААР. Карта рисков рассматривается коллективом НААР, широко обсуждается и утверждается Генеральным директором.

КАРТА РИСКОВ

Описание риска и возможные последствия	Вероятность наступления	Уровень риска	Владелец риска	Мероприятия по управлению рисками	Сроки
I. КАДРОВЫЕ РИСКИ					
Недостаточный уровень знаний персонала в системе Риск-менеджмента	Низкий	Средний	Атыгаева Б.А.	Внести в План повышения квалификации обучение сотрудников агентства системе Риск-менеджмента и сформировать рабочую группу по управлению рисками и провести обучающий семинар-тренинг.	Декабрь 2025 г.
Невысокая доля сотрудников, хорошо владеющих английским языком	Низкий	Средний	Атыгаева Б.А.	Разработать способы поддержки сотрудников для повышения уровня знаний английского языка	Июнь 2026 г.
Отсутствие инициативы сотрудника нежелание браться за новый проект или задачу — признак того, что сотрудник выгорел или хочет уйти. Снижение производительности сотрудника или отход от высоких показателей указывает на отсутствие заинтересованности и риск увольнения.	Низкий	Средний	Атыгаева Б.А.	Следует обратить внимание на этих сотрудников, поскольку они могут уйти с работы и это может оказать определенное влияние на работу. Расширить границы мотивации.	Сентябрь 2026г.
Недостаточный уровень знаний у сотрудников для работы в новых условиях цифровизации бизнес-процессов	Низкий	Средний	Атыгаева Б.А.	Необходимо обучить сотрудников новым навыкам и компетенциям ЭДО для работы на инновационной платформе	Ноябрь 2026г.
II. ТЕХНИЧЕСКИЕ РИСКИ					

Необходимо обновление оргтехники, периферийного оборудования и программного обеспечения	Низкий	Средний	Кешкилов Е.Б	Приобрести новую оргтехнику, периферийное оборудование и программное обеспечения	Март 2026г.
Отсутствие электронного документооборота	Низкий	Средний	Медетов Б.Е.	Завершить полное внедрение электронного документооборота на базе разработки Платформы	Октябрь 2026 г.
Отсутствие цифровизации бизнес-процессов. Отсутствие фундаментальных изменений в подходах к управлению, корпоративной культуре, внешних коммуникациях. В результате снижаются производительность каждого сотрудника и уровень удовлетворенности экспертов и «клиентов»	Средний	Высокий	Медетов Б.Е. Кешкилов Е.Б	Продолжить структурным подразделениям по цифровизации бизнес- процессов.	Ноябрь 2026 г.
Отсутствует система обеспечения безопасности данных агентства хранение и архивирование документов)	Низкий	Средний	Кешкилов Е.Б	Необходимо внедрить IT- программы по обеспечению кибербезопасности и сформировать Банк данных.	Декабрь 2026г.
III. ЮРИДИЧЕСКИЕ РИСКИ					
Внесение изменений в законодательные акты РК, изменения в Налоговый Кодекс РК в 2026 г. (увеличение НДС с 12% до 16%)	Средний	Высокий	Медетов Б.Е.	Разработать меры по урегулированию процессов ведения работы к новым изменениям	Декабрь 2026г.
IV. ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ					
Существует проблема двойного налогообложения при расчетах по оплате услуг (гонораров) экспертам из Центральной Азии, Беларуси, Армении и другие	Средний	Высокий	Кешкилов Е.Б	Разработать эффективный алгоритм оплаты услуг внешних эспертов	Декабрь 2026г

