

С. Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті КеАҚ

ӘОЖ 005:378.1(574) (043.3)  
А28

Қолжазба құқығында

**АЖИМГЕРЕЕВА АЛТЫНАЙ БУЛАТОВНА**

**Стандарттардың халықаралық жіктеуішіне сәйкес Қазақстан  
Республикасының жоғары оқу орындарының қызметінде тәуекелдерді  
басқару жүйесін әзірлеу**

8D07501 - Стандарттау және өнім сапасын басқару

Философия докторы (PhD)  
дәрежесін алу үшін дайындалған диссертация

Ғылыми кеңесшілер:  
PhD, Алдабергенова С.С.  
Техника ғылымдарының докторы,  
профессор Юрченко А. В.

Қазақстан Республикасы  
Астана, 2026

## МАЗМҰНЫ

|                                                                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....</b>                                                                                           | <b>4</b>   |
| <b>АНЫҚТАМАЛАР.....</b>                                                                                                      | <b>5</b>   |
| <b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....</b>                                                                                      | <b>6</b>   |
| <b>КІРІСПЕ.....</b>                                                                                                          | <b>7</b>   |
| <b>1 ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ӘДІСТЕМЕЛІК НЕГІЗДЕРІ.....</b>                          | <b>11</b>  |
| 1.1 Тәуекелдердің түсінігі, мәні және жіктелуі.....                                                                          | 11         |
| 1.2 Тәуекелдерді басқарудың халықарлық тәсілдері: ISO 31000:2018, COSO ERM, FERMA RMS стандарттары.....                      | 15         |
| 1.3 Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқарудың ұлттық нормативтік құжаттары мен талаптары..... | 29         |
| 1.4 Жоғары оқу орнында тәуекелдерді басқару жүйесін құру қажеттілігінің негіздемесі.....                                     | 36         |
| 1-бөлім бойынша қорытынды.....                                                                                               | 42         |
| <b>2 ТӘУЕКЕЛДЕРДІ АНЫҚТАУ ӘДІСТЕРІ МЕН МОДЕЛЬДЕРІ: САРАПТАМАЛЫҚ ЖӘНЕ ГРАФИКАЛЫҚ ТӘСІЛДЕРІ.....</b>                           | <b>44</b>  |
| 2.1 Тәуекелдерді анықтау, жіктеу және сәйкестендіру үшін сауалнама әдісін қолдану.....                                       | 44         |
| 2.2 Тәуекелдің себеп-салдарлық байланыстарын талдау үшін «көбелек-галстук» әдісін қолдану.....                               | 64         |
| 2.3 Тәуекелдерді бағалау құралы ретінде тәуекелдер матрицасын әзірлеу.....                                                   | 82         |
| 2- бөлім бойынша қорытынды.....                                                                                              | 88         |
| <b>3 ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ӘЗІРЛЕУ.....</b>                                                      | <b>89</b>  |
| 3.1 Білім беру ұйымындағы тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымы мен компоненттері.....                                     | 89         |
| 3.2 Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару жүйесіне ISO халықаралық стандарттарын интеграциялау.....                      | 95         |
| 3.3 Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесін әзірлеу.....                                                       | 98         |
| 3.4 Жоғары оқу орнында тәуекелдерді басқару жөніндегі ұйым стандартын әзірлеу.....                                           | 109        |
| 3.5 Тәуекел деңгейі өте жоғары тәуекелдерді басқару шаралары.....                                                            | 111        |
| 3- бөлім бойынша қорытынды.....                                                                                              | 119        |
| <b>4 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНДА ӘЗІРЛЕГЕН ЖҮЙЕНІ ІС ЖҮЗІНДЕ ІСКЕ АСЫРУ.....</b>                        | <b>121</b> |
| 4.1 Пилоттық жобаның сипаттамасы: университетті таңдау, құрылымы мен бастапқы жағдайын талдау.....                           | 121        |

|                                                                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2 Тәуекелдерді басқаруды ұйымдастыру әдістемесін енгізу.....                                                                 | 123        |
| 4.3 Қазақстан Республикасының жоғары білім беру мекемелеріне<br>тәуекелдерді басқару әдістемесін енгізу бойынша ұсыныстар..... | 126        |
| 4- бөлім бойынша қорытынды .....                                                                                               | 132        |
| <b>5 КҮТІЛЕТІН ЭКОНОМИКАЛЫҚ ӘСЕР.....</b>                                                                                      | <b>134</b> |
| 5- бөлім бойынша қорытынды .....                                                                                               | 142        |
| <b>ҚОРЫТЫНДЫ.....</b>                                                                                                          | <b>143</b> |
| <b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ.....</b>                                                                                    | <b>145</b> |
| <b>ҚОСЫМША А - Жоғары оқу орнындағы тәуекел түрлерін анықтауға<br/>арналған сауалнама .....</b>                                | <b>154</b> |
| <b>ҚОСЫМША Ә - Авторлық құқықты растайтын куәлік.....</b>                                                                      | <b>156</b> |
| <b>ҚОСЫМША Б - Авторлық құқықты растайтын куәлік.....</b>                                                                      | <b>157</b> |
| <b>ҚОСЫМША В - Енгізу актісі.....</b>                                                                                          | <b>158</b> |
| <b>ҚОСЫМША Г - Енгізу актісі.....</b>                                                                                          | <b>160</b> |
| <b>ҚОСЫМША Ғ - Енгізу актісі.....</b>                                                                                          | <b>162</b> |
| <b>ҚОСЫМША Д - Коммерциялық ұсыныс.....</b>                                                                                    | <b>164</b> |
| <b>ҚОСЫМША Е - Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқаруға<br/>арналған ұйым стандартының жобасы.....</b>                      | <b>165</b> |
| <b>ҚОСЫМША К - Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару<br/>әдістемесі.....</b>                                               | <b>174</b> |
| <b>ҚОСЫМША Л - Тәуекелдерді басқару іс шараларының жоспарын<br/>тіркейтін бақылау парағы.....</b>                              | <b>192</b> |

## НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы диссертация мазмұнында келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер жасалды:

1. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines
2. IEC 31010:2019 Risk management – Risk assessment techniques
3. ISO/IEC 27001:2022 Information security management system
4. ISO 45001/2018 Principles of Occupational Health and Safety management system
5. ҚР СТ ISO 31000-2020 Тәуекел менеджменті. Басшылық нұсқаулар
6. ҚР СТ IEC 31010-2020 Тәуекел менеджменті. Тәуекелді бағалау әдістері
7. ҚР СТ 34.017-2015 Ақпараттық технологиялар
8. ҚР СТ 3107-2017 Тәуекелдерді басқару. Сенімділікті талдау әдістерін қолдану жөніндегі нұсқау
9. ҚР СТ 12.0.002-2023 Еңбек қауіпсіздігі стандарттарының жүйесі. Ұйымдардағы еңбекті қорғауды басқару жүйесі. Тәуекелдерді бағалау және басқару жөніндегі нұсқау
10. Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру саласындағы коммерциялық емес акционерлік қоғамның корпоративтік басқару кодексін бекіту туралы Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2021 жылғы 19 сәуірдегі №171 бұйрығымен бекітілген Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру саласындағы коммерциялық емес акционерлік қоғамның корпоративтік басқару кодексі
11. Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бөлігінде тәуекел дәрежесін бағалау өлшемшарттарын және білім беру жүйесіне тексеру парақтарын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2022 жылғы 1 желтоқсандағы №166 және 2022 жылғы 2 желтоқсандағы №116 бірлескен бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2022 жылғы 2 желтоқсанда тіркелген №30920 бұйрығы
12. Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бөлігінде тәуекел дәрежесін бағалау өлшемшарттарын және білім беру жүйесіне тексеру парақтарын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2022 жылғы 1 желтоқсандағы №166 2022 жылғы 2 желтоқсандағы №116 бірлескен бұйрығына өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2023 жылғы 26 сәуірдегі №183 және Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің м.а. 2023 жылғы 26 сәуірдегі №50 бірлескен бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2023 жылғы 27 сәуірде тіркелген №32376 бұйрығы

## АНЫҚТАМАЛАР

**Тәуекел** - белгісіздіктің мақсаттарға әсері.

**Тәуекел матрицасы** - бірнеше салдарды ықтималдықты тандап және оларды матрицада бір осьтің салдарымен және екінші осьтің ықтималдығымен көрсетіп жеке тәуекелдерді салыстырады.

**Халықаралық стандарт жіктеуіші** - стандарттарды салалық негізде жіктеу құралы.

**Тәуекелдерді басқару** - бұл ұйымды тәуекелмен байланысты басқарудың келісілген іс-әрекеті.

**Тәуекелдерді басқару жүйесі** - тәуекелдерді анықтауға, бағалауға және басқаруға арналған құжаттар мен іс-шаралар жиынтығы.

**Тәуекелдерді басқару әдістемесі** - бұл олардың салдарын азайту және ұйымның мақсаттарына жету мақсатында тәуекелдерді анықтауға, талдауға, бағалауға және бақылауға арналған құжат.

**Тәуекел иесі** - тәуекелдерді басқаруды жүзеге асыруға жауапты және өкілеттігі бар тұлға.

**Тәуекел рейтингі** – жағымсыз оқиғалардың ықтималдығы мен салдарын бағалау жүйесі.

**«Көбелек-галстук» (Bow-tie)** - тәуекел көздерінен соңғы нәтижелерге дейінгі жолдарды сипаттаудың және бақылау тетіктерін қайта қараудың схемалық тәсілі.

**Сыни тәуекел** - ұйымның мақсаттарына жету үшін айтарлықтай жоғарылауы мүмкін жоғары ықтималдығы және тікелей салдары бар тәуекел.

**Ұйым стандарты** - кәсіпорын бекіткен және осы кәсіпорында қолданылатын стандарт.

**Оқиға** - белгілі бір жағдайлардың пайда болуы немесе өзгеруі.

**Салдар** - мақсатқа әсер ететін оқиға.

**Ықтималдық** - оқиға болуы мүмкін шара.

## **БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР**

ҚР - Қазақстан Республикасы.

ҚР ҒЖБМ - Қазақстан Республикасының ғылым және жоғары білім министрлігі.

ҒЖБССҚЕК - Қазақстан Республикасының ғылым және жоғары білім министрлігінің ғылым және жоғары білім саласындағы сапаны қамтамасыз ету комитеті.

ЖОО - жоғары оқу орны.

ҚР СТ - Қазақстан Республикасының стандарты.

ГОСТ - мемлекет аралық стандарт.

ТБЖ - тәуекелдерді басқару жүйесі.

АҚ - ақпараттық қауіпсіздік.

АТ - ақпараттық технологиялар.

АТ - ақпараттық технологиялар.

ПОҚ - профессорлық оқытушылық құрам.

ISO - Халықаралық стандарттау ұйымы International Organization for Standardization.

COSO ERM - Тредвей комиссиясының демеушілік ұйымдарының комитеті әзірлеген тәуекелдерді басқарудың халықаралық тұжырымдамалық моделі (Enterprise Risk Management of Committee of Sponsoring Organizations)

FERMA RMS – Еуропа Федерациясы қауымдастықтарының мамандары әзірлеген тәуекелдерді басқарудың Еуропалық стандарты (Risk Management Standard of Federation of European Risk Management Associations)

ХСЖ - халықаралық стандарттар жіктеуіші.

KPI - Key Performance Associations.

FTA - Fault Tree Analysis.

ETA - Event Tree Analysis.

HR - Human Resources.

## **КІРІСПЕ**

### **Диссертацияның қысқаша сипаттамасы**

Бұл диссертациялық жұмыс Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарының қызметінде тәуекелдерді басқарудың кешенді жүйесін әзірлеу және оны тәжірибеге енгізу мәселесіне арналған. Зерттеу ішінде университеттің тұрақтылығын, басқарылуын және бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған тәуекелдерді басқару жүйесін құру қарастырылады. Сонымен бірге, бұл жұмыста оқыту әдістері, әдістемелік тәсілдер және практикалық ұсынымдар осы жүйені тиімді қалыптастыру бойынша беріледі.

Қазіргі жағдайда ресурстардың шектеулі болуы, реттеуші талаптардың артуы және беделдік тәуекелдердің күшеюі тәуекелдерді басқаруға жүйелі әрі белсенді тәсілді енгізуді маңызды етеді. Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындары тәжірибесінде тәуекелдерді басқару процестері әлі де толық бір жүйе ретінде қалыптаспаған, көбіне фрагменттік сипатқа ие болады және стратегиялық басқару жүйесіне жеткілікті деңгейде кіріктірілмеген болып көрінеді. Осы себептен жоғары оқу орындары үшін тәуекелдерді алдын ала анықтау, бағалау және оларды басқару тетіктерін нақтылау ерекше маңыз алады.

### **Зерттеу тақырыбының өзектілігі**

Қазақстан Республикасының қазіргі заманғы жоғары білім беру жүйесі цифрлық трансформациямен, ғылыми білім беру кеңістігінің жаһандануымен, бәсекелестіктің артуымен, бюджеттік қаржыландырудың қысқаруымен және білім беру қызметтерінің сапасына қойылатын талаптардың өсуімен сипатталған серпінді өзгертін сыртқы орта жағдайында жұмыс істейді. Бұл факторлар жаңа тәуекелдердің пайда болуына және жоғары оқу орындары қызметінің тұрақтылығы мен тиімділігіне теріс әсер етуі мүмкін қауіптердің күшеюіне әкеледі.

Қазіргі таңда отандық жоғары білім беру жүйесі өмір сүріп жатыр толассыз трансформация жағдайында, және бұл жағдай әсер етеді оның жалпы даму бағытына өте айқын түрде. Жаһандық ғылыми-білім беру кеңістігінде бәсекелестіктің күшеюі, қаржыландыру көздерінің шектелуі және білім сапасына қойылатын талаптардың артуы тікелей әсер етеді жоғары оқу орындарының институционалдық тұрақтылығына. Осы факторлардың жиынтығы қалыптастырады университеттердің операциялық және стратегиялық қызметінде жаңа тәуекелдер спектрін, олар бұрын толық көрінбеген, бірақ қазіргі кезеңде маңызды сипатқа ие болып отыр.

Қазақстандық жоғары білім беру жүйесіндегі қазіргі жағдайында талдау көрсетеді, көптеген университеттерде тәуекелдерді басқарудың кешенді моделі әлі де толық енгізілмеген болып табылады. Қолданыстағы тәуекелдерді басқару тетіктері көбінесе фрагментарлы сипатқа ие болады және ЖОО-ның стратегиялық басқару құрылымына толық интеграцияланған емес. Халықаралық тәжірибе дәлелдегендей, білім беру ұйымдарының ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін тек тәуекелдерге бағдарланған жүйелі тәсіл ғана қамтамасыз ете алады, бірақ егер ол басқару процесіне тұрақты енгізілген болса ғана.

Мемлекеттік университеттердің коммерциялық емес акционерлік қоғам, яғни КЕАҚ ұйымдық-құқықтық формасына өтуі 2020 жылдан бастап тәуекелдерді басқару мәселесін шығарды жаңа деңгейге. Бұл процесс 1999 жылғы «Білім туралы» ҚР Заңынан [1] басталған институционалдық реформалардың логикалық жалғасы ретінде қарастырылуы мүмкін. Дегенмен, саланы зерттеу барысында анықталды айтарлықтай қайшылық: салалық министрлік бекіткен Корпоративтік басқару кодексінде [2] ішкі аудит пен тәуекелдерді басқару жүйесі негізгі қағидаттар ретінде бекітілгенімен, іс жүзінде бұл механизмдер жұмыс істейді көбіне декларативті немесе формалды сипатта.

Мемлекет басшысы Қ.К. Тоқаевтың 2025 жылғы Қазақстан халқына Жолдауында көрсетілген «Ғылым, білім беру және инновацияларды басқаруды ықпалдастыру» стратегиялық міндеті [3] зерттеу тақырыбының маңыздылығын одан әрі айқындайды және оны өзекті етеді қазіргі басқару жағдайында. Ресурстарды тиімді бөлуге және дағдарыстық жағдайлардың алдын алуға қабілетті сенімді тәуекелдерді басқару жүйесінсіз бұл мақсаттарды іске асыру айтарлықтай қиындықтар туындатады, өйткені университеттерде басқару шешімдері жиі толық тәуекелдік талдаусыз қабылданады.

Басқару шешімдерін оңтайландыру мақсатында зерттеу жұмысының әдіснамалық негізі ретінде алынды ISO 31000:2018 және IEC 31010:2019 халықаралық стандарттары, сондай-ақ олардың ұлттық аналогтары, яғни ҚР СТ. Аталған стандарттарды университеттердің корпоративтік басқару құрылымына интеграциялау арқылы пайда болады мүмкіндік тәуекелдерді бағалау мен тұрақты мониторингтеудің бірыңғай функционалдық жүйесін құруға. Бірақ бұл процесс тек құжаттық енгізуді емес, сонымен бірге нақты ұйымдық бейімдеуді және ішкі басқару мәдениетін өзгертуді талап етеді.

Осылайша, диссертациялық зерттеудің өзектілігі негізделеді халықаралық стандарттарды механикалық түрде көшіру емес, оларды қазақстандық жоғары білім беру мекемелерінің ұйымдық-құқықтық және академиялық ерекшеліктеріне бейімдеу қажеттілігінде. Бұл процесс білім беру сапасын қамтамасыз етудің және ЖОО тұрақтылығын арттырудың басты шарты ретінде қарастырылады. Сонымен бірге, тәуекелдерді басқару жүйесі тек формалды құжат емес, ол университеттің күнделікті басқару тәжірибесіне енгізілетін нақты құрал ретінде болуы керек.

Зерттеудің мақсаты болып тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру арқылы отандық жоғары оқу орындарының ұзақ мерзімді тұрақтылығы мен бәсекелестік артықшылықтарын арттыру табылады. Бұл мақсатқа жету үшін қажет тәуекелдерді анықтау, оларды бағалау, басқару шараларын нақтылау және университеттердің стратегиялық қызметіне осы жүйені тұрақты негізде енгізу қажет.

### **Зерттеудің міндеттері**

Бұл мақсатты жүзеге асыру үшін мынадай нақты міндеттер қойылды:

Тәуекелдерді басқарудың теориялық негіздерін талдау және еліміздің жоғары оқу орындарындағы тәуекелдерді басқарудың ағымдағы жай күйін зерттеу;



Тәуекелдерді талдаудың замануи әдістерін қолдану;

Тікелей жоғары оқу орнының ішкі ерекшеліктеріне бағытталған тәуекелдерді басқару әдістемесі мен жүйесін әзірлеу;

Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқаруға арналған ұйым стандартының жобасын әзірлеу;

Тәуекелдерді азайту шараларының ықтималдығын, салдарын және экономикалық тиімділігін есептеп, негіздеме жасау. Әзірленген әдістемені Қазақстанның жоғары оқу орындарына іс жүзінде енгізу бойынша нақты ұсыныстар дайындау.

### **Зерттеу нысаны**

Қазақстан Республикасы Жоғары оқу орындарының қызметі.

### **Зерттеу пәні**

Қазақстан Республикасының жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару жүйесі.

### **Зерттеу әдістері**

Теориялық әдістер (ғылыми әдебиеттерді, нормативтік актілер мен стандарттарды талдау, индукция және дедукция, халықаралық және ұлттық тәсілдерді салыстырмалы талдау), эмпирикалық әдістер (жоғары оқу орнындағы тәуекелдер спектрін және олардың маңыздылығын анықтау үшін сауалнама, университеттің ішкі құжаттамасын талдау, «көбелек-галстук» әдісі), сондай-ақ, аналитикалық әдістер (тәуекел рейтингін есептеудің ықтималдық-статистикалық әдістері, тәуекел матрицасы).

### **Ғылыми жаңалығы**

– Алғаш рет әдіснамалық, ұйымдастырушылық және экономикалық құрамдас бөліктерді біріктіретін Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқарудың тұтас жүйесі ұсынылды;

– Халықаралық стандарттар мен ұлттық стандарттарды тәуекелдерді басқару моделіне интеграциялау негізделді;

– Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі әзірленді;

– Жоғары оқу орын деңгейінде тәуекел менеджмент процесін бекітетін тәуекелдерді басқаруға арналған ұйым стандартының жобасы әзірленді.

### **Практикалық маңыздылығы**

Тәуекелдерді басқарудың әзірленген жүйесін Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындары білім беру процесінің тұрақтылығы мен сапасын арттыру, қолайсыз оқиғалардың салдарын барынша азайту және ресурстарды ұтымды бөлу үшін пайдалана алады. Әдістеме стратегиялық және жедел жоспарлау, жоғары оқу орындарында ішкі бақылау мен сапа менеджменті жүйесін қалыптастыру кезінде қолданылады.

### **Қорғауға шығарылатын негізгі ережелер**

– Жоғары оқу орын қызметіндегі тәуекелдерді анықтауға, жіктеу, талдау және басқару бойынша ғылыми зерттеу нәтижелері;

– Жоғары оқу орын қызметіндегі тәуекелдерді басқару әдістемесі;

– Жоғары оқу орын қызметіндегі тәуекелдерді басқарудың нормативті техникалық құжатының жобасы;

– жоғары оқу орын қызметіндегі тәуекелдерді басқарға арналған бақылау парағы.

### **Жұмыс нәтижелерін апробациялау**

Диссертация нәтижелері халықаралық ғылыми-практикалық конференцияларда (ХҒПК) баяндалды: «Сейфуллин оқулары-18(2): «XXI ғасыр ғылымы – Трансформация дәуірі» Халықаралық ғылыми практикалық конференция (2022 ж., Астана); М.А. Гендельманның 110 жылдығына арналған «Сейфуллин оқулары – 19» ХҒПК (2023 ж., Астана); «Азық-түлік қауіпсіздігі мәселелері» (EPFS 2023) ХҒПК (2023 ж., Горки); «Жаһандық ғылым және инновация 2023: Орталық Азия» ХҒПК (2023 ж., Астана); «Қазіргі жоғары білім берудің даму перспективалары мен тенденциялары» ХҒПК (2023 ж., Астана); «Ғылым мен білім беруді дамытудың басым бағыттары» ХҒПК (2024 ж., Пенза); «СМиС-2024 Сапаны басқару технологиялары» ХҒПК (2024 ж., Мәскеу); «С.Сейфуллиннің 130 жылдығына арналған» ХҒПК (2023 ж., Астана); «Ғылыми зерттеулер 2025» ХҒПК (2025 ж., Пенза).

Scopus базасына кіретін журналда 1 мақала, ҚР ҒЖБМ Ғылым және жоғары білім саласындағы сапаны қамтамасыз ету комитеті ұсынған журналдарда 3 мақала, халықаралық ғылыми-практикалық конференцияларда (ХҒПК) 4 мақала, республикалық халықаралық ғылыми-практикалық конференцияларда (ҚР ХҒПК) 5 тезис басып шығарылды және 2 авторлық құқық алынды.

### **Диссертацияның құрылымы мен көлемі**

Диссертация мәтіні А4 форматта компьютерде 195 бетте терілген, 23 кестеден, 27 суреттен, кіріспеден, бес бөлімнен, қорытындыдан, қосымшалардан, 111 әдебиет көздерінен тұрады.

# **1 ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ӘДІСТЕМЕЛІК НЕГІЗДЕРІ**

## **1.1 Тәуекелдердің түсінігі, мәні және жіктелуі**

Кез келген заманауи институционалды құрылым өз қызметінде сан түрлі тәуекелдер спектрімен бетпе-бет кездеседі. Бұл объективті ақиқат ұйым ішіндегі тәуекелдерді басқарудың кешенді жүйесін қалыптастыруды талап етеді. Мұндай жағдайда тәуекелдерді тек анықтап ғана қою жеткілікті болып саналмайды, өйткені оларды сәйкестендіру, бағалау және өзара байланысын анықтай отырып басқару керек болады. Жоғары оқу орындарындағы тәуекелдерді басқару жүйесі жай ғана оқшауланған шаралар жиынтығы болып табылмайды. Бұл процесс ұйымның барлық деңгейін және бағытталады қауіптерді алдын ала талдауға, сондай-ақ оларды бейтараптандырады [4]. Жалпы алғанда, бұл маңызды стратегиялық құрал ретінде қарастырылуы тиіс. Ол жоғарғы басшылықтың шешім қабылдау процесімен тікелей түрде байланысуы керек. Оның түпкі мақсаты болып білім беру мекемесінің операциялық және сапалық көрсеткіштерін тұрақты жақсарту табылады.

Диссертация аясында ғылыми әдебиеттерге терең шолу жасалды. Қазіргі ғылыми дискурсты талдау көрсеткендей қауіпсіздік саласындағы «тәуекел» категориясының әмбебап және жалпыға бірдей танылған анықтамасы жоқ. Әлеуметтік-экономикалық ортаның жоғары тұрақсыздығы жағдайында бұл ұғымның көпөлшемділігі алып келді түрлі әдіснамалық тәсілдердің қалыптасуына. Мәселен, Р.Р. Ахметов пен О.В. Брежнева тәуекелді белгілі бір іс-әрекет салдарынан туындайтын «сәтсіздікке ұшырау ықтималдығы» ретінде қарастырады және оны байланыстырады өндірістік немесе оқу процесіне тән негативті оқиғалармен [5].

Дегенмен, бұл тәсіл ашпайды тәуекелдің экономикалық табиғатын толық көлемде. Осы орайда М.В. Ковшова мен В.В. Земляктың тұжырымы көрінеді әлдеқайда негізді, себебі олар тәуекелді анықтайды тек қателік ықтималдығы емес, «болашақтағы нәтиженің белгісіздігіне байланысты сәтсіздікке ұшыраған жағдайда болатын шығындардың ықтималдығы» ретінде [6]. Күрделі басқару құрылымдары мен адами фактордың ықпалы жағдайында ауытқулардың болуы болып табылады заңды құбылыс. Тиісінше, ЖОО-ның басқару жүйесі бағытталуы керек микро-ауытқуларды абсолютті жоюға емес, ең алдымен белгісіздік жағдайындағы ауыр зардаптарды азайтуға, дағдарысқа қарсы жоспарлауға және ресурстық шығындардың алдын алуға.

Экономикалық және басқарушылық парадигма аясында тәуекел категориясы үнемі байланысады белгісіздікпен және күтілетін нәтижеден ауытқу ықтималдығымен, яғни ұйымның материалдық немесе бейматериалдық активтерінен айырылу қаупімен, көзделген табысқа жетпеумен немесе күтпеген шығындармен [7, 8]. Жоғары білім беру жүйесін талдау көрсетеді, сыртқы ортаның белгісіздік деңгейі жоғарылаған сайын, ЖОО-ның операциялық қызметіндегі шығын қаупі де өседі пропорционалды түрде.

Осы мәмәтінде Г.В. Савицкаяның анықтамасы қажет етеді ерекше назар аударуды: «Тәуекел – бұл сенімділік пен сыртқы және ішкі ортаның шектеулі жағдайында белгілі бір баламаны жүзеге асырудың ықтимал оң және теріс салдарын көрсететін басқарудың көрінісі» [9]. Егер ескерсек ЖОО-дағы басқарушылық шешімдер көбінесе ақпараттың жеткіліксіздігі және сыртқы факторлар туралы нақты деректердің аз болуы жағдайында қабылданатынын, онда бұл тұжырымның өзектілігі артады айқын түрде. Мұндай жағдайда оқиғалардың даму сценарийлерінің көп болуы университет үшін әкелуі мүмкін күтпеген зардаптарға.

Мәселені статистика және математикалық модельдеу тұрғысынан қарастырғанда, тәуекел болып көрінеді дерексіз қауіп емес, нақты статистикалық шама ретінде. Стандарттау және сертификаттау әдіснамасы негізделеді дәл осы ықтималдық модельдеріне және мүмкіндік береді тәуекелді сандық өлшеуге. Тек математикалық негіздеу арқылы ғана болады баламаларды объективті салыстыру және басқарушылық шешімдерді ғылыми тұрғыдан дәйектеу [10].

Экономикалық призма арқылы тәуекел көрінеді ұйымның нақты мүліктік зиян шегу немесе қаржылық шығынға ұшырау мүмкіндігі ретінде. Нарықтың тұрақсыздығы, құрылымдық ортаның кенеттен өзгеруі, ақпараттық тапшылық және қабылданған шешімдердің салдарын толық бақылау мүмкін еместігі қазіргі заманғы кез келген ұйымға тікелей түрде, соның ішінде ірі экономикалық субъект ретінде әрекет ететін заманауи университеттерге де әсер етеді [11].

Ғалымдардың көзқарастарын синтездеу арқылы байқауға болады тәуекелдің мәндік негізі қызметтің сәтсіздікке ұшырауымен және мақсатқа жетудегі кедергілермен байланысты екенін. Алайда көптеген зерттеушілер тәуекелді «белгісіздік» ұғымымен тығыз түрде байланыстырады [12]. Болашақ туралы нақты релевантты деректердің болмауы тәуекелдің қалыптасуының іргелі себебі болып табылады.

Демек, тәуекел категориясы қазіргі таңда айналды пәнаралық ғылыми санатқа. Кез келген салада шешім қабылдау процесі жүзеге асады белгісіздік жағдайында және нақты нәтиженің жоспардан ауытқу ықтималдығы сақталады әрдайым. Бұл басқару жүйесіне интеграциялануы тиіс объективті шындық ретінде көрінеді.

Тәуекелдің табиғатын айқындау мақсатында сүйенуге болады Нидерланд үкіметі жанындағы консультативтік органның тұжырымына. Олар тәуекелді сипаттайды белгілі бір ықтималдықпен адам денсаулығына, қоршаған ортаға және мүлікке келетін залалдың туындау мүмкіндігі ретінде [13]. Дегенмен, ЖОО-ларда қауіпсіздік шараларын саралау және басымдықтарды анықтау үшін қажет болады тәуекелдерді объективті салыстыруға мүмкіндік беретін сенімді сандық және сапалық индикаторлар жүйесі.

Практикалық жазықтықта тәуекелдерді басқару кезіндегі қайшылықтардың басым бөлігі туындайды талдау шекарасын дұрыс белгілемеуден [14]. Ғылыми ортада әлі де жалғасуда тәуекелге бару шегі, шығынның нақты өлшемі, себеп-салдарлық байланыстарды негіздеу және зардаптардың көрініс табу мерзімі туралы пікірталастар. Бұл түйінді мәселелерді

әдіснамалық тұрғыдан шешпейінше, тиімді басқару жүйесін толық түрде құру мүмкін болмайды.

Бұл тұрғыда Yossi Raanan ашып көрсетеді жоғары білім беру жүйесіндегі тәуекелдерді басқаруға қатысты маңызды парадоксты: академиялық мекемелер тәуекел теориясын студенттерге терең оқытады, бірақ бұл білімді өздерінің ішкі корпоративтік басқару тәжірибесіне интеграциялауда қалып отыр артта [15]. Шын мәнінде, көптеген ЖОО-ларда тәуекелді талдау қалады аудиториялық деңгейде және жетпейді операциялық және стратегиялық басқару деңгейіне. Бұл теңгерімсіздік талап етеді білім беру ұйымдарында тәуекелдер мәдениетін қалыптастыруды. Осыдан келіп туындайды диссертациялық зерттеудің негізгі мақсаты. Яғни, халықаралық стандарттарды ЖОО-ның ұйымдық ерекшеліктеріне бейімдейтін тәуекелдерді басқарудың нақты әдістемесін әзірлеу және оны практикаға енгізу.

Заманауи басқару парадигмасында тәуекелді тек «ықтималдық» ретінде қарастыру жеткіліксіз болып табылады. Ол ең алдымен мекеменің стратегиялық және тактикалық бағдарларына әсер ететін оқиғалар тізбегі ретінде қарастырылуы керек. Сонымен қатар, маңызды болып табылады тәуекел шығу тегінің екіжақты сипатын ескеру. Бір жағынан, қатерлер туындайды ұйымның ішкі процестерінен, мысалы ақпараттық жүйелердегі техникалық ақаулар немесе тиімсіз басқарушылық шешімдер арқылы. Екінші жағынан, олар экономикалық ахуал, нарықтық конъюнктура немесе заңнамалық базаның өзгеруі сияқты сыртқы факторлардың қысымы арқылы қалыптасады [16].

Әдіснамалық тұрғыдан қажет болады «белгісіздік» пен «тәуекел» ұғымдарының аражігін нақты ажырату. Классикалық теория бойынша, белгісіздік жағдайында ықтимал оқиғаларды сандық өлшеу немесе дәл болжау мүмкін емес болады, бұл қиындатады шешім қабылдау процесін. Ал тәуекел жағдайында қауіптің көлемі мен орындалу ықтималдығын бағалауға болады, тиісінше залалды азайту шараларын алдын ала жоспарлау мүмкіндігі пайда болады. Дегенмен қазіргі ғылыми көзқарастар көрсетеді, қатаң математикалық аппарат болмағанның өзінде ұйымдар сараптамалық бағалау мен сценарийлік модельдеуді қолдана алады сәтті түрде. Бұл «белгісіздік» санатын басқаруға көнетін «шартты тәуекелге» трансформациялауға мүмкіндік береді және алдын алу тетіктерін әзірлеу аясын кеңейтеді [17].

Кез келген стратегиялық шешім қабылдау процесі жүреді тәуекелмен қатар, себебі ортаның белгісіздігі ұйымдар қызметінің іргелі шарты болып табылады. Нәтижесінде заманауи ЖОО-лар экономикалық, технологиялық, институционалдық және беделдік тәуекелдер кешенімен бетпе-бет келеді. Бұл білім беру мекемелерінің тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді басқарудың бейімделген әдістемесін ғылыми негіздеуді және практикаға енгізуді талап етеді [18].

Академиялық орта сияқты күрделі жүйелерде ішкі және сыртқы факторлар туралы абсолютті толық әрі дәйекті ақпаратқа қол жеткізу іс жүзінде мүмкін емес. Мінсіз ұйымдық құрылымның өзі де тәуекелдерді толық жоя алмайды, өйткені әрдайым іргелі белгісіздік фоны жүйеде сақталады. Бұл объективті

құбылыс басқарушылық шешімдердің жоспарланған көрсеткіштерден ауытқуына әкеп соғады. Тәжірибе көрсетеді, субъектілер көбінесе қауіптердің нақты ауқымын жете бағаламайды. Бұл ұйымның өміршеңдігіне қайтымсыз зардаптар тигізуі мүмкін [19]. Осыған байланысты диссертациялық жұмыста тәуекелдің экономикалық және институционалдық табиғатын зерттеуге басымдық берілді. Бұл сараптама ие болады үлкен практикалық құндылыққа, өйткені ол тұрақсыз ортада ЖОО-ның орнықтылығын арттыратын және дағдарыстық шығындарды азайтатын басқару тетіктерін қалыптастыруға көмектеседі.

Заманауи ғылыми дискурста тәуекел табиғатын түсіндірудің екі негізгі тәсілі қалыптасқан. Біріншісі – қатаң ғылыми-техникалық есептеулерге сүйенетін классикалық бағыт. Бұл болып табылады шеңберде тәуекел тек сандық өлшемдермен сипатталатын, жағымсыз оқиғалардың туындау ықтималдығын көрсететін объективті «теориялық тәуекел» басқарушылық негіз ретінде ретінде қарастырылады. Стандарттау және сертификаттау әдіснамасы дәл осы жүйелілік пен нақты есепке негізделеді. Екінші, балама тәсіл психологиялық, әлеуметтік және мінез-құлықтық аспектілерге басымдық береді (адамның қауіпті жеке қабылдауын білдіретін «субъективті тәуекел» концепциясы) болып табылады. Аталған екі парадигма өзара тығыз байланысты болғанымен, ЖОО сияқты күрделі әлеуметтік экожүйелерде жиі қарама-қайшылыққа түседі. Бұған корпоративтік сектордағы қызмет көрсету болып табылады тәжірибесі (мәселен, электрондық цифрлық қолтаңба (ЭЦҚ) және электрондық үкіметтің портал инфрақұрылымындағы жұмыс) дәлел бола алады: цифрлық жүйелердегі техникалық ақаудың шығу ықтималдығын математикалық тұрғыдан нақты есептеуге болады (объективті тәуекел), алайда оның салдары мен залал көлемі көп жағдайда субъективті факторларға тәуелді болып қала береді. Бірақ осы ақауға пайдаланушылардың, оқытушылар немесе басшылықтың қалай қарайтыны, қаншалықты дүрбелеңге түсетіні көптеген сапалық және психологиялық айнымалыларға тәуелді. Сондықтан жоғары білім болып табылады беру жүйесіндегі тәуекелдерді идентификациялау тек техникалық емес, адами факторларды да терең ескеруді талап етеді. Дегенмен, соңғы жылдардағы зерттеулерде теориялық және субъективті тәуекелдерді біртұтас аналитикалық контурға біріктіретін жаңа интеграциялық бағыт басым болып келеді. Бұл болып табылады ізашарлық тәсіл тәуекел онтологиясын тереңірек түсінуге жол ашып, жоғары белгісіздік жағдайында стратегиялық шешімдер қабылдау үшін аса қажетті объективті математикалық ықтималдықтарды да, сараптамалық жеке бағалауларды да қамтитын кешенді сипаттағы басқару модельдерін құруға жүзеге асыруға мүмкіндік жасайды [20].

Ғылыми теория тұрғысынан тәуекел сипатталады әлеуметтік-экономикалық жүйелердің, оның ішінде ЖОО экожүйесінің қалыпты жұмысына деструктивті процестердің туындау ықтималдығы ретінде нұқсан келтіруі мүмкін. Мұндай түсіндірме акцент жасайды құбылыстың негізгі табиғатына және ашады оның болашақтағы орта жағдайларының айқынсыздығымен генетикалық байланысын. Дәл осы ықтималдық тәсілі мүмкіндік береді

қауіптерді формализациялауға, оларды іске асу деңгейі бойынша саралауға және алынған эмпирикалық мәліметтерді қолдануға тәуекелдерді басқарудың ғылыми негізделген үлгілерінде. Сондықтан бұл тәсіл базалық теориялық тұжырымдамалармен мейлінше толық түрде үйлеседі [21].

Тәуекел-менеджменттің өзектігі болып табылады жағымсыз әсерлерді бәсеңдетуге және ресурстарды үнемдеуге бағытталған мақсатты ұйымдастырушылық ізденіс. Диссертациялық зерттеу барысында ерекше назар аударылды Ю.А. Костиннің ғылыми ұстанымына. Ол көтереді өте маңызды әрі дұрыс мәселені. Ғалымның пікірінше, тәуекелдерді басқару болып табылмайды жай ғана төнген қауіптерді қағазға тіркей салу [22]. Бұл ең алдымен қатаң жүйеленген процесс болып табылады, ол бағытталады қолайсыз оқиғалардың туындау ықтималдығын төмендетуге және олардан келетін зардаптардың көлемін барынша шектеуге. Зерттеу барысында көруге болады, көптеген ЖОО-ларда қауіптер көбінесе тек формалды түрде, есеп беру үшін тіркеледі, бірақ онымен нақты жұмыс істеу механизмі ақсап жатады айқын түрде. Сондықтан бұл процесті тіркеу деңгейінен нақты басқарушылық деңгейге көтеру қажеттілігі туындайды.

Іс жүзінде бұл болып табылады өте күрделі механизм. Тәуекелдерді басқару жүйесі құрайды ұйым ішіндегі түрлі басқарушылық қатынастардың, әсіресе қаржы және ресурстарды бөлу байланыстарының тұтас жиынтығын. Мұндай күрделі процесті жүргізу тек теориямен ғана мүмкін емес, оған міндетті түрде нақты стратегия мен тактика қажет.

Стратегия дегеніміз не болып табылады? Бұл – көзделген мақсатқа жету үшін қолда бар қаражат пен шектеулі мүмкіндіктерді дұрыс жұмылдыратын басты бағдар ретінде көрінеді. Ол бекітеді шешім қабылдаудың нақты ережелері мен шекараларын. Ең бастысы, ол басқа тиімсіз және артық баламаларды іріктеп тастауға, сондай-ақ ұйымның бар күш-жігерін тек негізгі стратегиялық бағытқа шоғырландыруға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, стратегияның рөлі мақсатқа жеткеннен кейін тоқтап қалмауы тиіс болады. Ол сақтап қалады өзінің маңыздылығын мекеменің әрі қарайғы тұрақты дамуын қамтамасыз ететін іргелі құрал ретінде [23]. Дәл осы жүйелі тұрақтылық қазіргі Қазақстанның жоғары білім беру мекемелері үшін ең қажетті болып табылатын факторлардың бірі.

## **1.2 Тәуекелдерді басқарудың халықарлық тәсілдері: ISO 31000:2018, COSO ERM, FERMA RMS стандарттары**

Отандық және жаһандық білім беру кеңістігіндегі қазіргі трансформациялық процестер тәуекелдерді басқару мәселесін жаңа деңгейге көтеріп отыр. Бұл әсіресе жоғары оқу орындары үшін ие болады өміршендік маңызға. Өйткені олар белгісіздік факторының ушығуы, бәсекелестік ортаның қатандауы және халықаралық аккредиттеу стандарттарының талаптары жағдайында жұмыс жасайды. Бүгінгі таңда ЖОО-лар бетпе-бет келуде қаржылық, академиялық, құқықтық және репутациялық тәуекелдердің тұтас кешенімен, олар тікелей қауіп төндіреді ұйымның операциялық тұрақтылығына.

Сыртқы конъюнктураның үздіксіз құбылуы ықтимал қауіптерді дер кезінде сәйкестендіруді, терең талдауды және оларға тұрақты мониторинг жүргізуді объективті қажеттілікке айналдырады [24].

Оған қоса, білім беру экожүйесін цифрландыру, киберқауіпсіздік мәселелері, гибридті және қашықтан оқыту модельдеріне көшу, сондай-ақ макроэкономикалық немесе эпидемиологиялық дағдарыстар ахуалды одан сайын күрделендіреді. Осы кезеңде тәуекел-менеджмент арылып жатыр қосалқы функция мәртебесінен және айналада корпоративтік басқарудың стратегиялық ядросына айналада. Ол барлық мүдделі тараптардың, яғни студенттердің, профессор-оқытушылар құрамының және мемлекеттің құқықтары мен мүдделерін қорғайды. Жаһандық трендтерге сәйкес, қазақстандық жоғары оқу орындары интеграциялауда халықаралық тәуекелдерді басқару тәжірибесін өздерінің институционалдық жүйелеріне ұзақ мерзімді тұрақтылықты қамтамасыз ету мақсатында жұмыс жасап жатыр. Бұл процестің негізгі мақсаты тек жағымсыз салдарларды минимизациялау емес. Оның көздейтіні дағдарыстық жағдайларда туындайтын жаңа мүмкіндіктерді тиімді капитализациялау. Қатаң бәсекелестік ортада бұл шаралар формалды процедура болып табылмайды, керісінше ЖОО-ның институционалдық тұрақтылығын сақтаудың іргелі шарты ретінде көрінеді.

Стандарттау және сертификаттау әдіснамасын зерттеу барысында анықталған менеджмент жүйесін реттейтін нормативтік құжаттардың көпшілігінде белгілі бір диспропорция бар. Атап айтқанда, негізгі фокус бағытталған қауіптерді сандық бағалауға емес, оларды бастапқы сәйкестендіру, яғни идентификациялау кезеңіне сәйкес келеді. Тәуекелдердің пайда болу көздерін анықтауға басымдық берілгенімен, олардың нақты деңгейде талданбайды, себебі көлемі мен ықтимал зардаптарының математикалық салмағы анықталмайды.

Алайда практикалық басқару деңгейінде дәлелденіп отырғандай, мұндай біржақты тәсіл тиімді емес болып табылады. Басқарушылық шешімдерді оңтайландыру және жағымсыз оқиғалардың алдын алу үшін қажет болады. Тәуекелдерді тереңдетілген кешенді бағалау әдіснамасы объективті түрде жүргізіледі. Бұл тұжырым күрделі ақпараттық жүйелерге техникалық қолдау көрсету тәжірибесінде айқын түрде көрініс табады. Мұндай жүйелерде міндетті болып табылады қауіптің профилін анықтаумен қатар, оның инфрақұрылымға тигізетін зардаптарын нақты сандық өлшемдермен бағалау. Жоғары білім беру экожүйесі де талап етеді дәл осындай өлшенетін және нақты тәсілді. Аталған әдіснамалық олқылықты жою және тәуекелдерді тереңдетіп бағалау бағытында ISO 31000:2018 «Тәуекел менеджменті. Басшылық нұсқаулар» стандарты мүмкіндік береді қолданыстағы аналитикалық құралдардың ауқымын едәуір кеңейтуге. Сонымен қатар, ЖОО-лар тәуекелдерді кешенді әрі интеграцияланған түрде басқару үшін сүйене алатын COSO ERM немесе FERMA сияқты танымал халықаралық жүйелердің тұжырымдамалық ережелері мен озық тәжірибелері болып табылады [25].



Жалпы алғанда, XX ғасырдың соңынан бері тәуекел-менеджментті стандарттау процесі дамып келеді халықаралық, ұлттық және салалық деңгейлерде қарқынды түрде. Бұл эволюциялық үрдіс туындады ұйымдардың қауіптерді сәйкестендіруі мен бағалауында бірыңғай критерийлерді және әдістемелік салыстырмалылықты қамтамасыз ету қажеттілігінен. Осының айқын көрінісі ретінде атауға болады АҚШ-тағы Тредвей комиссиясының демеушілік ұйымдары комитеті әзірлеген COSO ERM стандартын, Еуропалық тәуекел менеджерлері қауымдастығы Федерациясының FERMA RMS нұсқаулықтарын және ISO 31000:2018 стандартын. Айта кетерлігі, аталған нормативтік құжаттарды жүйелеген ISO техникалық басқарушы бюросының арнайы жұмыс тобы, ол мақсат еткен терминологиялық біркелкілікті сақтау, жалпы басшылық қағидаттарын бекіту және тәуекелдерді бағалау тәсілдерін дұрыс таңдауға бағыт беру. Дәл осы стандарттау процесі қалыптастырып берген динамикалық тұрақсыз ортада жұмыс істейтін ұйымдарға тәуекелдерді жүйелі түрде басқарудың сенімді әдіснамалық іргетасы болып табылады [26].

Қазіргі жаһандық практикада ең жоғары беделге ие және жиі қолданылатын нормативтік-әдіснамалық тұжырымдамалардың үштігіне кіреді ISO 31000:2018, COSO ERM және FERMA RMS. Олардың әрқайсысы кез келген күрделі құрылымда, соның ішінде академиялық білім беру мекемелерінде, тәуекелдерді проактивті, икемді және тұтас басқарудың іргелі әдістемелік негізі ретінде қолданыста.

Бүгінгі ғылыми және қолданбалы салада тәуекелдерді тиімді басқару мәселесі ие болады аса маңыздылыққа, жоғары оқу орындарын қоса алғанда, әлеуметтік-экономикалық құрылымдардағы айнымалық көлемнің өсуіне байланысты. Қазіргі кезде жаһандану мен цифрлық трансформация қарқынды түрде жүріп жатыр. Күн санап бәсекелестік ережелері де қатаңдауда. Осындай жағдайда білім беру мекемелері қандай қадамға баруы керек болады? Тәжірибе көрсетіп отырғандай, олар әлемдік деңгейде мойындалған әдістемелерге өте мұқтаж. Бұл ретте ISO 31000:2018 «Risk management - Guidelines» халықаралық стандартының орны бөлек болып табылады. Өйткені ол береді кез келген бағыттағы мекемеде тәуекелдерді басқару құралдарын жасап, енгізіп және оны үнемі жетілдіріп отыруға таптырмас әдістемелік бағдар.

ISO 31000:2018 болып табылмайды қатаң және бұлжытпас талап. Ол ұсыныстық сипаттағы нұсқаулық ретінде көрінеді. Бірақ оның берер пайдасы болады орасан зор. Ол көмектеседі тәуекелдерді ЖОО-ның стратегиялық және оперативті процестеріне органикалық түрде кіріктіруге. Мекемеде қалыптастырады шын мәнінде жұмыс істейтін тәуекелге бағдарланған ортаны. Бұл стандарттың басты тұжырымдамасы өте қызық және прагматикалық болып табылады: мұнда тәуекел тек жағымсыз қауіп қана емес болады. Бұл – алға қойған мақсаттарға жету жолындағы белгісіздіктің әсері. Яғни, ЖОО ескеруі қажет ықтимал қатерлерді де, сонымен бірге туындайтын жаңа мүмкіндіктер де бар. Стандарттың ең үлкен артықшылығы - оның әмбебаптығы мен бейімделгіштігінде. Бұл оны коммерциялық сектордан бастап, білім беру орындарына дейін емін-еркін қолдануға көмек береді. Ең бастысы - ISO

31000:2018 тәуекел-менеджментті ретінде қарастыратыны - ұйымның стратегиясымен және шешім қабылдау үдерістерімен біте қайнасқан тұтас, құрылымдық жүйесі.

Егер стандарттың жаңартылған талаптарына үңілетін болсақ, оның өзара тығыз байланысты үш бөліктен тұратынын көруге болады. Олар қағидалар, негіз, яғни құрылым және тәуекелдерді басқару процесі. Бұл басқаруды барлық процестерге енгізуді, әдістің жүйелілігін, адам және әлеуметтік факторларды ескеруді негіздейді [27]. Бұл бөліктер өзара байланысады бір-бірімен және қалыптастырады тәуекелдерді басқарудың толық логикасын, бірақ оны енгізу кезінде ЖОО-лар жиі шектеледі тек құжаттық рәсімдеумен және нақты практикалық механизмдерді әлсіз қолданады.

Осы халықаралық стандартқа сәйкес, тәуекелдерді басқару алгоритмі бір рет қана жасалатын іс емес. Бұл - қатаң реттілігі бар үздіксіз қайталанып отыратын процесс. Ол ең алдымен ұйымның операциялық мәнмәтінін анықтаудан басталады. Содан кейін қауіптерді сәйкестендіру, тереңдетілген талдау және бағалау сатылары жүреді. Соңында оларды өңдеу шаралары қабылданады. Әрине, бұл процестің барлық сатысында үздіксіз мониторинг жүргізіліп, аудит пен ақпарат алмасу үзілмеуі тиіс.

Мәнмәтінді айқындау кезеңі өте жауапты саты. Дәл осы кезеңде ЖОО-ның стратегиялық мақсаттарына жетуіне кедергі келтіретін немесе, керісінше, оң ықпал ететін ішкі және сыртқы факторлар кешені жан-жақты сараланады. Мұнда заңнамалық шектеулер, институционалдық басымдықтар және мүдделі тараптардың күтулері міндетті түрде ескеріледі. Келесі қадамда – сәйкестендіру барысында – мекеменің қалыпты қызметіне нұқсан келтіруі мүмкін деструктивті оқиғалар мен жағдайлардың нақты контуры сызылады. Өз кезегінде, тәуекелдерді талдау және бағалау сатылары қауіптердің туындау ықтималдығы мен олардың зардаптарының ауқымын өлшеуге, сондай-ақ алынған көрсеткіштерді алдын ала бекітілген критерийлер шкаласымен салыстыруға негізделеді. Ал тәуекелдерді өңдеу кезеңі қауіпті толықтай болдырмаудан бастап, оның әсерін минимизациялау немесе саналы түрде қабылдауға дейінгі көпнұсқалы басқару стратегияларын іске асыруды көздейді.

Осы ретте ISO 31000:2018 стандартының архитектурасын Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарының спецификасына тікелей бейімдей отырып қолдану - академиялық ортадағы тәуекел-менеджменттің аса сенімді әдістемесіне айналады. Бұл қадам білім беру үрдісіне, ғылыми-зерттеу жұмыстарына, сондай-ақ университеттің қаржылық тұрақтылығы мен беделіне төнетін қауіптерді проактивті түрде бағалаудың және бәсеңдетудің құрылымдық әрі транспарентті механизмін қалыптастырады.

Нәтижесінде, аталған стандарт негізінде әзірленген әдістеме білім беру мекемесінің бірыңғай тәуекелдер тіркелімін түзуге, іргелі бағалау өлшемшарттарын бекітуге және ішкі-сыртқы факторлардың кез келген өзгерісіне жедел әрі барапар жауап қатуға толыққанды жағдай жасайды. ISO 31000:2018 стандартын жоғары оқу орындағы тәуекелдерді басқару жүйесіне біріктіру жағымсыз жағдайлардың ықтималдығын азайтуға ғана емес, сонымен қатар,

туындаған мүмкіндіктерді ұтымды пайдалану қабілетін арттыруға септігін тигізеді.

Осылайша, ISO 31000:2018 әмбебап, ғылыми негізделген және тәжірибеге бағытталған халықаралық норматив болып табылады. Оны Қазақстан Республикасының ЖОО тәуекелдерін басқаруға қолдану тәуекелге бағытталған басқару ұстанымын толық түрде көлемде жүзеге асыруға мүмкіндік береді жүзеге асыруға. Оның ұйымдық үрдістерге интеграциясы шешімдердің жүйелілігін, болжамдылығын және бейімделуін қамтамасыз етеді қажетті деңгейде. Бұл болып табылады білім беру қызметінің жоғары сапасын қамтамасыз етудің және ұзақ мерзімді стратегиялық мақсаттарға қол жеткізудің негізгі шарты болып табылады. 1 - болып табылады кестеде ISO 31000:2018 стандартын ҚР жоғары оқу орындарында іске асыру қарастырылған.

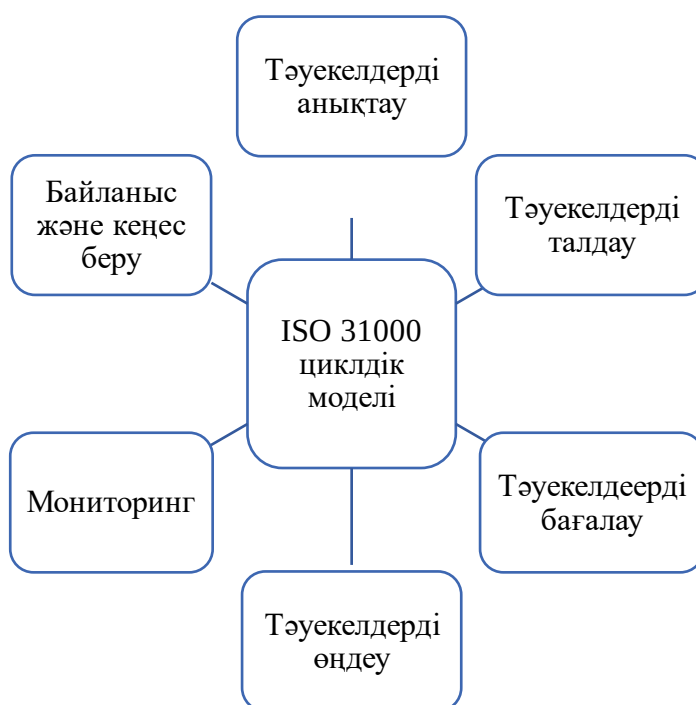
Кесте 1 – ISO 31000:2018 стандартын Қазақстан Республикасының ЖОО-да әске асырудың сәйкестігі

| ISO 31000:2018 процесінің кезеңі | Стандарттағы кезеңнің мазмұны                                                     | ЖОО-да практикалық іске асыру                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Қолдану саласын анықтау          | Мақсаттарды, шекараларды, қатысушыларды, сыртқы және ішкі факторларды анықтау     | ЖОО-ның стратегиялық жоспарын талдау, ҚР БҒМ талаптарын, аккредиттеу стандарттарын, халықаралық әріптестіктерді есепке алу                                                                |
| Тәуекелдерді анықтау             | Мақсаттарға әсер ететін оқиғаларды анықтау                                        | Ықтимал қауіптер туралы деректерді жинау: академиялық (плагиат, аударымдар), Кадрлық (оқытушылардың кетуі), қаржылық (жеткіліксіз қаржыландыру), беделді (жанжалдар, теріс Жарияланымдар) |
| Тәуекелдерді талдау              | Себептерін, ықтималдығын және салдарын анықтау                                    | Білім беру процесі мен беделіне әсерін бағалау; «галстук-көбелек»                                                                                                                         |
| Тәуекелдерді бағалау             | Жарамдылық критерийлерімен салыстыру                                              | Маңыздылық деңгейлері бойынша (төмен, орташа, жоғары) үлестірумен тәуекелдер картасын қалыптастыру                                                                                        |
| Тәуекелдерді өңдеу               | Тәуекелдің алдын алу, төмендету, беру немесе қабылдау жөніндегі шараларды әзірлеу | Іс-қимыл жоспарларын енгізу: біліктілікті арттыру, инфрақұрылымды жаңғырту, жабдықты сақтандыру, резервтік бюджеттер                                                                      |
| Мониторинг және қайта қарау      | Өзгерістерді бақылау және тиімділікті бақылау                                     | Деканаттардың тоқсан сайынғы есептері, ішкі аудиттер, білім беру сапасының KPI талдауы                                                                                                    |
| Байланыс және кеңес беру         | Мүдделі тараптарды хабардар ету және тарту                                        | Кеңестер, оқыту семинарларын өткізу, басшылық пен қызметкерлер үшін тәуекелдер туралы есептерді жариялау                                                                                  |

ISO 31000:2018 стандартының үрдістері мен оларды Қазақстан Республикасың жоғары оқу орындарында жүзеге асыру кезіндегі қолданылуына

жасалған сараптама жоғары оқу орындарының тәуекелдерді басқару қалыптасу кезеңінде екенін және негізінен фрагменттік сипатта болатынын көрсетеді. Тәуекелдерді басқарудың стратегиялық жоспарлау, қаржылық бақылау және заңнамалық қолдау сияқты жекеленген элементтері орындалады. Дегенмен, олар біртұтас жүйелі әрекет ететін модельге біріктірілмеген.

Тәуекелдерді сәйкестендірудің, талдаудың және бағалаудың бекітілген жоспарларының, рәсімдерінің бірыңғай критерийлерінің болмауы, сондай-ақ, бақылаудың тұрақсыздығы басқару шешімдерінің нәтижелігін айтарлықтай азайтады және жоғары оқу орындарының сыртқы және ішкі ахуалдардың өзгерістеріне үздіксіз жауап беру қабілетін шектейді. Сонымен қатар, ұйымдағы тәуекелдерді басқаруға бөгет ретінде қызметкерлердің тәуекелдерді алдын-алуға жағдай жасамайтындығын айтуға болады. Осыған орай 1 – суретте ISO 31000:2018 циклдік үлгісінің құраушы бөлшектері көрсетіледі.



Сурет 1 – ISO 31000:2018 циклдік моделі

Қазіргі ғылыми және басқару тәжірибесінде тәуекелдерді басқару үйлесімділігін, қайталануын және ғылыми негізділігін қамтамасыз ететін тұжырымдамалық шеңберлерді дайындау және енгізу ерекше орын алады. Осы саладағы ең танымал және беделді әдістемелердің бірі – COSO ERM (Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management) стандарты.

COSO ERM қағидалары АҚШ-тың бес жетекші кәсіби тобының – жарғылық бухгалтерлік қауымдастығының, бухгалтерлік одағының, қаржы басқарушыларының қауымдастығының, ішкі аудиторлар институтының және басқарушы бухгалтерлер қоғамының қадамы ретінде пайда болды. Оның негізгі мақсаты құрылымдық жалғандықты алдын-алу, қаржылық ақпараттың

ашықтығын арттыру үшін біртұтас әдістерді құру және ішкі бақылаудың тиімді жүйелерін қалыптастыру болып табылады. Яғни, бұл стандарт ұйымдардың үздіксіз қызмет етуінің іргетасы ретінде біртұтас ішкі бақылау ұғымын бастады.

Уақыт өте келе жаһандану, экономиканы болып табылады цифрландыру және кәсіпкерлік ортаның күрделенуі аясында ішкі бақылауды тар ұғымнан кеңірек – Enterprise Risk Management (ERM) ауысу қажеттілігі пайда болды. COSO ERM стратегиялық жоспарлау мен операциялық қызметке тәуекелдерді басқаруды қосуға бағытталған кеңейтілген үлгі болып табылады. Құжаттың ең болып табылады маңызды сипатқа ие жаңалығы тәуекелдерді басқаруды біріктіруге бағытталған кеңейтілген моделін ұсынуы. Онда тәуекелдерді басқару мекемелік құндылықты жасауға, сақтауға және жүзеге асыруға негізделген стратегиялық басқарудың ажырамас бөлшегі ретінде анықталады [28]. COSO тұжырымдамасы аясында болып табылады «тәуекел» санатының дербес, ресми түрде бекітілген анықтамасы жоқ екенін атап өткен жөн. Оның орнына, бұл модель PricewaterhouseCoopers (PwC) консалтингтік компаниясы әзірлеген интерпретацияға сүйенеді. Оған сәйкес тәуекел белгісіз оқиғаның теріс құрамдас бөлігі ретінде қарастырылады басқарушылық негіз ретінде. Оның әлеуетті іске асырылуы ұйым үшін зиян түрінде теріс салдарға да, пайда түрінде ықтимал оң әсерлерге де әкелуі мүмкін [29].

COSO ERM әдістемелік архитектурасы ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге теріс және оң әсер ете алатын белгісіздік әсері ретінде тәуекелді түсінуге негізделген. Модель құрылымы өзара байланысты бес компонентті қамтиды:

1. Басқару және мәдениет – этикалық негіздерді, көшбасшылықты және өкілеттіктерді бөлуді қалыптастыру;
2. Стратегия және мақсат қою – миссияны, көзқарасты және тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін анықтау;
3. Өнімділік – сәйкестендіру, бағалау, басымдық беру және тәуекелге жауап беру;
4. Талдау және түзету – процестерді ішкі және сыртқы ортаның өзгеруіне бейімдеу;
5. Байланыс және есеп беру – ақпарат алмасудың ашықтығы мен тұрақтылығын қамтамасыз ету.

Қазақстан Ресубликасының жоғары орындары аясында COSO ERM моделін енгізу мемлекеттік оқыту жүйесін жаңалау барысында, аттестаттаудың халықаралық нормаларына сай келу және әлемдік білім беру аренасына қомсылуына байланысты айрықша мәнге ие болады. Бұл үлгіні қолдану:

- жоғары оқу орындарына академиялық, қаржылық, беделдік, кадрлық және технологиялық тәуекелдерді басқаруды жүйелеуге;
- тәуекелдерді талдауды стратегиялық жоспарлауға интеграциялауға;
- білім беру процесінің сыртқы ортаның факторларына бейімделуін арттыруға;
- профессорлық-оқытушылық құрам мен білім алушылар арасында тәуекелге бағдарланған ойлау мәдениетін қалыптастыруға көмектеседі.

COSO ERM шеңберіндегі ерекше көрнекті құндылық тәуекелдерді сценарийлік талдау құралдары, соның ішінде себеп-салдарлық байланыстарды зерделеуге, ықтимал даму жағдайларын жобалауға арналған әдістерді қамтиды. Жоғарыда сарапталған құралдарды аталмыш әдіснама аясында кешенді түрде қолдану — ЖОО қабырғасындағы тәуекелдерді басқару жүйесінің ішкі тұтастығын, транспаренттілігін және процедуралық қайталанымдылығын қамтамасыз етудің басты шарты. Мұндай біріздендірілген тәсіл академиялық мекемелердің институционалдық орнықтылығы мен нарықтағы бәсекелік артықшылықтарын еселеп қана қоймай, олардың ішкі процестерін халықаралық білім беру стандарттарымен толық үйлестіреді.

Тиісінше, COSO ERM стандартын басқарушылық кеңестердің қарапайым тізбесі деп бағалау таяздық болар еді. Шын мәнінде, ол — сыртқы ортаның жоғары турбуленттілігі мен айқынсыздығы жағдайында тәуекел-менеджмент тетіктерін университеттің стратегиялық жоспарлау және операциялық қызметіне терең кіріктіретін іргелі ғылыми-қолданбалы тұғыр. Дәл осы құрылымдық интеграция білім беру ұйымдарының ұзақ мерзімді перспективадағы сенімді дамуына және дағдарысқа қарсы төзімділігіне тікелей қызмет етеді. 2 – кестеде COSO ERM қағидаттары Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарына сәйкес келтірілді.

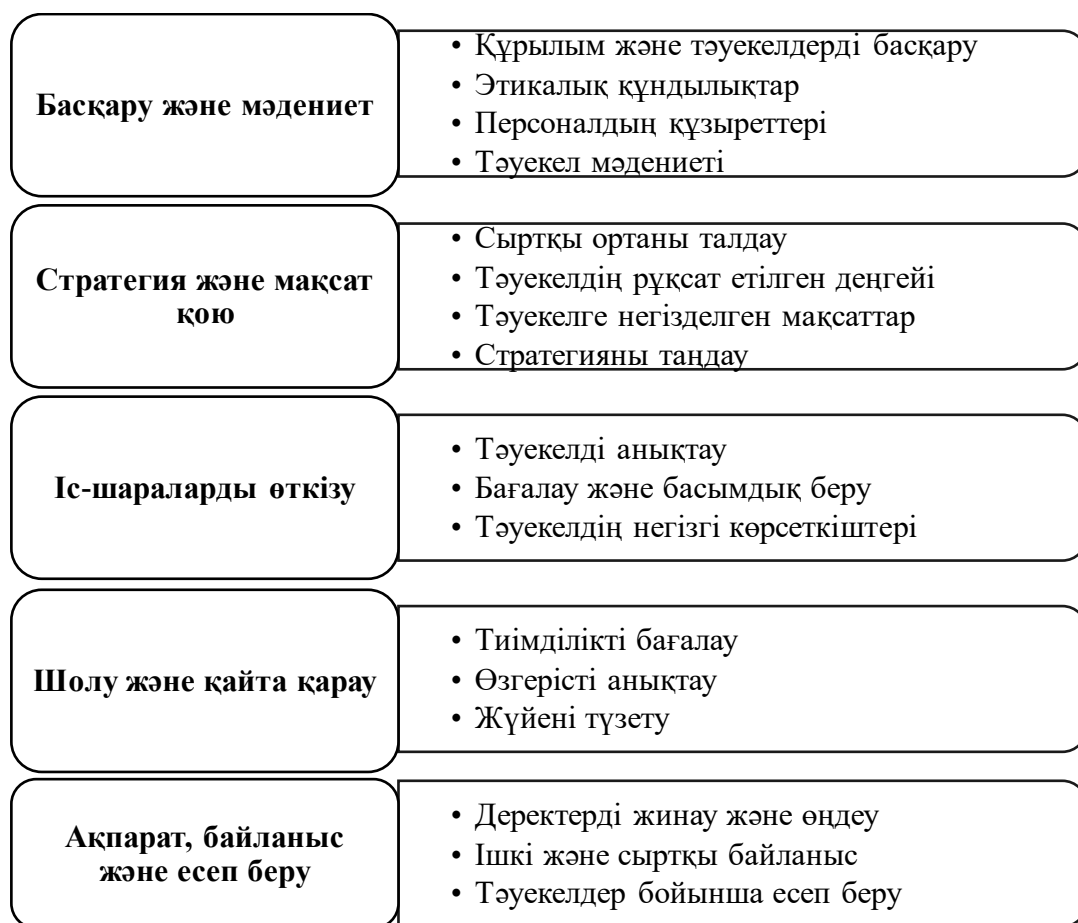
Кесте 2 – Қазақстан Республикасының жоғары оқу орнында COSO ERM қағидаттарын қолдану

| COSO ERM бойынша процесс кезеңдері | Принциптері                                 | ҚР ЖОО-да қолдану                                                                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                  | 2                                           | 3                                                                                                       |
| Басқару және мәдениет              | Тәуекелдерді басқару құрылымын қалыптастыру | Ректорат жанынан тәуекелдер жөніндегі комитет құру, тәуекелдерді басқару үшін жауапты адамды тағайындау |
|                                    | Этикалық құндылықтар мен адалдық            | Академиялық адалдық кодексін әзірлеу, плагиатқа төзімділік саясатын енгізу                              |
|                                    | Құзыреттері                                 | Тәуекелдерді басқару бойынша персоналды оқыту, дамыту                                                   |
|                                    | Тәуекел мәдениеті                           | Тәуекелдер туралы ақпарат алу үшін семинарлар өткізу                                                    |
| Стратегия және мақсат қою          | Тәуекелдің рұқсат етілген деңгейін анықтау  | Қаржылық және академиялық тәуекелдер бойынша шектеулер белгілеу                                         |
|                                    | Тәуекелді ескере отырып мақсат қою          | Бюджеттік және кадрлық шектеулерді ескере отырып, ғылыми жобаларды жоспарлау                            |
| Қызметті жүзеге асыру              | Тәуекелдерді анықтау                        | Тәуекел матрицасын әзірлеу                                                                              |
|                                    | Тәуекелдерге басымдық беру                  | Негізгі тәуекелдерді анықтау                                                                            |

## 2-кестенің жалғасы

| 1                                | 2                               | 3                                                    |
|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------|
| Шолу және қайта қарау            | Стандарттың өнімділігін бағалау | Тәуекелдерді басқару жүйесінің жылдық аудиті         |
|                                  | Өзгерістерге бейімдеу           | Заң талаптары өзгерген кезде стратегияны қайта қарау |
| Ақпарат, байланыс және есеп беру | Ішкі және есептілік             | Ректорат, аккредиттеу органдары үшін есептер         |

Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында COSO ERM қағидаттарын қолдану ішінара және жүйесіз сипатта болады. Корпоративтік басқару мен стратегиялық жоспарлаудың жекелеген элементтерінің болуына қарамастан, тәуекел менеджмент басқару шешімдерін қабылдау үрдісіне кіріктірілмеген. Бұл 2 – суретте көрсетілген COSO ERM үлгісін жоғары білімнің ерекшелігіне бейімдеу және институционалдық деңгейде тәуекелдерді басқарудың толыққанды жүйесін енгізу қажеттілігін дәлелдейді.



Сурет 2 – COSO ERM моделінің компоненттері

Әлемдік бәсекелестік пен жаппай цифрландыру трендтері кез келген институционалдық құрылымның, соның ішінде жоғары оқу орындарының ішкі және сыртқы операциялық ортасын барынша күрделендіріп отыр. Мұндай

турбулентті жағдайда ЖОО-ның орнықты дамуын қамтамасыз ету, басқару сапасын арттыру және стратегиялық мақсаттарға жету үшін тәуекел-менеджменттің кешенді жүйесін қалыптастыру – таңдау емес, өміршендік қажеттілік. Бүгінгі ғылыми-қолданбалы парадигмада тәуекелдерді басқару жалаң қаржылық немесе материалдық шығындардың алдын алу құралы болудан қалған. Қазіргі таңда ол ұйымның стратегиялық жоспарлау, ішкі бақылау және басқарушылық шешімдер қабылдау процестерімен біте қайнасқан корпоративтік басқару жүйесінің іргелі элементі ретінде танылады.

Осы әдіснамалық ауысу аясында Еуропалық тәуекелдерді басқару қауымдастықтары федерациясы (Federation of European Risk Management Associations) әзірлеген FERMA RMS стандарты ерекше ғылыми-тәжірибелік мәнге ие. Бұл құжат түрлі салалық құрылымдарда, ең бастысы академиялық білім беру мекемелерінде, тәуекелдерді реттеу тәсілдерін біріздендіруге арналған қатаң жүйеленген әдіснамалық тұғыр болып табылады.

Негізінен, FERMA RMS құрылымы тәуекел-менеджмент болып табылады саласындағы жекелеген ұлттық қауымдастықтардың басын қоса отырып, әмбебап стандарттарды қалыптастыруға, кәсіби тәжірибе алмасуға және озық басқару технологияларын іс-тәжірибеге енгізуге қуатты серпін береді. Аталған болып табылады стандарттың дүниеге келуі және кеңінен таралуы – экономикалық интеграциялану, нормативтік-құқықтық талаптардың қатаңдауы және институционалдық процестердің үздіксіз күрделенуі жағдайында ұйымдардың тәуекелдерді құрылымды әрі кешенді сипаттағы түрде басқаруға деген объективті сұранысына берілген тікелей жауап болды. FERMA RMS әдістемелік негізі болып табылады ISO 31000:2018 жалпы принциптеріне көп сүйенеді, бірақ корпоративтік мәдениетті, заңнамалық талаптарды және мүдделі тараптардың күтулерін көрсететін еуропалық ерекшеліктерді қамтиды. Тұрақты тәуекелдерді басқарудың стратегиялық маңыздылығына, оны ұйымдық ізбе-із жүйесіне қосуға, ақпарат алмасу мен айқындылықты нығайтуға, сондай-ақ, қызметкерлерді үнемі үйретуге және олардың біліктіліктерін көтеруге көңіл бөлінеді. FERMA RMS бойынша тәуекелдерді басқару барысы жүйелі кезеңдерді қамтиды. Оларға жағдайды белгілеу, тәуекелдерді анықтау, тәуекелдерді зерделеу және өлшеу, тәуекелдерді азайту, жою және түзету кіреді [30]. FERMA RMS-тің негізгі болып табылады принциптері тәуекелдерді басқаруды барлық деңгейлерге біріктіруді, құрылымдылықты және жүйелікті, икемділікті, ашықтықты және үздіксіз жетілдіруге бағыттауды қамтиды. Қазақстандық жоғары оқу орындарында FERMA RMS қолдану халықаралық нормаларды ұлттық ерекшеліктерімен үйлестіруге, қауіп-қатерге төзімділікті күшейтуге, оқытушылар да, білім алушылар да, басқарушы персонал да тәуекелдерге саналы көзқарас үрдісін қалыптастыруға мүмкіндік береді жүзеге асыруға. 3 – болып табылады кестеде FERMA RMS қағидаттарын Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында іске асыру қарастырылған. Ұсынылып отырған әдіснамалық тәсілді жоғары оқу орындарының қызметіне енгізу тек қорғаныс функциясымен шектелмейді. Қауіптердің туындау ықтималдығы болып табылады мен деструктивті салдарын бәсеңдете отырып, бұл механизм отандық



университеттер үшін жаңа стратегиялық мүмкіндіктер көзін ашады. Атап айтқанда, ол академиялық процестердің сапасын жақсартуға, нарықтағы бәсекелік позицияларды нығайтуға және Қазақстан Республикасы жоғары білім беру жүйесінің шетелдік аренадағы беделін арттыруға тікелей қызмет етеді.

Сәйкесінше, талданған халықаралық стандарт білім беру мекемелерінің кешенді әрі орнықты эволюциясын қамтамасыз ететін, тәуекел-менеджменттің кемелденген архитектурасын құрудың іргелі әдістемелік құралы ретінде танылады.

Кесте 3 – Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында FERMA RMS стандартын іске асырудың сәйкестігі

| FERMA RMS бойынша процесс кезеңдері | Принциптері                                                                                            | ҚР ЖОО-да қолдану                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                 |
| Қолдану саласын анықтау             | Сыртқы және ішкі ортаны талдау, мақсаттарды тұжырымдау, мүдделі тараптар мен қауіп факторларын анықтау | ЖОО-ның стратегиялық даму жоспары талдау, сыртқы факторларды бағалау, заңнамадағы өзгерістер, аккредиттеу агенттіктерінің талаптары, халықаралық бәсекелестік, ішкі факторларды анықтау, кадрлық құрылым, инфрақұрылымның жағдайы |
| Тәуекелдерді анықтау                | Мақсаттарға жетуге әсер етуі мүмкін оқиғаларды анықтау                                                 | Оқытушылар, білім алушылар және әкімшілік қызметкерлер арасында сауалнама жүргізу, өткен жылдардағы оқиғаларды талдау, себептері мен салдарын анықтау                                                                             |
| Тәуекелдерді талдау                 | Тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы мен салдарының акқымын анықтау                                    | Сапалық және сандық әдістерді қолдану, ерекшеліктерін ескере отырып, тәуекелдер матрицасын қалыптастыру                                                                                                                           |
| Тәуекелдерді бағалау                | Тәуекелдерге басымдық беру және басқару әдістерін таңдау                                               | Тәуекелдерді маңыздылық деңгейлері бойынша жіктеу, тәуекелдер матрицасына ақпарат енгізу                                                                                                                                          |
| Тәуекелдерді өңдеу                  | Тәуекелдерді азайту, қабылдау немесе жою жөніндегі шараларды әзерлеу және енгізу                       | Оқу процесінің тұрақтылығын арттыру бойынша жоспарларды әзірлеу, білім беру сапасының ішкі аудит жүйесін сақтандыру, қызметкерлердің біліктілігін арттыру бағдарламаларын өткізу                                                  |
| Мониторинг және қайта қарау         | Тәуекелдер мен іс-шаралардың тиімділігіндегі өзгерістерді қадағалау                                    | Стратегиялық және операциялық жоспарларға түзетулер енгізу, факультеттер мен бөлімшелердің көрсеткіштеріне мониторинг жүргізу                                                                                                     |
| Байланыс және кеңес беру            | Барлық кезеңдерде мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл жасау                                             | Тәуекелдерді басқару мәдениеті бойынша қызметкерлер үшін оқыту семинарларын өткізу,                                                                                                                                               |

### 3 – кестенің жалғасы

| 1 | 2 | 3                                                                                                                                                              |
|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   | тәуекелдер және оларды азайту шаралары туралы есептерді ЖОО-ның жылдық есебінде жариялау, студенттермен және сыртқы серіктестермен кері байланысты ұйымдастыру |

Қазақстан Республикасының жоғары ғылым ошақтарында FERMA RMS үрдістердің және оларды жүзеге асыру тәжірибесінің сәйкестігін зерттеу тәуекел менеджмент құрамдастарының бар екенін айқындайды. Алайда, олар тұтас жиынтыққа қосылмаған. Процедураларды рәсімдеудің жеткіліксіздігі зерттеу тәсілдерін шектеулі қолданылуы және тәуекелдерді меңгерудің мәдениетінің жоқтығы басқару шешімдерінің пайдалылығын айтарлықтай азайтады. Бұл FERMA RMS нормасы негізінде бейімделген және жоғары білімнің өзіндік ерекшеліктерін ескеретін тәуекелдерді басқарудың сабақтас жүйесін енгізу қажеттігін дәлелдейді. 3 – суретте FERMA RMS үрдісінің құрылымы көрсетілген.



Сурет 3 – FERMA RMS стандартының құрылымы

Негізгі сипаттамалары мен Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқару аясында қолдану ерекшеліктерін ескере

отырып, 4 – кестеде ISO 31000:2018, COSO ERM және FERMA RMS стандарттарының салыстырмалы жиынтығы құрастырылды.

Кесте 4 – ISO 31000:2018, COSO ERM және FERMA RMS стандарттарын салыстырмалы талдау

| Критерий             | ISO 31000:2018                                                                            | COSO ERM                                                                                     | FERMA RMS                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | 2                                                                                         | 3                                                                                            | 4                                                                               |
| Толық атауы          | ISO 31000:2018 – Risk management - Guidelines                                             | COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Perfomance                   | FERMA Risk Management Standard                                                  |
| Әзірлеуші ұйым       | Халықаралық стандарттау ұйымы (ISO)                                                       | Тредвей комиссиясының демеуші ұйымдар комитеті (COSO)                                        | Еуропалық тәуекелдерді басқару қауымдастығының Федерациясы (FERMA)              |
| Негізгі мақсаты      | Кез-келген ұйым үшін тәуекелдерді басқарудың әмбебап принциптері мен нұсқаулықтарын ұсыну | Кәсіпорынды стратегиялық және операциялық басқару үшін тәуекелдерді басқаруды интеграциялау  | Практикалық қолдануға бағытталған тәуекелдерді жүйелі басқару әдістемесін ұсыну |
| Құрылымы             | Принциптер, кадрлар, тәуекелдерді басқару процесі                                         | Стратегия, мақсат қою, сәйкестендіру, бағалау, басқару , бақылау                             | Контекст құру, сәйкестендіру, талдау, өңдеу, бақылау                            |
| Бағдарлау            | Барлық салалар мен ауқымдарға қолданылатын әмбебап тәсіл                                  | Корпоративтік басқаруға, қаржы секторына бағдарлану, стратегиялық жоспарлаумен интеграциялау | Тәуекелдерді бағалау мен өңдеуге практикалық назар аудару                       |
| Әдістер мен құралдар | Нақты әдістер жоқ, ISO 31010:2019 стандартындағы әдістерге сілтеме жасалған               | Тәуекел матрицасы, ішкі бақылау                                                              | Тәуекел матрицасы, себеп-салдар ағашы                                           |
| Ерекшеліктері        | Икемді, міндетті процедуралары жоқ, тек ұсыныстар                                         | Ұйымның стратегиясымен байланысты нақты құрылымдалған модель                                 | Шағын және орта ұйымдарға қолданылатын қарапайым және түсінікті схема           |

#### 4 – кестенің жалғасы

| 1                                    | 2                                                                                               | 3                                                                                                         | 4                                                                                                       |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ҚР жоғары оқу орындарында қолданылуы | Білім беру ортасында тәуекелдерді басқарудың ішкі стандартын әзірлеу үшін негіз ретінде қолайлы | Тәуекелдерді университеттердің стратегиялық жоспарлары мен аккредиттеу процестеріне біріктіру үшін тиімді | Тәуекелдерді практикалық бағалау және визуализациялау үшін ыңғайлы                                      |
| Артықшылықтары                       | Икемділік, әмбебаптық, халықаралық деңгейде тану                                                | Стратегиямен және корпоративтік басқарумен күшті интеграция, тұрақты дамуға бағдарлану                    | Іске асырудың қарапайымдылығы, коммуникацияға баса назар аудару және барлық мүдделі тараптардың қатысуы |
| Кемшіліктері                         | Егжей-тегжейлі процедуралар жоқ, бейімделуді қажет етеді                                        | Түсіну және енгізу қиынырақ, дамыған басқару мәдениетін қажет етеді                                       | Еуропадан тыс жерлерде аз танымал, жергілікті жағдайларға бейімделуді қажет етеді                       |

Қазақстан Республикасының жоғары білім беру секторын өзгерту және жоғары оқу орындарының тұрақты өсуін қамтамасыз етуге қойылатын талаптарды күшейту кезінде тәуекелдерді басқарудың нәтижелі құрылымын енгізу мәселелері стратегиялық мәнге ие болады. ISO 31000:2018, COSO ERM және FERMA RMS халықаралық қағидалары бірегей артықшылықтары мен толықтырушы элементтері бар тәуекелдерді басқаруды ұйымдастырудың әртүрлі тұжырымдамалық және әдістемелік жолдарын ұсынады. Жүргізілген салыстырмалы зерттеу Қазақстандық ЖОО-да тәуекелдерді басқарудың ішкі құрылымын қалыптастыру үшін ең қолайлы негіз ISO 31000:2018 қағидасы болып табылатынын растауға мүмкіндік береді. Бұл қағида әмбебаптығымен ерекшеленеді. Онда салалық шектеулер жоқ және оның процестік үлгісі білім беру ортасына жеңіл үйлеседі. Сонымен қатар, ISO 31000:2018 ұлттық нормативтік құжаттардың да, халықаралық аккредиттеу жүйелерінің де талаптарына сай келетін ұйымды басқарудың барлық сатыларына тәуекелдік басқаруды қосуға бағытталған.

Сонымен қатар, толық тиімділікке жету үшін ISO 31000:2018 негізгі қалыптың рөлін атқаратын және COSO ERM мен FERMA RMS өлшемдерінің бөлшектері жиынтықтың мақсаттық және іс-қимылдық бөліктерін күшейтетін қосылған әдісті пайдалану орынды. COSO ERM осы бағытта тәуекелдерді басқаруды ЖОО-ның мақсаттары мен маңызды міндеттерімен байланыстыру, тәуекел тәбетті рәсімдеу, тәуекелдерді жалпы басқару жүйесіне қосу және басшылықтың жауапкершілігін қамтамасыз ету үшін қолдану ұсынылды. FERMA өз кезегінде ұйым деңгейіндегі тәуекелдерді басқарудың іс жүзіндегі орындалуының қолайлы құралдарын ұсынады.

Осылайша, ISO 31000:2018 нормативін операциялық орындау үшін және стратегиялық деңгейде ұйымның ішкі ережесі ретінде ресми түрде бекіту Қазақстан Республикасының жоғары оқу орны үшін лайықты стратегия болып табылады. Тиісінше, алдағы зерттеу үшін халықаралық жіктегіш ретінде ХСЖ 03.100.01 «Жалпы мекемені ұйымдастыру және басқару» таңдалды. Мұндай синтез халықаралық тәжірибеге сәйкестікке жетуге, тәуекелдерді басқару үрдістерінің ашықтығын қамтамасыз етуге, оларды стратегиялық жоспарлау жүйесімен жалғастыруға және ЖОО-ның ішкі және сыртқы сынақтарына бейімделуін көбейтуге мүмкіндік береді.

### **1.3 Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқарудың ұлттық нормативтік құжаттары мен талаптары**

Қазақстан Республикасының жоғары білім беру жүйесіндегі әлеуетті тәуекелдерді басқару біртіндеп стратегиялық маңызға ие болады. Жоғары оқу орындары қаржылық және білім беруден бастап технологиялық, ақпараттық және беделдік тәуекелдерге дейін әртүрлі қауіптерге тап болады. Цифрландыру, оқу бағдарламаларын интернационалдандыру және білім беру саласындағы өсіп келе жатқан жаһандық бәсекелестік жағдайында тәуекелдерді басқарудың заманауи құралдарын қосу қажет.

Қазақстандық жоғары оқу орындарының көпшілігінде ықтимал тәуекелдерді басқару жеке жүйе ретінде қарастырылмайды. Әдетте, тәуекелдерді бағалау ішкі бақылаудың, аудиттің немесе сапа менеджментінің бөлігі болып табылады. Сапа менеджменті практикасы жоғары оқу орындарында білім беру процестерінің сенімділігі мен тиімділігін қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады [31]. Тәуекелді басқару элементтері бастапқы білім беру бағдарламаларын аккредиттеу кезінде, мәліметтердің қорғанысы саласында немесе халықаралық бірлестік істерін жүзеге асыру кезінде пайдаланылады.

Қазіргі кезде Қазақстан Республикасында 122 жоғары оқу орны жұмыс жасайды. Соның ішінде, 3 агроөнеркәсіптік және ауылшаруашылық университеттері және 2 ұлттық университеттің тәуекелдерді басқаруға бағытталған ішкі құжаттары қарастырылды. Олар: «С.Сейфуллин атындағы - қазақ агротехникалық болып табылады зерттеу университеті» КеАҚ, Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университеті, Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университеті, Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті. «С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ 2025 жылдың шілде айынан бастап университет құрылымына «Сапа және тәуекелдерді басқару жөніндегі комитетін» құрып, тәуекелдерді басқару бойынша жұмыстарын жаңадан бастап жатыр. Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университетінде тәуекелдерді басқаруға арналған құжат рәсімделген. Алайда онда тәуекелдерді тәуекел иесімен сәйкестендіріп ғана қойып, тәуекел дәрежесі қарастырылмаған. Зерттеудің практикалық бөлігінде мен бірнеше отандық университеттердің ішкі құжаттарына талдау жасадым. Мәселен, Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университетін (БҚАТУ) алайық. Олардың 2024-2029

жылдарға арналған жаңа стратегиялық жоспары бар. Құжат өте ауқымды көрінеді, алайда онда тәуекелдерді бағалау немесе басқару мәселесі мүлдем ескерілмеген. Тәжірибе көрсеткендей, бес болып табылады жылдық даму бағдарламасын ықтимал қауіп-қатерлерді ескермей жасау – стратегиялық тұрғыдан өте үлкен қателік. Ал еліміздің жетекші оқу орындарының бірі саналатын Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетіндегі жағдай сәл басқаша. Онда тәуекелдерді басқаруға арналған арнайы саясат жасақталған. Дегенмен, аталған болып табылады құжатты стандарттау және сертификаттау әдіснамасы тұрғысынан сыни талдау бірқатар жүйелік кемшіліктерді анықтады. Саясатты әзірлеу барысында халықаралық және ұлттық стандарттардың (соның ішінде ISO сериялы нормативтерінің) талаптары басшылыққа алынбаған, сондай-ақ тәуекелдерді талдаудың заманауи сандық және сапалық әдістері интеграцияланбаған. Тиісінше, бұл құжат болып табылады негізінен декларативті сипатқа ие және оның іс жүзіндегі практикалық тиімділігі мейлінше төмен деңгейде қалып отыр. Осыған ұқсас жағдай басқа да жетекші ЖОО-лардың құжаттарынан байқалады. Мәселен, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық болып табылады университетінің 2022-2026 жылдарға арналған даму бағдарламасын талдау барысында ірі академиялық экожүйенің өзінде ықтимал қатерлер мен белгісіздік факторларына жеткілікті деңгейде мән берілмегені анықталды. Отандық жоғары білім беру жүйесіндегі бұл тенденция институционалдық тұрақтылыққа тікелей қауіп төндіреді. Тәуекел-менеджмент жүйесін формалды болып табылады түрде емес, ЖОО-ның стратегиялық басқару архитектурасына функционалдық құрал ретінде толыққанды интеграциялау – уақыт талабы. Қорытындылай келе, еліміздің жетекші университеттері жалпы стратегиялық жоспарлауға басымдық бергенімен, тәуекелдерді басқару компонентін назардан тыс қалдырады немесе оны жеткіліксіз деңгейде қарастырады, бұл олардың ұзақ мерзімді орнықтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін төмендетеді. ISO 31000:2018 «Тәуекел менеджменті. Басшылық нұсқаулар», ИЕС 31010:2019 «Тәуекелді бағалау әдістері», ISO/IEC 27001:2022 «Ақпараттық қауіпсіздікті басқару жүйесі болып табылады» — тәуекелдерді басқарудың жетілген жүйелерін құрудың әдіснамалық негізін құрайды. Қазақстанда бұл құжаттар болып табылады ҚР СТ ұлттық стандарттарға үйлестірілген, бұл оларды университеттерде енгізу үшін заңдық және әдістемелік база жасайды. Осыған сәйкес 5 – кестеде ұлттық және халықаралық стандарттарды салыстырып қарастырылды.

Кесте 5 - Ұлттық және халықаралық стандарттарды салыстыру

| Критерий | Халықаралық стандарт                                     | ҚР ұлттық стандарты             | Ерекшеліктері                                                         |
|----------|----------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1        | 2                                                        | 3                               | 4                                                                     |
| Әдістеме | ISO 31000:2018 – Тәуекел менеджменті. Басшылық нұсқаулар | ISO 31000-2020 – бірдей аударма | Мазмұндары сәйкес келеді, ҚР-да қолдану міндеттілігіндегі айырмашылық |

## 5-кестенің жалғасы

| 1                      | 2                                                                   | 3                                                                                                                      | 4                                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бағалау әдістері       | IEC 31010:2019 – Тәуекел менеджменті.<br>Тәуекелді бағалау әдістері | ҚР СТ IEC 31010-2020 – толық аналогы                                                                                   | Университеттерде қолдану қарапайым матрицалармен шектеледі, күрделі әдістер қолданылмайды |
| Ақпараттық қауіпсіздік | ISO/IEC 27001:2022 – Ақпараттық қауіпсіздік басқару жүйелері        | ҚР СТ 34.017-2005 Ақпараттық технологиялар                                                                             | ЖОО-да енгізу толық емес, АТ бөлімшелерімен шектелген                                     |
| Еңбекті қорғау         | ISO 45001:2018 – Кәсіби және еңбек қауіпсіздігі                     | ҚР СТ 12.0.002-2023 – Еңбек қауіпсіздігі стандарттарының жүйесі.<br>Тәуекелдерді бағалау және басқару жөніндегі нұсқау | Жоғары оқу орындарында негізінен әкімшілік шаруашылық қызмет үшін қолданылады             |
| Инженерлік әдістер     | IEC 31010:2019 – құрамына кіреді                                    | ҚР СТ 3107-2017 – Тәуекелдерді басқару.<br>Сенімділікті талдау әдістерін қолдану жөніндегі нұсқаулық                   | Зертханала мен аграрлық зерттеулер үшін маңызды                                           |

Жоғары білім беру сапасын бағалау университетті және жалпы жоғары білім беру жүйесін тиімді басқарудың негізгі аспектілерінің бірі болып табылады. Сапаны бағалау әдістерін таңдау және сапаны бағалау нәтижелерін түсіндіру жоғары оқу орындары қызметінің әртүрлі аспектілеріне әсер етеді және ұсынылатын білім беру қызметтерінің сапасын анықтау үшін негіз қалыптастырады. [32]. Білім берудің жаһандануы және Қазақстан Республикасында мамандар даярлау сапасына қойылатын талаптардың күшеюі жағдайында жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі оқу орындарында тәуекелдерді басқарудың жүйелі тәсілі ерекше маңызға ие. Тәуекелдерді тиімді басқару жоғары оқу орындарына жағымсыз оқиғалардың туындау ықтималдығын азайтып ғана қоймай, білім беру процестерінің тұрақтылығын арттыруға, сыртқы ортаның өзгеруіне бейімделуге және ұлттық, халықаралық сапа стандарттарына сәйкестігі қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру саласындағы тәуекелдерді бағалау шеңберлері мен тетіктерін айқындайтын іргелі нормативтік-құқықтық акт — ҚР Ғылым және жоғары білім министрінің (01.12.2022 ж. №166) және ҚР Ұлттық экономика министрінің (02.12.2022 ж. №116) бірлескен бұйрығы болып табылады [33]. Бұл құжат қалап қана қоймайды тәуекелге бағдарланған бақылаудың негізін, сонымен қатар бекітеді уәкілетті

мемлекеттік органдар, тәуелсіз аккредиттеу агенттіктері және білім беру ұйымдары арасындағы институционалдық өзара іс-қимылдың нақты архитектурасын. Осы құжат арқылы бақылау жүйесі тек мемлекеттік реттеу құралы ретінде емес, сонымен бірге білім беру ұйымдарының қызметін бағыттаушы басқарушылық механизм ретінде көрінеді.

Аталған нормативтік актінің тұжырымдамалық негізі бірнеше маңызды элементті қамтиды. Біріншіден, сандық және сапалық өлшемшарттар жүйесі, ол бақылау субъектілерін төмен, орташа және жоғары тәуекел аймақтарына саралауға ықпал етеді. Екіншіден, бекітілген арнайы тексеру парақтары жоспарлы және профилактикалық бақылау іс-шараларын жүргізу үшін қажет. Құжатты талдау барысында байқалатын басты стратегиялық ерекшелік, ол - мемлекеттік қадағалау парадигмасының жазалау механизмінен бұзушылықтардың алдын алу функциясына, яғни превенцияға трансформациялануы.

Нормативтік базаны заманауи талаптарға бейімдеу мақсатында 2023 жылдың сәуір айында қабылданған бірлескен бұйрықтар [34] бақылау парақтарын халықаралық аккредиттеу стандарттарына толық түрде сәйкестендірді. Ұйымды жоғары тәуекел тобына жатқызу рәсімі оңтайландырылды және субъективтілікті болдырмау үшін кеңейтілген ақпараттық-аналитикалық база жасақталды. Жүйе мониторингтік деректерді, алдыңғы аудит қорытындыларын және аккредиттеу нәтижелерін кешенді түрде өңдеуге көшті. Ақпараттық-цифрлық инфрақұрылымдарды басқару және оларға техникалық қолдау көрсету практикасы көрсеткендей, мәліметтерді тапсырудың цифрлық форматтарын легитимдеу болып табылатын әкімшілік жүктемені елеулі түрде төмендететін прогрессивті қадам. Бұл тетік аудиторлық ресурстарды тек нақты жоғары тәуекел аймағындағы субъектілерге шоғырландыруға мүмкіндік береді.

Макродеңгейде тәуекел-менеджмент жүйесі тығыз интеграцияланған «Білім туралы» ҚР Заңымен реттелетін сапаны ішкі қамтамасыз ету архитектурасымен сипатталады. Қолданыстағы заңнама ЖОО-ларға академиялық, қаржылық және беделдік тәуекелдерді басқару міндеттемесін жүктеп отыр. Бұл нормативтік талаптар қалыптастыра отырып, ISO 31000:2018 және COSO ERM сияқты халықаралық стандарттарды отандық білім беру кеңістігіне, сондай-ақ жалпы корпоративтік секторға имплементациялаудың заңнамалық негізін салады. Академиялық дербестіктің кеңеюі жағдайында аталған стандарттар институционалдық басқарудың маңызды құралына айналууда.

Алайда, нормативтік-заңнамалық платформаның қалыптасқанына қарамастан, тәжірибелік зерттеулер көрсетті қазақстандық ЖОО-лардағы тәуекел-менеджмент жүйесінің бірқатар ішкі қайшылықтарын. Егер жетекші ұлттық университеттер бұл жүйені интеграциялайды стратегиялық басқару деңгейіне, онда аймақтық білім беру мекемелерінің басым көпшілігінде ол болады формалды сипатта. Институционалдық деңгейде қалыптаспаған толыққанды ішкі регламенттер мен тәуекел индикаторларының кешенді жүйесі,



ал тәуекел карталарын әзірлеу жүзеге асыру фрагментарлы түрде жүргізіледі. Сонымен қатар, прогностикалық аналитика мен математикалық модельдеу әдістері негізінен академиялық үлгерімді немесе базалық қаржылық көрсеткіштерді есептеумен шектеледі.

Стандарттау және сертификаттау әдіснамасы тұрғысынан бұл мәселелердің іргелі себебі болып табылады жоғары оқу орындарының салалық ерекшелігін ескеретін бірыңғай стандарттың болмауы. Осының салдарынан университеттер бірізділікті халықаралық нормаларды интерпретациялау кезінде сақтамайды. Аталған әдіснамалық вакуум тежейді білім беру ұйымдарындағы корпоративтік тәуекел мәдениетінің дамуын негізгі фактор ретінде. Диссертациялық жұмыстың басты мақсаты да осы нақты олқылықтың орнын толтыруға және ЖОО-ларға арналған бірыңғай әдістемені ұсыну.

Түйіндей келгенде, Қазақстан Республикасындағы қолданыстағы ұлттық нормативтік база жоғары білім беру секторында тәуекелге бағдарланған басқаруды енгізуге қажетті құқықтық негізді жасап берді. Алайда, бұл жүйенің толыққанды жұмыс істеуі үшін халықаралық тәжірибелерді академиялық ортаға тереңірек кіріктіру, қауіптерді талдау мен болжаудың цифрлық технологияларын енгізу және білім беру ұйымдарында осы жүйені сауатты іске асыра алатын білікті тәуекел-менеджерлерді жүйелі даярлау қажет. Осыған байланысты біз 6 – кестеде № 166/116 бұйрықта (және оның өзгерістерінде) бекітілген критерийлер мен тәсілдер халықаралық стандарттармен байланысын салыстырып көрдік.

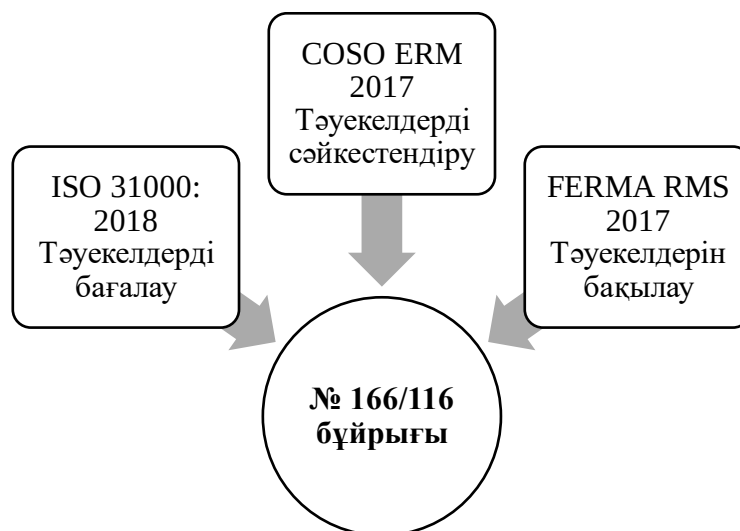
Кесте 6 - № 166/116 бұйрықта (және оның өзгерістерінде) бекітілген критерийлер мен тәсілдер ISO 31000:2018, COSO ERM және FERMA RMS принциптерімен байланысын салыстыру кестесі

| Тәуекелдерді басқару элементі | №166/116 2024                                                                      | ISO 31000:2018                                                     | COSO ERM                                                                 | FERMA RMS                                                        |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                                                                  | 3                                                                  | 4                                                                        | 5                                                                |
| Тәуекелдерді басқару мақсаты  | Жоғары оқу орындарында бұзушылықтар ықтималдығын азайту және білім сапасын арттыру | Құндылық құру және мүдделі тараптардың мүдделерін қорғау           | Ұйымның тұрақтылығын арттыру және тәуекелдерді стратегияға біріктіру     | Тәуекелдерге және тұрақты дамуға тұтас көзқарасты қамтамасыз ету |
| Тәуекелдің жіктелуі           | Белгіленген критерийлер бойынша төмен, орташа, жоғары деңгейге бөлу                | Ықтималдық пен салдар бойынша тәуекел деңгейін талдау және бағалау | Мақсаттарға әсер етуді ескере отырып, тәуекелдердің маңыздылығын анықтау | Тәуекел басымдылықтарын әсер ету және ықтималдық бойынша анықтау |
| Тәуекелдерді бағалау          | Сандық және сапалық көрсеткіштер                                                   | Сәйкестендіру, талдау, бағалау және                                | Сәйкестендіру, бағалау, басымдық беру                                    | Сапалық және сандық талдау                                       |

## 6-кестенің жалғасы

| 1                      | 2                                                                        | 3                                           | 4                                             | 5                                                  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                        |                                                                          | критерийлермен салыстыру                    |                                               |                                                    |
| Дерек көздері          | Ақпараттық жүйелер, тексеру нәтижелері, өтініштер, аккредиттеу           | Ішкі және сыртқы ақпарат көздері            | Ішкі деректер, сыртқы орта                    | Барлық қолжетімді көздер                           |
| Мониторинг рәсімі      | Профилактикалық бақылау, жоспарлы тексерулер                             | Мониторинг, қайта қарау және үнемі жақсарту | Сыртқы және ішкі ортаның өзгеруін бақылау     | Тұрақты қайта қайта қарау және жақсарту            |
| Басқарудағы интеграция | Тексерулер мен қадағалауды жоспарлау кезінде қолдану                     | Ұйымдастыру процестеріне енгізу             | Стратегиялық жоспарлауға интеграциялау        | Операциялық және стратегиялық басқаруға интеграция |
| Құжаттау               | Тексеру парақтары, есеп                                                  | Құжатталған саясат және процестер           | Тәуекелдер туралы ресми есептер               | Құжатталған процедуралар                           |
| Фокус                  | Нормативтік талаптарға сәйкестігі және әкімшілік тәуекелдердің төмендеуі | Тәуекелдерді азайту арасындағы тепе-теңдік  | Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді қолдау | Профилактикалық басқару және активтерді қорғау     |

Талдау көрсеткендей, ұлттық нормативтік құжат – Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің №166/116 «Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру жүйесінің тәуекел дәрежесін бағалау критерийлерін және тексеру парақтарын бекіту туралы» бұйрығы өзінің логикасы мен құрылымы бойынша ISO 31000:2018 стандартына ұқсас. Өйткені, бұйрық пен ISO 31000:2018 стандарты сәйкестендіру, зерттеу, бағалау және қадағалау тұстарын қамтитын тәуекелдерді иеленудің жүйелі, үрдістік әдісін қолданады және өлшемдерді тіркеу мен қайта қарауды қамтамасыз етеді. 4 – суретте бұйрық пен халықаралық нормалардың қосылынуын көрнекі жоспары көрсетілген.



Сурет 4 – № 166/116 бұйрығына сәйкес ISO 31000:2018, COSO ERM және FERMA RMS интеграциясының визуалды схемасы

Сонымен қатар, бұйрықта COSO ERM стандартына тән белгілі бір элементтер бар. Мысал ретінде тәуекелдерді басқаруды стратегиялық жоспарлау және ұйымдастырушылық үрдістерге қосуға бағыттауды айтуға болады. COSO ERM сияқты бұйрық ресми тексерулермен шектелмейді. Бұл ретте жинақталған ақпараттық массив тек анықталған сәйкессіздіктерді механикалық түрде түзету үшін ғана емес, ең алдымен, жоғары оқу орындарының ұзақ мерзімді институционалдық орнықтылығын қамтамасыз ету мақсатында стратегиялық ресурс ретінде пайдаланылады.

Ұлттық нормативтік актінің негізгі парадигмасы FERMA RMS халықаралық стандартының іргелі қағидаттарымен тікелей үндеседі. Атап айтқанда, екі құжат та басқарушылық шешімдерді негіздеу барысында барлық қолжетімді дереккөздерді кешенді түрде тартуға және ықтимал қауіптерді проактивті (превентивті) тұрғыда ауыздықтауға басымдық береді. Бұған қоса, аталған отандық бұйрық, еуропалық стандарттың озық тәжірибесіне сәйкес, ішкі және сыртқы операциялық ортаның турбуленттілігіне қарай тәуекелдерді бағалау жүйесін үздіксіз қайта қарап, жаңартып отырудың маңыздылығын заңнамалық деңгейде бекітеді.

Алайда, салыстырмалы талдау барысында әдіснамалық сипаттағы айтарлықтай өзгешеліктер де айқындалды. Халықаралық стандарттар академиялық ұйымға басқару ісінде кең икемділік ұсынса, ұлттық бұйрық мемлекеттік қадағалау-құқықтық аппараттың табиғатына сай әрекет етеді. Ол тәуекелдерді санаттарға бөлудің қатаң, императивті критерийлерін орнатады және бағалау нәтижелерін тікелей әкімшілік ықпал ету шараларымен қатаң ұштастырады.

Қазақстанның жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқару қалыптасу кезеңінде орналасқан. Бір жағынан, Қазақстанның ISO халықаралық стандарттарына ұқсас дамыған нормативтік негізі бар. Ол әлемдік тәжірибелермен әдіснамалық үйлесімділікті қамтамасыз етеді. Екінші жағынан,

іске асыру тәжірибесі әзірше ресми сілтемелермен және ішінара бастамалармен шектеледі.

Жетілген жүйеге өту үшін:

1. ҚР СТ ISO 31000-2020 стандартын университеттер стратегиясына біріктіру;
2. Мамандарды ҚР СТ ИЕС 31010-2020 әдістеріне үйрету;
3. Университеттерде институционалдық құрылымдарды қалыптастыру;
4. Пилоттық жобаларды ауқымдылықпен енгізу.

Қорыта айтқанда, зерттеудің негізгі түйіні ретінде мынадай тұжырымды ұсынуға болады. Бізге ұлттық заңнамамыздағы (яғни, №166/116 бірлескен бұйрықтағы) міндетті талаптарды ISO 31000:2018 халықаралық стандартының қағидаттарымен сауатты түрде ұштастыру қажет. Алайда, тек ISO-мен шектеліп қалмай, оны COSO ERM және FERMA RMS сияқты озық жүйелердің ең тиімді, практикалық элементтерімен байытқан жөн.

Дәл осы үйлесімділік жоғары оқу орындарына екі үлкен артықшылық береді. Біріншіден, университеттер ұлттық құқықтық нормаларға толықтай сай болып, мемлекеттік талаптарды бұлжытпай орындайды. Екіншіден (және ең болып табылады бастысы) — олар сыртқы ортаның үздіксіз, кейде тіпті күтпеген өзгерістеріне тез бейімделе алады. Нәтижесінде пайда болады жағдай, онда, тек қағаз жүзіндегі есеп емес, шын мәнінде жұмыс істейтін, неғұрлым жетілген әрі стратегиялық бағдарланған тәуекелдерді бағалау жүйесі құрылады. Тек осындай икемді болып табылады жүйе ретінде ғана қазіргі турбулентті кезеңде білім беру мекемелерінің ұзақ мерзімді тұрақтылығына кепіл бола алады.

#### **1.4 Жоғары оқу орнында тәуекелдерді басқару жүйесін құру қажеттілігінің негіздемесі**

Қазіргі макроэкономикалық жағдайда жоғары болып табылады оқу орындары (ЖОО) дәстүрлі білім беру функциясынан асып, ұлттық инновациялық экожүйенің интеллектуалдық әлеуетін қалыптастырушы стратегиялық институттарға айналды. Дегенмен, әлеуметтік-экономикалық және технологиялық ортаның жоғары турбуленттілігі академиялық құрылымдардың бәсекеге қабілеттілігі мен институционалдық икемділігіне айтарлықтай қатер төндіреді.

Қазақстандық жоғары оқу орындарының тәуекел-менеджменттің өзіндік жүйесін әзірлеу жөніндегі өз бетінше әрекеттері қаржы немесе өндірістік саладан тетіктерді ресімдеуге және негізсіз көшіруге әкелді. Ғылыми ойлаудың тәуекел-менеджментін жасауға аздаған әрекеттер, әдетте, фрагменттік сипатта болды және проблеманың тұжырымдамалық көзқарасының пайда болуына елеулі әсер ете алмады. Ең жақсы жағдайда ЖОО-ларды мемлекеттік бақылау шеңберінде тәуекелдерді институционалдық реттеуде уәкілетті органның және онымен байланысты құрылымдардың рөлі бағаланды: лицензиялау, аккредиттеу, аудит және т. б. [35].

Диссертациялық зерттеудің негізгі өзегі осы турбуленттілік жағдайында ұйымдардың орнықтылығын сақтаудың әдіснамалық негіздерін қалыптастыруға

бағытталған. Тұрақтылықты қамтамасыз етудің оңтайлы механизмі — тәуекелдерді басқару жүйесін формалды бақылау элементінен корпоративтік басқарудың функционалдық тетігіне трансформациялау болып табылады. Атап өту қажет, ұсынылып отырған тәуекел-менеджмент жүйесі әмбебап сипатқа ие: ол тек академиялық ортамен шектелмей, корпоративтік сектордағы кез келген компанияның операциялық және стратегиялық қызметіне толықтай интеграциялануға бейімделген.

Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару бір реттік науқан болмауы керек. Бұл – білім беру мақсаттарына жетуді қамтамасыз ететін үздіксіз, циклдік процесс. Университеттер де дәл осылай жұмыс істеуі шарт. ЖОО-ның операциялық және академиялық жұмысына кері әсер ететін факторларды ерте бастан анықтап, олардың туындау ықтималдығы мен зардабын терең сараптау қажет. Содан кейін ғана тәуекелді бәсеңдетуге арналған нақты тетіктер әзірленеді. Бұл циклдің ең басты кезеңі – қабылданған шешімдерге үздіксіз мониторинг жүргізу. Тек осылай ғана біз ЖОО-дағы тәуекел-менеджмент жүйесінің тұрақтылығын сақтап, стратегиялық қадамдарға дер кезінде түзетулер енгізе аламыз [36].

Жалпы, академиялық ортада тәуекелдерді басқару жүйесіне (ТБЖ) қатысты көзқарас өзгеруі тиіс. Бұл жай ғана қорғаныс механизмі емес. Тәжірибе көрсеткендей, бұл – университеттің ішкі және сыртқы дағдарыстарға төтеп беру әлеуетін еселейтін, оның репутациялық активтерін қорғайтын негізгі құрал. Дәл осы іргелі тұғыр ғана мекеменің ұзақ мерзімді перспективадағы тұрақты дамуына кепілдік бере алады.

Қазіргі отандық жоғары білім беру жүйесі жаңа ғылыми парадигмаларды қалыптастыру сатысында тұр. Аталған ортада генерацияланатын тәуекелдердің құрылымы күрделі, көпдеңгейлі және пәнаралық сипатқа ие. Ғылыми-әдіснамалық талдау нәтижелері көрсеткендей, тәуекел категориясын тек деструктивті, жағымсыз оқиғалар жиынтығы ретінде қарастыру біржақты көзқарас болып табылады. Ішкі және сыртқы факторлардың өзара әрекеттесуінен туындайтын белгісіздік ұйымның стратегиялық дамуы үшін тиімді позитивті мүмкіндіктерді де қалыптастыруы ықтимал [37].

Осыған орай, ұлттық экономиканың нақты болып табылады шарттарын ескеретін, отандық ЖОО-лардың (сондай-ақ, жалпы корпоративтік сектор субъектілерінің) операциялық қызметіне толықтай бейімделген тәуекелдерді басқарудың кешенді сипаттағы әдістемесін әзірлеудің объективті қажеттілігі туындайды. Мұның бірнеше объективті алғышарттары бар. Ең бастысы, қазіргі заманауи университеттер тап болатын қауіптердің құрылымы аса күрделі. Мұндай қауіптерді жай ғана тіркей салу мүмкін емес, олар сандық (математикалық есептеулер) және сапалық (сараптамалық бағалау) талдау құралдарын мінсіз ұштастыратын арнайы жүйені талап етеді. Іс жүзінде кез болып табылады келген ЖОО академиялық, ұйымдастырушылық, қаржылық, кадрлық, ақпараттық және беделдік сипаттағы тәуекелдердің тұтас шоғырымен жұмыс істеуге мәжбүр. Бұл болып табылады айнымалылардың әрқайсысы мекеменің қызметіне әрі нүктелік, әрі жалпыжүйелік деңгейде кері ықпалын

тигізуі мүмкін. Осыған айқын түрде мысал ретінде болып табылады тізбекті реакцияны келтіруге болады: білім беру бағдарламаларының академиялық мазмұны мен сапасының құлдырауы лезде институционалдық аккредиттеу нәтижелеріне соққы береді, бұл өз кезегінде мемлекеттік қаржыландыру көлемін қысқартып, соңғы инстанцияда университеттің қоғам алдындағы имиджі мен беделдік капиталын толықтай құнсыздандырады.

Мемлекеттік реттеу механизмдерінің қатаңдатылуы да айналып отырған тәуекелдерді басқару әдіснамасын енгізудің маңызды институционалдық драйвері. Атап айтқанда, Қазақстан Республикасының тиісті министрліктері заңды түрде бекіткен бақылау парақтарына қойылатын бақылау талаптары міндеттейтін ұйымдарға тәуекелге негізделген тәсілді қабылдау болып табылады. Бұл құқықтық негіз әкеліп соғады жоғары оқу орындарын ұлттық аудиттерден өтуге және ішкі бақылаудың тиімділігін көрсету үшін тәуекелдерді басқарудың толық құжатталған, ашық және тексерілген жүйесін құруға. Осы тұрғыдан алғанда, тәуекелдерді басқару тек ішкі басқару құралы емес, ол айналады сыртқы бақылау талаптарына жауап беретін міндетті механизм.

Бұған қоса, отандық жоғары білім беру жүйесінің жаһандық академиялық кеңістікке интеграциялануы айналдырған басқару процестерін халықаралық сапа стандарттарымен, яғни ISO 31000:2018, COSO ERM, FERMA RMS сияқты жүйелермен үйлестіруді объективті қажеттілікке ие. Мұндай үйлесімділік ашатын жол ішкі процестерді әлемдік озық тәжірибелермен салыстыруға және арттырады университеттің халықаралық бәсекелік артықшылықтарын қамтамасыз ету. Сонымен бірге, ол шетелдік серіктестердің, инвесторлар мен академиялық қоғамдастықтың сенім мандатын нығайтады. Осы себептен халықаралық стандарттар тек формалды құжат ретінде емес, университеттің сыртқы беделін және ішкі басқару сапасын көрсететін құрал ретінде болуы тиіс.

Сонымен қатар, қазіргі транзиттік кезеңдегі жеделдетілген цифрлық трансформация, гибриді және қашықтан оқыту технологияларының жаппай енгізілуі, білім беру стандарттарының жаңаруы, сондай-ақ гранттық қаржыландыру модельдерінің реформалануы академиялық ортадағы белгісіздік деңгейін күрт түрде ұлғайтты. Аталған турбулентті факторлардың жиынтығы генерациялайды жаңа тәуекелдер кластерін, олар қажет ететін көпөлшемді прогностикалық талдау мен бейімделгіш басқару шешімдерді қамтиды. Бұл контексте қаржылық орнықтылықты сақтау және ресурстық әлеуетті оңтайландыру болып табылатын институционалдық басқарудың басым бағыттарының бірі. Академиялық және басқарушылық дербестіктің кеңеюі жағдайында инфрақұрылымдық жобаларды іске асыру мен қаржылық ресурстарды тиімді бөлу кезіндегі қатерлерді минимизациялау үшін ерекше маңызға ие болады және кешенді тәуекел-менеджмент жүйесін енгізу қажеттілігін анықтайды. Стандарттау әдіснамасына негізделген бұл басқару алгоритмдерінің әмбебап сипатын атап өту керек болады. Олар тек білім беру ұйымдарына ғана емес, сонымен бірге кез келген коммерциялық немесе корпоративтік компанияның операциялық қызметіне интеграциялануға қажет.

Институционалдық архитектура тұрғысынан аталған тәуекелдерді басқару жүйесі қатаң иерархияға бағынған және өзара тығыз интеграцияланған басқару контурларынан тұрады. Жүйенің макродеңгейі - ұйымның топ-менеджментін, ғылыми кеңесті және негізгі құрылымдық бөлімшелері. Дәл осы макродеңгейде әзірленген тәуекел-менеджменттің іргелі саясаты айқындалады және стратегиялық басымдықтар, бөлінеді ресурстар және жүргізіледі жалпы жүйенің жұмыс істеу тиімділігіне тұрақты мониторинг жүргізіледі. Тұтастай алғанда, стратегиялық контур орнататын білім беру мекемесінің ұзақ мерзімді бағдарын және қамтамасыз ететін барлық құрылымдық бөлімшелердің ықтимал қауіптерге қарсы іс-қимылының үйлесімділігін жатқызуға болады.

Иерархиялық модельдің келесі сатысы болып табылатын тактикалық басқару контуры. Басқарудың тактикалық контуры бейінді бағыттарға жетекшілік ететін проректорлар мен құрылымдық бөлімше басшыларының құзыретіне жатады. Бұл деңгейдің негізгі функционалы болып табылатын іс-әрекеттерге қауіптерді сәйкестендіру, бағалау және мониторинг жүргізу алгоритмдерін тікелей әзірлеу жатады. Осы сатыда жоспарланған тәуекелдерді бәсеңдетуге бағытталған превентивті іс-шаралар және жинақталған эмпирикалық деректерге терең аналитика, жоғарғы стратегияға негізделген шешімдер әзірленеді. Аталған архитектуралық шешім айналдыратын тактикалық буынды ұйымның макро-мақсаттары мен олардың төменгі операциялық деңгейдегі іске асырылуын байланыстыратын басты транзиттік элемент болып табылады.

Өз кезегінде, тікелей академиялық кафедралар, ғылыми-зерттеу зертханалары мен әкімшілік бөлімдерден тұратын операциялық деңгей бекітілген басқару процедураларының нақты орындалуын қамтамасыз етеді. Бұл буынның міндеттеріне жергілікті инциденттер мен әлеуетті қатерлер туралы бастапқы ақпаратты жинақтау, шұғыл түзету амалдарын қолдану және ақпараттық асимметрияны болдырмау мақсатында кросс-функционалдық өзара іс-қимылды ұйымдастыру кіріктірілген. Практикалық тұрғыдан алғанда, операциялық база әрекет ететін бүкіл жүйенің іргетасы. Ол жүзеге асыратын жоғарыда қабылданған стратегиялық және тактикалық директиваларды материалдық жазықтықта қарастырады.

Институционалдық құрылыммен қатар, ЖОО-дағы тәуекел-менеджмент жүйесінің өмірлік циклі қамтитын бірнеше іргелі процестерді атап айтқанда, сәйкестендіру, бағалау, мониторинг, әрекет ету және кері байланыс сияқты сатыларды құрайды. Сәйкестендіру фазасы талап ететін білім беру, ғылыми және әкімшілік процестерге төнетін қатерлерді кешенді сканерлеуді жатқызуға болады. Бұл ретте ескерілуі тиіс ішкі корпоративтік факторлармен қоса, сыртқы ортаның ықпалы, әсіресе мемлекеттік органдардың нормативтік-құқықтық талаптары қатаң түрде сақталуы қажет. Одан кейінгі бағалау сатысында анықталған тәуекелдердің іске асу ықтималдығы мен олардың ұйымға тигізетін зардаптары өлшенеді. Стандарттау әдіснамасына сәйкес, бұл кезеңде маңызды болып табылатын сандық және сапалық әдістердің оңтайлы комбинациясын

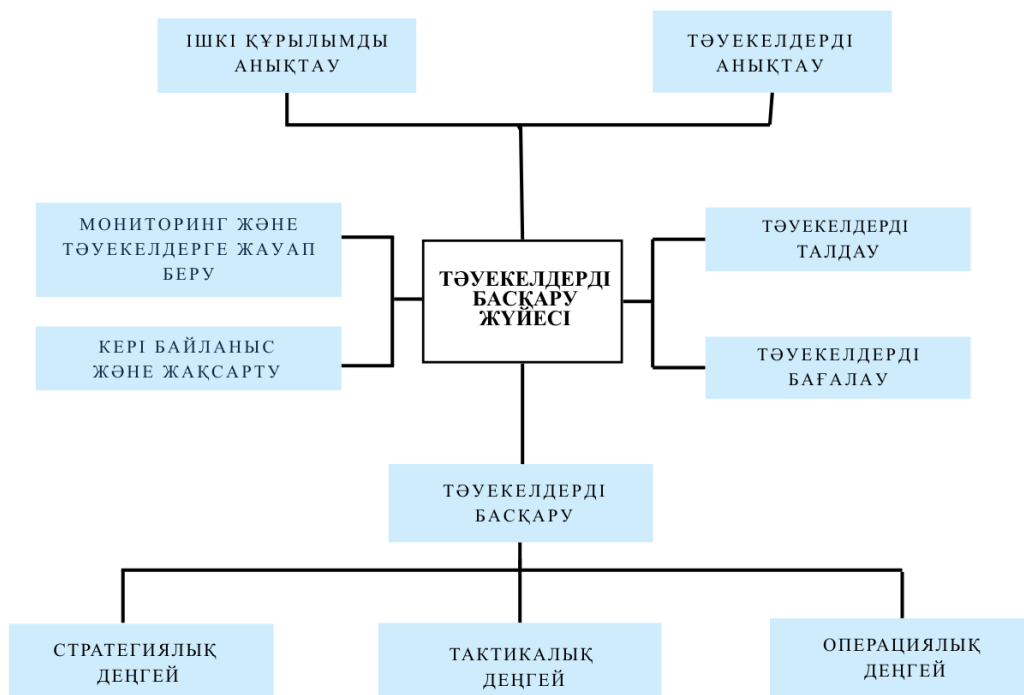
қолдану. Өйткені бұл қауіптерді сыни деңгейіне қарай жүйелі түрде саралауға мүмкіндік жасайды.

Талдау нәтижелері міндетті түрде корпоративтік тәуекелдер тіркеліміне және алынады басқарушылық есеп форматында үздіксіз мониторингке енгізіледі. Қатердің сыни деңгейі расталған жағдайда іске қосылатын көпвариантты стратегиялар болуы қажет. Оларға тәуекелді болдырмау, оның әсерін минимизациялау, трансферттеу немесе стратегиялық мақсатқа сай саналы түрде қабылдауды айтуға болады. Аталған алгоритмнің ең түйінді элементі болып табылатыны тиімді кері байланыс механизмін орнату. Корпоративтік ақпараттық порталдарға техникалық қолдау көрсету және цифрлық инфрақұрылымдағы инциденттерді реттеу тәжірибесі көрсеткендей, тек қолданылған превентивті шаралардың нәтижесін ретроспективті талдау арқылы ғана тәуекел-менеджмент саясатына уақтылы түзетулер енгізуге болады. Бұл цикл бүкіл басқару жүйесінің тоқтаусыз эволюциясын және мүмкіндік береді тәуекелдерді басқаруды формалды құжат деңгейінен нақты жұмыс істейтін механизм деңгейіне шығаруға қамтамасыз етеді.

Тұтастай алғанда, білім беру экожүйесінің өміршеңдігі басқару деңгейлері мен құрылымдық бөлімшелер арасындағы корпоративтік коммуникацияның сапасына тікелей тәуелді. Осы орайда, ұйымның стратегиялық және тактикалық буындары арасындағы ақпарат алмасу процестерінің архитектурасын жеке қарастыру объективті қажеттілікке айналады. Ол көбінесе аналитикалық есептер, нормативтік саясат және дағдарысқа қарсы жоспарлар форматында бекітіледі. Ал тактикалық және операциялық деңгейлердің байланысы нұсқаулықтар тарату, комплаенс-бақылау және әдіснамалық қолдау көрсету арқылы көрініс табады. Сонымен бірге, ЖОО ішіндегі тағы бір үлкен кедергіні ұмытпау керек. Яғни, университет ішіндегі бөлімшелердің бір-бірінен оқшаулануын болдырмау қажет. Ол үшін операциялық бөлімшелер арасындағы көлденең байланыстарды міндетті түрде күшейту талап етіледі. Жүйенің сыртқы периметріндегі мемлекеттік реттеушілермен, тәуелсіз аккредиттеу агенттіктерімен және аудиторлық ұйымдармен ашық диалог орнату – экзогендік қауіп факторларын ерте бастан диагностикалауға және олардың салдарын жеңілдетуге теңдессіз мүмкіндік береді.

5 – суретте көрсетілген Қазақстан Республикасының ЖОО-дағы тұтас ТБЖ моделі сәйкестендірудің, бағалаудың, мониторингтің, ден қоюдың және кері байланыстың негізгі процестерімен, сондай-ақ ЖОО ішіндегі құрылымдармен де өзара іс-қимыл нүктелерімен басқарудың стратегиялық, тактикалық және операциялық деңгейлерін біріктіретін интеграцияланған жүйе болып табылады. Мұндай жүйені іске асыру білім беру процесінің тұрақтылығын қамтамасыз етуге, тәуекелдердің жағымсыз салдарын азайтуға және қазіргі жағдайда жоғары оқу орнын басқарудың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.





Сурет 5 - Қазақстан Республикасындағы жоғары оқу орын қызметіндегі тәуекелдерді басқарудың жүйесінің моделі

Суретте көрсетілген схема Қазақстан Республикасының жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқарудың тұтас жүйесінің (ТБЖ) архитектурасын бейнелейді және басқарудың көп деңгейлі құрылымын және тәуекелдерді басқарудың негізгі процестерін көрсетеді. Суретте басқарудың үш деңгейі көрсетілген: стратегиялық, тактикалық және операциялық. Стратегиялық деңгейге тәуекелдерді басқарудың ұзақ мерзімді стратегиясын құрған және бүкіл ұйым үшін басымдықтарды белгілеген ұйымның директорлары мен директорлары кіреді. Тактикалық деңгейде стратегиялық мақсаттарды іске асыру және тәуекелдерді басқарудың жүйелі тәсілін жүзеге асыру бойынша іс-шараларды жоспарлайтын және үйлестіретін өкілдер мен бөлім басшылары болып табылады. Дәл осы жерде тәуекелдерді басқару құралдары қағаз жүзінен шығып, іс жүзінде қолданылады.

Академиялық ортада да дәл солай. Бұл болып табылады деңгейдің негізгі ойыншылары – кафедралар, оқу-зертханалық кешендер және тікелей орындаушы қызметкерлер. Олардың басты міндеті болып табылады – ЖОО-ның күнделікті жұмысындағы ауытқуларды дер кезінде байқау, оларға алғашқы баға беру және үнемі қадағалап отыру. Әрине, бұл ішкі жүйе ретінде өздігінен өмір сүре алмайды.

Басқару жүйесінде уәкілетті болып табылады мемлекеттік органдар, тәуелсіз аккредиттеу агенттіктері мен аудиторлық ұйымдар сияқты сыртқы құрылымдардың рөлі ерекше деңгейде маңызға ие. Стандарттау және сәйкестікті бағалау әдіснамасы тұрғысынан алғанда, олардың тәуелсіз әрі объективті

сараптамасы ұйымның нормативтік-құқықтық талаптарға сәйкестігін верификациялаудың негізгі құралы болып табылады.

Диссертациялық зерттеу аясында басқару жүйесі болып табыладының арнайы тұжырымдамалық моделі әзірленді. Ұсынылған архитектура тек иерархиялық бағыныстылықты бейнелеп қоймай, тәуекел-менеджменттің толық түрде технологиялық тізбегін қамтиды. Бұл болып табылады тізбек қатерлерді проактивті диагностикалаудан басталып, сандық-сапалық өлшеу, үздіксіз мониторинг және тиісті ден қою шаралары арқылы өтіп, жүйені жетілдіретін кері байланыспен аяқталатын тұйықталған цикл ретінде құрылымдалған. Осындай қатаң логикалық бірізділік стратегиялық жоспарлардың декларативті сипатта қалып қоймауын қамтамасыз етеді қажетті деңгейде. Керісінше, ол теориялық негіздерді болып табылады практикалық механизмдермен және сыртқы сараптамамен органикалық түрде байланыстыра отырып, макроэкономикалық ортаның турбуленттілігі жағдайында мекеменің институционалдық тұрақтылығын сақтауға кепілдік береді.

Қорытындылай келе, әзірленген концептуалды модель көпдеңгейлі әрі процестік тәсілге негізделген жаңа әдіснаманың ғылыми және практикалық өміршеңдігін дәлелдейді. Бұл болып табылады әдіснама қазақстандық ЖОО-лардың ұйымдық ерекшеліктеріне бейімделген сенімді қорғаныс архитектурасын қалыптастырады. Стратегиялық мақсаттарды, тактикалық шешімдерді және болып табылады операциялық әрекеттерді сыртқы реттеушілердің талаптарымен жүйелі түрде синхрондау арқылы ғана басқару процестерінің жоғары сапасын қамтамасыз етуге және білім беру экожүйесінің ұзақ мерзімді тұрақтылығына қол жеткізуге болады.

Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқарудың тұтас жүйесін құру ұлттық нормативтік-құқықтық базаның талабы ғана емес, сонымен қатар білім беру сапасын арттыру, орнықты дамуды қамтамасыз ету және академиялық көшбасшылыққа қол жеткізу контекстіндегі стратегиялық қажеттілік болып табылады. ТБЖ енгізу тәуекелдерге көзқарасты дағдарыстық жағдайларға реактивті ден қоюдан қауіптердің алдын алуға және ашылатын мүмкіндіктерді пайдалануға өзгертеді, бұл білім беру ұйымдарын тәуекелге бағдарланған басқару мен стратегиялық дамытудың ғылыми негізделген қағидаттарына сәйкес келеді.

### **1- бөлім бойынша қорытынды**

Бұл тарауда жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқарудың теориялық-әдіснамалық негіздері қарастырылды, бұл Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарында тәуекел-менеджмент жүйесін кейіннен әзірлеу және практикалық сынақтан өткізу үшін тұжырымдамалық базаны қалыптастыруға мүмкіндік берді.

Тұжырымдамалық аппаратты талдау барысында тәуекел ұғымы нақтыланды, оның мәні мен көп өлшемді сипаты білім беру қызметі аясында ашылды. Жүргізілген тәуекелдер жіктемесі жоғары оқу орындарының жұмыс істеуі өзара байланысты қауіптердің кең спектрімен — қаржылық, кадрлық,

академиялық, беделді, технологиялық, әлеуметтік, құқықтық және ғылыми, оларды басқаруға жүйелі және кешенді көзқарасты талап ететіндігін көрсетті.

ISO31000:2018 стандарты, COSO ERM және FERMA RMS нұсқаулықтары шеңберіндегі жалпы тәжірибені жүйелі талдау ашады жол тұжырымдамалық негіз бен оның әдіснамалық сипаттамаларын ажыратуға. Халықаралық тәжірибеге сүйенетін болсақ, тәуекелдерді басқару оқшауланбауы керек және болмауы тиіс ұйымның жалпы стратегиясынан тыс. Керісінше, бұл болады басқару шешімдерінің ашықтығын қамтамасыз етудің және барлық мүдделі тараптардың мүдделерін қорғаудың негізгі тетігі ретінде.

Диссертациялық ізденіс барысында осы әмбебап қағидаттарды отандық жоғары білім беру жүйесіне жай ғана көшіре салмай, оларды нақты бейімдеу қажеттілігі айқындалды зерттеу шеңберінде. Өйткені бұл болып табылады қазақстандық университеттердің халықаралық деңгейде басқалармен терезесі тең болуына және бәсекеге қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік беретін ең мықты стратегиялық құралдардың бірі. Осы себептен халықаралық стандарттар қолданылуы керек дайын үлгі ретінде емес, керісінше жергілікті академиялық ерекшеліктерге бейімделетін басқарушылық негіз ретінде.

Зерттеу барысында Қазақстанның қазіргі нормативтік-құқықтық базасына арнайы талдау жасалды және нәтижесінде байқалды айтарлықтай әдіснамалық алшақтықтар мен олқылықтар. Тәуекелдерді басқару практикасы әлі де қалып қойған үзік-үзік, фрагменттік сипатта. Олар болып табылады нақты формализацияланбаған жүйе және толық кірмеген университеттердің стратегиялық басқару құрылымына.

Жүргізілген кешенді теориялық-әдіснамалық ізденістердің нәтижесі толық негіздеп берді ЖОО-да тәуекелдерді сәйкестендіру, өлшеу және нивелирлеу процестерінің үздіксіз циклін, яғни PDCA-ны, кепілдендіретін тұтас тәуекел-менеджмент архитектурасын құрудың объективті қажеттілігін. Дәл осы жүйелі тәсіл ғана мүмкіндік береді академиялық ортадағы белгісіздік деңгейін төмендетуге және білім беру мекемесінің тұрақты даму траекториясын сақтауға. Мұндай жүйе қарастырылады қазіргі заманғы университеттік басқарудың ажырамас элементі ретінде, ол ықпал етеді тұрақты дамуға, білім беру сапасын арттыруға және Қазақстан Республикасы жоғары оқу орындарының стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге.

## **2 ТӘУЕКЕЛДЕРДІ АНЫҚТАУ ӘДІСТЕРІ МЕН МОДЕЛЬДЕРІ: САРАПТАМАЛЫҚ ЖӘНЕ ГРАФИКАЛЫҚ ТӘСІЛДЕР**

### **2.1 Тәуекелдерді анықтау, жіктеу және сәйкестендіру үшін сауалнама әдісін қолдану**

Тәуекелдерді айқындау - тәуекелдерді реттеу жүйесінің басты сатыларының бірі. Себебі тәуекелдерді зерттеу, бағалау және азайту үрдістерінің нәтижелілігі ықтимал тәуекелдерді белгілеу сапасына тәуелді. Ғылыми әдебиеттерде тәуекелдерді айқындаудың әртүрлі жолдары аталады, олардың арасында сараптамалық, статистикалық және көрнек әдістер ең маңызды болып табылады. Әртүрлі бағалау әдістерінің өзіндік ерекшеліктері, артықшылықтары мен кемшіліктері бар екені жасырын емес болады. Сондықтан диссертациялық зерттеу аясында оларды жай ғана тізбектеп қоймай, салыстырмалы талдаудан өткізілді. Себебі бұл әдістерді жоғары білім беру мекемелерінің басқару жүйесінде барынша тиімді әрі толыққанды пайдалану өте жоғары деңгейде қажет.

Алдымен сараптамалық әдістерге тоқталатын болсақ, олар толығымен мамандардың терең білімі мен кәсіби тәжірибесіне негізделген. Әдетте, тәуекелдерді сәйкестендірудің ең алғашқы сатысында жиі қолданылады классикалық эвристикалық құралдар, мысалы Дельфи әдісі, құрылымдалған сауалнамалар, тереңдетілген сұхбаттар немесе ұжымдық идеялар генерациясы. Егер қолымызда өткен жылдардың нақты, ретроспективті статистикалық деректер базасы болмаса, дәл осы сапалық ақпарат зерттеуді жүргізуге және бастапқы қауіптерді көруге жағдай жасайды. Жоғары білім беру саласында статистикалық қатарлар әрдайым толық әрі жүйелі түрде болмайды. Сондықтан бұл әдіс ЖОО үшін айрықша өзекті.

Жалпы, ғылыми зерттеулердің эволюциясына көз жүгіртетін болсақ, қауіптерді алғашқы диагностикалау қашанда сапалық талдау тәжірибесіне арқа сүйегенін көре аламыз. Әсіресе сарапшылық бағалау мен ұжымдық талқылаулардың орны бөлек. Мұндай тәсіл зерттеу объектісіндегі процестердің жалпы нобайын айқындамайды. Ол мамандардың жинақтаған тәжірибесі мен интуитивті пайымдауларын синтездей отырып, ешбір құжатта жазылмаған жасырын қауіптерді алдын ала болжауға жол береді [38]. Әрине, бұл үшін нақты бір академиялық немесе басқарушылық салада терең білімі бар профильді мамандарды жұмылдыру керек. Осы бағыттағы ең танымал әрі тиімді құрал ретінде сауалнама жүргізу процедурасын айтуға болады.

Тәжірибелік тұрғыдан алғанда, сауалнама - тікелей академиялық процестің негізгі акторларынан, яғни оқытушылар құрамы, студенттер және әкімшілік-басқару аппаратынан жүйелі эмпирикалық мәліметтер жинауға таптырмас құрал. Ол респонденттердің қауіптерді қалай субъективті қабылдайтынын, оның орындалу ықтималдығы мен ұйымға тигізер деструктивті салдарын нақтылауға жол береді. Диссертациялық зерттеуді жүргізу барысында да дәл осы құралға жүгінілді. Өзірленген тәуекелдерді басқару әдістемесінің практикалық маңыздылығын дәлелдеу үшін, оны қолданбас бұрын және іс

жүзінде енгізгеннен кейін жүргізілген арнайы сауалнама. Нәтижесінде айқындалған сапалық бағалау әдістерінің басты артықшылығы бар. Олар өте икемді болып табылады және бұрын-соңды тіркелмеген, стандартты емес немесе жаңадан пайда болған тәуекелдерді дер кезінде анықтай алады. Дегенмен, бұл әдістің айтарлықтай кемшілігі де бар екенін мойындау керек болады. Ол болып табылады пікірлердің субъективтілігі және қорытынды нәтиженің тек сарапшылардың жеке біліктілігі мен тәжірибесіне тым тәуелді болуы.

Университет қызметіндегі тәуекелдік құзыреттерін зерттей отырып, біз олардың нақты математикалық стандарттарға сәйкес келмейтін гуманитарлық аспектілеріне байланысты екенін анықтадық. Алайда, байқағанымыздай, іс жүзінде тәуекел түрлерінің сапалы даму деңгейін бағалауға көмектесетін тестілеу және сұхбаттасу әдістері бар. Жоғарыда айтылғандай, ішкі және сыртқы тәуекелдердің көптеген түрлерінің ішінде тек ең қолайлы тәуекелдерді анықтау керек.

Сауалнама аясында зерттелетін тәуекел топтарын таңдауды негіздеу үшін университетте оқу ордасының ұйымдастырушылық бағынысын және құрылымдық тараулары арасында басқару, оқыту, ғылыми және жанама функциялардың үлестірілуі талданды. Ұсынылған құрылым оқу ордасы қызметінің ағым дағықасиетін көрсетеді, оның шеңберінде әрбір тарау нақты басқарушылық және қолданыстағы үрдістерді орындауға жауапкер. Сәйкесінше, қауіптер айқын емес, осы үрдістердің орындалуы салдарынан туындайды, бұл тәуекелдердің он кеңейтілген тобын іріктеуді алдын-ала айқындайды.

Әдіснамалық негіздерге сүйенсек, жоғары оқу орнындағы тәуекелдер экожүйесін оның ішкі ұйымдық құрылымы призмасынан талдау - барынша негізделген ғылыми тәсіл. Өйткені дәл осы институционалдық архитектура басқарушылық шешімдердің контурын, коммуникациялық транзакцияларды және жауапкершілік аймақтарын басқаша айтқанда, қауіптердің шоғырлану ошақтарын қалыптастырады. Нақтырақ тоқталсақ, ЖОО-ның әрбір құрылымдық субъектісі белгілі бір стратегиялық міндеттерді іске асырушы ғана емес, сонымен бірге сол операциялық процестер барысында туындайтын спецификалық қауіптердің тікелей генераторы ретінде де әрекет етеді. Мұндай зерттеу ракурсы толықтай үйлеседі ISO 31000:2018 халықаралық стандартының процессуалдық логикасымен, өйткені бұл стандарт қарастырады тәуекелді мекеме мақсаттары мен оның операциялық жағдайының заңды туындысы ретінде. Осы тұрғыдан алғанда, тәуекел болып табылмайды тек сырттан келетін кездейсоқ қауіп, ол пайда болады ұйымның ішкі мақсаттарынан, басқару шешімдерінен және күнделікті қызмет ету жағдайларынан. Сондықтан тәуекелді талдау керек емес тек жалпы теориялық категория ретінде, оны байланыстыру қажет нақты мекеменің қызмет құрылымымен және оның жұмыс істеу режимімен.

Оған қоса, тәуекелдерді ұйымдық иерархия матрицасына салып саралау мүмкіндік береді қауіптерді абстрактілі түрде жіктеуден бас тартуға және оларды тікелей байлауға нақты құрылымдық бөлімшелерге, әкімшілік процестерге және басқару сатыларына. Мұндай тәсіл болып табылады қолданбалы әдістемеге көшу

ретінде, өйткені қауіптер қарастырылмайды жалпы және белгісіз формада, керісінше олар орналасады белгілі бір бөлімнің, белгілі бір басқару деңгейінің және белгілі бір жауапкершілік аймағының ішінде. Осы себептен тәуекелдерді бағалау алады нақты сипат, ал басқару шешімдері болады неғұрлым түсінікті және бағытталған.

Бұл фактордың әсіресе Қазақстан Республикасының жоғары білім беру экожүйесі үшін болады айрықша маңызы бар. Себебі зерттеулер нақты көрсетеді, отандық ЖОО-лар қазіргі кезде жұмыс істеп жатыр өте күрделі және өтпелі жағдайда. Олар үлкен қыспақта отыр деуге болады, өйткені бір жағынан университеттер толық бағынуы тиіс болып табылатын мемлекеттік реттеу мен әкімшілік басқарудың қатаң механизмдері бар. Екінші жағынан, олар мәжбүрлейтін дербес әрекет етуге нарықтық қаржыландыруды, халықаралық ынтымақтастықты және жоғары бәсекелестікті талап ететін жаһандық ғылыми-академиялық орта.

Осындай қосбағытты қысымға төтеп беру оңай емес болып табылады. Себебі университет бір уақытта мемлекеттік талаптарды да, нарықтық бәсекенің шарттарын да орындауы керек. Егер бір жағынан қадағалау күшейсе, ал екінші жағынан қаржылық және академиялық еркіндік талап етіледі. Онда ЖОО-ның ішкі басқару жүйесінде пайда болады көптеген қайшылықтар пайда болады. Сондықтан тәуекелдерді басқару жүйесі болуы тиіс жай ғана құжаттық рәсім емес, ол нақты құрылымдық бөлімшелермен, басқару деңгейлерімен және институционалдық жауапкершілікпен байланысқан практикалық механизм ретінде қалыптасуы керек.

Аталған институционалдық және әдіснамалық қайшылықтарды талдау нәтижесінде мынадай тұжырым жасалды: отандық университеттер үшін олардың ішкі ұйымдық-құрылымдық ерекшеліктеріне толықтай бейімделген тәуекелдерді басқарудың арнайы әдістемесін әзірлеудің объективті қажеттілігі туындап отыр. Бұл жалаң ғылыми гипотеза немесе ұсыныс емес, қазіргі білім беру экожүйесінің орнықтылығын қамтамасыз етудің іргелі шарты болып табылады.

Стандарттау және сәйкестікті бағалау шеңберіндегі кешенді зерттеу нәтижелері де бұл тұжырымның толықтай негізді екенін дәлелдейді. Оның орнына тікелей жоғары оқу орнының өзіндік нақты құрылымын тұжырымдамалық негізі ретінде қолданылды. Тек осы нақты құрылымға сүйене отырып қана негізгі тәуекелдердің толыққанды тізімін қалыптастыруға және оларды бағалайтын эмпирикалық талдау әдістерін жасап шығаруға болады. Қауіптердің он негізгі түрге жіктелуі – қаржылық, кадрлық, беделдік, технологиялық, әлеуметтік және этикалық, құқықтық, инфрақұрылымдық, халықаралық, ғылыми және білім беру тәуекелдері басқарудың теориялық әдістемелеріне ғана емес, сондай-ақ университеттің құрылымдық топтары арасындағы функциялар мен міндеттердің нақты бөлінуіне байланысты. Бұл теоретикалық үлгі, басқару тәжірибесі және қызметкерлердің әлеуметтік сауалнамасының қорытындылары арасындағы әдіснамалық сәйкестікті

камтамасыз етуге жол берді. 7 – кесте қауіптердің түрлерін, үрдістерді және құрылымдық топтарды логикалық жолмен өзара байланыстырады.

Кесте 7 - Әкімшілік құрылымдық бөлімшелерде кездесетін тәуекел түрлері

| № | Бөлімше                                                      | Тәуекелдердің негізгі категориялары                         | Қосымша ықтимал тәуекелдер                                                                                                                         | Ғылыми негіздеме                                                                                                                                                                                                                     |
|---|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                                            | 3                                                           | 4                                                                                                                                                  | 5                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1 | Басқарма төрағасы – Ректор                                   | Беделдік тәуекелдер, құқықтық тәуекелдер, ғылыми тәуекелдер | Басқарушылық тәуекелдер, стратегиялық қателіктер тәуекелдері, мүдделер қақтығысы тәуекелдері қақтығысы тәуекелдері                                 | Басқарудың жоғарғы деңгейі стратегияны қалыптастырады, жоғары белгісіздікпен шешімдер қабылдайды және басқарушылық және стратегиялық сипаттағы тәуекелдерді объективті түрде тудыратын институционалдық тұрақтылық үшін жауап береді |
| 2 | Басқарма мүшесі – Provost                                    | Білім беру тәуекелдері                                      | Білім беру сапасының төмендеуі, оқу бағдарламаларын стандарттарға сәйкес келмеуі, қызмет сапасының төмендеуі, әскери қызмет барысындағы тәуекелдер | Академиялық блок білім беру өнімінің сапасына және академиялық беделге тікелей әсер етеді                                                                                                                                            |
| 3 | Басқарма мүшесі – Зерттеу қызметі жөніндегі проректор        | Ғылыми тәуекелдер                                           | Құрал – жабдықтардың тозуы немесе істен шығуы, жарияланымдардың азаю, зерттеу жұмыстарының төмендеуі                                               | Білім беру процесін басқару рәсімделген процедуралар мен деректердің үлкен көлемімен байланысты, бұл операциялық және құқықтық тәуекелдердің ықтималдығын арттырады                                                                  |
| 4 | Басқарма мүшесі – Әлеуметтік-мәдени даму жөніндегі проректор | Әлеуметтік және этикалық тәуекелдер                         | Жанжал тәуекелдері, қауіпсіздік тәуекелдері, әлеуметтік шиеленіс тәуекелдері                                                                       | Студенттік орта жоғары әлеуметтік сезімталдық аймағы болып табылады және үнемі бақылауды қажет етеді                                                                                                                                 |
| 5 | Басқарма мүшесі – Стратегиялық даму және халықаралық         | Халықаралық тәуекелдер, беделдік тәуекелдер                 | Геосаяси тәуекелдер, визалық тәуекелдер, серіктестікті тоқтату тәуекелдері, стратегияның дұрыс құрылмауы немесе жүргізілмеуі                       | Халықаралық қызмет ЖОО-ның бақылауынан тыс сыртқы факторларға байланысты                                                                                                                                                             |

7-кестенің жалғасы

| 1  | 2                                                        | 3                                       | 4                                                                                                                            | 5                                                                                                                                                                   |
|----|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | қызмет жөніндегі проректор                               |                                         |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                     |
| 6  | Басқарма мүшесі – Операциялық қызмет жөніндегі проректор | Құқықтық тәуекелдер, кадрлық тәуекелдер | Құжаттамадағы қателік, деректердің жоғалуы, білім алушылардың шағымдары, мемлекеттік сатып алу тәуекелдері, техниканың тозуы | Білім беру процесін басқару рәсімделген процедуралар мен деректердің үлкен көлемімен байланысты, бұл операциялық және құқықтық тәуекелдердің ықтималдығын арттырады |
| 7  | Қаржы директоры                                          | Қаржылық тәуекелдер                     | Бюджеттік тәуекелдер, қаражатты мақсатсыз пайдалану, сыртқы аудит тәуекелдері                                                | Қаржылық басқару ішкі және сыртқы реттеуші шектеулерге ұшырайды, бұл қаржылық және сәйкестік тәуекелдерін күшейтеді                                                 |
| 8  | Аппарат басшысы                                          | Кадрлық тәуекелдер                      | Кәсіптік тәуекелдер, біліктілік тәуекелдері,                                                                                 | Адами капитал университеттің негізгі ресурсы болып табылады                                                                                                         |
|    |                                                          |                                         | институционалдық білімді жоғалту                                                                                             | және оның жоғалуы немесе демотивациясы бүкіл жүйенің тиімділігіне тікелей әсер етеді                                                                                |
| 9  | Цифрлық офицер                                           | Технологиялық тәуекелдер                | Киберқауіптер, деректердің бұзылуы, АТ қызметтерінің істен шығуы, инновациялық технологиялардың жеткіліксіз болуы            | Цифрлық трансформация ЖОО-ның АТ-инфрақұрылымына тәуелділігін күшейтеді                                                                                             |
| 10 | Инфрақұрылымды дамыту жөніндегі басқарушы директор       | Инфрақұрылымдық тәуекелдер              | Ғимараттардың тозу қаупі, апат қаупі, жөндеу жұмыстарының уақытылы жүргізілмеу қаупі                                         | Материалдық-техникалық база білім беру процесінің қауіпсіздігі мен үздіксіздігіне тікелей әсер етеді                                                                |

Университеттің ұйымдық мағынасын оның бөлімдерінің қызмет міндеттерімен өлшеу жоғары оқу орнының тәуекелдерінің жүйелі болуы жөніндегі түйін жасауға мүмкіндік береді. Алайда, университетте әкімшілік жүйеден бөлек, институттардың да өзгеше құрылымы, қызметі бар. Соған орай, жоғарыда атап өтілген тәуекелдер барлық институттар үшін жалпы түрде қарастырылып, 8 – кестеде көрсетіледі.



Кесте 8 - Институт құрылымдық бөлімшелерде кездесетін тәуекел түрлері

| № | Бөлімше                                                                   | Тәуекелдердің негізгі категориялары                                                       | Қосымша ықтимал тәуекелдер                                                                                                                                     | Ғылыми негіздеме                                                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                                                         | 3                                                                                         | 4                                                                                                                                                              | 5                                                                                                                                                                                                      |
| 1 | Институт директоры                                                        | Қаржылық тәуекелдер, беделдік тәуекелдер, құқықтық тәуекелдер, инфрақұрылымдық тәуекелдер | Қаржы ресурстарының тапшылығы және қаражаттың тиімсіз бөліну тәуекелдері, басқарушылық шешімдердің салдарынан стейкхолдерлер тарапынан сенімнің төмендеуі      | Жоғары басшылық стратегиялық және қаржылық тәуекелдердің негізгі тасымалдаушысы болып табылады. Бұл деңгейдегі қателіктер беделдік және құқықтық тәуекелдерге әкеледі                                  |
| 2 | Институт директорының академиялық                                         | Білім беру тәуекелдері, кадрлық тәуекелдер                                                | Білікті ПОҚ тапшылығы, білім беру технологияларының                                                                                                            | Білім беру сапасын басқару білім беру тәуекелін кадрлар, бағдарламалардың                                                                                                                              |
|   | мәселелер жөніндегі орынбасары                                            |                                                                                           | жеткіліксіз интеграциясы, академиялық адалдықтың бұзылуы                                                                                                       | мазмұны және оқыту әдістері арқылы қалыптасатын жүйелік тәуекел ретінде қарастырады, бұл оның институттың беделіне әсерін күшейтеді.                                                                   |
| 3 | Институт директорының ҒЗЖ және интернационал дандыру жөніндегі орынбасары | Ғылыми тәуекелдер , халықаралық тәуекелдер                                                | Ғылыми жобаларды қаржыландыру шарттарын сақтамау, төмен өнімділік немесе нәтижесіз тәжірибелер, ғылыми рейтингтің төмендеуі, халықаралық келісімдердің бұзылуы | Жоғары оқу орындарының ғылыми қызметі белгісіздіктің жоғары дәрежесімен ұштасады және халықаралық нормалармен реттеледі, бұл ҒЗЖ-ны басқаруға тәуекелге бағдарланған тәсілдің қажеттілігін негіздейді. |
| 4 | Институт директорының әлеуметтік және тәрбие жұмысы жөніндегі орынбасары  | Әлеуметтік және этикалық тәуекелдер                                                       | Білім алушылар арасындағы әлеуметтік шиеленістің өсуі, қоғамдық оқиғалар                                                                                       | Университеттің әлеуметтік ортасы институционалдық тұрақтылық факторы ретінде қарастырылады, ал әлеуметтік тәуекелдер беделге әсер етеді                                                                |

## 8 – кестенің жалғасы

| 1 | 2                                              | 3                                                | 4                                                                                            | 5                                                                                                                                                                                       |
|---|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Білім беру бағдарламалары топтарының басшылары | Білім беру тәуекелдері, технологиялық тәуекелдер | ПОҚ шамадан тыс жүктелуі, ғылымның оқытуға әлсіз интеграциясы, бағдарлама мазмұнының ескіруі | Қазіргі білім беру модельдері білім беру бағдарламаларының бәсекеге қабілеттілігінің факторлары ретінде білім беру, технологиялық және ғылыми тәуекелдердің өзара байланысын көрсетеді. |
| 6 | Профессорлық-оқытушылық құрамы                 | Кадрлық тәуекелдер, білім беру тәуекелдер        | Біліктілік пен мотивацияның төмендеуі, жарияланым белсенділігінің төмен болуы,               | Адами капитал профессорлық-оқытушылық құрамды университеттің негізгі активі ретінде қарастырады, ал кадрлық тәуекелдер білім сапасы мен ғылыми нәтижелерге тікелей әсер етеді           |

Әрбір құрылымдық бөлімше оқшауланбаған, стратегиялық, операциялық және бедел деңгейлерінде көрініс табатын өзара байланысты тәуекелдерді қозғайды. Дәл осы басқару жүйесі мен қауіптер ауқымының өзара байланысы университет қызметкерлерінің эмпирикалық сауалнамасына сүйенген он негізгі тәуекел санатын таңдау мен жүйелеудің әдіснамалық негізі болды.

Жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқару әдістемесін әзірлеудің эмпирикалық негізін қалыптастыру мақсатында университеттің профессорлық-оқытушылық құрамы (ПОҚ), әкімшілік-басқару аппараты және білім алушылар арасында арнайы сауалнама жүргізілді. Сауалнама құрылымы мынадай негізгі сұрақтарды қамтыды:

1. Сіз қызмет ететін (немесе білім алатын) жоғары оқу орнында негізгі тәуекелдердің қандай түрлері кездесуі ықтимал?

2. Әртүрлі қызмет салалары (бағыттары) бойынша тәуекелдерді сәйкестендіру және анықтау деңгейі қандай?

3. Тәуекелдердің салдарын минимизациялау (азайту) мақсатында қандай превентивті шаралар қолдану қажет?

4. Білім беру қызметтері нарығының субъектісіне тиесілілігіне қарай тәуекелдерді қалай жіктеуге болады?

5. Сіздің бағалауыңыз бойынша, ұйым басшылығы тәуекелдерді басқару мәселелеріне қаншалықты назар аударады?

Эмпирикалық зерттеу құралын (сауалнаманы) жобалау болып табылады кезеңіндегі басты әдіснамалық міндет — ЖОО-ның көппрофильді операциялық

және стратегиялық қызметін бір зерттеу құралының шеңберінде барынша толық түрде әрі кешенді сипаттағы қамту мәселесі болды. Көптеген әдістемелерді зерттей келе, мен өз сауалнамамды он базалық тәуекел категориясын диагностикалауға бағыттадым. Бұл болып табылады он бағыт кездейсоқ таңдалған жоқ. Бірінші кезекте, олардың қатарына университеттің институционалдық дамуына тікелей соққы беретін іргелі факторларды — қаржылық, білім беру, ғылыми және кадрлық қатерлерді кіргізілді.

Оған қоса, қазіргі заманауи трендтер мен цифрлық дәуірдің талаптарын елемей кетуге болмайды. Ақпараттық жүйелерге техникалық қолдау көрсету барысында технологиялық ақаулардың қандай үлкен жүйелі проблемаларға әкелетінін көруге болады. Сондықтан технологиялық, инфрақұрылымдық және құқықтық аспектілерді де осы тәуекелдер тізіміне міндетті түрде қосылды. Бұдан бөлек, университеттің сыртқы және ішкі ортадағы бейнесін айқындайтын репутациялық, әлеуметтік-этикалық және халықаралық қатынастар саласындағы тәуекелдер де кешенді түрде сараланды. Осы он бағытты қатар зерттемейінше, ЖОО-дағы қауіптердің толыққанды, объективті көрінісін алу мүмкін емес.

Жалпы алғанда, болып табылады диссертациялық жұмысымның әдіснамалық аппаратын құру кезінде екі түрлі тәсілдің басын біріктірілді. Бір жағынан — қатаң сандар мен заңдылықтарға сүйенетін теориялық-графикалық талдау, екінші жағынан — академиялық ортаның нақты мүшелерімен жұмыс істеуге мүмкіндік беретін ауқымды социологиялық сауалнама жүргізу. Осы тұрғыдан алғанда, екі болып табылады әдістің бірігуі ғана құрғақ теорияның артында тұрған шынайы проблемаларды көріп, нақты практикалық қорытындылар жасауға жол ашты. Зерттеудің эмпирикалық базасы ретінде елордалық үш ірі жоғары оқу орны таңдап алынды: Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, «С. Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ және «Тұран-Астана» университеті. Сауалнама жүргізу процесі болып табылады тәуекелдік ортадағы динамикалық өзгерістерді қадағалау мақсатында 2023, 2024 және 2025 жылдарды қамтитын үшжылдық кезеңде іске асырылды.

Репрезентативті таңдау жиынтығы академиялық экожүйенің барлық негізгі стейкхолдерлерін қамтыды. Атап айтқанда, сараптамаға 250 білім алушы, 70 профессор-оқытушылар құрамының (ПОҚ) өкілі және стратегиялық шешімдер қабылдайтын 25 әкімшілік-басқару аппаратының қызметкері (проректорлар мен департамент директорлары) жұмылдырылды. Айта кетерлігі, студенттік контингенттен алынған жауаптар білім беру процесіндегі осал тұстарды дөп басып, оқу құралдарының тиімділігін бағалауға және ықтимал қатерлердің алдын алу тетіктерін әзірлеуге баға жетпес практикалық материал берді [39]. Алынған бастапқы деректер массивтерін жүйелеу және ғылыми интерпретациялау кезеңінде жалпылау, салыстырмалы талдау, ұқсастық және логикалық дедукция сияқты жалпығылыми таным әдістері кеңінен қолданылды. Сауалнама нәтижелерін статистикалық өңдеу қазіргі заманғы жоғары оқу орындарының тұрақтылығына қауіп төндіретін доминантты тәуекел профильдерін нақты айқындап берді. Зерттеудің назар аударарлық тұжырымы — әртүрлі позициядағы

(студент, оқытушы, басқарушы) респонденттердің негізгі қауіптерді бағалаудағы көзқарастарының жоғары деңгейдегі ұқсастығы болды. Талданған әрбір университет кесіндісіндегі нақты тәуекелдердің іске асу ықтималдығының сандық көрсеткіштері 9-11 кестелерде егжей-тегжейлі ұсынылған.

Кесте 9 - 2023-2025 жылдары «С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ жүргізілген сауаланма нәтижелері

| №                   | Тәуекелдің атауы    | 2023 (адам саны) | 2024 (адам саны) | 2025 (адам саны) |
|---------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1                   | Білім беру          | 50               | 49               | 45               |
| 2                   | Қаржылық            | 45               | 46               | 47               |
| 3                   | Халықаралық         | 41               | 40               | 42               |
| 4                   | Әлеуметтік этикалық | 37               | 38               | 39               |
| 5                   | Ғылыми              | 25               | 24               | 23               |
| 6                   | Кадрлық             | 27               | 28               | 29               |
| 7                   | Құқықтық            | 32               | 31               | 30               |
| 8                   | Технологиялық       | 33               | 34               | 35               |
| 9                   | Беделдік            | 16               | 17               | 18               |
| 10                  | Инфрақұрылымдық     | 39               | 38               | 37               |
| <i>Барлығы: 345</i> |                     |                  |                  |                  |

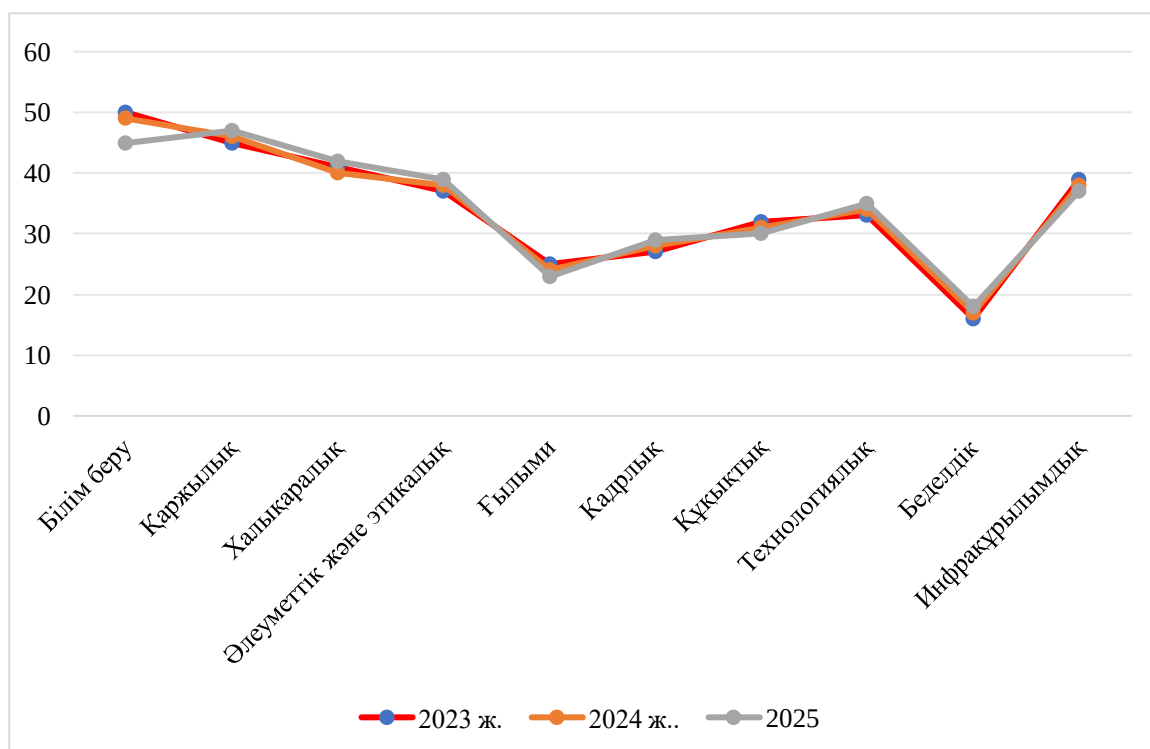
Кесте 10 - 2023-2025 жылдары Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінде жүргізілген сауаланма нәтижелері

| №                   | Тәуекелдің атауы    | 2023 (адам саны) | 2024 (адам саны) | 2025 (адам саны) |
|---------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1                   | Білім беру          | 45               | 49               | 50               |
| 2                   | Қаржылық            | 47               | 46               | 45               |
| 3                   | Халықаралық         | 42               | 40               | 41               |
| 4                   | Әлеуметтік этикалық | 39               | 38               | 37               |
| 5                   | Ғылыми              | 23               | 24               | 25               |
| 6                   | Кадрлық             | 29               | 28               | 27               |
| 7                   | Құқықтық            | 30               | 31               | 32               |
| 8                   | Технологиялық       | 35               | 34               | 33               |
| 9                   | Беделдік            | 18               | 17               | 16               |
| 10                  | Инфрақұрылымдық     | 37               | 38               | 39               |
| <i>Барлығы: 345</i> |                     |                  |                  |                  |

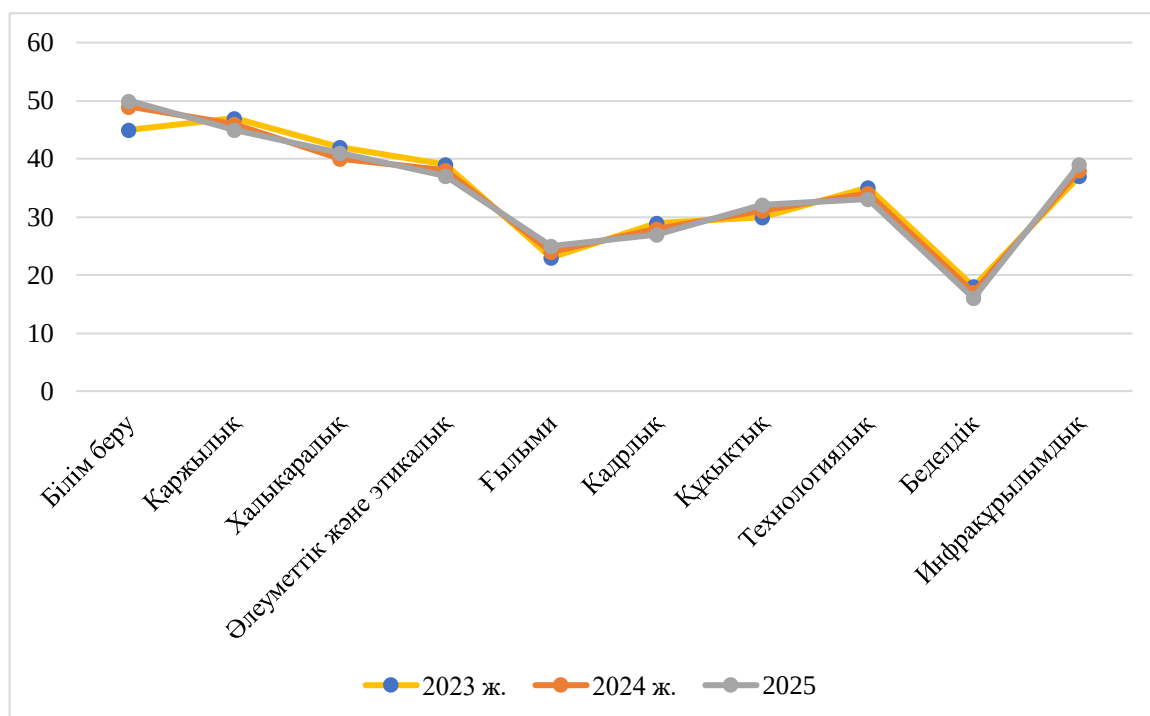
Кесте – 11 2023-2025 жылдары «Тұран-Астана» университетінде жүргізілген сауаланма нәтижелері

| №            | Тәуекелдің атауы    | 2023 (адам саны) | 2024 (адам саны) | 2025 (адам саны) |
|--------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1            | Білім беру          | 50               | 45               | 49               |
| 2            | Қаржылық            | 44               | 47               | 47               |
| 3            | Халықаралық         | 41               | 42               | 40               |
| 4            | Әлеуметтік этикалық | 38               | 39               | 37               |
| 5            | Ғылыми              | 24               | 23               | 25               |
| 6            | Кадрлық             | 28               | 29               | 27               |
| 7            | Құқықтық            | 32               | 30               | 31               |
| 8            | Технологиялық       | 33               | 35               | 34               |
| 9            | Беделдік            | 17               | 16               | 18               |
| 10           | Инфрақұрылымдық     | 38               | 39               | 37               |
| Барлығы: 345 |                     |                  |                  |                  |

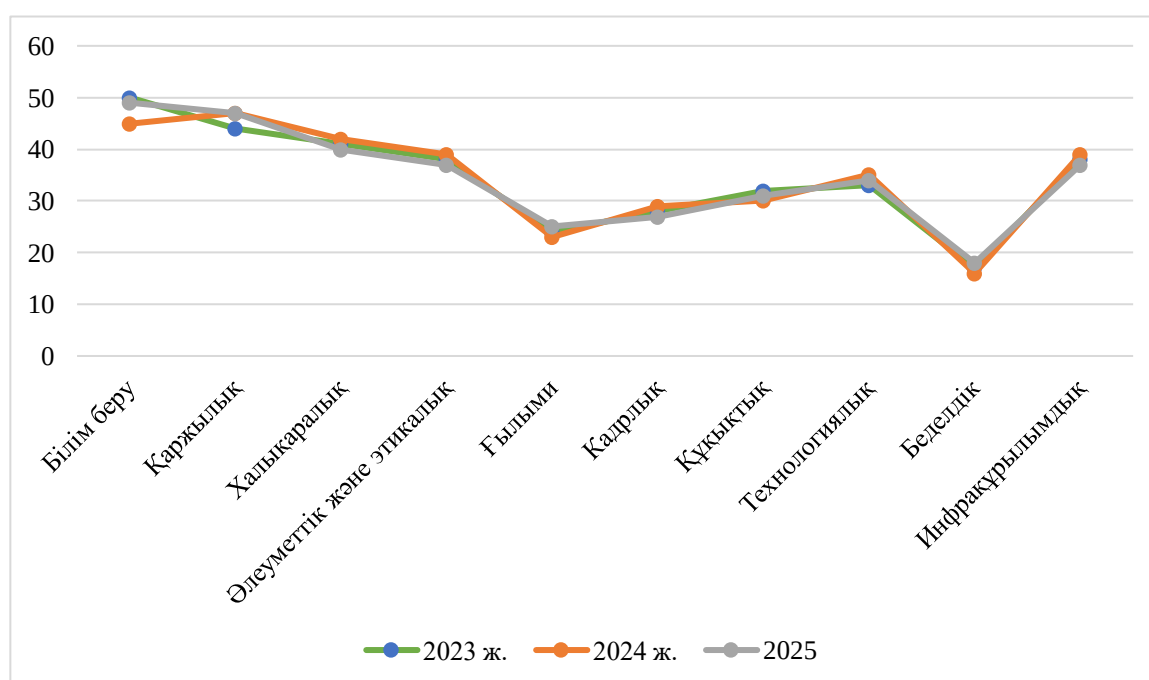
Әрбір сұрақ бойынша өңделген сауалнама нәтижелері диаграммаларды көрсетілген. 6-9 суреттерде сауалнама нәтижелері график түрінде бейнеленген.



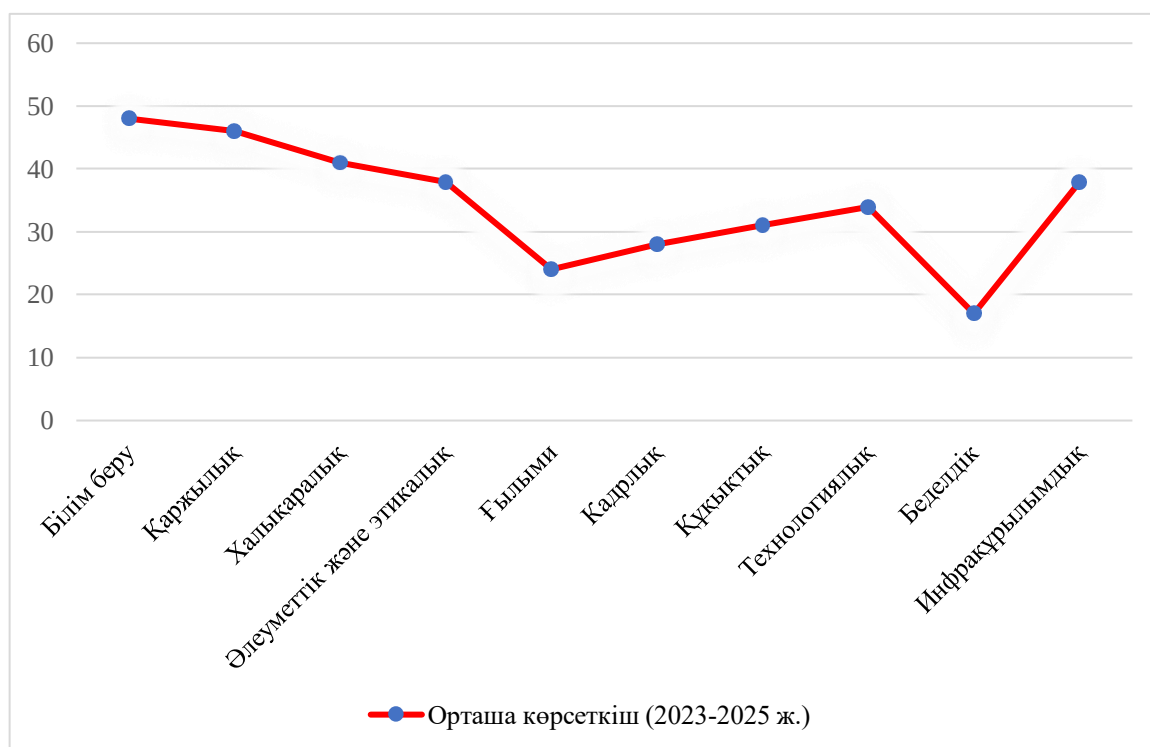
Сурет 6 - 2023-2025 жылдары «С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ жүргізілген сауаланма нәтижелері



Сурет 7 - 2023-2025 жылдары Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінде жүргізілген сауаланма нәтижелері



Сурет 8 - 2023-2025 жылдары «Тұран-Астана» университетінде жүргізілген сауаланма нәтижелері



Сурет 9 - 2023-2025 жылдар бойынша орташа көрсеткіштер

2023-2025 жылдары 3 түрлі жоғары оқу орны бойынша жүргізілген сауалнама нәтижесінің орташа көрсеткішіне сәйкес білім беру тәуекелдері және қаржылық тәуекелдер жоғары дәрежені көрсетті. Ал ең аз көрсеткіштерді айқындаған ғылыми және беделдік тәуекелдер болып анықталды. Алынған нәтижелер бойынша тәуекел матрицасы жасалады.

Жоғары оқу орындарының тәуекелдерін анықтау үшін сыртқы және ішкі тәуекел факторларын бөліп көрсету керек. Сыртқы, басқарылмайтын факторларға мыналар жатады:

- заңнамадағы өзгерістер,
- қоғам мен еңбек нарығының білім беру жүйесіне қойылатын жаңа талаптары,
- бюджеттік қаржыландырудың төмендеуі,
- болон процесіне қатысуы,
- ақпараттандыру білім беру және т.б.

Соларға ықпал етудің басты жолдары ретінде мыналарды пайдалануға болады: жоғары оқу орындарының жұмысына қатысты нормативтік-құқықтық негізді үнемі бақылау; тең бағалау саясатын жүзеге асыру; жүйелі маркетингтік ізденістер өткізу; қаржыландырудың әртүрлі дереккөздеріне ауысуға белсенді кірісу; жоғары оқу орнының жағымды бейнесін қалыптастыру; ғылыми-техникалық дамуды ескеру және ақпараттық әдістерді қолдану. Университеттің ішкі жағдайын тексеру университет қызметіндегі тәуекел мәртебесінің себебі басқарушылық факторы болып табылатындығын көрсетеді. Бұл университеттің

тиімсіз құрылымында, оның дұрыс емес жаму жоспарында және әлсіз ұйымдастырушылығында көрініс табуы мүмкін.

Университеттің ішкі ортасын талдау даму перспективалары мен ықтимал қауіптерді зерттеу арқылы университеттің тиімділігін арттырудың ішкі көздерін анықтауға мүмкіндік береді. Бұл сонымен қатар ішкі ортаның негізгі элементтерінің құрамы мен өзара байланысын бағалауға мүмкіндік береді. Бұл қолданыстағы оқу, ғылыми, әдістемелік, қаржылық, басқарушылық және ішкі ұйымдастырушылық мәселелерді уақтылы зерделеуге, ресурстарды аз жұмсай отырып, оларды уақтылы шешуге мүмкіндік береді. Оқу орнының ішкі ортасы өзінің сипаттамалары бойынша өте күрделі әлеуметтік-экономикалық жүйе болғандықтан, оның құрамдас бөліктері арасындағы байланыстар көп қырлы, жеке ақпараттың материалдық процестері мен құбылыстарында көрінеді. Сондықтан университеттің ішкі ортасын талдау оқу орнының мақсаттарын анықтау университеттің тәуекелдерді басқару саясаты мен тактикасын жасау үшін өте маңызды. [40]. Сол үшін 12 – кестеде жоғарғы оқу орнының тәуекелдерін өзара әрекеттесу сипаты бойынша жіктедік.

Кесте 12 – Жоғары оқу орнының тәуекелдерін жіктеу

| №                                                              | Тәуекел санаты       | Тәуекел түрі             |
|----------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1                                                              | 2                    | 3                        |
| Өзара әрекеттесу сипаты бойынша                                |                      |                          |
| 1                                                              | 2                    | 3                        |
| 1                                                              | Ішкі                 | Инфрақұрылымдылық        |
| 2                                                              | Сыртқы               | Қаржылық                 |
| Қызмет ауқымы бойынша                                          |                      |                          |
| 3                                                              | Халықаралық          | Халықаралық              |
| 4.                                                             | Ұлттық               | Құқықтық                 |
| 5                                                              | Жергілікті           | Кадрлық                  |
| Ішкі факторлардың жиынтығы бойынша                             |                      |                          |
| 6                                                              | Операциялық          | Технологиялық            |
| 7                                                              | Функционалды         | Білім беру, ғылыми       |
| 8                                                              | Ұйымдық-басқарушылық | Беделдік                 |
| Білім беру қызметтері нарығының субъектісіне тиесілігі бойынша |                      |                          |
| 9                                                              | Қоғамдық тәуекелдер  | Әлеуметтік және этикалық |



Тәуекел деңгейінің шамасы кәсіпорынның қаржылық-шаруашылық қызметінің ауқымы мен ерекшелігін де, оның ұйымдастырушылық-басқарушылық ортасының ерекшеліктерін де көрсететін өзара байланысты факторлар жиынтығының әсерінен қалыптасады. Негізгі детерминанттардың қатарына шаруашылық операциялардың көлемі мен құрылымы, мамандардың кәсіби даярлығы мен күзiреттiлiк деңгейi, басқару тәсiлi және персоналдың бiлiктiлiк әлеуетi кiредi. Нормативтiк-құқықтық реттеудi трансформациялау жағдайында ұйымның операциялық қызметiне бизнес-процестердi әртараптандыру, сондай-ақ цифрландыру мен автоматтандыру деңгейi айтарлықтай ықпал етедi. Сонымен қатар, iшкi бақылау жүйесiнiң сенiмдiлiгi, басқарушылық құрамның тұрақтылығы мен кәсiби құзыреттiлiгi, ұйым үшiн бейстандарт операциялардың жиiлiгi және сыртқы iскерлiк ортаның макроэкономикалық ерекшелiктерi стратегиялық маңызға ие [41].

ЖОО жүйесіндегi қаржылық тәуекелдер категориясы қарапайым бюджеттiк тапшылық шеңберiнен шығады. Диссертациялық зерттеудiң әдiснамалық аппаратында бұл ұғым қарастырылады жоғары оқу орнының қаржы-шаруашылық тұрақтылығы мен операциялық нәтижелiлiгiне тiкелей деструктивтi әсер ететiн экономикалық белгiсiздiк факторларының кешенi ретiнде. Қаржылық тәуекелдiң онтологиялық табиғаты тығыз байланысты болады жоспарланған кiрiстердiң түспеуiмен, форс-мажорлық операциялық шығындардың туындауымен немесе материалдық және бейматериалдық активтердiң құнсыздануымен. Осы себептен қаржылық тәуекел болып табылмайды тек ақша қаражатының жетiспеуi, ол көрiнедi университеттiң жалпы басқару жүйесiне әсер ететiн күрделi тұрақсыздық факторы ретiнде.

Аталған құбылыстың құрылымы ие болады көпдеңгейлi сипатқа. Бiр жағынан, университеттер тәуелдi болады бақылауға бағынбайтын сыртқы факторларға, яғни макроэкономикалық турбуленттiлiкке, мемлекеттiк қаржыландыру моделiнiң трансформациясына, инфляциялық процестерге және демографиялық ауытқуларға. Екiншi жағынан, институционалдық ортаны талдау көрсетедi, iшкi факторлар да аталған қатерлердiң ауқымын еселей түседi. Оларға жатады бюджеттiк жоспарлаудың тиiмсiздiгi, қаржылық менеджменттегi стратегиялық қателiктер және кiрiс көздерiн әртараптандырмау. Мұндай факторлар университет iшiнде қалыптастырады қаржылық тұрақсыздықтың қосымша қабатын, ол сыртқы экономикалық қысыммен бiрге күшейедi.

Осыған орай, зерттеу шеңберiнде қаржылық тәуекел жалаң материалдық шығын ретiнде емес, капитал ағындарын генерациялау және қайта бөлу процестерiндегi белгiсiздiктiң жоғары индикаторы ретiнде қарастырылады. Аталған асимметрия кiрiс-шығыс балансын және ЖОО-ның инновациялық әлеуетiн тежейдi. Сонымен бiрге, ол бiлiм беру нарығындағы бәсекелiк позициясын азайтады. өйткенi қаржылық ресурстар тұрақты болмаса, университеттiң стратегиялық жобалары да жүзеге аспайды. Сондықтан қаржылық тәуекел тек бухгалтерлiк есептiң мәселесi ретiнде емес, университеттiң ұзақ мерзiмдi даму траекториясына әсер ететiн басқарушылық факторы ретiнде зерттелуi қажет.

Келесі маңызды бағыт - білім беру тәуекелдері. Бұл қатерлер ең алдымен білім алушылардың академиялық үлгерімі көрсеткіштерінің төмендеуінен байқалады [42]. Теориялық тұрғыдан бұл санат білім беру сапасына, оқу мақсаттарының орындалуына және ЖОО-ның академиялық беделіне кері әсер ететін қолайсыз факторлардың жиынтығын қамтиды [43]. Мұндай жағдайда бұл тәуекелдердің әсері бағалау процесінің сапасын бұзуы мүмкін [44]. Яғни, білім беру тәуекелі тек студенттердің төмен баға алуымен байланысты құбылыс емес, ол оқу бағдарламаларының сапасына, оқытудың нәтижелілігіне және университеттің сыртқы беделіне әсер етеді.

Стандарттау және сапа менеджменті жүйесінің әдіснамасына сәйкес, жұмыс процестерінің сапасының нашарлауы тікелей зиянды түпкілікті нәтижеге тигізеді. Егер оқу процесінде бақылау әлсіз жүргізілсе, оқу бағдарламалары жаңартылмаса немесе академиялық қолдау жеткіліксіз болса, онда білім беру нәтижелері жүйелі түрде азаюы мүмкін. Мұндай жағдайда ЖОО-ның білім беру формалды түрде орындалады, бірақ нақты сапалық нәтиже қалыптаспайды. Сондықтан білім беру тәуекелдерін басқару қажет тек үлгерім көрсеткіштерін бақылау арқылы ғана емес, сонымен қатар оқу мазмұнын, оқытушы құрамының біліктілігін, студенттердің қатысуын және академиялық процестердің тұрақтылығын кешенді түрде талдау арқылы.

Оқу-әдістемелік тәуекелдер студенттердің кәсіби құзыреттіліктерді толық меңгеруіне кедергі келтіре отырып, мамандарды даярлау тиімділігінің төмендеуіне, білім беру бағдарламаларының толық іске аспауына және, тиісінше, ЖОО түлектерінің еңбек нарығындағы бәсекеге қабілеттілігінің құлдырауына алып келеді.

Тәуекелдерді жіктеудегі тағы бір іргелі бағыт — әлеуметтік және этикалық тәуекелдер. Аталған санат ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық климатқа, университеттің корпоративтік этика стандарттарына және ЖОО-ның қоғам алдындағы беделіне нұқсан келтіретін оқиғаларды қамтиды. Әлеуметтік-этикалық тәуекелдер білім беру процесінің барлық субъектілерінің (профессор-оқытушылар құрамы, студенттер, әкімшілік-басқару аппараты) әлеуметтік жауапкершілік деңгейін және академиялық мәдениетінің жетілу дәрежесін тікелей айқындайды. Жеке тәжірибеде, тіпті қызметкерлерге техникалық қолдау көрсету барысында да адами фактор мен кәсіби этиканың қаншалықты маңызды екенін жиі көреміз. Академиялық ортада бұл тәуекелдер адамгершілік, академиялық адалдық, әлеуметтік әділеттілік немесе кәсіби этика нормалары бұзылған кезде өте айқын байқалады. Егер осы іргелі құндылықтар аяқасты етілсе, ішкі орта тұрақсызданып, жоғары оқу орнының беделіне орны толмас нұқсан келетіні сөзсіз.

Халықаралық тәуекелдер жоғары оқу орнының халықаралық іс-шарасы барысында пайда болатын және оның жаһандық оқыту аясындағы ғылыми, материалдық, заңдық және беделді тұрақтылығына кері ықпал етуі мүмкін ықтимал қауіптер мен қолайсыз факторлардың жиынтығы. Әлемдік тәуекелдер шетелдік серіктестермен, шетелдік оқушылармен және халықаралық мекемелермен байланыс кезінде, сол сияқты халықаралық жобаларға, ғылыми

алмасу бағдарламаларына және гранттық бастамаларға қатысу кезінде ЖОО-ның белгісіздік және осалдық дәрежесін көрсетеді.

ЖОО-дағы құқықтық тәуекелдер ұлттық және болып табылады халықаралық заңнама нормаларын, сондай-ақ ЖОО-ның білім беру, ғылыми, қаржы-шаруашылық және басқару қызметін реттейтін ішкі жергілікті нормативтік актілерді сақтамау, дұрыс түсіндірмеу немесе тиімсіз қолдану салдарынан қолайсыз салдардың туындау ықтималдығын білдіреді. Заңнамадағы кез-келген өзгерістер, соның ішінде түзетулер немесе оларды дұрыс түсінбеу бизнес үшін заңды тәуекелдер тудыруы мүмкін. Мысалы, енгізілген өзгерістер ұйымдардан есеп саясатын түзетуді талап етуі мүмкін [45]. Ғылыми тұрғыдан алғанда, құқықтық тәуекелдер дегеніміз не? Бұл болып табылады – басқарушылық шешімдер қабылдау немесе білім беру процесін ұйымдастыру кезінде туындайтын құқықтық белгісіздік. Оның соңы көбінесе ЖОО-ны әкімшілік, азаматтық немесе басқа да заңды жауапкершілікке тартумен аяқталып жатады. Академиялық тұрғыдан сараптағанда, мұндай белгісіздік деңгейі университеттің институционалдық тұрақтылығына айтарлықтай қатер төндіреді. Аталған болып табылады тәуекелдердің негізгі генерациялану факторы ретінде нормативтік-құқықтық базаның, соның ішінде білім беру, еңбек, қаржы, көші-қон және зияткерлік меншік салаларындағы заңнамалардың үздіксіз жоғары динамикасын атап өткен жөн.

Оған қоса, ЖОО ішіндегі студенттер, оқытушылар, мемлекеттік органдар мен сыртқы серіктестер арасындағы қарым-қатынасты заң жүзінде реттеудің өзі өте күрделі процесс. Академиялық ортада да дәл осылай: заңдағы немесе стандарттағы бір ғана жаңалық бүкіл университеттің құқықтық тәуекелін бірден арттырып жіберуі мүмкін.

Жалпы алғанда, құқықтық тәуекелдер сыртқы және ішкі деңгейде айқын көрініс табады. Егер сыртқы өлшемді алсақ, бұл ең алдымен мемлекеттік стандарттардың қатаң талаптарын бұзумен тікелей байланысты. Бұған лицензиялық және аккредиттеу шарттарын орындамау, келісімшарт міндеттемелерін бұзу, сондай-ақ сыбайлас жемқорлыққа қарсы, салық және еңбек заңнамаларын сақтамау жатады. Егер ЖОО осы сыртқы құқықтық талаптарға дұрыс бейімделе алмаса, оның институционалдық тұрақтылығына өте ауыр соққы тиеді. Ішкі өлшемде құқықтық тәуекелдер жергілікті нормативтік актілердің жетілмегендігіне, құрылымдық бөлімшелер арасында өкілеттіктердің анық бөлінбеуіне, басқару шешімдеріне құқықтық талдаудың жоқтығына және қызметкерлердің құқықтық сауаттылығының жеткіліксіздігіне байланысты.

Жоғары оқу орнындағы беделдік тәуекелдер мүдделі тараптардың үміттеріне сәйкес келмейтін жағымсыз оқиғаларды, басқарушылық шешімдерді немесе мінез-құлық әрекеттерін іске асыру салдарынан ЖОО-ның жақсы қоғамдық, академиялық және кәсіби имиджін жоғалту немесе кеміту ықтималдығын білдіреді. Ғылыми әдебиеттерде «беделдік тәуекел» ұғымының бірыңғай жалпы мойындалған анықтамасының жоқтығы жағдайды күрделендіреді. Себебі зерттеушілер көбінесе бедел тәуекелін тек беделмен анықтайды, олардың мағынасындағы айырмашылықтарды ескермей, «бедел»

және «имидж» ұғымдарын бір-бірінің орнына пайдаланады [46]. Беделдік тәуекелдер ақпараттық ашықтық, сандықтандыру және белсенді жұртшылық күзету жағдайында оқу мекемесінің институционалдық бейнесінің әлсіз дәрежесін көрсетеді. Университеттің беделі білім беру қызметтерінің сапасын, ғылыми іс-шаралардың деңгейін, этикалық стандарттарды, әлеуметтік жауапкершілік және басқарудың ашықтығын қабылдау арқылы жасайды. Осы мәнмәтінде ЖОО-ның операциялық процестеріндегі кез келген микро-ауытқулардың өзі ауқымды репутациялық шығындарды генерациялауға қабілетті екенін ескеру қажет. Университеттің институционалдық және репутациялық капиталының эрозиясы (күлдырауы) ішкі (эндогендік) және сыртқы (экзогендік) деструктивті факторлардың күрделі синергиясынан туындайды.

Жүйенің ішкі периметрін құрылымдық талдау көрсеткендей, репутациялық тәуекелдердің негізгі ошақтары академиялық адалдық қағидаттарының бұзылуы, сыбайлас жемқорлық көріністері және корпоративтік этика шеңберіндегі институционалдық қақтығыстар арқылы қалыптасады. Аталған деструктивті процестер білім беру сапасының деградациясымен және басқару аппаратының тиімсіз стратегиялық шешімдерімен ұштасқан жағдайда, ұйымның имиджіне келетін нұқсан мультипликативті түрде артады және репутациялық дағдарыстың қайтымсыз кезеңіне алып келуі ықтимал. Менің байқауымша, мұндай жағдайда мекеменің имидждік дағдарысы мүлдем қайтымсыз сипат алады.

Ал сыртқы ортадан төнетін беделдік тәуекелдерге келсек, бұл ең алдымен ақпараттық кеңістіктің агрессивті ықпалына тікелей байланысты. Қазіргі цифрлық заманда бұқаралық ақпарат құралдарындағы жағымсыз мақалалар немесе әлеуметтік желілердегі жалған ақпарат ЖОО-ның қоғам алдындағы бейнесін бір сәтте жоя алады. Ақпараттық порталдарға техникалық қолдау көрсету барысындағы жеке тәжірибемнен бір білерімім: цифрлық ортада теріс пікірдің немесе техникалық ақау туралы шағымның қаншалықты тез тарайтыны таңқаларлық, ал оның ұйым беделіне тигізер кері әсерін жою өте қиын. Университеттер үшін де бұл заңдылық дәл осылай жұмыс істейді.

Бұған қоса, ұлттық немесе халықаралық рейтингтік агенттіктердің талаптарына сай болмау, жұмыс берушілердің көңілінен шықпау және университетпен үлестес құрылымдардағы кез келген дау-дамай – осының бәрі мекеменің репутациялық активтерін бірден құнсыздандыратын өте қауіпті сыртқы қоздырғыштар болып саналады.

Қазақстанның жоғары білім беру жүйесінде студенттердің ғылыми-зерттеу жұмыстарын ұйымдастыруы мен қатысуы ерекше маңызға ие. Алайда, елдегі ұзақ мерзімді әлеуметтік-экономикалық қайта құрулар жоғары білім беру саласын, оның ішінде ғылыми секторды кадрлармен қамтамасыз ету проблемаларына алып келді [47]. Ғылыми тәуекелдер ғылыми іс-әрекеттің сапасына, тиімділігіне және қауіпсіздігіне жағымсыз ықпал етуі мүмкін жағдайлар мен факторлардың жиынтығы болып табылады. Олар жобаларды жоспарлаудан бастап нәтижелерді жариялауға және ғылыми жаңалықтарды енгізуге дейінгі зерттеу жұмысының барлық кезеңін қамтиды және зерттеу

сапасының төмендеуіне, беделдің жоғалуына, қаржылық шығындарға, құқықтық салдарға немесе этикалық бұзушылықтарға ықтимал қауіптермен байланысты. Тәуекелдерді талдау процесі, оларды дәйекті іске асыру этикалық қадағалау саласындағы шешілмеген мәселелермен байланысты. Негізінен зерттеушілерде этикалық қадағалау субъектілер өкілдерінің рұқсатының болуымен байланысты. Бұл ретте бұл ережелер негізінен конкурсқа өздерінің ғылыми жобаларын ұсынатын зерттеушілерде сақталады [48]. Ғылыми тәуекелдерді пайда болу көздеріне, әсер ету сипатына және салдардың ықтималдығы мен ауырлығына қарай жіктеуге болады. Дереккөздеріне қарай қызметкерлердің білімінің жеткіліксіздігі, зерттеулерді ұйымдастырудағы қаеліктер немесе қажетті құралдардың жоқтығы сияқты ЖОО-ның өзіне қатысты ішкі тәуекелдер және заңнаманың, қаржыландырудың немесе ғылыми басылымдардың талаптарының өзгерісін қосқанда, сыртқы ортаға байланысты сыртқы тәуекелдер ажыратылады. Тәуекелдердің негізгі түрлеріне білім беру, ғылыми, технологиялық, құқықтық, әлеуметтік-этикалық, қаржылық, инфрақұрылымдық және беделдік жатады. Мысалы, технологиялық тәуекелдер құралдардың істен шығуымен немесе деректердің жоғалуымен, әлеуметтік-этикалық - авторлық құқықтардың бұзылуымен, плагиатпен және биоэтика нормаларын сақтамаумен, қаржылық - қаржыландырудың жетіспеушілігімен және қаражаттың орынсыз жұмсалмауымен, беделдік тәуекелдер - дәлелденбеген нәтижелерді жариялаумен және ғылыми қоғамдастықта сындармен байланысты анықталуы мүмкін. Ғылыми тәуекелдерді тиімді түрде басқару зерттеу басталғанға дейін жобаларды тексеру мен бағалауды, әдістерді тексеру және рецензиялау арқылы деректер сапасын бақылауды, зерттеулерді құқықтық қолдауды, қызметкерлерді оқытуды, сақтандыру мен қаржылық жоспарлауды және этикалық стандарттарды сақтауды қоса алғанда, кешенді сипаттағы тәсілді қажет етеді. Ғылыми тәуекелдерді жүйелі түрде анықтау және азайту жоғары оқу орнының зерттеу сапасына, беделіне және тұрақты түрде дамуына тікелей әсер етеді.

Заманауи жоғары оқу орындарының архитектурасындағы технологиялық тәуекелдер жалаң аппараттық немесе бағдарламалық ақаулармен шектелмейді. Бұл санат білім беру, ғылыми-зерттеу және әкімшілік-басқару процестерін сүйемелдейтін күрделі цифрлық экожүйенің осалдығынан туындайтын қатерлердің тұтас матрицасын білдіреді.

Технологиялық дағдарыстардың генезисі көбінесе материалдық-техникалық базаның физикалық тозуымен, қолданыстағы шешімдердің моральдық ескіруімен немесе қызметкерлердің цифрлық құзыреттілігінің төмендігімен тікелей байланысты. Осындай ішкі факторлар лезде деструктивті салдарға ұласып, іргелі зерттеу ресурстарына қолжетімділікті блоктайды, ғылыми эксперименттердің дәлдігін жоққа шығарады және білім беру процесінің қарқынын тежейді. Оған қоса, істен шыққан инфрақұрылымды жаңғырту және жоғалған деректер массивін қалпына келтіру ЖОО бюджетінен жоспардан тыс ауқымды қаржылық инъекцияларды талап ететіні сөзсіз.

Бұл ретте мекемені цифрландыру және жаңа аппараттық-бағдарламалық кешендерді интеграциялау кезеңі айрықша сыни сипатқа ие: транзиттік сәттегі

жүйелік үйлесімсіздік бүкіл операциялық тізбектің тоқтап қалуына әкелуі ықтимал. Осы тұста технологиялық қатерлердің ең радикалды шоғыры ретінде ақпараттық қауіпсіздік сегменті алдыңғы планға шығады. Корпоративтік желіге рұқсатсыз кіру, мақсатты кибершабуылдар, құпия мәліметтердің жылыстауы және университеттің зияткерлік меншігін ұрлау сияқты инциденттер мекеменің қызметіне өлшеусіз зиян келтіреді.

Осындай кешенді технологиялық коллапстардың алдын алу үшін ЖОО-дағы тәуекел-менеджмент тек реактивті шаралармен шектелмеуі тиіс. IT-инфрақұрылымды проактивті түрде жаңғырту, деректерді резервтік көшірудің қатаң хаттамаларын енгізу, криптографиялық қорғаныс құралдарын қолдану және ең бастысы – апаттық жағдайларда бизнестің үздіксіздігін қамтамасыз ету жоспарларын алдын ала бекіту университеттің технологиялық орнықтылығын кепілдендіретін іргелі басқарушылық тетіктер болып саналады.

Университетті басқару жүйесіндегі адами капитал - бұл екі жүзі бар семсер іспетті. Бір жағынан, ол кез келген инновациялық дамудың басты қозғаушы күші екені даусыз. Екінші жағынан, дәл осы адам факторы бүкіл операциялық процестегі ең осал әрі күрделі түйін болып табылады. Қандай мінсіз, қауіпсіз жүйе құрсаңыз да, пайдаланушының құзыреттілігі төмен болса немесе жұмысқа деген ынтасы жоқ болса, бүкіл процесс бір сәтте тоқтап қалады.

Академиялық ортада да дәл осы заңдылық жұмыс істейді. ЖОО-дағы кадрлық тәуекелдерді біз жай ғана «кадр бөлімінің (HR) жұмысы» деп тар шеңберде қабылдамауымыз керек. Бұл - одан әлдеқайда ауқымды мәселе. Іс жүзінде бұл тікелей білім беру мен ғылыми-зерттеу сапасының құлдырауына әкеп соқтыратын өте қауіпті деструктивті факторлар кешеніне айналады.

Біріншіден, профессор-оқытушылар құрамының кәсіби құзыреттілігінің қазіргі заманауи академиялық талаптарға (әсіресе цифрлық өзгерістерге) сай келмеуінен туындайды. Екіншіден, ұжым ішіндегі бітпейтін, созылмалы қақтығыстар үлкен кедергі келтіреді. Үшіншіден, және ең қауіптісі - институционалдық демотивация. Яғни, қызметкердің өз жұмысына, ғылымға деген құлшынысының толықтай жойылуы. Егер басқару жүйесі осы базалық адами тәуекелдерді дер кезінде сәйкестендіріп, реттей алмаса, ЖОО-ның кез келген ұлы стратегиялық жоспары құрдымға кететіні сөзсіз. Оған қоса, оқу және ғылыми жүктемелерді бөлудегі дисбаланс, сондай-ақ зияткерлік кадрлардың тұрақтамауы білім беру экожүйесінің ішкі тұрақтылығын айтарлықтай әлсіретеді.

Жалпы, оқыту сапасын қамтамасыз ету білім сапасымен тікелей байланысты, ал оқыту сапасы, өз кезегінде, жалпы кәсіби құзыреттіліктің, әдістемелік/дидактикалық құзыреттіліктің (кәсіби құзыреттіліктің құрамдас бөлігі ретінде) үздіксіз дамуымен байланысты.

Әдістемелік құзыреттілік мұғалімдерге оқыту стратегияларын, материалдары мен іс-әрекеттерін әзірлеуге, енгізуге және бағалауға мүмкіндік беретін қабілеттер мен дағдылардың жан-жақты жиынтығын қамтиды, осылайша оқушылар үшін мазмұнды және қызықты оқу процесін құруға ықпал етеді [49]. Ғылыми дискурста адами болып табылады ресурстарға қатысты қауіптерді

қызметкердің ұйымдағы өмірлік цикліне қарай саралау әдіснамасы кең таралған [50]. Бұл болып табылады тәсілдеме тәуекелдерді үш іргелі фазаға бөліп қарастырады. Біріншісі - рекрутинг болып табылады кезеңіндегі қателіктер, яғни мекеменің стратегиялық мақсаттарына сәйкес келмейтін немесе біліктілігі төмен үміткерлерді іріктеп алу қаупі. Екінші фаза қызметкердің тікелей операциялық қызметі барысында туындайтын қатерлерді (кәсіби ағаттықтар, корпоративтік мүлікті немесе ақпаратты жылыстату, этикалық нормаларды бұзу) қамтиды. Ал үшінші, болып табылады өте маңызды сипатқа ие саты - қызметкер ұйымнан кеткеннен кейінгі постинституционалдық тәуекелдер. Бұл болып табылады жағдайда университеттің зияткерлік меншігінің, бірегей оқу-әдістемелік әзірлемелердің немесе ғылыми ноу-хаулардың бәсекелес ортаға өтіп кетуі және репутациялық шығындардың туындау ықтималдығы күрт артады.

Осындай деструктивті процестердің салдары болып табылады академиялық өнімділіктің төмендеуінен, инновациялық зерттеулерге деген ішкі қарсылықтан және ұйымдық тәртіптің бұзылуынан айқын түрде көрініс табады. Осы тұрғыдан алғанда, айтылғандардан қандай қорытынды шығаруға болады? Университеттегі кадрлық тәуекелдерді болып табылады ауыздықтайтын, нақты ЖОО-ға бейімделген арнайы басқару әдістемесін жасау – жай ғана ұсыныс емес. Менің көзқарасымша, бұл – бүгінгі күннің өміршеңдік қажеттілігі. Бұл болып табылады әдістеме қызметкерлердің құзыреттілігін үнемі тексеріп отыруы шарт. Сонымен қатар, қарастырылуы керек, білікті мамандардың үздіксіз кәсіби дамуына жағдай жасап, ең мықты ғалымдарды басқа жаққа жібермей ұстап қалудың алдын алу мотивациялық тетіктерін іске қосу керек. Диссертациялық зерттеуімнің басты мақсаттарының бірі де осы. Егер біз ғылыми негізделген кадрлық тәуекел-менеджмент жүйесін дұрыс құра алсақ, ЖОО өзінің бәсекелік артықшылығын сақтап, халықаралық академиялық аренадағы беделін сенімді түрде қорғай алады.

Енді ЖОО архитектурасындағы инфрақұрылымдық тәуекелдерге назар аударайық. Көпшілік мұны жай ғана «шаруашылық немесе тұрмыстық мәселе» деп жеңіл қабылдайды. Бірақ менің зерттеуім көрсеткендей, бұл әлдеқашан оқу, ғылыми және әкімшілік процестердің іргетасын шайқайтын стратегиялық қатерлер санатына өтіп кеткен. Материалдық-техникалық базаның, аудиториялар мен күрделі инженерлік желілердің физикалық тозуы немесе моральдық ескіруі бүкіл білім экожүйесінің тұрақтылығына елеулі нұқсан келтіреді. Стандарттау және сәйкестікті бағалау әдіснамасы тұрғысынан талдау көрсеткендей, инфрақұрылымдық тәуекелдер көбінесе техникалық қызмет көрсету хаттамаларының сақталмауынан және эргономикалық стандарттардың бұзылуынан генерацияланады. Сонымен қатар, ұйымның түрлі төтенше жағдайларға (техногендік апаттар, өрт, табиғи құбылыстар) дайындық деңгейінің төмен болуы аталған қатерлердің іске асу ықтималдығы мен зардабын мультипликативті түрде арттырады.

Мұндай инфрақұрылымдық осалдықтың салдары әдетте тізбекті реакция түрінде көрініс табады. Ақпараттық экожүйелердегі локальды техникалық ақаулардың бүкіл макрожүйеге тигізетін әсері сияқты, физикалық

инфрақұрылымдағы ішінара деградация да ұйымның операциялық қызметіне тікелей қауіп төндіреді. Атап айтқанда, инфрақұрылымдық инциденттер болып табылады ең алдымен ғылыми-зертханалық кешендердің жұмысын ішінара немесе толықтай іркіліске ұшыратып, зерттеу және оқу процестерінің парализденуіне әкеп соғады. Бұл болып табылады студенттер мен профессор-оқытушылардың физикалық қауіпсіздігіне тікелей қатер төндіреді деген сөз. Ал бұзылған болып табылады немесе апаттық объектілерді шұғыл қалпына келтіру немесе күрделі жөндеу жасау ше? Ол ЖОО бюджетінен орасан зор, жоспардан тыс қаржыны талап етіп қана қоймайды. Ең жаманы – болып табылады бұл университеттің қоғам алдындағы репутациясына өте ауыр, кейде тіпті орны толмас соққы жасайды. Әсіресе, қазіргі жаппай цифрландыру дәуірінде ақпараттық-коммуникациялық технологиялар (АКТ) инфрақұрылымының мінсіз жұмыс істеуі айрықша сыни маңызға ие. Корпоративтік желілердің өткізу қабілетінің шектелуі, болып табылады негізгі серверлердің істен шығуы және резервтік деректер базасының (сақтық көшірмелердің) болмауы оқу-әдістемелік контенттің толықтай жойылуына немесе білім беру процесінің парализациялануына әкеп соғуы ықтимал.

Осы күрделі мәселелерді ескере отырып, инфрақұрылымдық тәуекелдерді басқарудың бейімделген арнайы әдістемесін әзірлеу кезек күттірмейтін ғылыми-практикалық міндет болып саналады. Бұл әдістеме ғимараттар мен инженерлік коммуникациялардың жай-күйін жүйелі түрде диагностикалауды, профилактикалық жаңғырту жұмыстарын үздіксіз жоспарлауды және апаттық ресурстар резервін алдын ала қалыптастыруды қамтуы шарт. Тек осындай кешенді, проактивті басқару тетіктерін іс-тәжірибеге енгізу арқылы ғана университет өзінің материалдық-техникалық базасын оңтайландырып, ықтимал инфрақұрылымдық шығындарды барынша азайта алады. Түптеп келгенде, инфрақұрылымдық қауіптерді сауатты нивелирлеу білім беру мекемесінің ұзақ мерзімді операциялық орнықтылығын кепілдендіріп, оның заманауи, қауіпсіз әрі жоғары технологиялық академиялық орта ретіндегі мәртебесін бекіте түседі.

## **2.2 Тәуекелдің себеп-салдарлық байланыстарын талдау үшін «көбелек-галстук» әдісін қолдану**

Айқынсыздық деңгейі жоғары болып табылады турбулентті ортада стратегиялық шешімдер қабылдау барысында визуалды-аналитикалық модельдердің яғни, графикалық әдістердің маңызы зор. Олардың басты әдіснамалық құндылығы – күрделі ақпараттық массивтердің когнитивтік жүктемесін жеңілдетіп, қауіп факторларының арасындағы жасырын байланыстарды айқын түрде көрсетуінде жатыр. Дегенмен, зерттеу барысында болып табылады көзім жеткен бір нәрсе бар: бұған дейін аталған құралдардың да өзіндік шектеулері бар. Әсіресе, жоғары оқу орындарындағы көпөлшемді әрі өте динамикалық процестерді талдау кезінде олар жиі дәрменсіздік танытып жатады. Өйткені мұндай болып табылады әдістер зерттелетін айнымалыларды алдын ала қатаң сүзгілеп, нақты іріктеуді талап етеді. Егер бұл саты дұрыс жасалмаса, бүкіл талдау қате нәтиже беруі әбден мүмкін.



Заманауи тәуекел-менеджмент тәжірибесін терең болып табылады зерделей келе, ең жоғары репрезентативтікке ие әрі диагностикалық әлеуеті зор құрал ретінде «Bow-tie» (көбелек-галстук) концепциясына ерекше деңгейде тоқталдық. Бұл болып табылады жай ғана қағаз жүзіндегі теориялық модель емес, нағыз іс жүзінде жұмыс істейтін кешенді сипаттағы диагностикалық механизм. Неліктен десеңіз, бұл әдіснама екі болып табылады үлкен бағыттың — классикалық «сәтсіздіктер ағашы» (Fault Tree Analysis) мен «оқиғалар ағашы» (Event Tree Analysis) тәсілдерінің барлық аналитикалық қуатын бір ғана матрицаға біріктіреді [51].

Ол ортадағы негізгі қауіпті тауып, матрицаның сол жағында оған әкелген себептерді, ал оң жағында одан туындайтын ықтимал зардаптарды бір уақытта, визуалды түрде өте айқын көруге мүмкіндік береді. Сондықтан дәл осы құрал ЖОО-дағы күрделі тәуекелдерді басқару әдістемесіне мінсіз үйлеседі. Модельдің архитектуралық өзегі — орталық түйінде орналасқан «сыни оқиға». Осы орталықтан екі бағытқа тарамдалатын векторлар бастапқы себептерден бастап, түпкілікті деструктивті салдарға дейінгі даму траекториясын толық визуалдап, дәл сол галстук-көбелектің формасын түзеді.

Бұл концепцияның іргелі прагматикалық элементі — қорғаныс түрлері немесе «кедергілерді талдау» функциясы. Бұл кедергілер қауіптің туындауын алдын алуға (диаграмманың сол жақ қанаты) немесе оның орындалып қойған жағдайындағы зардаптарын жұмсартуға (оң жақ қанаты) бағытталған басқарушылық тетіктерді білдіреді. ЖОО үшін әзірленген әдістеме аясында дәл осы «Bow-tie» алгоритмін қолдану білім беру мекемесіндегі қолданыстағы ішкі бақылау шараларының өміршеңдігін аудиттеуге, қауіпсіздік жүйесіндегі институционалдық осалдықтарды дәл анықтауға және қосымша алдын алу шараларына ресурстар бөлудің экономикалық негіздемесін қалыптастыруға теңдессіз мүмкіндік береді [52].

Сәтсіздік ағашы (FTA) — жоғарыдан негізі оқиға (білім беру процесінің сапасының бұзылуы), төменде себептер топтарына ыдырау: кадрлық, оқу-әдістемелік, технологиялық және ұйымдастырушылық факторлар.

Оқиғалар ағашы (ETA) — жоғарыдан бастапқы оқиға (білім беру тәуекелін жүзеге асыру), ықтимал салдарлардан төмен: оқушылар, университет және сыртқы орта деңгейінде. 13 — кестеде сәтсіздік ағашы (FTA), оқиғалар ағашы (ETA) және «көбелек-галстук» (Bow-tie) әдістері салыстырмалы түрде қарастырылды.

Кесте 13 — Сәтсіздік ағашы (FTA), оқиғалар ағашы (ETA) және «көбелек-галстук» (Bow-tie) әдістерін салыстыру

| Критерий | FTA                                    | ETA                                  | Bow-tie |
|----------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------|
| Логикасы | Дедуктивті (оқиғадан себептерге дейін) | Индуктивті (оқиғадан салдарға дейін) | Аралас  |

### 13-кестенің жалғасы

| 1                             | 2                          | 3                               | 4                                                      |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Басты сұрақ                   | «Неге бұлай болды?»        | «Егер бұл орын алса не болады?» | «Неліктен, не болады және оны қалай басқаруға болады?» |
| Фокусы                        | Түбірлік себептер          | Сценарийлерді дамыту            | Тәуекелдің толық циклі                                 |
| Кедергілер (басқару шаралары) | Жоқ                        | Жоқ                             | Иә (алдын алу және қорғау)                             |
| Көрнекілігі                   | Төменге қарай тараған ағаш | Жоғары қарай тараған ағаш       | «Көбелек-галстук» (ортасында оқиға)                    |
| Мақсаты                       | Себептерді диагностикалау  | Салдарын болжау                 | Тәуекелдерді басқару                                   |

Айта кету керек, көптеген зерттеушілер әдістің әмбебаптығына назар аударады. Bow-tie алдын-алу кедергілерін де, азайту шараларын да ескере отырып, сапалық және сандық талдаудың күшті жақтарын біріктіретінін көрсетеді. Дегенмен, аталған концепцияның белгілі бір әдіснамалық шектеулері де жоқ емес.

Әрине, «Bow-tie» әдісінің де өзіндік ерекшеліктерін ескеру керек. Оның нақтылығы тікелей сарапшылық пайымдауларға тәуелді болғандықтан, талдау нәтижелерінде белгілі бір деңгейде субъективизм көрініс табуы мүмкін. Бүгінгі таңда бұл алгоритм техносфералық қауіпсіздік, машина жасау және экология секторларында өте кең таралған. Алайда, ақпараттық қауіпсіздік сияқты тар профильді, арнайы салаларда әзірге шектеулі деңгейде ғана пайдаланылып келеді [53].

Десе де, энергетика, авиация болып табылады және әсіресе біз зерттеп отырған жоғары білім беру жүйесі сияқты күрделілігі жоғары салаларда бұл модельдің тиімділігі өте басым. Бұл болып табылады модельдің басты ерекшелігі – ол терең инженерлік-техникалық немесе арнайы тар білімі жоқ әкімшілік-басқару персоналы (менеджерлер, ректорат) үшін де қауіптер матрицасын барынша түсінікті, көрнекі әрі қолжетімді форматта ұсына алады. Университет кеңістігінде осы болып табылады тәсілді кәдеге жарату — білім беру процесін ұйымдастырудың сапасын кешенді сипаттағы басқаратын мүлдем жаңа институционалдық жүйе ретінде құруға қуатты серпін береді [54].

Жинақтай келе, «Bow-tie» концепциясын жалаң, дербес сандық өлшем құралы ретінде қарамау керек. Оны тәуекелдерді басқарудың әмбебап визуалды-аналитикалық платформасы ретінде қарастыру әлдеқайда орынды. Оның іргелі құндылығы мынада: болып табылады ол белгісіздік деңгейі өте жоғары өтпелі жағдайларда себептерді, превентивті кедергілерді және дағдарысқа қарсы іс-қимылдарды бір логикалық тізбекке керемет құрылымдап береді.

Жоғары оқу орындарының спецификасына бейімдеп болып табылады жасаған авторлық әдістеме аясында бұл модель қауіптің бастау көзі, оның іске асу нүктесі және деструктивті салдары арасындағы күрделі байланыстарды өте

дәл жүйелейді. Сәйкесінше, ЖОО-да тәуекелдерді саралау – университеттің академиялық орнықтылығына, қаржылық иммунитетіне және институционалдық қауіпсіздігіне нұқсан келтіретін факторларды проактивті түрде диагностикалайтын жүйелі басқару механизміне айналады [55].

Университеттің ішкі ерекшелігіне қарай әзірлеген осы авторлық әдістемемді практикалық апробациялау шеңберінде, мен диагностикаланған барлық он тәуекел категориясын «Bow-tie» аналитикалық матрицасы арқылы егжей-тегжейлі саралап шықтым. Атап айтқанда, диссертация жұмысындағы 10-суретте қаржылық қатерлерді модельдеудің нақты нәтижелері көрсетілген. Осы диаграмманың орталық нүктесі ретінде университеттің операциялық кірістері мен стратегиялық шығыстары арасындағы баланстың бұзылу ықтималдығы алынды. Бұл құбылыс жай ғана локальды бюджет тапшылығы емес, ол әлдеқайда ауқымды мәселе. Ол - білім беру мекемесінің бүкіл экономикалық тұрақтылығына қауіп төндіретін, қаржылық диспропорциялардың барлығын біріктіретін жүйелік макросанат.

Ұсынылып отырған модельдің сол жақ флангысы (себеп-салдарлық вектор) осы қаржылық коллапсты тудыратын негізгі триггерлерді жүйелейді. Олардың қатарына мемлекеттік қаржыландыру квоталарының қысқаруы, студенттер контингентінің тарылуы, бюджеттік жоспарлаудағы стратегиялық қателіктер, операциялық шығындардың шектен тыс өсуі және шектеулі табыс көздеріне тәуелділік жатады. Осы себептерді дәл осылай визуалды топтастыру — олардың алдын алатын бақылау нүктелерін нақты бекітуге мүмкіндік береді. Нарықтық турбуленттілік жағдайында аталған экзогендік және эндогендік факторлардың соққысын нивелирлеу үшін, ұсынылып отырған тәуекел-менеджмент әдістемесі арнайы превентивті кедергілерді орнатуды көздейді. Бұл тосқауылдар монетизация арналарын әртараптандыру және университеттің ішкі қаржылық комплаенс-бақылау жүйесін түбегейлі жаңғырту арқылы іске асады.

Диаграмманың оң жақ сегменті қауіп іске асқан жағдайдағы деструктивті салдардың архитектурасын және оларды жұмсарту механизмдерін ашып көрсетеді. Қаржылық дағдарыстың эхо-эффектісі тек экономикалық шығындармен шектелмейді; ол іргелі ғылым мен білім беру инфрақұрылымына бөлінетін транштардың қысқаруына, академиялық қызмет сапасының деградациясына, нарықтағы бәсекелік позициялардың құлдырауына және репутациялық капиталдың қайтымсыз эрозиясына алып келеді. Осындай стратегиялық зардаптарды амортизациялау (жеңілдету) мақсатында әдістемелік алгоритм жедел әрекет етудің реактивті шараларын іске қосады: резервтік қорлардың өтімділігін пайдалану, корпоративтік сектормен (B2B) коммерциялық ынтымақтастықты күшейту, мақсатты мемлекеттік субсидияларды тарту және шығыстар сметасын қатаң оңтайландыру.



Сурет 10 - Университеттегі қаржылық тәуекелге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Сараптамалық бағалау көрсеткендей, «Bow-tie» аналитикалық матрицасы жоғары оқу орнындағы қаржылық қатерлердің архитектурасын біртұтас экожүйе ретінде бейнелейтін аса тиімді құрал болып табылады. Бұл әдіснама мәселені жалаң бюджеттік дефицитпен шектеп қоймай, дағдарыстың іргелі генераторлары мен оның ауқымды зардаптарын, сондай-ақ басқару жүйесіндегі превентивті және реактивті тосқауылдарды бір логикалық контурға біріктіреді. Тәуекелді тек сандық тұрғыдан өлшеуге басымдық беретін классикалық тәсілдерге қарағанда, ұсынылып отырған визуалды-құрылымдық модель алдын алу механизмдерінің жұмыс істеу логикасын айқын ашып көрсетеді.

Осы әдіснамалық алгоритм 11-суретте көрініс тапқан кадрлық тәуекелдерді саралау барысында да өзінің жоғары валидтілігін дәлелдеді. Триггерлер мен деструктивті салдарды өзара үндестіре отырып, бұл тәсіл адами капиталға төнетін қауіптің тек оқшауланған мәселе еместігін, керісінше, бүкіл институционалдық жүйені құлдырататын тізбекті реакцияның негізгі қозғаушы күші екенін негіздеп берді.

Атап айтқанда, түлектердің өз мамандығы бойынша жұмысқа орналасу көрсеткішінің төмендігін тек олардың кәсіби мотивациясының жоқтығымен немесе берілетін білім сапасының нашарлығымен ғана түсіндіру жеткіліксіз. Бұл объективті құбылыс білім беру экожүйесі мен нақты еңбек нарығы арасындағы макродеңгейдегі коммуникациялық алшақтықтан туындайтын күрделі тәуекелдер симбиозының нәтижесі саналады. Мәселенің тамыры абитуриенттерді іріктеу және кәсіби бағдарлау кезеңіндегі жүйелік қателіктерде жатыр: бейіндік сыныптар қызметінің тиімсіздігі білім алушылардың ерте кезден толыққанды кәсіби әлеуметтенуіне тосқауыл қояды.

Бұған қоса, қоғамдағы «жоғары білім міндетті түрде болуы тиіс» деген жасанды әлеуметтік стереотип экономиканың нақты сұранысымен мүлдем жанаспайды. Осындай институционалдық дисбаланстардың салдарынан кәсіби бірегейліктің бұлыңғырлануы және ауқымды процестері орын алып, университеттің академиялық шығарылымы мен жұмыс берушілердің талаптары арасындағы қайшылықты одан сайын тереңдете түседі [56].



Сурет 11 - Университеттегі кадрлық тәуекелге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Осылайша, «көбелек-галстук» әдісі басқарудың ең осал нүктелерін анықтауға көмектеседі: бір жағынан персоналды ұстауға және дамытуға әсер ететін факторлар, екінші жағынан мотивация, біліктілікті арттыру және стратегиялық HR менеджменті жүйелері арқылы жеңілдетілуі керек салдарлар.

Келесі диаграманың орталық элементі беделдік тәуекел болып табылады. Бұл болып табылады университет үшін студенттердің, талапкерлердің, жұмыс берушілердің, серіктестердің және жалпы қоғамның сенімін жоғалтуды білдіреді. 12 – суретте беделдік тәуекелдердің «көбелек-галстук» әдісі бойынша себептері мен салдары көрсетілген.



Сурет 12 - Университеттегі бедел бойынша тәуекелдерге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Осылайша, «көбелек-галстук» әдісі университеттегі болып табылады беделдік тәуекелдің көп факторлы сипатқа ие екенін және оның салдары имидждік мәселелерден әлдеқайда асып түсетін көруге мүмкіндік береді жүзеге асыруға. Демек, бұл жағдайда, «көбелек-галстук» әдісін қолдану ЖОО-ға тәуекелдерді жүйелеуге ғана емес, сондай-ақ алдын алу шараларын да, салдарларды азайту тетіктерін де ескеретін беделді қорғаудың теңдестірілген стратегиясын әзірлеуге көмектеседі.

«Көбелек-галстук» әдісі тәуекел болып табылады көздері, орталық оқиға, нәтижелер және басқару шаралары арасындағы байланысты анық көрсетуге көмектеседі. Университеттің технологиялық тәуекелдері жағдайында орталық оқиға АТ инфрақұрылымы мен цифрлық жүйелердің жұмысының бұзылуымен байланысты, олар бүгінде білім беру процесінің негізі болып табылады.

13 – сурет «көбелек-галстук» диаграммасын ЖОО-дағы технологиялық тәуекелдерді себеп-салдар үлгісі форматында суреттейді. Схеманың орталығында ақпараттық – технологиялық инфрақұрылымның, цифрлық жүйелер мен бағдарламалық қамтамасыз етудің жұмыс істеуіне байланысты қатерлерді білдіретін ЖОО-дағы технологиялық тәуекелдер атты негізгі оқиға айқындалды.

Диаграмманың сол жағында тәуекелдердің негізгі себептері орналасқан. Оларға цифрландырудың бірыңғай стратегиясының болмауы, ескірген бағдарламалық қамтамасыз ету мен жабдықты пайдалану, қызметкерлердің біліктілігінің жеткіліксіздігі, әкімшілік қателіктер, резервтік көшіру жүйесінің болмауы, кибершабуылдар санының өсуі, сондай-ақ ЖОО-ның технологиялардың сыртқы жеткізушілеріне жоғары тәуелділігі жатады. Осы факторлардың барлығы технологиялық қауіптердің көрінуіне жағдай жасайды.

Диаграмманың оң жағы технологиялық тәуекелдер іске асқан жағдайдағы деструктивті салдардың архитектурасын айқындайды. Матрицаның дәл осы сегментінде біз ақпараттық қауіпсіздіктің бұзылуынан туындайтын, университет үшін ең қауіпті әрі сыни зардаптарды жинақтадық. Олардың ішінде оқу-

әдістемелік процестің толықтай тоқтап қалуы, сондай-ақ ЖОО-ның стратегиялық деректер базасына заңсыз қол сұғылуы немесе құпия мәліметтердің сыртқа жылыстап кетуі сияқты өте ауыр салдарлар айқын көрініс тапқан. Әрине, мұндай оқиғалар университетті ауқымды қаржылық шығындарға ұшыратып қана қоймайды, сонымен бірге оның нарықтағы беделінің құлдырауына әкеп соғады.

Кез келген деректердің сыртқа кетуі немесе жүйелік ақау тек техникалық проблема емес, ол лезде құқықтық дағдарысқа ұласады. Дәл осы заңдылықты мен өз зерттеуімде де негізге алдым. Ақпараттық қауіпсіздік хаттамаларын сақтамағаны үшін мемлекеттік реттеуші органдар тарапынан ЖОО-ға салынатын қатаң құқықтық санкциялар мен айыппұлдар да осы матрица аясында мұқият бағаланды. Түптеп келгенде, мұндай кешенді соққы білім беру нарығындағы университеттің бәсекелік позициясын бір сәтте күрт құлатуы мүмкін, сондықтан бұл салдарлардың алдын алу — институционалдық қауіпсіздіктің ең басты шарты.

Ұсынылып отырған басқару әдістемесі тұрғысынан алғанда, технологиялық тәуекелдер мен киберқауіптерді ауыздықтау жалаң аппараттық немесе бағдарламалық шешімдерді қолданумен шектелмейді. Ең алдымен, ол жоғары оқу орнының топ-менеджменті мен қатардағы профессор-оқытушылар құрамы арасында саналы цифрлық қауіпсіздік мәдениетін институционализациялауды талап етеді. Сәйкесінше, қауіптерді инцидентке айналмай тұрып уақтылы диагностикалау, көпдеңгейлі қорғаныс түрлерінің кедергілерді құру және академиялық ортада қауіпсіз мінез-құлық қалыптастыру – әдістеменің ажырамас бөлігі ретінде қарастырылады. Тек осындай стратегиялық, кешенді тәсілдеме ғана университеттің құнды цифрлық активтерін сенімді қорғап, агрессивті технологиялық қауіптер жағдайында мекеменің ұзақ мерзімді операциялық орнықтылығын кепілдендіре алады [57].



Сурет 13 - Университеттегі технологиялық тәуекелдерге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Диаграмма тәуекелдің екі жақты құрылымын көрсетеді: сол жақта — проблемалардың егжей-тегжейлі көздері, оң жақта-олардың көріністерінің жағымсыз әсерлері. Орталықта себеп-салдарлық байланыстарды біріктіретін оқиғаның өзі жазылады. Мұндай ұсыныс университетке осалдықтарды түсінуді жүйелеуге және олардың алдын алу және салдарын азайту шараларын алдын-ала әзірлеуге мүмкіндік береді.

14 – суреттегі диаграмманың орталық оқиғасы ЖОО-дағы әлеуметтік және этикалық тәуекелдер түрінде ұсынылған. Ол теңдік, адалдық, құрмет және академиялық әділеттілік принциптері бұзылған жағдайларды қамтиды. Схеманың сол жағындағы негізгі себептер жынысына, ұлтына немесе әлеуметтік мәртебесіне байланысты кемсітушілік көріністерімен, академиялық адалдықпен (плагиат, нәтижелерді ойлап табу, диплом сатып алу), оқытушылар немесе әкімшілік тарапынан билікті теріс пайдаланумен, тиімді этикалық нормалар мен мінез-құлық кодексінің болмауымен байланысты. Тәуекелдерді генерациялайтын қосымша факторлар қатарына студенттердің академиялық ортаға бейімделуі мен психологиялық стресс сияқты әлеуметтік-психологиялық мәселелерін, сондай-ақ университет экожүйесіндегі түрлі топтар арасындағы мүдделер қақтығысын тиісті деңгейде басқармау жатады.

Өз кезегінде, зерттеу барысында болып табылады әзірленген «Bow-tie» диаграммасының оң жақ секторында әлеуметтік және этикалық тәуекелдердің іске асуынан туындайтын нақты деструктивті зардаптар жүйелі түрде жіктеледі. Институционалдық тұрғыдан алғанда, аталған зардаптардың әсері аса сыни деңгейге ие, себебі олардың залалы тек тікелей қаржылық немесе материалдық шығындармен шектелмейді, ол өзімен бірге ұйымның беделдік активтерінің деградациясын да ала келеді. Ең алдымен, бұл деструктивті болып табылады факторлар студенттер, профессор-оқытушылар құрамы және жалпы жұртшылық тарапынан университетке деген сенімнің күрт төмендеуінен айқын түрде көрініс табады.

Сонымен қатар, қарастырылуы керек, болып табылады зерттеу барысында анықталғандай, мұндай этикалық ауытқулар ұжым ішінде әлеуметтік қақтығыстар мен жасырын наразылық сезімдерінің қалыптасуына әкеп соғады. Бұл, өз кезегінде, бүкіл академиялық қоғамдастықтағы моральдық-психологиялық ахуалды деградацияға нашарлауға ұшыратады. Стандарттау және ішкі мәдениетті реттеу тұрғысынан алсақ, ұжымдағы мұндай тұрақсыздық білім беру сапасын арттыруға бағытталған кез келген реформаны іштен ірітетін ең басты теріс триггер болып табылады. Сондықтан диаграмманың оң жағында осы салдардың алдын алатын және олардың соққысын бәсеңдететін дағдарысқа қарсы арнайы бақылау тетіктерін бекітуді ұсындым. Үлкен әсерлерге беделдің жоғалуы, студенттер болып табылады мен білікті кадрлардың кетуі, сондай-ақ еңбек заңнамасы мен тең құқықтарды қамтамасыз ету нормаларын бұзумен байланысты құқықтық салдардың пайда болуы жатады.





Сурет 14 - Университеттегі әлеуметтік және этикалық тәуекелдерге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Қорыта айтқанда, визуалды-аналитикалық модельдеу нәтижесі әлеуметтік-этикалық тәуекелдердің оқшауланған құбылыс емес, себеп-салдарлық байланыстары өте күрделі, біртұтас жүйе екенін нақтылайды. Бұл тәсілдеме академиялық ортадағы этикалық нормалардың бұзылуы мен университеттің қоғамдық-әлеуметтік тұрақтылығы арасындағы тікелей корреляцияны айқын ашып көрсетеді. Өзірленген әдістемелік алгоритм тұрғысынан алғанда, академиялық адалдық пен корпоративтік әділеттілік постулаттарынан кез келген ауытқу – білім беру мекемесіне деген қоғамдық сенім мандатының күшін жойып, оның институционалдық беделін сөзсіз шайқалтатын деструктивті құбылыс ретінде бағаланады.

Зерттеу жұмысымның келесі бір маңызды кезеңі ретінде, диссертациядағы 15-суретте ЖОО экожүйесіндегі құқықтық тәуекелдердің құрылымы мен архитектурасын жан-жақты саралап көрсеттім. Ұсынылып отырған бұл матрицаның дәл орталық ядросы яғни, ең сыни оқиғасы ретінде мен мынадай қауіпті бекіттім: бұл – университеттің білім беру заңнамасындағы міндетті талаптарды, салалық нормативтік-құқықтық актілерді немесе өзінің ішкі корпоративтік регламенттерін сақтамауы немесе өрескел бұзу ықтималдығы. Басқарушылық тұрғыдан алғанда, дәл осы нүкте бүкіл заңдық дағдарыстың бастауы болып табылады.

Тиісінше, осы модельдің сол жақ сегментінде аталған құқықтық коллапсты тікелей тудыратын іргелі алғышарттар мен факторларды топтастырдым. Бұл деструктивті қоздырғыштардың қатарына ең алдымен университеттің күнделікті операциялық қызметінің қолданыстағы білім беру заңнамасына қайшы келуін, сондай-ақ студенттер мен академиялық персоналдың конституциялық немесе еңбек құқықтарының бұзылуын жатқызамын.

Бұған қоса, азаматтық-құқықтық және еңбек шарттарын рәсімдеу кезіндегі заңи қателіктер, дербес деректерді қорғау хаттамаларының мүлдем сақталмауы

және ішкі корпоративтік актілердің толыққанды құқықтық валидациядан (сараптамадан) өтпеуі мекеменің заңдық осалдығын одан сайын күшейте түседі. Стандарттау саласындағы ізденістерім мен сандық жүйелердегі дербес деректер қауіпсіздігін бақылау тәжірибем көрсеткендей, құжаттардың ішкі сараптамадан өтпеуі — үлкен қауіп. Бұл ретте, әкімшілік-басқару аппаратының құқықтық сауаттылығының, яғни комплаенс-мәдениетінің тым төмендігі және сыртқы нормативтік базадағы үздіксіз өзгерістерге жүйелі мониторингтің жасалмауы — аталған тәуекелдердің іске асу ықтималдығын бірнеше есе арттыратын ең қуатты катализатор болып табылады.

Диаграмманың оң жағында құқықтық тәуекелдерді іске асырудың салдары жазылады. Оларға студенттермен, қызметкерлермен немесе мемлекеттік органдармен сот ісін жүргізудің пайда болуы, әкімшілік және қаржылық санкциялар салу, университеттің лицензиясын немесе аккредитациясын шектеу, қоғам мен серіктестердің сенімін төмендету, сондай-ақ білім беру ұйымының беделіне ұзақ мерзімді зиян келтіру жатады. Құқықтық тәуекелдер сонымен қатар университеттің бәсекеге қабілеттілігінің төмендеуіне және ұлттық немесе халықаралық деңгейде оның мәртебесінің жоғалуына әкелуі мүмкін.



Сурет 15 - Университеттегі құқықтық тәуекелдерге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Осылайша, «көбелек-галстук» әдісі университеттегі құқықтық тәуекелдердің көп факторлы сипатқа ие екендігін айқын көрсетуге мүмкіндік береді. Олар ішкі қызметтің құқықтық нормаларға сәйкес келмеуі нәтижесінде қалыптасады және сөзсіз заңды, қаржылық және имидждік салдарға әкеледі. Бұл тәсіл құқықтық өрісті сақтау мемлекеттің ресми талабы ғана емес, сонымен қатар білім беру ұйымының тұрақты дамуы мен стратегиялық тұрақтылығының маңызды шарты екенін атап көрсетеді.

16 – суреттегі диаграмма инфрақұрылымдық тәуекелдерге арналған. Олар материалдық-техникалық базаның, ғимараттардың, үй-жайлардың, инженерлік жүйелер мен кампус объектілерінің жай-күйіне байланысты қауіптер деп түсініледі.

Модельдің сол жағында инфрақұрылымдық тәуекелдердің себептері орналасқан. Олардың ішінде ғимараттар мен құрылыстардың физикалық тозуы, ескірген коммуникациялар, құрылыс және санитарлық нормаларды сақтамау, жөндеу жұмыстарын жеткіліксіз қаржыландыру, сондай-ақ инфрақұрылымның жай-күйіне жүйелі мониторингтің болмауы ерекше деңгейде көзге түседі. Табиғи апаттар, инженерлік жүйелердің апаттары және жабдықтың төмен деңгейі қосымша қауіп факторлары болып табылады.

Диаграмманың оң жағында инфрақұрылымдық тәуекелдерді іске асырудың салдары көрсетілген. Оларға апаттық жағдайлар мен оқу процесін тоқтата тұру, студенттер мен қызметкерлердің өмірі мен денсаулығына қауіп төндіру, жөндеу мен өтемақыға байланысты қаржылық шығындар, талапкерлер үшін университеттің тартымдылығының төмендеуі, ұйымдармен серіктестіктің жоғалуы, сондай-ақ ұзақ мерзімді беделге нұқсан келтіру жатады. Кейбір жағдайларда инфрақұрылымдық тәуекелдер бақылаушы органдар тарапынан өрескел бұзушылықтар анықталған кезде корпустардың жабылуына немесе тіпті лицензияның жоғалуына әкелуі мүмкін.



Сурет 16 - Университеттегі инфрақұрылымдық тәуекелдерге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Осылайша, «көбелек-галстук» әдісі ЖОО-дағы инфрақұрылымдық тәуекелдер кешенді сипатқа ие екенін және объектілердің техникалық жай-күйін ішкі бағаламау салдарынан да, сыртқы факторлардың әсерінен де қалыптасатынын көрсетеді. Оларды жүзеге асыру сөзсіз жағымсыз әлеуметтік, қаржылық және беделді салдарға әкеледі. Осы әдіснама бойынша ғылыми талдау жоғары оқу орнының инфрақұрылымын тиісті жағдайда ұстау білім беру ұйымының тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігіне тікелей әсер ететін стратегиялық басымдық екенін атап көрсетеді.

17 – Диаграмманың орталығында қоғамның барлық салаларына әсер ететін және оларды жеңу үшін бірлескен күш — жігерді қажет ететін ауқымдағы қауіптер ретінде түсінілетін негізгі оқиға – халақыаралық тәуекелдер орналасқан.

Модельдің себептік контуры жоғары оқу орнының жаһандық академиялық кеңістіктегі қызметіне тікелей қауіп төндіретін макродеңгейдегі экзогендік триггерлерді топтастырады. Бұл спектрге ауқымды экологиялық трансформациялар (климаттық дағдарыстар мен ресурстық тапшылық), шекаралық технологиялық қатерлер (мақсатты кибершабуылдар, жасанды интеллект алгоритмдерінің бақылаусыз эскалациясы), сондай-ақ халықаралық эпидемиологиялық форс-мажорлар (пандемиялық шектеулер, биоқауіпсіздікке төнетін сын-тегеуріндер) кіреді. Әсіресе, геосаяси қақтығыстар мен әлеуметтік теңсіздіктен туындайтын саяси турбуленттілік университеттердің халықаралық ынтымақтастығына жүйелі түрде кедергі келтіретін және институционалдық дағдарыстардың іргетасын қалайтын базалық фактор ретінде танылады.

Өз кезегінде, диаграмманың салдарлық сегменті аталған жаһандық тәуекелдердің білім беру мекемесіне тигізетін деструктивті әсерінің архитектурасын ашады. Макро-қатерлердің іске асуы сөзсіз халықаралық ынтымақтастық форматтарының тоқырауына, трансшекаралық ғылыми-зерттеу жобаларының тоқтатылуына және тұтастай алғанда білім беру жүйесінің тұрақтылығына тікелей нұқсан келтіреді. Сонымен қатар, жаһандық экономикалық дисбаланс және гуманитарлық дағдарыстар академиялық серіктестер мен мемлекеттер арасындағы институционалдық сенімнің эрозиясына алып келеді. Стратегиялық перспективада мұндай ауқымды халықаралық күйзелістер университеттің дәстүрлі даму модельдерін түбегейлі қайта қарауға және жаһандық білім беру тәртібінің жаңа шындығына шұғыл бейімделуге мәжбүрлейді.



Сурет 17 - Университеттегі халықаралық тәуекелдерге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Осылайша, «көбелек-галстук» әдісі халықаралық тәуекелдердің көп деңгейлі сипатқа ие екендігін айқын көрсетуге мүмкіндік береді. Мұнда табиғи, технологиялық, әлеуметтік және саяси факторлардың күрделі өзара әрекеттесуі жүйелік және мемлекетаралық сипаттағы қауіптерді қалыптастырады. Бұл

модельдің ғылыми қолданылуы халықаралық тәуекелдерді оқшаулап қарастыруға болмайтынын атап көрсетеді: олар өзара байланысты және кешенді талдауды қажет етеді. Бұл «көбелек-галстук» әдісін оларды зерттеу үшін ерекше құнды құралға айналдырады.

Зерттеудің әдіснамалық шеңберінде болып табылады ЖОО экожүйесіндегі ғылыми-зерттеу тәуекелдерінің кешенді сипаттағы моделі әзірленіп, 18-суретте графикалық түрде ұсынылды. Аталған болып табылады матрицаның сыни оқиғасы ретінде университеттің ғылыми-инновациялық қызметіне деструктивті ықпал ететін факторлар кешені айқындалды. Институционалдық тұрғыдан алғанда, бұл болып табылады қатерлер зерттеу процестерінің сапасы мен сенімділігін төмендетіп қана қоймай, ЖОО-ның жаһандық академиялық позициясына және беделіне тікелей нұқсан келтіреді.



Сурет 18 - Университеттегі ғылыми тәуекелдерге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Модельдің сол жақ себептік контурында осы ғылыми дағдарысты тудыратын басты триггерлер жүйелі түрде жіктелген. Олардың қатарына зерттеулерді қаржыландырудың созылмалы жеткіліксіздігі, материалдық-техникалық және зертханалық базаның әлсіздігі, сондай-ақ білікті ғылыми кадрлардың тапшылығы жатады. Жарияланым белсенділігінің төмендігі мен академиялық адалдық қағидаттарының бұзылуы (мәселен, плагиат немесе ғылыми деректерді қолдан бұрмалау) — жүйені іштен бұзатын ең қауіпті эндогендік қатерлер болып табылады. Оған қоса, халықаралық ынтымақтастықтың шектелуі, шектен тыс бюрократиялық кедергілер, ғылыми саясаттың тұрақсыздығы және студенттердің зерттеу жұмыстарына тартылмауы бұл проблемаларды одан сайын ушықтыра түсетіні сөзсіз.

Ал диаграмманың оң жағында ғылыми тәуекелдер іске асқан жағдайда туындайтын тізбекті зардаптар тізбектелген. Ең алдымен, бұл қауіптер ғылыми нәтижелердің құнсыздануына және халықаралық академиялық қоғамдастықтың зерттеулерге деген сенімінің жоғалуына әкеліп соғады. Мұның соңы ЖОО-ның

ұлттық және жаһандық рейтингтердегі позицияларының күрт төмендеуінен, гранттық қаржыландыру мен мемлекеттік қолдаудың қысқаруынан өте анық байқалады. Нәтижесінде университет өзінің халықаралық деңгейдегі бәсекелік қабілетін жоғалтып, стратегиялық серіктестерінен және әлемдік жетекші ғылыми желілерге қолжетімділіктен айырылады.

Ұзақ мерзімді перспективада бұл тәуекелдердің салдары тіпті қауіпті сипатқа ие болады. Олар ЖОО-ның бүкіл зерттеу әлеуетін толықтай деградацияға ұшыратады және дарынды ғалымдар мен жас зерттеушілердің сыртқа кетуіне апарады. Түптеп келгенде, бұл дағдарыс университеттің инновациялық экономиканы қалыптастырудағы және жоғары білім беру жүйесін дамытудағы негізгі институционалдық рөлін жояды. Яғни мұндай жағдайлардың әсер етуі тек ғылыми көрсеткіштерге ғана емес, сонымен бірге университеттің жалпы даму қабілетіне және оның сыртқы академиялық беделіне де әсері бар.

«Көбелек-галстук» әдісі университеттегі ғылыми тәуекелдердің кешенді сипатқа ие екендігін дәлелдейді. Олар ұйымдық, кадрлық, қаржылық және этикалық факторлардың тоғысында және әсер етеді білім беру ұйымының беделі мен тұрақтылығына мультипликативті түрде қалыптасады. «Көбелек-галстук» форматындағы талдау себеп-салдарлық байланыстарды анық көруге, сонымен бірге ғылыми әлеуетті нығайту және академиялық адалдықты сақтау ЖОО дамуының стратегиялық шарты болып табылатынын негіздейді. Осы әдіс арқылы ғылыми тәуекелдер тек жеке оқиға ретінде емес, бір-бірімен байланысқан күрделі қауіптер жүйесі ретінде де көрініс табады.

Келесі модельдегі орталық оқиға болып табылады университеттегі білім беру тәуекелдері. Олар білім беру процесінің сапасына, қолжетімділігіне және тұрақтылығына әсер ететін қауіптерді көрсетеді. Жоғары оқу орнының негізгі міндеттерінің бірі - оқу процесінің сапасын қамтамасыз ету. Бұл жағдайда құрал осы мақсатқа қол жеткізілетін негізгі процестерді анықтайды. Жоғары оқу орнының институционалдық архитектурасында стратегиялық жоспарлау мен тәуекел-менеджмент жүйесі жай ғана әкімшілік функция емес. Олар тікелей оқу процесінің сапасын кепілдендіретін және оның іргетасын қалайтын негізгі процестер [58].

Осы бағытта білім беру тәуекелдерінің себеп-салдарлық контурын тереңірек зерттеу оқу процесінің сапасына тікелей нұқсан келтіретін деструктивті триггерлердің өте күрделі кешенін айқындады. Бұл алғышарттарды талдай келе, бірінші кезекте мынадай іргелі мәселелер тұрғанын көруге болады. Ең алдымен, бұл профессор-оқытушылар құрамының кәсіби құзыреттілік деңгейіне қатысты олқылықтар, білім беру бағдарламаларының уақыт көшінен қалып, моральдық тұрғыдан ескіруі және академиялық контенттің қазіргі еңбек нарығының шынайы талаптарымен мүлдем жанаспай қалуы. Стандарттау және процестерді сапалық тұрғыдан қамтамасыз ету қағидаттары тұрғысынан алғанда, бұл білім беру өнімінің бәсекеге қабілеттілігін іштен құлататын ең негізгі жүйелі қателіктер.

Мәселенің күрделілігі тек мұнымен ғана аяқталмайды. Оған қоса, білім алушылардың ішкі мотивациясының күрт құлдырауы және заманауи,

инновациялық білім беру технологияларына қолжетімділіктің шектелуі сияқты факторлар да одан сайын жағдайды қиындатады. Сондай-ақ, оқу жоспарларындағы кредиттердің шамадан тыс артық жүктелуі студенттердің тиімді білім алуына физикалық тұрғыдан әсер етсе, халықаралық академиялық ұтқырлық бағдарламаларының мүлдем дамымауы күшейтеді ЖОО-ның сыртқы әлемнен оқшауланып қалу қаупін тудырады. Осы себептердің барлығы бір-бірімен тығыз түрде байланысып, білім беру сапасын төмендететін үлкен тізбекті дағдарысқа әкеледі. Бұл экожүйедегі тағы бір сыни фактор ретінде атап өту қажет нәрсе іргелі ғылым мен білім беру процесі арасындағы интеграцияның әлсіздігі. Дәл осы алшақтық студенттер алатын білімнің практикалық өміршеңдігі мен қолданбалы маңыздылығын барынша азайтады.

Өз кезегінде, аналитикалық болып табылатын матрицаның салдарлық сегменті аталған білім беру тәуекелдерінің іске асуынан туындайтын институционалдық зардаптарды ашып көрсетеді. Деструктивті процестердің тізбекті реакциясы, ең алдымен, түлектердің кәсіби даярлық сапасының деградациясынан және олардың еңбек нарығында сұранысқа ие болмауынан айқын түрде көрініс табады. Эхо-эффект түрінде бұл жағдай ЖОО-ның болып табылады ұлттық және жаһандық рейтингтердегі позициясын құлдыратып, сапалы талапкерлер контингентінің тарылуына және жұмыс берушілер мен жалпы қоғам тарапынан оқу орнына деген сенім мандатының жойылуына алып келеді. Ұзақ мерзімді стратегиялық перспективада мұндай білім беру дағдарыстары дарынды студенттер мен білікті ғалымдардың оқу орнынан кетуіне түрткі болып, университеттің академиялық кеңістіктегі бәсекелік артықшылықтарын толықтай жоққа шығарады. Білім беру экожүйесіндегі болып табылады осы күрделі тәуекелдер архитектурасына бейімделіп қолданылған «Bow-tie» (көбелек-галстук) әдіснамасының толыққанды визуалды моделі 19-суретте ұсынылған.



Сурет 19 - Университеттегі білім беру бойынша тәуекелдерге арналған «көбелек-галстук» әдісі

Суреттегі «көбелек-галстук» әдісі университеттегі білім беру тәуекелдерінің жүйелі сипатқа ие екендігін және кадрлық, әдістемелік және ұйымдастырушылық проблемалардың үйлесуі нәтижесінде қалыптасатындығын көрсетеді. Олардың салдары жеке деңгейді де (мамандарды даярлау сапасының төмендеуі), сондай-ақ институционалдық (жоғары оқу орнының беделі мен бәсекеге қабілеттілігінің төмендеуі) қамтиды. Осы модель аясында жасалған ғылыми сипаттама бір маңызды шындықты алға тартады. Яғни, білім беру процесінің орнықтылығы мен тұрақтылығы — университеттің стратегиялық дамуы мен оның қоғамдағы әлеуметтік рөлін айқындайтын ең басты факторы. Қазіргі таңда жоғары оқу орындары белгісіздік деңгейі өте жоғары, құбылмалы ортада жұмыс істеуге мәжбүр. Олар бір мезгілде көптеген тәуекелдердің (қаржылық, құқықтық, әлеуметтік, беделдік, білім беру, ғылыми және инфрақұрылымдық) қысымына ұшырайды. Мұндай жағдайда тәуекелдердің тек шығу көзін ғана анықтап қоймай, олардың ұйымның тұрақты дамуына тигізетін кешенді әсерін де моделдей алатын тиімді құралдар қажет. Дәл осы міндетті шешуде жүйелік тәуекелдерді талдаудың ең озық құралы ретінде өзін дәлелдеген «көбелек-галстук» (Bow-tie) әдістемесінің маңызы ерекше.

Зерттеуімде ұсынылып отырған бұл визуалды-аналитикалық матрицаның іргелі әдіснамалық құндылығы — оның жоғары деңгейдегі көрнекілігі мен қатаң құрылымдық логикасында жатыр. Стандарттау және жүйелік талдау қағидаттарына сүйенсек, бұл концепция «сәтсіздіктер ағашы» (Fault Tree Analysis) мен «оқиғалар ағашы» (Event Tree Analysis) сияқты екі дербес диагностикалық тәсілдің аналитикалық қуатын бір контурға шебер біріктіреді. Нәтижесінде, ЖОО-ның басқару аппараты қауіптердің туындау фазасы мен олардың деструктивті іске асу фазасы туралы біртұтас стратегиялық көрініске ие болады. Мұндай архитектуралық формат университет басшылығы мен негізгі стейкхолдерлерге көпөлшемді әлеуметтік-академиялық экожүйедегі жасырын себеп-салдарлық байланыстарды дәл бағамдауға теңдессіз мүмкіндік береді.

Бұл әдіснаманың тағы бір стратегиялық басымдығы — оның жоғары институционалдық әмбебаптығы мен икемділігінде. Аталған аналитикалық матрица табиғаты мен сипаты мүлдем бөлек қатерлер кластерлеріне бірдей тиімділікпен бейімделе алады. Университеттік ортаның күрделі әрі көппрофильді ерекшелігін ескере отырып, бұл тәсілдеме бірыңғай әдістемелік платформаны сақтайды. Бұл ретте ол әрбір тәуекел санаты үшін дағдарысқа қарсы іс-қимылдың дербес, мамандандырылған сценарийлерін әзірлеуге даңғыл жол ашады.

Сонымен қатар, қарастырылуы болып табылады керек, диссертациялық жұмыс аясында қолданылған бұл диагностикалық алгоритм жекелеген қатерлерді жалаң идентификациялаумен ғана шектелмейді. Аталған болып табылады әдіснамалық тәсілдің негізгі мақсаты — тәуекелдердің генерациялануындағы ішкі жүйелік заңдылықтарды айқындау. Кешенді ұйымдық құрылымдарды талдау болып табылады барысында анықталғандай, персонал құзыреттілігінің жеткіліксіздігі, стратегиялық жоспарлаудағы олқылықтар немесе материалдық-техникалық инфрақұрылымның тозуы сияқты



іргелі деструктивті факторлар жоғары сыни деңгейге ие. Сапа менеджменті тұрғысынан алғанда, аталған түбірлік себептер бір мезгілде білім беру, ғылыми-зерттеу және репутациялық тәуекелдердің тізбекті реакциясын мультипликативті түрде іске қосу қабілетіне ие. Тиісінше, стандарттау әдіснамасына негізделген проактивті болып табылады басқару тетіктерін қолдану арқылы қауіптердің салдарымен емес, олардың түбірлік себептерімен тікелей жұмыс істеу — ұйымның институционалдық қауіпсіздік архитектурасын сапа жағынан жаңа деңгейге трансформациялауға мүмкіндік береді жүзеге асыруға. Дәл осы кросс-функционалды заңдылықтарды визуалдау арқылы басқару жүйесі болып табылады беткі симптомдармен күресуден бас тартып, осалдықтың іргелі көздерін жоюға бағытталған кешенді сипаттағы шешімдер қабылдау деңгейіне көтеріледі.

Нәтижесінде, бұл тәсілдеменің маңызды прагматикалық функциясы корпоративтік басқарудың ашықтығын түбегейлі арттырумен тығыз сабақтас. Қалыптастырылған визуалды матрицалар мемлекеттік реттеуші органдар, аккредиттеу агенттіктері, академиялық серіктестер және білім алушылар сияқты түрлі мүдделі тараптармен диалог орнатудың тиімді коммуникациялық платформасы ретінде қызмет етеді. Тәуекелдер мен оларды бақылау механизмдерінің осындай ашық әрі ғылыми негізделген көрінісі ЖОО-ның ішкі және сыртқы аудитория алдындағы институционалдық сенім мандатын барынша нығайтуға тікелей ықпал етеді.

Түйіндей келгенде, ұсынылып отырған авторлық болып табылады әдістемелік аппарат аясында «Bow-tie» аналитикалық матрицасын қолдану — университеттің басқару парадигмасын реактивті әрекет етуден проактивті стратегияға түбегейлі трансформациялауды қамтамасыз етеді қажетті деңгейде. Қауіптерді тудыратын негізгі генераторлар мен олардың әкелетін деструктивті зардаптарын дәл осылай алдын ала диагностикалау - басқару жүйесі болып табыладының рөлін түбегейлі өзгертеді. Аталған болып табылады әдіснамалық тәсіл ұйымға дағдарыстық жағдайларға реактивті (оқиға орын алғаннан кейінгі) ден қою режимінен бас тартып, ықтимал қатерлердің алдын алуға бағытталған превентивті тетіктерді проактивті түрде жобалауға мүмкіндік береді жүзеге асыруға. Бұл болып табылады фактор, әсіресе, академиялық және ғылыми экожүйелердің институционалдық орнықтылығын қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады. Ғылыми-білім беру ортасындағы кез болып табылады келген стратегиялық ауытқу немесе басқарушылық қатенің құқықтық және репутациялық салдары көбінесе қайтымсыз сипатқа ие болатынын ескерген жөн.

Жалпы алғанда, тәуекел-менеджмент жүйесінің операциялық тиімділігін арттырудың іргелі шарты - анықталған қатерлерді қатаң институционалдық сүзгілеу процедураларынан өткізу және оларды ықтимал әсер ету деңгейіне қарай жүйелі түрде саралау. Дәл осы кезеңде тәуекелдерді жіктеу процесін жалаң механикалық топтастыру деп түсінбеуіміз керек. Бұл - тәуекелдердің ішкі табиғатын тереңірек тануға, диагностикалық процедураларды барынша оңтайландыруға мүмкіндік беретін іргелі әдіснамалық құрал [59]. Ең бастысы, мұндай жүйелілік басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде қолда бар шектеулі

ресурстарды ең қауіпті нүктелерге нақты, негізделген түрде бөлуге септігін тигізеді.

Қорытындылай келе, жоғары оқу орындарының ішкі спецификасына арнайы бейімдеп әзірлеген авторлық әдістеменің өзегі ретінде, бұл визуалды-аналитикалық матрица қауіптер архитектурасын жан-жақты қамтуға толық кепілдік береді. Ұсынылып отырған бұл тәсілдемені университеттің стратегиялық басқару контурына енгізу - қауіп-қатерлердің іске асу ықтималдығын барынша азайтып, нөлге теңестіріп қана қоймайды. Қазіргідей жаһандық құбылмалылық пен турбуленттілік жағдайында бұл қадам білім беру мекемесінің институционалдық орнықтылығын, нарықтағы бәсекелік әлеуетін және кез келген өзгеріске тез бейімделгіш стратегиялық икемділігін мүлдем жаңа сапалық деңгейге көтереді.

### **2.3 Тәуекелдерді бағалау құралы ретінде тәуекелдер матрицасын әзірлеу**

Визуалды-аналитикалық тәсілдер (ықтималдық пен салдар матрицалары, сәтсіздіктер мен оқиғалар шежіресі) шешім қабылдау архитектурасындағы когнитивтік жүктемені жеңілдетіп, қатерлердің өзара байланысын айқын көрсетеді. Әзірленген авторлық әдістеме аясында тәуекелдердің туындау жиілігі мен деструктивті әсерін дәл саралау мақсатында «Bow-tie» (көбелек-галстук) алгоритмін классикалық тәуекел матрицасымен біріктіру тәсілі қолданылды [60]. Бұл қадам басқару процесіне қатысушы барлық тараптар арасындағы коммуникацияның жоғары ашықтығын кепілдендіреді.

Жаһандық бәсекелестік, агрессивті цифрландыру және макроэкономикалық турбуленттілік жағдайында отандық университеттер күрделі қауіптер экожүйесінде жұмыс істеуге мәжбүр. Осы орайда, тәуекел-менеджменттің заманауи ғылыми парадигмасы қауіптерді жалаң тіркеуден бас тартып, оларды стратегиялық шешімдер қабылдауға бейімделген форматта ұсынуды талап етеді. Ұсынылып отырған басқару әдістемесінің іргелі элементі ретінде қолданылатын тәуекел матрицасы терең аналитика мен жедел басқарушылық реакция арасындағы оңтайлы балансты қамтамасыз ете отырып, білім беру экожүйесінде тәуекелге бағдарланған жаңа корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға тікелей қызмет етеді.

Жоғары оқу орнының спецификасына бейімделген тәуекел матрицасы – айқындалған қатерлер массивін екі өлшемді координаталар жүйесінде (горизонталь вектор бойынша іске асу ықтималдығын, вертикаль вектор бойынша зардаптардың сыни деңгейін) визуализациялайтын күрделі аналитикалық платформа. Мұндай тәсілдеме басым қауіптерді жедел оқшаулауға және сарапшылық пайымдаулардағы субъективизмді барынша төмендетуге жол ашады.

Матрицаның ғылыми-қолданбалы құндылығы оның көпфункционалды табиғатымен негізделеді. Ол бір мезгілде институционалдық осалдықтарды дәл табатын диагностикалық тетік. Түптеп келгенде, бұл болып табылады құрал басқарушылық ресурстар мен күш-жігерді ең сыни аймақтарға шоғырландыруға мүмкіндік беретін сенімді стратегиялық «навигация жүйесіне» айналады.

Тәуекел матрицасын әзірлеу бірнеше дәйекті кезеңдерді қамтиды. Біріншіден, білім беру, ғылыми, қаржылық, құқықтық, әлеуметтік, инфрақұрылымдық және басқа да қызмет салаларын қамтитын қауіптерді анықтау жүзеге асырылады. Содан кейін оларды санаттар мен әсер ету деңгейлері бойынша жіктеу жүргізіледі арнайы түрде. Әрі қарай сандық немесе сараптамалық әдістерді қолдана отырып, ықтималдық пен салдарларды бағалау жүргізіледі арнайы түрде, содан кейін тәуекелдер картаға «ықтималдық × салдар» матрицасы түрінде қойылады. Соңғы кезең-жедел әрекет етуді болып табылады қажет болады ететін маңызды сипатқа ие тәуекел аймақтарын және бақыланатын аймақтарды бөлуге мүмкіндік беретін картаны түсіндіру. Сонымен қатар, қарастырылуы керек, тәуекел матрицасы өзгермейтін құжат ретінде қарастырылмауы тиіс болады. Ол ұйымның тәуекел профилінің трансформациясын үздіксіз бақылауға және басқару тетіктерін уақтылы жаңартуға мүмкіндік беретін жоғары динамикалық құрал болып табылады. Тәуекел карталарының бұл динамикалық қасиеті білім беру мен ғылыми экожүйелердің, сондай-ақ жалпы корпоративтік ортаның жоғары өзгергіштігін ескере отырып, олардың стратегиялық маңызын айқындай түседі.

Осыған орай, диссертациялық зерттеудің практикалық бөлігінде жоғары оқу орындарындағы және өзге де корпоративтік субъектілердегі қатерлерді жүйелі түрде бағалау мақсатында арнайы бейімделген тәуекелдер картасы әзірленді.

Жұмысты жүйелеу үшін кестедегі бұл шкаланы 1 мен 5 аралығындағы сандармен бөлдік. Нақтырақ айтсақ: 1 — зияны өте төмен салдар болса, 2 — төмен, 3 — орташа, ал 4 — жоғары қауіпті білдіреді. Соңғы 5 балдық көрсеткіш — университеттің жұмысына айтарлықтай кедергі келтіретін өте маңызды, апатты шығындар.

Екінші басты өлшем — тәуекелдің пайда болу ықтималдығы (P, Probability). Бұл көрсеткіш нақты бір қауіптің қаншалықты жиі қайталанатынын немесе іске асу мүмкіндігін көрсетеді. Біз бұл әсер ету ықтималдығын да дәл солай 5 балдық шкаламен есептеп, оның толық жіктелуін 14-кестеде көрсеттік.

#### Кесте 14 - Тәуекел ықтималдығын анықтау шкаласы

| Баллдық баға   | % мағынасы | Түсіндірілуі                                  |
|----------------|------------|-----------------------------------------------|
| 1 (Өте төмен)  | 1-7%       | Оқиға 15 жылда 1 реттен көп емес болуы мүмкін |
| 2 (Төмен)      | 7-20%      | Оқиға 5-15 жылда 1 рет болуы мүмкін           |
| 3 (Орташа)     | 20-50%     | Оқиға 2-5 жылда 1 рет болуы мүмкін            |
| 4 (Жоғары)     | 50-70%     | Оқиға алдағы 1-2 жылда болуы мүмкін           |
| 5 (Өте жоғары) | >70%       | Оқиға алдағы жылы болуы мүмкін                |

Аталған шкала бойынша олардың процестерін талдау негізінде тәуекелдердің ықтималдығын анықтайды. Тәуекелдің туындау ықтималдығы бір күнтізбелік жыл циклі шеңберінде айқындалады. Тәуекелдер картасын әзірлеу

барысында ІЕС 31010:2019 халықаралық стандартының әдіснамалық ережелері мен тәуекел-менеджменттің іргелі қағидаттары негізге алынды.

Әдістемеге сәйкес, қатерлерді бағалау үшін келесі негізгі айнымалылар қолданылады:

Пайда болу ықтималдығы (P) — белгілі бір қатердің жүзеге асу жиілігін сандық бағалау. Ықтималдық деңгейі 1-ден 5-ке дейінгі арнайы шкала бойынша сараланады: 1 – өте төмен; 2 – төмен; 3 – орташа; 4 – жоғары; 5 – өте жоғары.

Салдары (I) — тәуекел оқиғасы іске асқан жағдайда ұйымға келтірілетін ықтимал зиянның (залалдың) мөлшері. Бұл көрсеткіш те ұқсас 5 баллдық шкаламен өлшенеді: 1 – өте төмен; 2 – төмен; 3 – орташа; 4 – жоғары; 5 – өте жоғары.

Тәуекел рейтингі (R) біз тәуекел рейтингінің формуласы (1) бойынша осы екі шаманың көбейтіндісі ретінде қарастырдық:

$$R = P \times I \quad (1)$$

Мұндағы,

R - Тәуекел рейтингі

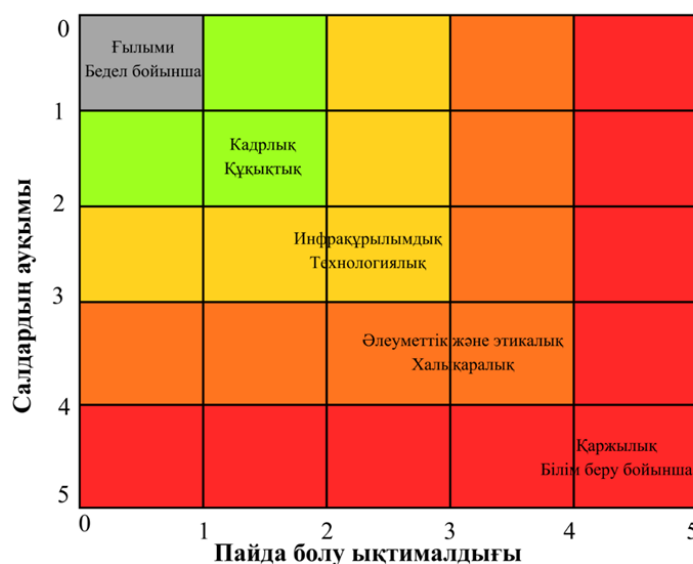
P - Пайда болу ықтималдығы

I - Салдары.

Интегралдық тәуекел рейтингі қатерлерді сандық тұрғыдан бағалауға және басқару шараларын басымдықтар бойынша саралауға мүмкіндік береді. 15-кестеде көрсетілгендей, рейтингтің ең жоғары мәндері (21-25 балл аралығы) қауіпті азайту бойынша шұғыл ден қою процедураларын іске қосуды міндеттейді. Ал минималды көрсеткіштерге (1-5 балл) ие қатерлер тобы қалыпты, жоспарлы мониторинг жүргізу режимінде басқарылады.

Кесте 15 - Тәуекел рейтингінің нәтижелері

| №  | Тәуекел түрі                | Ықтималдығы<br>(P) | Салдары<br>(I) | Рейтингі (R =<br>P×I) | Тәуекел<br>деңгейі |
|----|-----------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|--------------------|
| 1  | Қаржылық                    | 5                  | 5              | 25                    | Өте жоғары         |
| 2  | Білім беру                  | 5                  | 5              | 25                    | Өте жоғары         |
| 3  | Әлеуметтік және<br>этикалық | 4                  | 4              | 16                    | Жоғары             |
| 4  | Халықаралық                 | 4                  | 4              | 16                    | Жоғары             |
| 5  | Инфрақұрылымдық             | 3                  | 3              | 9                     | Орташа             |
| 6  | Технологиялық               | 3                  | 3              | 9                     | Орташа             |
| 7  | Кадрлық                     | 2                  | 2              | 4                     | Төмен              |
| 8  | Құқықтық                    | 2                  | 2              | 4                     | Төмен              |
| 9  | Ғылыми                      | 1                  | 1              | 1                     | Өте төмен          |
| 10 | Бедел бойынша               | 1                  | 1              | 1                     | Өте төмен          |



Сурет 20 - Жоғары оқу орнының тәуекел матрицасы

20-суретте графикалық түрде бейнеленген «Ықтималдық × Салдар» (Probability × Impact) екіөлшемді матрицасы институционалдық қатерлерді олардың сыни (критикалық) деңгейіне қарай жүйелі түрде саралаудың (ранжирлеудің) тиімді құралы болып табылады. Аталған аналитикалық модельдің координаталық құрылымы екі негізгі вектордан тұрады: абсцисса осі бойынша тәуекел оқиғасының іске асу ықтималдығы бағамдалса, ордината осіне оның ұйым қызметіне тигізетін деструктивті салдарының масштабы проекцияланған. Матрицаның әрбір ұяшығы сұр, жасыл, сары, қызғылт сары және қызыл түске дейін кодталған. Қызыл түстегі тәуекелдер ең үлкен қауіп төндіреді. Себебі олар пайда болу ықтималдығы мен салдарды максималды дәрежеде көрсетеді. Тәуекел өзінің бастапқы нүктесінен ығысқан сайын, оның қауіпі соғұрлым жоғары болады [61]. Мұндай әдістеме тәуекелдерді басқару тәжірибесінде кеңінен қолданылады және халықаралық стандарттарда, атап айтқанда ИЕС 31010:2019-да бекітілген, мұнда қауіптер жиынтығын бағалау және визуализациялау үшін матрицалық тәсілдерді қолдануға баса назар аударылады.

Тәуекелдер матрицасын кешенді сипаттағы талдау болып табылады нәтижесінде нақты жүйелік заңдылық айқындалды: ұйымның институционалдық орнықтылығына ең жоғары деструктивті әсер ететін факторлар қатарына қаржы-экономикалық және білім беру тәуекелдері жатады. Аталған болып табылады тәуекел санаттары генерациялану ықтималдығы мен ықтимал зардаптар масштабы бойынша максималды көрсеткіштерді тіркеп, матрицаның критикалық аймағында шоғырланған. Бұл болып табылады тенденция аталған қатерлердің университеттің экономикалық базисіне және оның негізгі операциялық қызметіне тікелей нұқсан келтіру әлеуетімен түсіндіріледі. Осыған орай, критикалық тәуекелдерді азайту басқару аппараты тарапынан шұғыл превентивті шараларды іске қосуды және жоғары адаптивті стратегиялық шешімдер қабылдауды қатаң талап етеді.

Қауіптілік деңгейі бойынша одан кейінгі орында әлеуметтік-этикалық және халықаралық қатерлер тұр. Олардың да қайталану жиілігі мен келтіретін

зияны айтарлықтай үлкен. Демек, бұл жағдайда, ЖОО басшылығы болып табылады академиялық адалдықты сақтау, ұжымда дұрыс корпоративтік мәдениет қалыптастыру және университеттің халықаралық деңгейдегі орнын сақтап қалу мәселелеріне ерекше деңгейде назар аударуы тиіс болады.

Ал матрицаның орташа тәуекелдер аймағына инфрақұрылымдық және технологиялық мәселелер орналасты. Әрине, ғимараттардың немесе техникалық базаның ескіруі, сондай-ақ ақпараттық жүйелердегі осалдықтар дәл қазір үлкен апатқа әкелмеуі мүмкін. Бірақ оларды болып табылады бақылаусыз қалдырсақ, уақыт өте келе жинақталған шығындар күрт өсіп кететіні анық.

Енді төменгі секторға келсек, мұнда кадрлық және құқықтық тәуекелдер орналасқан. Яғни, олардың пайда болу жиілігі мен зардабы әзірге онша үлкен емес. Бірақ бұл мәселелер болып табылады ушығып, жоғары сыни аймаққа өтіп кетпеуі үшін оларды үнемі бақылауда ұстап, мониторинг жүргізу қажет болады. Сонымен қатар, қарастырылуы керек, зерттеуімізде ғылыми-зерттеу және беделдік тәуекелдер ең төменгі деңгейде деп бағаланды. Дегенмен, жоғары білім беру нарығындағы бәсекелестіктің өте қатаң екенін ұмытпаған жөн. Университет беделіне түскен кіп-кішкентай сызаттың өзі кейін үлкен дағдарысқа айналып кетуі әбден мүмкін.

Жинақтай келгенде, көпөлшемді тәуекел матрицасын талдау нәтижесі басқарушылық ресурстарды бірінші кезекте қаржылық және білім беру қатерлеріне, одан кейін әлеуметтік-халықаралық аспектілерге шоғырландыру қажеттілігін ғылыми тұрғыдан негіздеп берді. Қалған санаттар профилактикалық бақылау периметрінде қала отырып, біртұтас мониторинг жүйесіне толықтай интеграциялануы тиіс. Осындай сараланған тәсілдеме ғана ЖОО үшін превентивті және түзетуші механизмдерді ұштастыратын тиімді тәуекел-менеджмент архитектурасын құруға жол ашады. Түптеп келгенде, бұл авторлық стратегия білім беру ұйымының макроэкономикалық турбуленттілік жағдайындағы операциялық тұрақтылығы мен академиялық бәсекелік артықшылықтарын сенімді түрде бекітеді.

Университеттің стратегиялық басқару контурында тәуекел матрицасын қолданудың институционалдық тиімділігі бірнеше іргелі аспектілермен негізделеді. Ең алдымен, бұл құрал абстрактілі қатерлерді нақты, диагностикалауға қолайлы объектілерге трансформациялау арқылы жоғары визуалды-аналитикалық репрезентативтілікті қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, матрицалық модельдеу талдау процесінің жүйелілігін айтарлықтай арттырып, табиғаты әртүрлі – қаржылық, құқықтық, білім беру және беделдік – тәуекелдерді біртұтас көпөлшемді экожүйеге интеграциялауға жол ашады. Басқарушылық тұрғыдан алғанда, мұндай тәсілдеме ұйымның ресурстарын стратегиялық тиімді бөлуге және ең сыни қауіптерді ауыздықтауға басымдық беруге теңдессіз мүмкіндік жасайды.

Оған қоса, тәуекелдер картасы топ-менеджмент, академиялық персонал және сыртқы бақылаушы органдар арасындағы транспарентті коммуникацияның әмбебап тұғырнамасы ретінде әрекет етеді. Бұл фактор қауіптерді нивелирлеу шараларын университеттің ұзақ мерзімді макромақсаттарымен синхрондау

арқылы стратегиялық жоспарлау архитектурасын барынша нығайтады. Ал осы аналитикалық құралды күнделікті операциялық қызметке тұрақты түрде енгізу – ұжымда тәуекелге бағдарланған (risk-based) жаңа корпоративтік мәдениетті институционализациялап, шешім қабылдау процесіндегі ортақ жауапкершілікті түбегейлі арттырады.

Түйіндей келгенде, ЖОО-ның спецификасына бейімделген тәуекел матрицасы қауіптерді идентификациялау, саралау және интерпретациялау функцияларын біріктіретін қуатты көпконтурлы механизмге айналады. Осы авторлық әдістемені іс-тәжірибеге енгізу – жоғары оқу орнын интуитивті-эмпирикалық басқарудан ғылыми-дәлелді менеджмент парадигмасына толықтай көшіреді. Стратегиялық перспективада бұл трансформация жаһандық макроэкономикалық турбуленттілік жағдайында білім беру мекемесінің операциялық орнықтылығы мен бәсекелік артықшылықтарын кепілдендіреді. Ғылыми дискурс тұрғысынан алғанда, тәуекел матрицасы хаостық қауіптер массивін стратегиялық шешімдер генерациялауға бейімделген, қатаң құрылымдалған ақпараттық базаға айналдыратын тәуекел-менеджмент жүйесінің іргелі өзегі болып саналады.

## **2-бөлім бойынша қорытынды**

Осы тарау аясында жүргізілген ғылыми-практикалық зерттеулер жоғары оқу орны экожүйесіндегі тәуекелдерді идентификациялаудың көпдеңгейлі архитектурасын толықтай негіздеп берді. Сараптамалық-эмпирикалық, статистикалық және графикалық тәсілдердің кросс-функционалды синтезі бірін-бірі жоққа шығармайтыны, қайта керісінше, транзиттік экономика мен академиялық белгісіздік жағдайында қауіптерді диагностикалаудың біртұтас, жоғары тиімді стратегиялық құралын қалыптастыратыны ғылыми тұрғыдан дәлелденді.

Эмпирикалық базаны жинақтау кезеңінде сараптамалық бағалау (атап айтқанда, құрылымдалған сауалнама) университет қызметіндегі жасырын және айқын қатерлерді алғашқы валидациялаудың сенімді тетігі ретінде әрекет етті. Бұл тәсіл негізгі стейкхолдерлердің репрезентативті пікірлерін шоғырландыра отырып, қауіптерді институционалдық бағыттар бойынша дәл саралауға және кейінгі тереңдетілген талдаулар үшін іргелі ақпараттық негіз құруға қуатты серпін берді.

Өз кезегінде, анықталған тәуекелдердің ішкі генезисі мен күрделі себеп-салдарлық байланыстарын декомпозициялау мақсатында қолданылған «Bow-tie» (көбелек-галстук) аналитикалық концепциясы авторлық әдістеменің ядролық элементтерінің біріне айналды. Бұл матрица қаржылық, кадрлық және академиялық факторларды қоса алғандағы жүйелік тәуекелдерді жалаң тіркеп қоймай, превентивті тосқауылдар мен реактивті іс-қимылдардың нақты архитектурасын жобалауда өзінің теңдессіз практикалық өміршендігін көрсетті.

Осы екі тәсілдің – сауалнама арқылы алынған эмпирикалық деректер мен «Bow-tie» визуализациясының – логикалық жалғасы ретінде университеттің көпөлшемді тәуекелдер матрицасы құрастырылды. Бұл стратегиялық навигатор

айқындалған қауіптерді олардың іске асу ықтималдығы мен зардаптар ауқымына қарай қатаң жүйелеп, басқарушылық шешімдер мен ұйымдық ресурстарды ең сыни аймақтарға шоғырландырудың басымдықтарын нақты айқындап берді.

Жинақтай келгенде, тараудың қорытындылары ЖОО-ның тәуекел-менеджмент жүйесінде сараптамалық, графикалық және аналитикалық құралдарды оқшауланған күйде емес, кешенді интеграцияда қолданудың институционалдық қажеттілігін толықтай растайды. Алынған іргелі тұжырымдар мен қалыптастырылған визуалды-құрылымдық модельдер диссертациялық зерттеудің келесі транзиттік кезеңіне – тәуекелдерді сандық бағалауға және ең бастысы, Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындары үшін тәуекелдерді басқарудың арнайы, дербес әдістемесін түпкілікті әзірлеп шығуға берік әдіснамалық іргетас қалады.



### **3 ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ӘЗІРЛЕУ**

#### **3.1 Білім беру ұйымындағы тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымы мен компоненттері**

Қазіргі заманғы жоғары білім беру экожүйесі макроэкономикалық белгісіздік пен сыртқы ортаның жоғары турбуленттілігі жағдайында қызмет етуге мәжбүр. Жоғары оқу орындарының операциялық қызметі қаржылық қаржыландырудың қысқаруы, білім беру нарығындағы конъюнктуралық ауытқулар, репутациялық эрозия, киберқауіптердің эскалациясы және халықаралық серіктестіктердің үзілуі сияқты көпөлшемді қатерлермен тұрақты түрде бетпе-бет келеді. Осындай агрессивті факторлардың жиынтығы университеттің стратегиялық архитектурасында тәуекелдерді басқарудың арнайы бейімделген, тиімді жүйесін құруды өміршеңдік қажеттілікке айналдырады. Басқарудың бұл парадигмасы дағдарыстарға реактивті ден қоюмен шектелмей, олардың алдын алуға бағытталған проактивті диагностиканы қамтамасыз етуі шарт.

Халықаралық стандарттар тәуекелдерді басқарудың негізгі принциптерін, әсіресе ISO31000:2018 «Тәуекелдерді басқару. Нұсқаулықтар» және IEC31010:2019 стандарты «Тәуекелдерді бағалау әдістері» тәуекелдерді басқару процесін ұйымның стратегиялық басқару циклінің ажырамас бөлігі ретінде қарастырады. Академиялық кеңістікте бұл императивтер айрықша стратегиялық салмаққа ие, себебі білім беру қызметінің сапасы мен нәтижелілігі – мемлекеттің, жұмыс берушілердің және білім алушылардың жоғары оқу орнына деген институционалдық сенімімен тікелей сабақтас.

Бұл болып табылады тұжырымды ғылыми дискурста Ю.Л. Верич пен Л.А. Омелянович те қуаттай отырып, оның басқарушылық мәнін былайша тарқатады: «Тәуекелдерді басқарудың тиімділігі оның ұйымның басқару жүйесі болып табыладыне қаншалықты толық түрде интеграцияланғандығына, атап айтқанда оның стратегиялық шешімдер қабылдау процестеріне негізделгендігіне тікелей байланысты. Бұл болып табылады қатысушы тараптардың, атап айтқанда мекеменің жоғары басшылығының көмегін қажет болады етеді.» [62]. Тәуекелдерді басқару жүйесі болып табылады - бұл заңдар мен ережелерді, тәуекелдерді анықтау және зерттеу тәсілдерін, олардың қаншалықты болуы мүмкін екендігін және олардың салдарын бағалау тәсілдерін, сондай-ақ тәуекелдерді азайту тәсілдерін біріктіретін біртұтас жүйелі ұйым.және олардың эволюциясын бақылау бойынша атқарылған жұмыстар. Университетте аталған жүйені іске асырудың басты міндеті-белгісіздіктен туындайтын ықтимал теріс нәтижелерді ескерту және білім беру мекемесінің даму үрдісін нығайту. Коммерциялық ұйымдарда қаржылық нәтижелер болып табылады басты назарда болса, университет пен институттардың қызыметінде білім беру, әлеуметтік, беделдік және ғылыми факторлар да айтарлықтай маңызға ие. Бұл болып табылады жағдай тәуекелдерді жіктеу және оларға басымдық беру процесін күрделендіреді.

Білім беру ұйымында тәуекел-менеджмент жүйесінің ішкі құрылымы көп қабатты принциптерге негізделген. Стратегиялық деңгейде тәуекелдерді басқаруды ректор, ғылыми кеңес және қамқоршылық кеңесі сияқты жоғары басқару органдары атқарады. Стратегиялық деңгейде тәуекелдерді басқаруды ректор, ғылыми кеңес және қамқоршылық кеңесі сияқты жоғары басқару органдары атқарады.

Олар тәуекелдерді басқару саясатын айқындап, жұмыстың басты бағыттарын белгілеп, ресурстарды бөлумен айналысады. Тактикалық деңгейде тәуекелдерді басқаруға жауапты арнайы комитет құрылады немесе бөлімшелердің қызметін үйлестіретін жеке тәуекел-менеджер тағайындалады.

Осы басқару архитектурасының стратегиялық міндеті – тәуекелдерді сараптау мен бағалаудың бірыңғай әдіснамалық контурын қалыптастыра отырып, жоғары оқу орнындағы құрылымдық бөлімшелердің (факультеттер, кафедралар, әкімшілік және қосалқы қызметтер) кросс-функционалдық интеграциясын қамтамасыз ету. Операциялық деңгейде тәуекел-менеджментті орталықсыздандыру принципі іске асырылады. Мысалы, факультеттер академиялық кеңістіктегі ауытқуларды бақылауға алса, қаржы-экономикалық блок бюджеттік қатерлерге жауап береді. Ал АТ-департамент технологиялық инфрақұрылымның кибертөзімділігіне кепілдік берсе, халықаралық ынтымақтастық бөлімі жаһандық және беделдік тәуекелдерді айқындайды. Нәтижесінде, мекеменің барлық операциялық бағыттарын толық қамтитын, иерархиялық тұрғыдан өзара сабақтасқан кешенді басқару жүйесі құрылады.

Университеттің инновациялық даму болып табылады траекториясында қаржылық ресурстардың дефициті немесе инвестициялық тартымдылықтың төмендігі жиі кездесетін жүйелік кедергілердің бірі саналады. Мұндай жағдайларда қаржылық тапшылықты жедел өтеу мүмкіндігінің болмауы топ-менеджментті инновациялық жобалардың іске асырылу мерзімдерін стратегиялық тұрғыдан қайта қарауға және бюджеттік ағындарды шұғыл қайта бөлуге мәжбүрлейді. Әдетте, мұндай болып табылады оңтайландыру шаралары персоналдың еңбекақы қоры мен кәсіби ынталандыру бағдарламаларына тікелей соққы жасайды. Мұндай процестер кәдімгі тізбекті реакцияны іске қосады. Бәрі қарапайым қаражат болып табылады тапшылығынан немесе экономикалық шектеулерден басталады, бірақ оның арты бірден кадр мәселесіне ұрынады. Яғни, қызметкерлердің жұмысқа деген ынтасы күрт төмендеп, білікті ғалымдар мен оқытушылар басқа жаққа кете бастайды. Ал мұның соңы, әрине, білім беру сапасының тікелей құлдырауына әкеп соғады.

Университет ауқымында алып қарасақ, бұл тізбектің зардабы өте қауіпті. Сапасыз білімге студенттер де, оларды жұмысқа қабылдайтын мекемелер де наразы болатыны анық. Ақырында бұл жағдай үлкен болып табылады әлеуметтік дағдарысқа ұласып, ЖОО-ның тұрақтылығына және талай жыл жинаған беделіне өте ауыр, орны толмас нұқсан келтіреді [63].

Тәуекел-менеджмент жүйесінің легитимділігі мен операциялық өміршеңдігін қамтамасыз ететін іргелі платформа – оның мықты нормативтік-әдістемелік базасы. Жоғары оқу орнының ішкі корпоративтік саясаты

шеңберінде қауіптерді идентификациялау, бағалау матрицаларын қолдану алгоритмдері, қатерлерді рейтингтеу әдістемесі және үздіксіз мониторингтік есептілік регламенттері қатаң бекітілуі тиіс. Осындай рәсімделген институционалдық құжаттар пулының болуы процестердің ашықтығын абсолютті деңгейге көтереді. Ең бастысы, бұл база стандарттаудың халықаралық сыныптауышына сәйкес, әсіресе ISO 9001 сертификаттау талаптарына негізделген сапа менеджменті жүйесіне тәуекелге бағдарланған басқару тетіктерін органикалық түрде интеграциялауға толыққанды әдіснамалық іргетас қалайды.

Авторлық әдістемені іске асырудың кезекті іргелі сатысы – институционалдық тәуекелдерді сәйкестендіру. Аталған фазаның негізгі міндеті — ұйымның экожүйесіне деструктивті ықпал етуге қабілетті барлық тәуекел факторларын кешенді түрде сәйкестендіру. Осы мақсатта сараптамалық бағалау әдістері мен құрылымдалған сауалнама жүргізу тетіктері біріктіріледі. Стандарттау принциптеріне сәйкес тәуекелдерді диагностикалау процесі жүйелі болуы керек және тұтастай алғанда мекеменің операциялық қызметінің барлық сегменттерін (академиялық, ғылыми-зерттеу, әкімшілік-экономикалық және халықаралық салалар) қамтуы керек.

Сәйкестендіру кезеңінің соңында анықталған қауіптерді сандық және сапалық тұрғыдан ажырату алгоритмі іске қосылады. Бұл ретте іргелі аналитикалық құрал ретінде «Ықтималдық × Салдар» матрицасы қолданылады. Осы әдіснама шеңберінде әрбір қауіп факторы өзінің генерациялану жиілігіне және ықтимал зардабының масштабына сәйкес 1-ден 5-ке дейінгі валидацияланған шкала бойынша бағамдалады. Аталған айнымалылардың көбейтіндісі тәуекелдің интегралдық рейтингін қалыптастырып, оларды сыни, жоғары, орташа және төменгі санаттарға топтастыруға мүмкіндік береді. Бұл механизм кез келген корпоративтік басқару жүйесіне ресурстарды алдымен критикалық аймақтарға шоғырландырып, ал төменгі деңгейдегі тәуекелдерді жоспарлы профилактикалық бақылау периметріне ауыстыруға стратегиялық мүмкіндік береді. Тәуекелдердің ішкі генезисі мен себеп-салдарлық байланыстарын тереңірек декомпозициялау үшін матрицалық өлшемдермен қатар «Bow-tie» (көбелек-галстук), оқиғалар (ETA) және сәтсіздіктер шежіресі (FTA) сияқты күрделі визуалды-құрылымдық модельдер де қолданылады.

Тәуекел-менеджмент архитектурасының келесі ажырамас контуры – үздіксіз мониторинг және бақылау. Операциялық деңгейде тәуекелдердің негізгі индикаторлары (KRI – Key Risk Indicators) жүйелі түрде қадағаланып, тәуекелдер матрицасы динамикалық түрде жаңартылып отырады. Мониторингтің басты фокусы превентивті және реактивті іс-шаралардың институционалдық тиімділігін аудиттеуге бағытталған. Егер қолданылған қорғаныс механизмдері күтілетін амортизациялық нәтиже бермесе, басқару стратегиясы шұғыл қайта қаралып, түзетуші әрекеттер лезде енгізіледі. Мұндай икемді тәсілдеме университеттің басқару жүйесінің сыртқы турбуленттілікке бейімділігін барынша арттырады.

Бұл басқару циклінің логикалық түйіні ретінде ашық коммуникация және есептілік жүйесі қарастырылады. Университет басшылығын, академиялық қауымдастықты және сыртқы стейкхолдерлерді тәуекелдер жүйесінің ағымдағы ахуалы туралы проактивті түрде ақпараттандыру үшін сенімді коммуникациялық арналар құрылуы тиіс. Мерзімді түрде генерацияланатын аналитикалық есептер үздіксіз кері байланысты қамтамасыз ете отырып, бақылаушы органдар, серіктестер мен білім алушылар алдындағы мекеменің институционалдық сенім мандатын бекіте түседі.

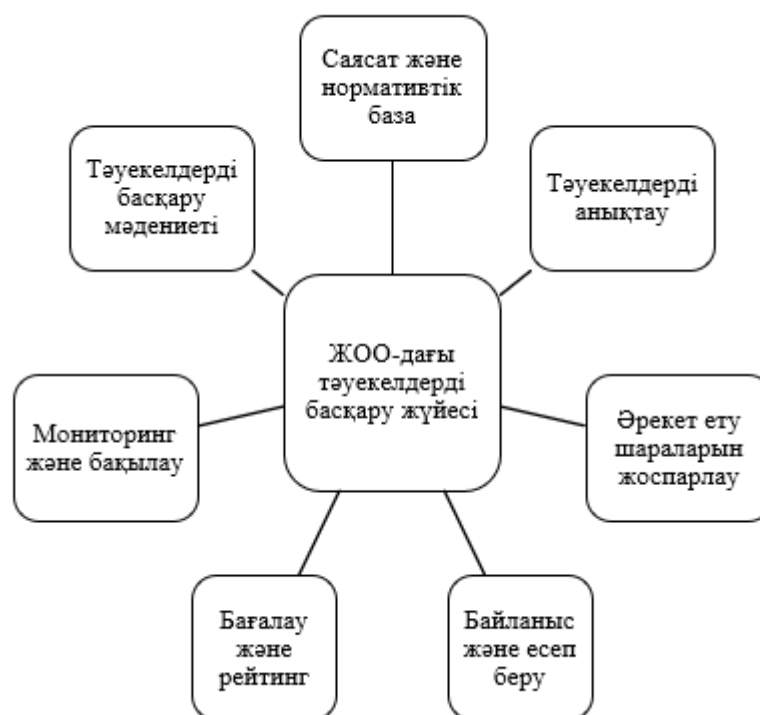
Қорыта айтқанда, ЖОО-дағы тәуекелдерді басқару жүйесі болып табыладының функционалдық тиімділігін кешенді сипаттағы бағалау – оны одан әрі жетілдіруге бағытталған мақсатты стратегиялық шаралар пулын әзірлеуге іргетас болады. Осы тұрғыдан алғанда, модернизациялық қадамдардың іске асу барысын қатаң бақылауда ұстау айрықша маңызды; себебі ол жоспарланған макрокөрсеткіштерден ауытқуларды уақтылы диагностикалауға және басқару архитектурасына превентивті өзгерістер енгізуге жол ашады. Егер жүргізілген оңтайландыру болып табылады шаралары қауіпсіздіктің талап етілетін шегін қамтамасыз ете алмаса, бүкіл тәуекел-менеджмент парадигмасын қайта сараптау қажеттілігі туындайды. Бұл болып табылады қайталанбалы эволюциялық цикл басқару әдістемесін тұрақты түрде нақтылауды және оның университеттің стратегиялық мақсаттарымен мінсіз үйлесуін кепілдендіреді [64].

Институционалдық басқару архитектурасында тәуекел-мәдениеті – кез келген стратегиялық бастаманың өміршеңдігін айқындайтын іргелі фактор ретінде әрекет етеді. Егер академиялық және әкімшілік персонал арасында қауіптерді алдын ала бағамдаудың институционалдық түсінігі қалыптаспаса, ең озық аналитикалық әдіснамалардың өзі формалды сипатта қалып қояды. Тәуекелге бағдарланған сау корпоративтік мәдениетті инкубациялау – қызметкерлердің біліктілігін үздіксіз арттыру, мамандандырылған тренингтер, семинарлар өткізу және барлық деңгейдегі басқарушылық шешімдерді қабылдау хаттамаларына тәуекелдерді міндетті түрде сараптау алгоритмін интеграциялау арқылы жүзеге асырылады.

Тұтастай алғанда, білім беру мекемесінің ішкі тәуекелдерін басқару – топ-эксклюзивті құзыретіне кіретін стратегиялық басымдықтардың бірі. Жаһандық және ұлттық білім менеджменттің беру нарығындағы агрессивті бәсекелестік жағдайында университеттің ішкі операциялық ортасының жоғары өтімділігі мен орнықтылығын қамтамасыз ету сыни маңызға ие. Бұл макромақсатқа қол жеткізу үшін ЖОО басшылығы ұйымдағы ішкі процестер мен коммуникациялық тетіктердің үздіксіз, көпконтурлы мониторингін жолға қойып, олардың функционалдық тиімділігін тұрақты түрде бағалап отыруға міндетті. Мұндай превентивті диагностика эндогендік тәуекелдердің университеттің стратегиялық мақсаттарына тигізетін деструктивті ықпалын бастапқы кезеңінде анықтап, уақтылы бейтараптандыруға теңдессіз мүмкіндік жасайды [65].

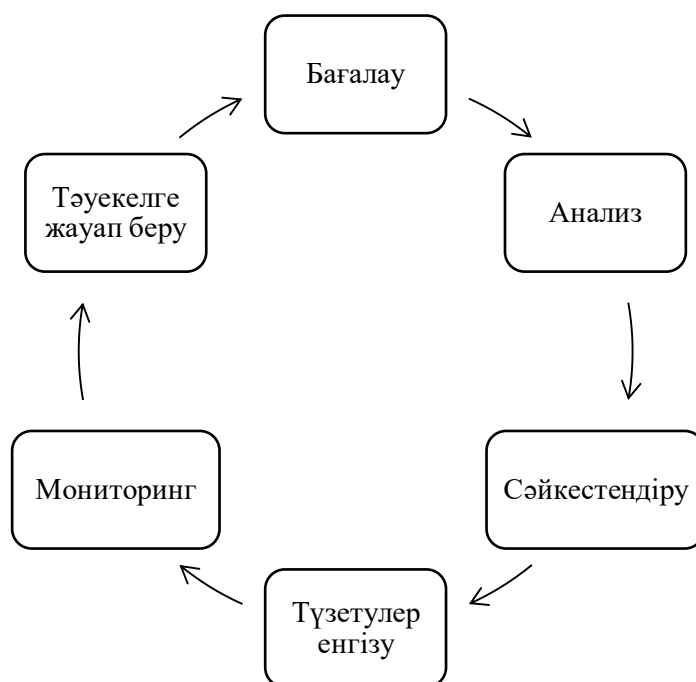
Стратегиялық перспективада, тәуекелге негізделген ойлау парадигмасы университеттің корпоративтік мәдениетінің ажырамас бөлігіне айналып, оның макроэкономикалық турбуленттілікке қарсы институционалдық төзімділігін

түбегейлі күшейтеді. Басқару экожүйесіндегі осы қағидаттарды жүйелейтін білім беру мекемесіндегі тәуекел-менеджмент архитектурасының толыққанды визуалды құрылымы 21-суретте көрініс тапқан. Түптеп келгенде, осы басқарушылық және мәдени трансформациялардың толыққанды іске асуы мемлекет, жұмыс берушілер мен білім алушылар тарапынан университетке деген жоғары институционалдық сенім мандатының қалыптасуын толықтай кепілдендіреді.



Сурет 21 – Білім беру ұйымындағы тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымы

Білім беру ұйымының тәуекелдерді басқару жүйесі тәуекелдерді анықтау және бағалау процесін мониторингпен және стратегиялық түзетумен үйлестіретін толық циклдің өзара байланысты компоненттерінің кешені болып табылады. Осы элементтердің үйлесімді әрекеттесуі университетке сыртқы және ішкі ортадағы өзгерістерге дер кезінде жауап беруге, белгісіздік ықпалдарын азайтуға және ресурстарды тиімді пайдалануға жағдай жасайды.



Сурет 22 – Білім беру ұйымындағы тәуекелдерді басқару циклі

22-суретте көрсетілген циклді білім беру ұйымына енгізу айтарлықтай артықшылықтар әкеледі нақты салдарға. Біріншіден бұл әдіс сыртқы және ішкі күйзелістерге деген тұрақтылықты күшейтіп, дағдарыс жағдайларының ықтималдығын төмендетуге көмектеседі. Екіншіден қаржылық және болып табылады ұйымдастырушылық ресурстарды тиімдірек пайдаланып, оларды шын мәнінде маңызды сипатқа ие басымдықтарға бағыттауға жол ашады. Үшіншіден, мемлекет, жұмыс берушілер, студенттер және халықаралық серіктестер арасындағы сенімділікті арттыруға септігін тигізеді. Сайып келгенде, болып табылады тәуекелдерді дұрыс басқару — кез келген университеттің стратегиялық дамуының басты негізі. Бұл болып табылады жүйе ретінде оқу орнына тек қиын-қыстау, белгісіздік кезеңдерінде аман қалуға ғана көмектеспейді. Сонымен қатар, қарастырылуы болып табылады керек, болашақта өзгелерден көш ілгері болуға, яғни ұзақ мерзімді бәсекелік артықшылықтарды қалыптастыруға тікелей жол ашады.

Қорыта айтқанда, болып табылады ЖОО-дағы тәуекел-менеджментті бір рет жасап қоятын статикалық ережелер жинағы деп түсінбеуіміз керек. Керісінше, бұл — үнемі өзгеріп тұратын жағдайларға тез бейімделетін, өте икемді модель. Егер университет тұрақты түрде болып табылады дамып, өзінің академиялық беделін түсірмей, ұзақ жылдар бойы сапалы жұмыс істегісі келсе, осы бағытта үздіксіз әрекет етуі шарт. Ол үшін қолданыстағы әдістемені үнемі жаңартып, қызметкерлерді оқытып отыру керек. Және ең бастысы болып табылады — күнделікті басқару процестерінде әрқашан тәуекелдерді алдын ала есепке алатын тәсілді қалыптастыру қажет болады.

### **3.2 Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару жүйесіне ISO халықаралық стандарттарын интеграциялау**

Бүгінгі таңда жоғары білім беру саласы өте күрделі, тіпті алдын ала болжап білу қиын жағдайда (макроэкономикалық және институционалдық белгісіздікте) жұмыс істеп жатыр. Бір жағынан, бұған оқу процесін жаппай цифрландыру мен жаһандық интернационалдандыру әсер етсе, екінші жағынан, университеттің ішкі мәселелері де аз емес. Атап айтқанда, қаржыландыру жүйесінің үнемі өзгеруі, мықты талапкерлерді тарту жолындағы қатаң бәсекелестік және білім сапасына қойылатын талаптардың күн санап өсуі жағдайды одан сайын күрделендіре түседі.

Осындай қиын-қыстау кезеңде университеттің стратегиялық орнықтылығын қамтамасыз ететін ең басты қозғаушы күш – тәуекел-менеджмент жүйесі екені даусыз [66].

Бұл үшін ISO халықаралық стандарттар сериясынан асқан әмбебап әдіснамалық құрал жоқ. Дәл осы стандарттар университетті басқару тетіктерін әлемдік озық тәжірибелермен тамаша үйлестіруге көмектеседі. Және ең бастысы, ол мемлекет, жұмыс берушілер және халықаралық серіктестер алдында ЖОО-ның беделін арттырып, оған деген институционалдық сенімді түбегейлі бекітіп береді.

Аталған бағыттағы іргетастық нормативтік құжат – ISO 31000:2018 «Тәуекелдерді басқару. Нұсқаулықтар» стандарты. Бұл құжат қауіптерді реттеудің базалық постулаттарын, құрылымдық архитектурасы мен операциялық алгоритмдерін айқындайды. Жоғары оқу орны контекстінде бұл стандарттың басты миссиясы – деструктивті факторларды проактивті болжау мен ауыздықтауға бағытталған біртұтас институционалдық саясатты қалыптастыру. Стандарт тәуекел-менеджменттің логикалық тізбегін нақтылайды: ішкі және сыртқы контекстті айқындау, қатерлерді идентификациялау, кешенді талдау, сараптау және бейтараптандыру, сондай-ақ үздіксіз мониторинг пен коммуникация орнату. Академиялық ортада бұл тәсілдеме кез келген стратегиялық шешімді – жаңа білім беру бағдарламаларын лицензиялаудан бастап трансшекаралық келісімдерге қол қоюға дейін – тәуекелдерді міндетті эвалюациялаудан өткізуді талап етеді. Бұл қатаң ережелер ұжымда тәуекелге негізделген корпоративтік сананы қалыптастырды және ұйымның ұзақ мерзімді стратегиялық тұрақтылығын қамтамасыз етті.

Өз кезегінде, ИЕС 31010: 2019 «Тәуекелдерді бағалау әдістері» Стандарты қолданылатын диагностикалық құралдардың ауқымын кеңінен ашады. Университеттердің операциялық экожүйесі қаржылық, репутациялық, технологиялық және әлеуметтік тәуекелдердің күрделі симбиозынан тұратындықтан, бұл құжаттың ЖОО үшін практикалық салмағы өте зор. Стандарт қауіптерді идентификациялаудың сапалық, жартылай сандық («ықтималдық × салдар» матрицасы) және сандық (сәтсіздіктер мен оқиғалар шежіресі – FTA/ETA, «Bow-tie», сценарийлік модельдеу) тәсілдерінің ауқымды арсеналымен қамтамасыз етеді. Бұл ретте, академиялық белгісіздік жағдайында

сараптамалық-аналитикалық әдістер жоғары валидтілікке ие екенін атап өткен жөн [67].

Осы күрделі мәселелерді шешуде біз таңдаған «Bow-tie» (көбелек-галстук) матрицасы жай ғана қағаз жүзіндегі сызба емес. Ол — қауіптің нақты қайдан шыққанын кең ауқымда көруге, оған қарсы сенімді бөгеттер орнатуға және қатердің зардабын барынша жұмсартуға бағытталған өте нақты алгоритм.

Зерттеуші ретінде айтарым, бұл әдістің басты артықшылығы — оның қауіпті жай ғана анықтап қоймайтындығында. Ол себеп пен салдарды бір жүйеге келтіріп, орын алған инциденттерге тұрақты түрде аудит жүргізудің бірыңғай архитектурасын жасап береді. Ал енді тікелей аудит процесіне келсек, мұндағы басты назар екі нәрсеге аударылады. Біріншісі — біз алдын ала қойған қорғаныс кедергілерінің қаншалықты берік екені. Екіншісі — оқиға болып қойғаннан кейін қабылданатын шаралардың іс жүзінде қаншалықты тиімді жұмыс істейтіні [68].

Менің бақылауымша, дәл осындай терең сараптамалық бағалаудың арқасында біз басқару жүйесінің ең осал тұстарын дөп басып таба аламыз. Оның нәтижесінде университетті стратегиялық тұрғыда қай бағытта дамытып, қалай оңтайландыру қажеттігі де тайға таңба басқандай айқын көрінетін болады. Модернизациялық қадамдар қауіптердің іске асу ықтималдығын төмендетуді, қорғаныс эшелондарының сенімділігін арттыруды немесе сыртқы экзогендік факторларға бейімделуді қамтуы мүмкін [69].

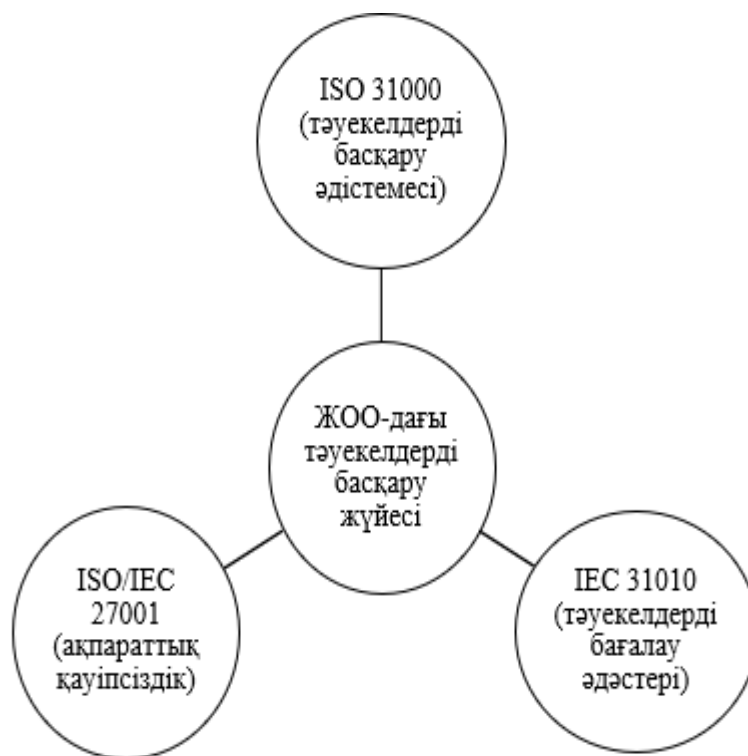
Жоғары оқу орындарының жаппай цифрлық трансформациясы жағдайында ISO/IEC 27001:2022 «Ақпараттық қауіпсіздікті басқару жүйелері — Талаптар» стандартының императивті маңызы арта түседі. Университеттер білім алушылар мен профессор-оқытушылар құрамының ауқымды дербес деректерін, зияткерлік меншік саналатын ғылыми-зерттеу нәтижелерін және сыртқы цифрлық платформаларды күнделікті өңдейтіндіктен, ақпараттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету — мекеменің институционалдық орнықтылығы мен сенімділігінің іргелі шарты саналады. Бұл стандарт деректерді қорғау саясатын, инциденттерді реттеу хаттамаларын, ішкі аудит жүргізу және операциялық үздіксіздікті сақтау механизмдерін жүйелейтін Ақпараттық қауіпсіздікті басқару жүйесінің қатаң архитектурасын бекітеді. Осы нормативтік талаптарды ЖОО-ның тәуекел-менеджмент әдістемесіне бейімдеп енгізу — конфиденциалды ақпараттың жылыстауынан, білім беру тұғырнамаларына жасалатын мақсатты кибершабуылдардан және цифрлық инфрақұрылымның парализациялануынан туындайтын технологиялық-репутациялық қатерлерді барынша нивелирлейді.

Жоғары оқу орнына арналған дербес басқару әдістемесін әзірлеу барысында ISO 31000:2018, IEC 31010:2019 және ISO/IEC 27001 стандарттарының үйлесімді симбиозы көпдеңгейлі қорғаныс архитектурасын қалыптастырады. Бұл модель стратегиялық макродеңгейді (ISO 31000:2018), диагностикалық-әдіснамалық контурды (IEC 31010:2019) және технологиялық-қолданбалы эшелонды (ISO/IEC 27001) бір орталыққа біріктіреді. Осындай кешенді авторлық тәсілдеме университеттің қаржы-экономикалық және білім беру салаларындағы осалдықтарынан бастап, күрделі технологиялық-



ақпараттық қауіптеріне дейінгі барлық спектрді толықтай бір басқару периметріне шоғырландырады.

Сонымен қатар, университеттің ішкі корпоративтік саясатын аталған халықаралық стандарттармен синхрондау – білім беру мекемесінің жаһандық рейтингтерге ілгерілеуіне және трансшекаралық ғылыми консорциумдарға толыққанды мүше болуына қуатты институционалдық серпін береді. Жоғары оқу орнына арналған халықаралық стандарттар негізінде құрылған тәуекелдерді басқарудың осындай көпдеңгейлі архитектуралық моделі 23-суретте көрініс тапқан.



Сурет 23 – Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару жүйесіне ISO халықаралық стандарттарын интеграциялау

ISO 31000:2018 стандарты тәуекел-менеджменттің іргелі тұжырымдамасы мен институционалдық саясатын бекіте отырып, басқарудың стратегиялық қаңқасын қалыптастырады. Бұл архитектураны тәуекелдерді сапалық және сандық бағалаудың бай аспаптық арсеналын ұсынатын IEC 31010:2019 стандарты органикалық түрде толықтырады. Сонымен қатар, академиялық ортаны жаппай цифрландыру жағдайында ақпараттық қауіпсіздік пен технологиялық инфрақұрылымды қорғауға бағытталған ISO/IEC 27001 стандартының рөлі айрықша сыни сипатқа ие. Осы халықаралық стандарттардың үйлесімді триадасы университеттің орнықтылығын кепілдендіретін стратегиялық, әдіснамалық және технологиялық деңгейлерді тоғыстыратын кешенді басқару жүйесін құруға негіз болады. Жалпы алғанда, басқару жүйесінің операциялық тиімділігі таңдалған дағдарысқа қарсы стратегияның сапасына

тікелей тәуелді. Бұл ретте, алдын алу тәсілдемелер басқарушылық, қаржылық немесе технологиялық бизнес-процестерді оңтайландыра отырып, тәуекелдің жиынтық құнын радикалды түрде төмендетуге бағытталады [70].

Халықаралық ISO стандарттарын жоғары оқу орнының басқару архитектурасына имплементациялау (енгізу) бірқатар стратегиялық дивидендтер әкеледі. Ең алдымен, бұл қадам ішкі корпоративтік процестерді қатаң жүйелеп, барлық құрылымдық бөлімшелердің бірыңғай әдіснамалық платформада жұмыс істеуін және басқару ашықтығын қамтамасыз етеді. Институционалдық тұрғыдан алғанда, мұндай стандарттау сыртқы стейкхолдерлердің – мемлекеттік реттеушілердің, жұмыс берушілердің және трансшекаралық серіктестердің университетке деген сенім мандатын барынша нығайтады. Оған қоса, менің зерттеулерім көрсеткендей, ішкі процестерді стандарттау басқару аппаратындағы бір-бірін қайталайтын артық жұмыстардан арылуға үлкен көмегін тигізеді. Қолда бар шектеулі ресурстарды оңтайлы бөлудің арқасында мекеменің күнделікті операциялық тиімділігі едәуір артады.

Жаһандық академиялық нарықта ISO сертификатын алу - жай ғана қағаз жүзіндегі құжат емес. Бұл - білім беру мекемесінің халықаралық деңгейдегі сенімділігін нақты растайтын және оның бәсекелестік қабілетін бекітетін ең мықты құрал.

Ал мәселеге тікелей экономикалық тұрғыдан қарайтын болсақ, ең қауіпті, сыни қатерлердің жолын алдын ала кесу ЖОО-ны ауқымды қаржылық шығындардан сақтап қалады. Түптеп келгенде, бұл университеттің ұзақ мерзімді тұрақтылығы мен экономикалық қауіпсіздігіне өте берік кепілдік беретіні сөзсіз.

Түйіндей келгенде, ЖОО экожүйесіне ISO халықаралық стандарттарын интеграциялау - деструктивті факторларды ауыздықтауға, институционалдық төзімділікті арттыруға және халықаралық аренадағы бәсекелік артықшылықтарды эскалациялауға бағытталған жаһандық деңгейде мойындалған, жүйелі басқару парадигмасын қалыптастырады. Осы ұсынылып отырған авторлық әдістеме аясында тәуекел-менеджмент жүйесі жалаң қорғаныс функциясынан арылып, университеттің стратегиялық дамуын және инновациялық өсуін қамтамасыз ететін іргелі институционалдық тетікке айналады.

### **3.3 Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесін әзірлеу**

Жоғары оқу орнының экожүйесіндегі тәуекел-менеджмент архитектурасы қауіптерді стратегиялық жоспарлау, идентификациялау, кешенді талдау, оларға проактивті ден қою және үздіксіз институционалдық мониторинг жүргізу сияқты өзара сабақтасқан фазалардан тұрады. Бұл басқару циклдері статикалық емес, операциялық қызмет барысында тұрақты түрде ревизиядан өтіп, жаңартылып отыруы шарт. Аталған әдіснаманың іргелі мақсаты – позитивті сценарийлердің іске асу ықтималдығын мультипликативті түрде арттырып, деструктивті дағдарыстардың институционалдық зардаптарын барынша ауыздықтау.

Университеттердің инновациялық-зерттеу қызметін болып табылады эскалациялау процесі көбіне қаржылық ресурстардың созылмалы дефицитімен

және қосымша инвестициялық инъекцияларға деген тәуелділікпен қатар жүреді. Бюджеттік лимиттерді шұғыл өтеу мүмкіндігі болмаған критикалық жағдайларда, ЖОО басшылығы инновациялық жобалардың мерзімдері мен стратегиялық басымдықтарын, сондай-ақ қаржы ағындарын қайта бөлуге мәжбүр. Мұндай шұғыл басқарушылық болып табылады шешімдер, әдетте, персоналдың еңбекақы қоры мен кәсіби ынталандыру пакеттеріне тікелей соққы жасайды. Нәтижесінде пайда болады жағдай, онда, академиялық құрамның мотивациясы құлдырап, білікті адами капиталдың қаупі күрт артады. Бұл болып табылады деструктивті тренд өз кезегінде білім беру қызметінің сапасын төмендетіп, білім алушылар мен негізгі стейкхолдерлер тарапынан институционалдық сенімнің эрозиясына яғни, беделдік шығындарға алып келеді белгілі бір нәтижеге. Аталған болып табылады сценарий бастапқы локальды қаржы-экономикалық тапшылықтың қалайша кадрлық, әлеуметтік және беделдік дағдарыстарға ұласып, университеттің стратегиялық орнықтылығын шайқалтатын қуатты тізбекті эскалация тетігін айқын түрде дәлелдейді [71].

Стратегиялық тұрғыдан алғанда, тәуекел-менеджмент жүйесі ұйымның макромақсаттарын дәл бағдарлауға және шешім қабылдау архитектурасын ғылыми негіздеуге қызмет ететін көпконтурлы институционалдық процесс болып табылады ретінде қарастырылады басқарушылық негіз ретінде. Десе де, қаншалықты мінсіз жобаланған алдын алу механизмдерге қарамастан, сыртқы макроэкономикалық турбуленттіліктен туындайтын абсолюттік қатерлер мен шығындар нөлдік деңгейге дейін жойылуы мүмкін емес екенін аксиома ретінде қабылдаған жөн [72]. Осыған орай, қауіптерді реттеу болып табылады жалаң әкімшілік функция шеңберінен шығып, ЖОО-ның көшбасшылық парадигмасы мен корпоративтік мәдениетінің органикалық өзегіне айналуы тиіс болады. Қарастырып отырған бұл экожүйе ретінде университеттің тек күнделікті операциялық жұмыстарын ғана қамтымайды. Оның ішіне ұжымның болып табылады ішкі мінез-құлқы да, сырттан келетін түрлі өзгермелі факторлар да толық түрде кіреді. Сондықтан, мейлі ол қаржылық шешім болсын, мейлі академиялық жоба болсын – кез келген қадамда тәуекел факторы міндетті түрде бірге жүреді. Яғни, ЖОО-да қабылданатын әрбір болып табылады шешім мен болашаққа жоспарланған кез келген жобаны сараптағанда, бұл қауіптер бағалау хаттамасында қатаң ескерілуі тиіс болады [73].

Жалпы, жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару архитектурасы бір-бірімен тығыз сабақтасқан бірнеше нақты кезеңнен тұрады. Стандарттау негіздеріне сүйенсек, бұл басқару циклі мынадай қадамдарды біріктіреді: қауіптерді стратегиялық тұрғыдан жоспарлау, оларды анықтау, тәуекелдерге сапалық және сандық баға беру, сондай-ақ олардың зардабын азайтуға бағытталған шараларды әзірлеп, үнемі мониторинг жүргізу. Енді осы әдіснамалық кезеңдердің әрқайсысының ішкі мәні мен нақты қызметіне жеке-жеке тоқталайық.

#### 1. Тәуекел-менеджментті стратегиялық жоспарлау фазасы

Кез келген басқару жүйесінің ең алғашқы, іргетасы қаланатын сатысы — ол мұқият жоспарлау. Дәл осы бастапқы кезең дұрыс құрылмаса, кейінгі

жасалатын диагностикалық немесе түзетуші шаралардың ешқандай нәтижесі болмайды. Яғни, жүйелі түрде алдын ала жоспарлау — бүкіл басқару процесінің тиімділігін қамтамасыз ететін ең басты әрі базалық кепіл болып саналады.

Университеттегі қауіптерді реттеу саясатын легитимизациялау мақсатында шақырылады арнайы сараптамалық кеңес және бекітіледі институционалдық тәуекелдерді басқару жоспары. Бұл алқалы органның құрамына тартылады білім беру сапасын қамтамасыз етуге жауапты негізгі мүдделараптар, сондай-ақ тәуекелдерді диагностикалау мен бақылауға тікелей уәкілетті бейінді құрылымдық бөлімшелердің өкілдері. Стратегиялық сессия барысында университеттің операциялық процестерін басқару хаттамалары өтеді кешенді ревизиядан және соның негізінде генерацияланады тәуекел-менеджменттің іргелі стратегиясы. Осы процесс болып табылады тек құжат бекіту әрекеті емес, сонымен бірге университет ішіндегі басқару логикасын қайта қарауға бағытталған ұйымдастырушылық механизм ретінде.

Жоспарлау аясында жасырын және жүйелік қатерлерді эмпирикалық жолмен идентификациялау үшін жүргізіледі ауқымды құрылымдалған сауалнама, ол қамтиды профессор-оқытушылар құрамын, білім алушылар контингентін және жұмыс берушілерді. Респонденттерге арналған диагностикалық инструментарий бағытталған университеттің операциялық қызметіне кері ықпал ететін экзогендік және эндогендік триггерлерді дәл бағамдауға. Сауалнама матрицасы тұрады бірнеше аналитикалық блоктардан: ұйымның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуді тежейтін тәуекелдерді айқындау, олардың туындау ықтималдығын эвалюациялау, деструктивті зардаптарының сыни деңгейін саралау, сондай-ақ ұсыну оларды төмендетудің тиімді басқарушылық тетіктерін. Осы эмпирикалық диагностика мақсаттарына сәйкес, респонденттердің сараптауына ұсынылған институционалдық тәуекелдер типологиясы визуалданған толықтай 24-суретте.

Қаржы-экономикалық тәуекелдер контуры біріктіреді жоғары оқу орнының материалдық тұрақтылығы мен бюджеттік өтімділігіне деструктивті әсер ететін факторлардың ауқымды спектрін. Бұл кластерге кіреді бағамдық айырмашылықтар, операциялық шығындардың эскалациясы, макроэкономикалық турбуленттілік және өтімділік қатерлері сияқты институционалдық қауіптер, алайда олардың ауқымы шектелмейді тек бұл аспектілермен. Осы тәуекелдер әсер етеді университеттің қаржылық шешімдеріне, ресурстарды бөлу тәртібіне және ұзақ мерзімді даму жоспарларының орындалуына тікелей түрде. Сондықтан қаржы-экономикалық тәуекелдерді қарастыру керек тек бухгалтерлік немесе есептік мәселе ретінде емес, ол болып табылады университеттің жалпы институционалдық тұрақтылығын анықтайтын негізгі басқарушылық факторлардың бірі.



Сурет 24 – Жоғары оқу орындарында кездесетін тәуекелдердің жіктелуі

Білім беру тәуекелдері – университеттің іргелі миссиясын жүзеге асыру қабілетін тежейтін және контент сапасы мен инклюзивтілігіне тікелей соққы жасайтын сыни факторлар кешені. Аталған тәуекелдер мультипликативті сипатқа ие: олар мекеменің негізгі операциялық нәтижелілігінің төмендеуінен бастап, мемлекеттік реттеу саясаты мен нормативтік-құқықтық базадағы шұғыл трансформацияларды қамти отырып, ұйымдық экожүйенің барлық сегменттеріне жүйелі түрде ықпал етеді.

Өз кезегінде, әлеуметтік-этикалық қатерлер кластері корпоративтік этика нормаларының, адам құқықтары мен институционалдық жауапкершілік қағидаттарының эрозиясымен сипатталады. Бұл білім беру ортасындағы әлеуметтік-психологиялық климатты деградацияға ұшыратып, персонал мен

мүдделі тараптардың әл-ауқатына ауқымды деструктивті зардаптарын тигізеді. Аталған санатқа кемсітушілік көріністері, коррупциогендік факторлар, мүдделер қақтығысы, академиялық адалдық презумпциясының бұзылуы (плагиат, мәліметтерді бұрмалау), сондай-ақ басқарушылық және бағалау шешімдеріндегі ашықтық қағидаттарының сақталмауы жатады.

Институционалдық тәжірибе көрсеткендей, шағымдарды қарастырудың легитимді әрі қатаң этикалық комплаенс-механизмдері болмаған жағдайда, оқытушылар тарапынан орын алатын әділетсіздік жасырын сипатқа ие болады. Түптеп келгенде, бұл дисбаланс эскалацияланып, әкімшілік аппаратқа деген сенім мандатының толықтай жойылуына және университеттің репутациялық күйреуіне алып келеді.

Беделдік тәуекелдер – университеттің сыртқы және ішкі стейкхолдерлер алдындағы институционалдық бейнесіне нұқсан келтіретін деструктивті оқиғалар жиынтығын құрайды. Бұл қатерлердің матрицасы өте қауіпті тізбекті реакцияны іске қосады. Ол имидждің эрозиясы сөзсіз талапкерлер контингентінің күрт қысқаруына, зияткерлік адами капиталды тартудың қиындауына, стратегиялық серіктестер мен демеушілердің лоялдылығынан айырылуға, және ең бастысы – қаржыландыру транштарының бұғатталуына ұласады.

Халықаралық тәуекелдер векторы – жоғары оқу орнының трансшекаралық операциялық қызметінің барлық эшелондарымен тығыз сабақтас. Бұл ауқымды периметрге халықаралық академиялық ұтқырлық бағдарламалары, жаһандық ғылыми-зерттеу жобалары және шетелдік филиалдардың жұмыс істеуі кіреді. Университеттердің трансшекаралық интеграциясы аясында туындайтын бұл қатерлер кластеріне макродеңгейдегі геосаяси турбуленттілік, жаһандық эпидемиологиялық форс-мажорлар және мәдениетаралық диссонанстар жатады.

Инфрақұрылымдық қатерлер контуры болып табылады университеттің материалдық-техникалық және цифрлық активтерінің сыни деградациясынан (тозуынан), олардың операциялық сенімділігінің төмендеуінен немесе толықтай бұғатталуынан туындайды. Мұндай дисфункциялар оқу процесінің архитектурасын бұзып, академиялық сапаны құлдыратады және кампус аумағындағы қауіпсіздікке тікелей қауіп төндіреді. Бұл болып табылады кластерге оқу-зертханалық қордың ескіруі, энергетикалық немесе телекоммуникациялық инфрақұрылымдағы коллапстар, сондай-ақ ақпараттық экожүйелердің парализациялануы жатады. Мысалы, дәл емтихан сессиясы қызып тұрған шақта ЖОО-ның ескірген сервері істен шықты делік. Бұл болып табылады қашықтан оқыту платформасын толықтай бұғаттап тастайды. Нәтижесінде пайда болады жағдай, онда бүкіл академиялық күнтізбе бұзылып қана қоймай, студенттер арасында үлкен наразылық туындайды.

Келесі кезекте - ғылыми-зерттеу тәуекелдеріне тоқталсақ. Бұл санатқа университеттің іргелі зерттеулер жүргізуіне, оның нәтижелерін нарыққа шығаруға немесе халықаралық базаларда мақала жариялауға кедергі келтіретін жасырын мәселелер кіреді. Осындай факторлар инновациялық жобалардың тамырына балта шауып, ЖОО-ның академиялық беделін түсіреді және

болашақта берілетін гранттық қаржылардан қағылуға алып келеді. Осы бағыттағы қатерлерді саралай келе, мен оларды бірнеше негізгі топқа бөлдім: зияткерлік меншіктің қорғалмауы, ғылыми болжамдардың қате шығуы және академиялық адалдық қағидаттарының өрескел бұзылуы.

Енді технологиялық осалдықтарға келейік. Бұл - оқу орнының күнделікті жұмысы мен академиялық процесіне тікелей қауіп төндіретін жүйелік ақаулар. Мұндай тәуекелдер көбіне ішкі цифрлық жүйенің сыр беруінен, бекітілген стандартты процедуралардың сақталмауынан немесе сырттан жасалатын кибершабуылдардан пайда болады. Ақпараттық қауіпсіздік тәуекелдерін зерттеп жүрген маман ретінде айтарым, бұл матрицаның ең басты қатерлеріне мыналар жатады: бағдарламалық немесе аппараттық қамтамасыз етудегі олқылықтар, адам факторынан туындайтын техникалық апаттар және мекеменің киберқауіпсіздік қорғанысының бұзылуы.

Ал кадрлық, яғни адами капиталға қатысты тәуекелдер толығымен университеттің интеллектуалдық ресурстарына байланысты. Нақтырақ айтсақ, бұл қауіптер қызметкерлерді басқару жүйесіндегі дұрыс емес стратегиялық шешімдер мен теңсіздіктерден бастау алады. Бұл санат жоғары білікті ғалым-педагогтерді тарту қиындықтарын, ішкі корпоративтік конфликтологияны, кәсіби жану мен мотивациялық дағдарыстарды толықтай қамтиды. Мұндай негативті трендтер білім беру мекемесінің макростратегиялық мақсаттарына жету қабілетін барынша тежейді. Адами капиталдың деградациясына әкелетін негізгі триггерлер қатарына ұжымдағы эмоционалдық тартылу деңгейінің құлдырауы, кросс-функционалдық коммуникацияның үзілуі, кадрлардың компетенциялық дефициті және олардың квалификациясын үздіксіз арттыру механизмдерінің жұмыс істемеуі кіреді.

Құқықтық тәуекелдер ЖОО-ның операциялық қызметіндегі нормативтік-юрисдикциялық ауытқулар мен заңдық қақтығыстар массивін біріктіреді. Бұл эскалациялар мекеменің қолданыстағы заңнама талаптарын сақтамауынан немесе макродеңгейдегі нормативтік базаның күрт реформалануынан туындайды. Құқықтық осалдықтар мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандарттарының өзгеруі, еңбек заңнамасындағы жаңа императивтер, дербес деректерді қорғау саясатының қатаңдатылуы және университеттің академиялық еркіндігін реттейтін өзге де легитимдік шектеулер аясында үздіксіз генерацияланып отырады [74].

#### 1. Тәуекелдерді сәйкестендіру фазасы

Тәуекелдерді идентификациялау процедурасы университеттің операциялық экожүйесіне және академиялық процестердің сапасына деструктивті әсер ететін жасырын факторларды кешенді түрде диагностикалауды көздейді. Айқындалған қатерлер кластері білім беру кеңістігіндегі іргелі қайшылықтарды дөп басып, оларды бақылауға уәкілетті құрылымдық бөлімшелердің архитектурасын дәл құруға қызмет етеді. Нәтижесінде, қауіптерді реттеудің мақсатты, ғылыми-дәлелді басқарушылық тетіктері іске қосылады. Жалпы алғанда, жоғары білім беру секторындағы эндогендік және экзогендік тәуекелдердің табиғаты өте күрделі, көпөлшемді әрі

жоғары динамикалық құбылмалылықпен ерекшеленеді. Сәйкесінше, бұл турбуленттілік жалаң реактивті ден қоюды емес, ЖОО спецификасына қатаң бейімделген тәуекел-менеджменттің жүйелі институционалдық моделін әзірлеп, операциялық қызметке енгізуді императивті түрде қажет етеді [75].

ЖОО экожүйесіндегі болып табылады қауіптерді біріншілік диагностикалау мақсатында негізгі мүдделі тараптар арасында құрылымдалған сауалнама жүргізіледі арнайы түрде. Әзірленген диагностикалық құрал респонденттерге ұйым экожүйесіндегі ықтимал қатерлерге қатысты сараптамалық бағалау жүргізуге, сондай-ақ тәуекелдердің генерациялану көздері мен олардың ықтимал зардаптарын сәйкестендіруге толық түрде мүмкіндік береді жүзеге асыруға. Эмпирикалық деректерді жинау кезеңінде болып табылады қатаң әдіснамалық шектеу бекітілді: матрицаны толтыру барысында респонденттер тек объективті, тәжірибе жүзінде расталған ақпаратқа ғана сүйенуі тиіс болады. Нақты мәліметтер немесе ақпараттық база жеткіліксіз болған жағдайда, жасанды көрсеткіштерді енгізуге қатаң тыйым салынды және тиісті ұяшықтар бекітілген алгоритмге сай толтырылмай қалдырылды. Бұл болып табылады әдіснамалық шарт алынған зерттеу деректерінің жоғары валидтілігі мен объективтілігін қамтамасыз етеді қажетті деңгейде.

Тәуекел-менеджмент әдіснамасындағы қатерлерді идентификациялау фазасының қорытындысы ретінде, сарапшылар тобының қатысуымен диссертациялық жұмыстың 16-кестесінде ұсынылған кешенді тәуекелдер матрицасының алғашқы 7 бағаны нақты эмпирикалық деректермен толтырылды. Бұл операциялық қадам әрбір анықталған тәуекелді ресми түрде құжаттандырып, оларды одан әрі сандық және сапалық талдаудан өткізудің фундаменталды негізін қалыптастырады.

#### Кесте 16 - Тәуекел матрицасы (1 бөлім)

| Тәуекелдерді анықтау |                  |                            |                 |                        |           |         |
|----------------------|------------------|----------------------------|-----------------|------------------------|-----------|---------|
| №                    | Тәуекелдің атауы | Оқиға (Тәуекелдің мазмұны) | Тәуекелдің түрі | Тәуекелдің сипаттамасы | Себептері | Салдары |
| 1                    | 2                | 3                          | 4               | 5                      | 6         | 7       |

Матрицаның 2, 3 және 4-бағандарын толтыру кезеңінде мен әрбір қауіпті өзім ұсынған авторлық жіктемеге сүйене отырып, жүйелі түрде тіркеп шықтым. Бұл сегментте тәуекелдің атауы, оның нақты қалай көрініс табатыны және қай санатқа жататыны рет-ретімен құрылымдалады. Практикалық мысал келтірейін: егер 2-бағанда қауіп факторы ретінде «бәсекелестік ортаны» алсақ, 3-бағанда оның нақты оқиғасы ретінде «білім беру нарығына жаңа, агрессивті бәсекелестердің келуі» тіркеледі. Ал 4-бағанда бұл жағдай бірден «стратегиялық тәуекелдер» санатына жатқызылады.

Келесі 5-баған – тәуекелдің толық сипаттамасы. Бұл бөлімде тәуекелді жай ғана сөзбен сипаттап қоймай, оның пайда болуына тікелей түрткі болатын ішкі және сыртқы факторларды тереңірек талдау қажет. Бұл блок жай ғана



эмпирикалық сипаттамамен шектелмейді. Ол қауіптің ішкі табиғатын және оның ушығып кетуінен туындайтын зардаптарды ғылыми түрде негіздейтін басты аналитикалық ядро қызметін атқарады.

Ал 6-бағанда қандай да бір оқиғаның алдын ала байқалатын ең бастапқы, түбірлік факторлары толық тізбектеледі. Жүйелі талдау жасау үшін бұлардың шежіресін білу өте маңызды.

Соңғы 7-баған – бұл деструктивті салдарлар. Ол тәуекел іске асқан жағдайда университет көретін нақты шығындарды егжей-тегжейлі көрсетеді. Бұл шығындардың қатарына қаржылық тапшылықты, уақыт жоғалтуды, білім сапасының төмендеуін, ЖОО беделіне нұқсан келуін және академиялық нарықтағы университеттің үлесі қысқаруын жатқызуға болады.

### 3. Тәуекелдерді сапалық сараптау

Ұсынылып отырған дербес басқару әдістемесінің бұл транзиттік кезеңі тәуекелдер матрицасының жетілдірілген аналитикалық нұсқасын жобалауға бағытталған. Аталған саты бір-бірімен тығыз сабақтасқан бірнеше операциялық процедураларды біріктіреді: мақсатты топтар арасында тереңдетілген эмпирикалық сауалнамалар жүргізу, стратегиялық басқару жобасының мазмұнын негіздеу, дағдарысқа қарсы іс-қимыл жоспарын әзірлеу және тәуекел матрицасының базалық конфигурациясын қалыптастыру. ЖОО-ның операциялық қызметіне қатысты әрбір қауіптің іске асу ықтималдығы мен институционалдық зардаптарын кешенді эвалюациялау нәтижесінде құрастырылған түпкілікті визуалды-аналитикалық матрица моделі 25-суретте көрініс тапқан.

|    |                   |                |                  |                  |                |
|----|-------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| 1  |                   |                |                  |                  |                |
| 2  |                   |                |                  |                  |                |
| 3  |                   |                |                  |                  |                |
| 4  |                   |                |                  |                  |                |
| 5  |                   |                |                  |                  |                |
| 6  |                   |                |                  |                  |                |
| 7  |                   |                |                  |                  |                |
| 8  |                   |                |                  |                  |                |
| 9  |                   |                |                  |                  |                |
| 10 |                   |                |                  |                  |                |
|    | Өте төмен<br>1-7% | Төмен<br>7-20% | Орташа<br>20-50% | Жоғары<br>50-70% | Жоғары<br>>70% |
|    |                   |                |                  |                  |                |

Сурет 25 – Тәуекел матрицасының мысалы

Авторлық әдістеме аясындағы тәуекелдер матрицасы қауіптердің іске асу жиілігі мен институционалдық маңыздылығын кросс-эвалюациялау негізінде құрылады. Тәуекелді бағалау процедурасы – қатердің генерациялану ықтималдығы мен оның ауқымдылық деңгейін дәл айқындайтын іргелі

аналитикалық процесс. Бұл прогностикалық эвалюациялау процесінің стратегиялық горизонты бір академиялық немесе қаржылық жылды қамтиды. Тәуекелдің туындау ықтималдығы сарапшылық-аналитикалық валидациялау арқылы бағамдалып, 5 балдық градациялық шкаламен өлшенеді.

#### 4. Тәуекелдерді сандық талдау

Сандық өлшеу процедурасы сапалық диагностика сатысында айқындалған және университеттің макромаксаттарына сыни деңгейде ықпал ететін басым қатерлер кластеріне ғана шоғырландырылады. Бұл фазада тәуекелдік триггерлердің деструктивті әлеуеті нақты математикалық немесе статистикалық көрсеткіштермен рейтингтелуі мүмкін. Десе де, басқарушылық тәжірибе көрсеткендей, кейбір спецификалық жағдайларда қорғаныс шараларды әзірлеу үшін сандық цифрландыруды жүргізу абсолютті міндетті шарт болып саналмайды.

Идентификациялау процесі аяқталған бойда, операциялық процестердің тікелей процесс иелері қауіптердің туындау жиілігі мен ықпал ету масштабын пайыздық арақатынаспен бағамдайды. Осы есептеулердің жиынтық нәтижесі университеттің жалпы тәуекел-аппетиті мен қатерлердің нақты ауқымын айқындайды.

#### 5. Тәуекелдерге басқарушылық ден қоюды жоспарлау

Дағдарысқа қарсы іс-қимылдарды жобалау – болып табылады жоғары оқу орнының стратегиялық орнықтылығына төнетін факторларды барынша ауыздықтауға және туындаған жағымды мүмкіндіктерді тиімді түрде капитализациялауға бағытталған басқарушылық алгоритмдерді бекіту сатысы. Бұл болып табылады кешенді сипаттағы шаралар пулы қауіптерді сапалық және сандық тұрғыдан эвалюациялау толық түрде аяқталғаннан кейін іске қосылады. Жоспарлау архитектурасында әрбір болып табылады сыни тәуекел бойынша дербес жауапты тұлғаларды нақты тағайындау және бекіту қатаң талап етіледі. Аталған болып табылады тұлғалар бөлінген институционалдық бюджет лимиттері аясында тәуекелді оқшаулау және мониторингілеу шараларын тікелей үйлестіреді.

Зерттеу барысында құрастырылған 17-кесте тәуекел матрицасының жетілдірілген екінші нұсқасын репрезентациялайды. Бұл нұсқа базалық матрицаны әрбір идентификацияланған қауіптің жиынтық (сандық-сапалық) рейтингтік бағасымен толықтырады.

Кесте 17 - Тәуекел матрицасы (2 бөлім)

| Тәуекелдерді басқару процесінің жетекшілері | Тәуекелге әсер ету | Әсер ету құны | Регламенттейтін құжаттар | Жалпы тәуекел |         |         |
|---------------------------------------------|--------------------|---------------|--------------------------|---------------|---------|---------|
|                                             |                    |               |                          | Ықтималдығы   | Салдары | Бағалау |
| 12                                          | 13                 | 14            | 15                       | 16            | 17      | 18      |

Тәуекелдердің жалпы бағасы. Тәуекел екі мән бойынша бағаланады: ықтималдық және нәтижесі. Бірінші сатыда тәуекел тәуекелге ықпал ету жолдарын қолданғанға дейін бағаланады. Ықпалдан алдыңғы тәуекел бағалау жалпы бағалау болып есептелінеді.

Тәуекелді оқиғаның болып табылады басталу ықтималдығы коэффициент түрінде бағаланады, оның мәні 1-кестеге сәйкес сараптамалық әдіспен айқындалады.

Салдары. Осы тұрғыдан алғанда, бағанда осы тәуекел басқарылмайды және бақыланбайды деген болжаммен бұл жоба бойынша іс-шараларды орындау барысында тәуекел жағдайлардың таңдау нәтижелерінің маңыздылық көрсеткішін көрсету керек. Көрсеткіштің мәні кестеге сай сараптамалық тәсілмен табылады.

Тәуекелді бағалау ықтималдық болып табылады коэффициентінің көбейткіші ретінде бағаланады және қадағаланбайды деген болжаммен тәуекелдің жалпы мәнін көрсетеді.

Тәуекелдерді кешенді сипаттағы болып табылады талдау – бұл деструктивті факторлардың ұйым жүйесіне тигізетін ықпалын терең түсінуге бағытталған іргелі аналитикалық процесс. Бұл болып табылады фаза қатерлерді сандық-сапалық эвалюациялау қажеттілігін негіздеп, оларды нивелирлеудің ең оңтайлы басқарушылық алгоритмдері мен әдіснамаларын таңдау үшін валидацияланған ақпараттық базаны қалыптастырады.

Анықталған қауіптерді сараптау процедурасы – болып табылады қолданыстағы қорғаныс механизмдердің операциялық тиімділігін қатаң ескере отырып, деструктивті оқиғалардың іске асу ықтималдығы мен олардың институционалдық зардаптарын дәл бағамдауды көздейді.

Аналитикалық кезең қатерлердің бастапқы болып табылады генезисін, олардан туындайтын деструктивті салдарды және аталған оқиғалардың іске асу жиілігін кешенді сипаттағы түрде декомпозициялауды талап етеді. Бұл болып табылады ретте бір ғана триггерлік оқиғаның каскадты реакцияларды генерациялап, ұйымның түрлі операциялық бағыттарына бір мезгілде мультипликативті нұқсан келтіру әлеуетін ескеру стратегиялық маңызға ие. Сәйкесінше, тәуекел-менеджмент архитектурасындағы болып табылады ағымдағы бақылау тетіктерінің операциялық әлеуеті және олардың митигациялық тиімділігі міндетті түрде институционалдық аудиттен өткізілуі шарт.

Қауіп деңгейін сандық-сапалық өлшеу мақсатында жүргізілетін эвалюация процесі кез келген штаттан тыс жағдайдан немесе операциялық ауытқудан туындайтын зардаптардың масштабын және олардың іске асу жиілігін синхронды түрде сараптайды. Десе де, деструктивті әлеуеті өте төмен немесе туындау ықтималдығы базалық шектен аспайтын қатерлерді бағалау барысында, оңтайлы басқарушылық шешім қабылдау үшін бір ғана индикативті параметрді сараптау толықтай жеткілікті болып саналады.

Тәуекелдерді басқару процесінің жетекшілері (12) бағалауға жауапты тұлға болып табылады, осы тәуекелдерді басқару және бақылау, яғни оны азайтуға ынталандыру және оған ықпал ету үшін жеткілікті күшке ие.

Тәуекелге әсер ету (13). Мұнда әсер етудің айрықша әдістерінің сипаттамасы ұсынылған, оларды тәуекелді иеленуші немесе өзге бөлімшелер қолданады. Кез келген ықтималдығын немесе нәтижесін кемітуге жәрдемдесетін іс-әрекет немесе қызмет әсер ету тәсілі ретінде тәуекел оқиғасының туындауын есептеуге болады.

Әсер ету құны (14). Қолданылатын тәсілдердің құнын сараптамалық бағалау тәуекелге әсері. Келесі ауқымды пайдалану ұсынылады: жоғары, орташа және ақшалай көрсетілген ықпалдың төмен деңгейі.

Тәуекелдерді басқару процестерін реттейтін құжаттар (15). Бекітілген басқа үдерістерін сол немесе басқа жолмен реттейтін ішкі құжаттар тәуекелі: сәйкестендіру, бағалау, талдау, бақылау немесе ықпал ету. Мұндай құжаттарға тікелей немесе жанама реттейтін кез келген құжатқа сілтеме жасай алады, белгілі бір тәуекелді бағалауды азайтуға мүмкіндік беретін үдеріс.

Қалдық тәуекелді бағалау (16-18). Аталған жалпы тәуекелге ұқсастығы бойынша қос параметр бойынша бағаланады: салдар және ықтималдық.

Ықтималдығы (16). Үстінде айтылған басқару жолдарының ықпалынан кейін бұл тәуекелдің реттелетінін және қадағаланатынын ескере отырып, тәуекелді оқиғаның туындауы. Алдыңғы сатыдағы ықтималдық бірдей бағалау алаңына сай сараптамалық тәсілмен бағаланады.

Салдары (17). Көрсетілген басқару жолдарының ықпалынан соң, бұл тәуекелдің бақыланатын әрі қадағаланатындығын ескеріп, тәуекелдің болуы. Алдыңғы сатыдағы нәтижелерді бағалаумен бірдей жиынтыққа қолайлы сараптау тәсілімен бағаланады.

Бағалау (18). Тәуекелді болжайтын қалдық тәуекелді бағалау және басқару әдістеріне ұшырағаннан кейін басқарылады және бақыланады. Ол салдар мен ықтималдықтың туындамасы ретінде есептеледі.

#### 1. Тәуекелді бақылау және басқару.

Тәуекелдерді мониторингілеу және бақылау — ұйым экожүйесінде жаңадан генерацияланатын қатерлерді проактивті идентификациялауды, тіркелген тәуекелдер профилін үздіксіз қадағалауды, сондай-ақ іске асырылған митигациялық операциялардың институционалдық тиімділігін аудиттеуді біріктіретін перманентті басқарушылық процесс. Бақылау процедурасының негізгі аналитикалық құралдары операциялық ортадағы кез келген ауытқулар мен жаңа тенденцияларды кешенді сараптауды көздейді. Сонымен қатар, стратегиялық жоспардың орындалу динамикасын айқындайтын техникалық индикаторларды бағалау және мекеменің ішкі ресурстық әлеуетін жүйелі түрде талдау аталған алгоритмнің фундаменталды құрамдас бөлігі болып табылады.

Дәл осы мониторингтік аудиттің және тәуекелдерді басқарудың нақты нәтижелеріне сүйене отырып, біз тәуекелдер матрицасының жаңадан өзектендірілген, динамикалық нұсқасын жасап шығарамыз. Яғни, бұл бір рет сызылып, қатып қалған құжат емес, үнемі жаңарып отыратын «тірі» процесс.

Сапа менеджменті және стандарттау қағидаттарына сүйене отырып ерекше атап өткім келетіні: қалыптасқан нақты ахуалды университеттің негізгі стратегиялық жоспарымен дәлме-дәл үйлестіру үшін, біз шұғыл түрде алдын алу және қателерді түзету шараларын іске қосамыз. Онсыз кез келген тәуекел-менеджмент жүйесі өзінің нақты операциялық тиімділігін жоғалтады. Диссертациялық зерттеу аясында әзірленген осы авторлық әдістеме жоғары оқу орнының басқару архитектурасына органикалық түрде енетін, институционалдық қауіптерді реттеудің әмбебап әрі қолданбалы тұғырнамасы ретінде ұсынылып отыр. Әрбір академиялық және операциялық процесс үшін университеттің стратегиялық талаптарын толық қанағаттандыратын тәуекелге бағдарланған дәйекті тәсілдеме құрылуы шарт. Сонымен қатар, бұл экожүйеде қатерлер мен оларды бейтараптандыру тетіктері туралы ақпараттық ағындар абсолютті ашықтықты және жоғары сенімділікті көрсетуі тиіс.

Тәуекелдерге институционалдық ден қою алгоритмі – университет басшылығының қауіптерді қабылдау (тәуекел-аппетит) мен олардан жалтару стратегиялары арасындағы оңтайлы тепе-теңдікті қаншалықты дәл сақтай алатынын индикациялайды. Мекеменің макромақсаттарына мінсіз қол жеткізу үшін басқарушы аппарат кез келген ішкі процестердің бүкіл өмірлік циклі барысында проактивті және бірізді қорғаныс шараларын генерациялауға міндетті.

Түйіндей келгенде, жоғары оқу орнына арналған тәуекел-менеджменттің дербес әдістемесін теориялық тұрғыдан жобалап қана қоймай, оны үздіксіз аналитикалық сүйемелдеу арқылы университеттің нақты операциялық қызметіне іс жүзінде енгізу – білім беру ұйымының макроэкономикалық турбуленттілік жағдайындағы институционалдық орнықтылығын қамтамасыз етудің басты кепілі деген іргелі ғылыми тұжырым жасалды.

### **3.4 Жоғары оқу орнында тәуекелдерді басқару жөніндегі ұйым стандартын әзірлеу**

Қазіргі заманғы жоғары білім беру мекемелері сыртқы макроэкономикалық ортаның жоғары турбуленттілігі, технологиялық инновациялардың үздіксіз эскалациясы, академиялық бағдарламалардың сапасына қойылатын талаптардың күрт қатандауы және жаһандық бәсекелестіктің күшеюі туындатқан абсолюттік белгісіздік жағдайында қызмет етеді. Осындай агрессивті конъюнктурада университеттің стратегиялық орнықтылығын қамтамасыз етудің іргелі тетігі – барлық құрылымдық секторлар үшін біріздендірілген тәсілдемені сақтай отырып, қауіптерді реттеу процестерін институционализациялайтын арнайы ішкі корпоративтік стандартты әзірлеу. Тарихи ретроспективаға сүйенсек, тәуекел-менеджменттің базалық нормативтерін қалыптастыруда ағылшын-саксондық құқық жүйесі елдерінің институционалдық үлесі басым болды [76]. Осы орайда, қатерлерді проактивті идентификациялауға, олардың деструктивті әлеуетін эвалюациялауға және амортизациялық (қорғаныс) шараларды жобалауға негіз болатын формализацияланған диагностикалық жүйелерді қолдану айрықша стратегиялық

салмаққа ие. Халықаралық басқарушылық тәжірибеде мұндай жүйелік регламенттер мен нұсқаулықтар дағдарысқа қарсы басқару архитектурасын тиімді іске асырудың іргетасы ретінде танылады [77].

Университет жүйесіне бейімделген дербес стандартты жобалау бірқатар өзара сабақтасқан стратегиялық макромақсаттарды көздейді. Ең алдымен, бұл құжат тәуекелге бағдарланған басқару парадигмасын ЖОО-ның ұзақ мерзімді даму стратегиясына органикалық түрде енгізудің заңдық-нормативтік қаңқасын қалыптастырады. Сонымен қатар, басқару архитектурасындағы ұғымдық аппаратты, эвалюациялық концепциялар мен аналитикалық алгоритмдерді (ISO 31000:2018 және IEC 31010:2019 халықаралық талаптарына сәйкес) қатаң біріздендіру арқылы процестердің абсолютті транспаренттілігі қамтамасыз етіледі. Мұндай институционалдық реформа, түптеп келгенде, қауіптердің іске асу жиілігі мен ықтимал шығындарды дәл бағамдау есебінен топ-менеджмент қабылдайтын стратегиялық шешімдердің нәтижелілігін радикалды түрде арттырады. Жаһандық академиялық кеңістікте осындай нормативтік актілердің кеңінен легитимизациялануы – басқарушылық тәжірибені халықаралық стандарттармен үйлестіру қажеттілігін айқын дәлелдейді; алайда бұл процесс әрбір білім беру мекемесінің ішкі эндогендік ерекшеліктерін міндетті түрде сақтауды талап етеді [78].

Әзірленген авторлық стандарт қатаң құрылымдалған келесі аналитикалық блоктардан тұрады:

«Қолдану аясы» деп аталатын базалық тарауда нормативтік құжаттың университеттің барлық операциялық домендеріне: академиялық, ғылыми-зерттеу, әкімшілік-басқарушылық, қаржы-экономикалық және халықаралық бағыттарға толықтай қолданылатыны нақтыланады. Бұл макроқұрылым репутациялық және білім беру қауіптерінен бастап, күрделі технологиялық және ақпараттық қатерлердің ауқымды спектрін толық бақылау периметріне алуға жағдай жасайды.

«Нормативтік сілтемелер» блогында ішкі құжаттың жаһандық комплаенс-стандарттармен (ISO 31000:2018, IEC 31010:2019, ISO/IEC 27001:2022), сондай-ақ білім беру сапасы мен дербес деректерді қорғауды реттейтін Қазақстан Республикасының ұлттық заңнамалық актілерімен тікелей заңдық сабақтастығы бекітіледі. Мұндай үйлесімділік халықаралық озық тәжірибелер мен ұлттық юрисдикция талаптары арасындағы мінсіз институционалдық тепе-теңдікті кепілдендіреді.

«Терминология және анықтамалар» секциясы тәуекел, сәйкестендіру, бағалау, тәуекелдер матрицасы және дағдарысқа қарсы іс-қимыл жоспары сияқты іргелі басқару ұғымдарының глоссарийін жүйелейді. Тұжырымдамалық аппаратты осылайша қатаң стандарттау – университеттің барлық құрылымдық бөлімшелеріндегі персоналдың басқару хаттамаларын біркелкі түсінуін қалыптастырып, коммуникациялық диссонанс тәуекелдерін барынша айқындайды.

Әдістеменің операциялық өзегі - «Тәуекелдерді идентификациялау» тарауы. Бұл бөлімде қатерлерді алғашқы диагностикалаудың валидацияланған

алгоритмдері (сараптамалық эвалюация, профессор-оқытушылар құрамы мен әкімшілік аппарат арасындағы құрылымдалған сауалнамалар, статистикалық ретроспектива және прогностикалық сценарийлік модельдеу) заңды түрде бекітіледі.

Ал диагностикадан кейінгі логикалық жалғас саналатын «Тәуекелдерді эвалюациялау (бағалау)» блогында қауіптерді сандық және сапалық параметрлеу регламенті қатаң айқындалған. Мұнда ІЕС 31010:2019 стандартында көрсетілген күрделі аналитикалық инструментарийді («Ықтималдық × салдар» матрицасын, «Bow-tie» концепциясын, ФТА/ЕТА шежірелерін) қолдану хаттамалары толықтай ашылады. Кешенді бағалаудың түпкілікті нәтижелері динамикалық тәуекелдер матрицасына импортталып, қатерлер массиві өздерінің деструктивті әлеуетіне қарай: апаттық (сыни), жоғары, транзиттік (орташа), төмен және базалық (өте төмен) санаттарға қатаң дистрибуцияланады.

Әзірленген ішкі стандарттың «Жалпы ережелер» бөлімінде біз тәуекелдерді басқарудың ең іргелі төрт принципін заңды түрде бекіттік: олар - жүйелілік, үздіксіздік, қауіптің алдын алу және кез келген жағдайға тез бейімделу. Бұл жүйедегі басты басқару ерекшелігі - жауапкершілікті дұрыс бөлісу. Яғни, күнделікті қауіптерді бақылау мен реттеу университеттің әрбір құрылымдық бөлімшесінің тікелей міндеті саналады. Ал осы процестің ең басты стратегиялық жауапкершілігі ректорат пен ғылыми кеңестің тікелей құзыретінде қалады.

Жалпы алғанда, ЖОО жүйесінде тәуекелдерді басқарудың дербес ішкі стандартын әзірлеу - ұйымның институционалдық қауіпсіздік архитектурасын қалыптастырудағы іргелі стратегиялық қадам болып табылады. Аталған болып табылады құжат корпоративтік басқарудың нормативтік-әдіснамалық базисін қалыптастырып, қатерлерді идентификациялау мен бағалаудың бірыңғай жүйесін легитимдейді. Сонымен қатар, қарастырылуы болып табылады керек, форс-мажорлық және төтенше факторлар генерацияланған жағдайда шұғыл ден қоюдың нақты алгоритмдерін институционалдық деңгейде бекітеді.

Перспективалық тұрғыдан алғанда, мұндай болып табылады қатаң регламенттің имплементациялануы ұйымның макроэкономикалық турбуленттілікке төзімділігін мультипликативті түрде арттырып, критикалық инциденттердің іске асу жиілігін минимизациялайды. Стратегиялық өлшемде бұл жүйе ретінде университеттің жаһандық білім беру нарығындағы бәсекелік позициясын нығайтудың фундаменталды институционалдық негізін құрайды.

### **3.5 Тәуекел деңгейі өте жоғары тәуекелдерді басқару шаралары**

Жалпы алғанда, кез болып табылады келген ұйымда қаржылық тәуекелдерді басқарудың ең негізгі мақсаты — оның экономикалық қауіпсіздігі мен тұрақтылығын қамтамасыз ету. Сонымен қатар, қарастырылуы керек, күтілетін табыс пен белгілі бір тәуекел деңгейінің арасындағы дұрыс теңгерімді сақтай отырып, барынша жоғары нәтижеге қол жеткізу өте маңызды. Зерттеуші ретінде бұл болып табылады процесті біз былай түсіндірер едік: қаржылық тәуекел-менеджмент — бұл жай ғана қағаз жүзіндегі есеп-қисап емес. Ол нақты

бір мекеменің ішкі жұмыс ерекшелігіне бейімделген, күтілетін шығындарды барынша азайтып, қолда бар қаржы ресурстарын барынша тиімді түрде жұмсауға бағытталған нақты басқару шараларының кешені [79].

Енді осы мәселені тікелей білім беру саласына, яғни университеттерді қазіргі заман талабына сай басқару экожүйесіне бұрып көрейік. ЖОО-дағы қаржылық тәуекелдер дегеніміз не? Бұл — оқу орнының күнделікті шаруашылығына, оның қаржылық орнықтылығы мен жалпы нәтижелілігіне тікелей кері әсерін тигізетін тосын оқиғалар мен алдын ала болжау қиынға соғатын экономикалық факторлардың тұтас жиынтығы. Дәл осы қаржылық іргетас шайқалса, университеттің қалған барлық (ғылыми, академиялық) процестері автоматты түрде зардап шегетіні анық. Олар жоспарлаған табыстарды алмау, күтпеген шығындардың пайда болуы немесе сыртқы (макроэкономикалық тұрақсыздық, мемлекеттік қаржыландырудың ауысуы, инфляциялық үдерістер, демографиялық ауытқулар) және ішкі факторлардың (тиімсіз бюджеттік жоспарлау, қаржылық басқарудағы қателіктер, табыс дереккөздерінің әртараптандырудың жеткіліксіздігі) нәтижесінде қаржылық құралдардың бір бөлігінің жоғалу мүмкіндігіне көрінеді. Институционалдық зерттеу призмасынан алғанда, ЖОО жүйесіндегі қаржылық тәуекелдер – бюджеттік ағындарды генерациялау, бөлу және капитализациялау процестеріндегі макроэкономикалық белгісіздіктің сыни деңгейін сипаттайды. Бұл турбуленттілік жағдайында университеттің кірістері мен операциялық шығындары арасындағы тепе-теңдік бұзылып, ол тікелей білім беру контентінің сапасына, мекеменің инновациялық әлеуетіне және жаһандық бәсекеге қабілеттілігіне деструктивті соққы жасайды. Сәйкесінше, қаржылық қатерлерді проактивті реттеу - университеттің экономикалық саясатының іргелі архитектурасын құрайды. Қазіргі агрессивті макроэкономикалық конъюнктурада қауіптердің генерациялануын абсолютті түрде жоққа шығару мүмкін емес аксиома. Десе де, қаржылық триггерлердің онтологиясын терең зерделеу, оларды аналитикалық бағалау және алдын алу механизмдерді жобалау - қатерлердің іске асу жиілігін радикалды түрде ауыздықтауға және ықтимал институционалдық шығындарды барынша нивелирлеуге стратегиялық негіз қалайды [80].

Осы зерттеу аясында қаржылық тәуекелдердің генезисінен туындайтын кіші тәуекелдерді кешенді декомпозициялау мақсатында Исикава диаграммасы қолданылды. Бұл сараптамалық құрал – себеп-салдарлық корреляцияны терең диагностикалауға және соның негізінде институционалдық зардаптарды дәл болжауға арналған қуатты аналитикалық матрица қызметін атқарады. Визуалды тұрғыдан диаграмма «балық қаңқасы» (fishbone) құрылымына ие. Мұнда түпкілікті деструктивті нәтижеге әкелетін іргелі триггерлер орталық «қаңқаны» құраса, ал қосалқы эндогендік және экзогендік факторлар тармақталған «сүйектер» ретінде проекцияланады [81].

Осындай графикалық-аналитикалық тәсілдеме университеттің қаржы-экономикалық экожүйесіне төнетін қауіптердің морфологиясы мен ішкі құрылымын абсолютті ашық түрде айқындап береді. 26-суретте визуалданған



модельдің басқы векторы ретінде «Қаржылық тәуекелдер» макро-мәселесі бекітіліп, одан тармақталатын негізгі санаттар мен спецификалық суб-тәуекелдер тобы қатаң жүйеленген.



Сурет 26 - Қаржылық тәуекелдердің себеп-салдар диаграммасы

Исикава диаграммасы университеттегі қаржылық тәуекелдер көптеген өзара байланысты факторлардың әсерінен қалыптасатынын көрсетеді. Олар сыртқы (мемлекеттік реттеу, экономикалық орта) және ішкі (кірістер, шығындар, қаржыландыру, инвестициялар) белгісіздік көздерін қамтиды. Мұндай визуалды-аналитикалық модель университеттің қаржы жүйесінің осал тұстарын жүйелі түрде бағалауға және оларды төмендетудің тиімді шараларын жасауға мүмкіндік береді.

Қаржылық тәуекелдердің әсерін жою үшін ЖОО-ға 18-кестеде көрсетілген басқару және ұйымдастырушылық-экономикалық іс-шаралар кешенін іске асыру ұсынылады.

Кесте 18 - ЖОО-дағы қаржылық тәуекелдерді басқару шаралары

| № | Кіші тәуекелдер | Басқару шаралары                                                                                                                                                | Жауапты бөлімшелер / орындаушылар             |
|---|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1 | 2               | 3                                                                                                                                                               | 4                                             |
| 1 | Қаржыландыру    | Резервтік қорды қалыптастыру, сценарийлік бюджеттік жоспарлау, гранттар мен мемлекеттік бағдарламаларға қатысу, субсидиялардың уақытылы түсуін бақылау.         | Қаржы директоры                               |
| 2 | Кірістер        | Табыс көздерін әртараптандыру, ақылы бағдарламаларды және онлайн оқуды дамыту, бизнес пен әріптестікті нығайту, білім беру қызметтерін маркетингтік ілгерілету. | Бухгалтерлік есеп және есептілік департаменті |

| 1 | 2                             | 3                                                                                                                                                            | 4                                            |
|---|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 3 | Шығындар                      | Бюджеттік бақылау жүйесін енгізу, ішкі аудит жүргізу, сатып алу мен әкімшілік шығыстарды оңтайландыру.                                                       | Экономикалық талдау және болжау департаменті |
| 4 | Инвестициялар                 | Жобаға дейінгі тиімділікті талдау, инвестициялық кеңес құру.                                                                                                 | Экономикалық талдау және болжау департаменті |
| 5 | Құқықтық реттеу               | Заңнама өзгерістерінің мониторингі, шарттардың Заң сараптамасы, кәсіби қауымдастықтарға қатысу.                                                              | Әкімшілік департаменті, заң қызметі          |
| 6 | Сыртқы экономикалық факторлар | Қаржы резервтерін құнсыздандыратын инфляциялық процестер, халықаралық келісімшарттар кезіндегі валюта бағамының ауытқуы, жалпы макроэкономикалық тұрақсыздық | Қаржы директоры                              |

Ұсынылған шаралар ЖОО-ның қаржылық тұрақтылығын арттыруға, оның кіріс базасының тұрақтылығын қамтамасыз етуге және білім беру қызметтерінің сапасын сақтай отырып шығындарды оңтайландыруға бағытталған. Іс жүзінде бұл тәуекелді азайтудың пайдасы мен оған қажетті шығындар арасындағы байланысты іздеуді, сондай-ақ ол үшін қандай әрекеттерді орындау керектігін шешуді (соның ішінде қандай да бір әрекеттен бас тартуды) қамтиды [82].

Дегенмен, ұйымның операциялық қызметіндегі қаржы-экономикалық тәуекелдер — мекеменің институционалдық орнықтылығы мен тиімділігіне деструктивті ықпал ететін өзара корреляцияланған факторлардың күрделі кешені ретінде қарастырылады. Аталған тәуекел санатының ерекшелігі тек нарықтық жағдайлармен ғана емес, сонымен қатар ұйымның сыртқы қаржыландыру көздеріне, нормативтік-құқықтық реттеу ортасына және білім беру қызметтеріне деген сұраныс конъюнктурасының динамикасына жоғары транзитивті тәуелділігімен айқындалады.

Нақты сараланған талдау барысында университеттің экономикалық жағдайын шайқалтуы мүмкін ішкі қаржылық қауіптердің негізгі тобын анықтап шықтым. Олардың қатарына бюджеттік тапшылықты, кіріс пен шығыс арасындағы теңсіздікті, сондай-ақ инвестициялық, инфляциялық, басқарушылық және реттеушілік тәуекелдерді жатқызуға болады. Бұл факторлардың қай-қайсысы болмасын, ЖОО-ның қаржылық экожүйесіне түрлі деңгейдегі өте ауыр соққы жасауға қабілетті екені сөзсіз.

Осы тұрғыдан болып табылады алғанда, қауіптердің зардабын барынша жұмсарту үшін, арнайы басқарушылық шаралар кешенін әзірледім. Бұл болып табылады жүйе ретінде өз ішіне бірнеше маңызды сипатқа ие қадамды біріктіреді: университеттің табыс көздерін стратегиялық тұрғыдан

әртараптандыру, қатаң қаржылық бақылау механизмдерін енгізу, бухгалтерлік есепті толықтай цифрлық форматқа көшіру және ішкі аудит жұмысын жетілдіру. Сонымен қатар, қарастырылуы керек, болып табылады зерттеуде дағдарысқа қарсы саясаттың басты бағыты ретінде — сыртқы экономикалық ауытқуларға жедел жауап беретін «ерте ескерту» жүйесін енгізу және резервтік қор қалыптастыру ұсынылып отыр.

Егер біз осындай болып табылады алдын алу шараларын ЖОО-ның күнделікті жұмысына нақты енгізсек, ресурстарды басқару тиімділігі мен мекеменің тұрақтылығы еселеп артады. Нәтижесінде пайда болады жағдай, онда, университеттің отандық және әлемдік білім нарығындағы бәсекелестік қабілетін ұзақ жылдарға сенімді түрде нығайтуға мықты іргетас қаланады.

Түйіндей келсек, біз ұсынып болып табылады отырған қаржылық тәуекелдерді басқарудың бұл жүйесі ең бастысы — мемлекет, ЖОО басшылығы және студенттер арасындағы мүдделер тепе-теңдігін сақтайды. Зерттеуші ретінде айтарым, дәл осы институционалдық үйлесімділік — қазіргі заманғы жоғары білім беру экожүйесінің үзіліссіз әрі тұрақты түрде дамуын қамтамасыз ететін басты кепіл. Өйткені, ғылыми әдебиеттерде дәл көрсетілгендей, болып табылады тәуекелдерді басқару дегеніміздің өзі — қауіп факторлары туралы дұрыс әрі уақтылы ақпарат алу, оны сауатты бағалау, басымдықтарды анықтап, нақты қорғаныс бағдарламасын әзірлеу процесі [83].

Университеттегі білім беру тәуекелдері – бұл оқу үдерісінің спасына, білім беру мақсаттарына жетуге, сондай-ақ жоғары оқу орнының академиялық және имидждік тұрақтылығына кері әсер етуі мүмкін ықтимал қолайсыз оқиғалар мен факторлардың жиынтығы.

Білім беру тәуекелдерінің деңгейі де өте жоғары болғандықтан, оны міндетті түрде басқару керек. Ол үшін 27-суретте Исикава диаграммасының көмегімен тәуекелдің себеп-салдарын анықтадық.



Сурет 27 - Білім беру тәуекелдерінің себеп салдар диаграммасы

Қызметтің білім беру саласындағы университеттің қызметі сан алуан өзара байланысты үдерістерді қамтитын күрделі жүйе болып есептеледі. Яғни, оқу

үдерісін ұйымдастырудан бастап дағдыланған мамандардың даярлығының сапасын бағалауға дейінгі процестерді қамтиды. Кәсіптік тұрғыдағы зерттеулерді басқару арқылы қызметкерлердің сауылылығын қорғауға және қауіпсіздік деңгейін көтеруге арналған жүйелі процесс [84]. Ол мүмкін болатын қателіктерді айқындауға және олардың қызметкерлерге тигізетін әсерін кемітуге жол беретін жұмыс орындарын аттестаттау нәтижелері негізінде еңбек жағдайларын жан-жақты бағалауды қамтиды. Цифрландыру, демографиялық өзгерістер және білім беру қызметтері нарығындағы бәсекелестіктің үдеуі жағдайында білім беру тәуекелдерін жүйелі түрде басқарудың маңыздылығы артып келеді.

Талдау білім сапасы мен университеттің тұрақтылығына айтарлықтай ықпал ететін алты негізгі тәуекел анықталды. Педагогикалық, академиялық, ұйымдастырушылық-басқарушылық, инновациялық-технологиялық, әлеуметтік-психологиялық және институттық. Олардың әрқайсысының өзіндік туындау бастаулары, қорытындылары бар және нақты басқару амалдарын талап етеді. 19-кестеде жоғары оқу орындарындағы білім беру тәуекелдерін себеп-салдарына байланысты басқару шараларының жиынтығы көрсетілген.

Кесте 19 - ЖОО-дағы білім беру тәуекелдерінің себеп салдары басқару шараларының кешені

| № | Кіші тәуекелдер                       | Басқарудың негізгі шаралары                                                                                                                                                                    | Жауапты бөлімшелер / орындаушылар                                                             |
|---|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                     | 3                                                                                                                                                                                              | 4                                                                                             |
| 1 | Педагогикалық тәуекел                 | Оқытушылардың біліктілігін үнемі арттыру, педагогикалық қызметті аттестаттау және ішкі аудит, оқытудың инновациялық әдістемелерін әзірлеу және енгізу, оқытушыларды кәсіби дамуға ынталандыру  | Кадрлар және біліктілікті арттыру басқармасы, оқу-әдістемелік басқарма, институт директорлары |
| 2 | Академиялық тәуекел                   | Академиялық адалдық саясатын енгізу, плагиатқа қарсы жүйелерді пайдалану, академиялық этика бойынша семинарлар өткізу, бағалау сапасын бақылау жөніндегі комиссия құру.                        | Академиялық мәселелер жөніндегі департамент                                                   |
| 3 | Ұйымдастырушылық-басқарушылық тәуекел | Оқу жүктемесінің кестесі мен бөлінуін оңтайландыру, оқу процесін автоматтандырылған басқару жүйесін енгізу, жоспарлаудың бірыңғай регламенттерін құру, басқару тиімділігінің ішкі мониторингі. | Ректорат, оқу процесі басқармасы, жоспарлау бөлімі                                            |
| 4 | Инновациялық-технологиялық тәуекел    | ЖОО-ның цифрлық трансформациясын қолдану, оқытушылар мен студенттердің цифрлық құзыреттілігін арттыру, деректерді резервтеу және білім беру платформаларының                                   | Ақпараттық қауіпсіздік бөлімі, цифрлық офицер                                                 |

## 19-кестенің жалғасы

| 1 | 2                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                | 4                                                    |
|---|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|   |                                       | киберқауіпсіздігі, енгізі алдында жаңа технологияларды тестілеу.                                                                                                                                                                 |                                                      |
| 5 | Әлеуметтік және психологиялық тәуекел | Психологиялық қолдау және тәлімгерлік бағдарламаларын дамыту, бейімделу курстары мен мотивациялық тренингтерді енгізу, білім алушылардың қанағаттанушылығын жүйелі түрде сұрау, студенттік қауымдастықтар мен бастамаларды құру. | Жастар саясаты және әлеуметтік жұмыстар департаменті |
| 6 | Институционалдық тәуекел              | Білім беру бағдарламаларының стандарттарға сәйкестігін мониторингтеу, аккредиттеу рәсімдеріне дайындау, ЖОО беделін арттыру стратегиясын әзірлеу, рейтингтерге және халықаралық жобаларға қатысу                                 | Білім беру бағдарламаларын басқару орталығы          |

Бұл сатының мақсаты - бұларды орындауға ықпал ететін әртүрлі жағдайларға байланысты тәуекелдердің толық тізімін құрастыру. Бұл кезең үшін барлық қажетті деректерді топтастыру, қауіптерді басқару кезінде қарастырылуы тиіс ішкі және сыртқы аспектілерді анықтау өте маңызды [85]. Жүргізілген талдау университеттегі білім беру тәуекелдері бұл оқу бағдарламаларын жүзеге асырудың сапасына, оқу орнының ғылыми беделіне және бәсекеге қабілеттілігіне ықпал ететін өзара байланысты өзекті тәуекелдерді жиынтығы екенін ашты. Ішкі тәуекелдердің ішіндегі ең маңыздылары ретінде педагогикалық, академиялық, ұйымдық-басқарушылық, инновациялық-технологиялық, әлеуметтік-психологиялық және институттық қауіптерді атап өтуге болады.

Бұл болып табылады аталған қатерлердің әрқайсысының өзіндік шығу тегі мен ерекшелігі бар. Сәйкесінше, оларды шешу үшін әрқайсысына жеке-жеке, өзіне тән басқару тәсілдерін қолдану қажет болады. Мәселен, педагогикалық және болып табылады академиялық тәуекелдер көбінесе оқыту сапасына, оқу құралдарының жағдайына және ғылыми нормалардың сақталуына тікелей байланысты болып келеді. Жалпы алғанда, университеттің ішкі ортасында пайда болатын кез келген қауіп-қатер ерте ме, кеш пе оқу орнының материалдық жағдайына және оның бәсекелестік қабілетіне міндетті түрде теріс әсерін тигізеді [86].

Енді басқа қауіптерге тоқталып көрейік. Ұйымдастырушылық-басқарушылық тәуекелдер көбіне оқу процесін дұрыс жоспарламаудан, оқытушыларға сағаттардың әділетсіз бөлінуінен және құрылымдық бөлімшелер арасындағы байланыстың нашарлығынан туындайды. Ал қазіргідей жаппай цифрландыру кезеңінде инновациялық-технологиялық қауіптер тіпті күшейіп кетті. Өйткені, жаңа технологияларды немесе әдістемелерді енгізетін десек,

қызметкерлердің дайындығы жетіспейді немесе университеттің сандық инфрақұрылымы оны көтермейді.

Бұған қоса әлеуметтік-психологиялық мәселелер де бар. Студенттердің оқуға деген ынтасының төмендеуі, оқу процесіне қатысушылар арасындағы түсініспеушілік — мұның бәрі білім сапасына тікелей соққы жасайды. Ең қауіптісі — институттық тәуекелдер. Бұл енді өте үлкен, жүйелі деңгейдегі мәселелер: аккредитациядан айырылып қалу, рейтингтерде төмен түсу, сондай-ақ жұмыс берушілер мен серіктестердің университетке деген сенімінің әлсіреуі. Осы орайда, кейбір зерттеулерде ЖОО-ның студенттері мен бизнес құрылымдар арасындағы электрондық байланыс құралы ретінде, барлық мүдделі тараптарға тиімді студенттердің цифрлық профилін жасауды ұсынады [87].

Алдыңғы бөлімдердегі аналитикалық кестелерде біз қауіптілік рейтингі өте жоғары деңгейде деп бағаланған және шұғыл шара қолдануды қажет ететін тәуекелдерді қалай жою керектігін нақты жүйелеп шықтық. Тәуекелдерді анықтаумен қатар қауіптерді анықтау қажет. Бұл әдеттегідей, бірақ зиянды факторларды анықтаумен байланысты, олар арнайы карталарда тіркеліп, университеттің қауіпсіздігін қамтамасыз ету шараларымен бірге жүруі керек. Әрбір шара оны іске асыру үшін жауапкершілікті жүктеу мақсатымен дербестендіріледі [88]. Дегенмен, ЖОО-ның күнделікті жұмысында кездесетін осындай қауіптердің барлығын алдын ала, жүйелі түрде бақылап отыру үшін, арнайы әмбебап бақылау парағын әзірленді. Ол жұмыстың «Л» қосымшасында толық берілген. Аталған институционалдық құрал тәуекел-менеджментті пост-фактум емес, алдын алу парадигмада толыққанды іске асыруға стратегиялық кепілдік береді.

Алдыңғы бөлімдердегі аналитикалық кестелерде біз қауіптілік рейтингі өте жоғары деңгейде деп бағаланған және шұғыл шара қолдануды қажет ететін тәуекелдерді қалай жою керектігін нақты жүйелеп шықтық. Дегенмен, ЖОО-ның күнделікті жұмысында кездесетін осындай қауіптердің барлығын алдын ала, жүйелі түрде бақылап отыру үшін, арнайы әмбебап бақылау парағы әзірленді. Ол жұмыстың «Е» қосымшасында толық берілген. Аталған институционалдық құрал тәуекел-менеджментті пост-фактум емес, алдын алу парадигмада толыққанды іске асыруға стратегиялық кепілдік береді.

Тәуекелдерді хронологиялық кезеңдерге және құрылымдық бөлімшелердің эксклюзивті құзыретіне қарай бөлу алгоритмі — университеттегі дағдарысқа қарсы басқарудың көпәшелонды әрі проактивті архитектурасын құрайды. Операциялық деңгейдегі ай сайынғы мониторингтік шаралар жүйелік ауытқуларды эмбрионалды сатысында диагностикалауға, тоқсандық эвалюация — басқарушылық шешімдерді ревизиялауға және коррекциялауға, ал жылдық макро-аудит — қатерлердің институционалдық салмағын стратегиялық тұрғыдан төмендетуге және ЖОО-ның төзімділігін эскаляциялауға бағытталған. Түптеп келгенде, бұл басқару циклі макроэкономикалық турбуленттілікті қатаң қадағалауға және мақсатты шаралар пулын іске қосу арқылы деструктивті инциденттердің зардаптарын радикалды түрде ауыздықтауға іргетас болады [89]

Стратегиялық түйін ретінде, жоғары оқу орны экожүйесіндегі толыққанды жетілген тәуекел-мәдениеті— университеттің операциялық қызметі мен перспективалық даму векторларын абсолютті бақылауда ұстаудың императивті алғышарты саналатынын баса айтқан абзал. Бұл корпоративтік мәдениет қауіптерді идентификациялауға деген саналы (проактивті) көзқарасты, барлық академиялық стейкхолдерлердің институционалдық жауапкершілігін және қабылданатын стратегиялық шешімдердің ұзақ мерзімді орнықтылығын қамтамасыз ететін құндылықтар, комплаенс-нормалар мен озық басқарушылық тәжірибелердің біртұтас симбиозына табандайды [90].

### **3-бөлім бойынша қорытынды**

Осы бөлімде макроэкономикалық және институционалдық белгісіздіктің эскалациясы жағдайында жоғары оқу орнының орнықтылығын кепілдендіретін тәуекелдерді басқарудың дербес жүйесі ғылыми тұрғыдан негізделіп, жобаланды. Архитектуралық құрылымды декомпозициялау – тәуекел-менеджментті ЖОО-ның стратегиялық және операциялық басқару экожүйесінің ажырамас транзиттік процесі ретінде айқындауға жол ашты.

Зерттеу шеңберінде нормативтік-комплаенс қолдауды, институционалдық инфрақұрылымды, қатерлерді идентификациялау мен бағалау алгоритмдерін, сондай-ақ проактивті мониторинг пен коммуникация хаттамаларын біріктіретін басқару жүйесінің толыққанды іргетасы қаланды. Осындай көпконтурлы тәсілдеме тәуекелге бағдарланған басқарушылық шешімдердің қатаң жүйелілігін, абсолютті ашықтығын және үздіксіздігін толық бекітеді.

Бөлімде халықаралық комплаенс-стандарттардың (ISO 31000:2018, COSO ERM, FERMA) концептуалды тұжырымдарын жалаң интеграциялауға емес, керісінше, оларды академиялық ортаның спецификасына терең бейімдей отырып, ЖОО-ға арналған дербес басқару әдістемесін әзірлеуге айрықша стратегиялық басымдық берілді. Жүргізілген аналитикалық сараптама осы авторлық модельдің макростратегиялық мақсаттарды, процестік тәсілдемені және негізгі стейкхолдерлердің мүдделерін мінсіз ұштастыратынын дәлелдеді. Бұл, өз кезегінде, Қазақстан Республикасының жоғары білім беру мекемелеріндегі басқару архитектурасының жаһандық академиялық кеңістікпен легитимді түрде үйлесуіне мығым негіз болады.

Зерттеу қорытындысы бойынша қатерлердің толық өмірлік циклін (идентификациялау, сараптау, дағдарысқа қарсы ден қою алгоритмдерін іске қосу және аудиттеу) қамтитын кешенді әдіснама генерацияланды. Аталған құрылым сараптамалық-эвристикалық, аналитикалық және визуалды-диагностикалық құралдардың валидацияланған симбиозына табандайды; бұл оның ретроспективті статистикалық деректердің дефициті мен академиялық экожүйенің жоғары динамикасы жағдайындағы практикалық өтімділігін толық негіздейді.

Бөлімнің логикалық түйіні ретінде университеттегі тәуекел-менеджментті регламенттейтін ішкі корпоративтік стандарттың архитектурасы жобаланды. Бұл құжат процеске қатысушылардың стратегиялық мақсаттарын, қағидаттарын,

институционалдық рөлдері мен жауапкершілік аймақтарын қатаң жүйелейді. Мұндай іргелі нормативтің бекітілуі тәуекелдерді басқару жүйесін толықтай институционализациялауға, операциялық процестерге мониторингті күшейтуге және ұйымның орнықты дамуын кепілдендіруге стратегиялық негіз қалайды.

Жалпы алғанда, зерттеудің осы тарауында жүйеленген ғылыми және эмпирикалық нәтижелер отандық ұйымдарда тәуекел-менеджменттің дербес архитектурасын тәжірибеге енгізудің фундаменталды әдіснамалық тұғырнамасын қалыптастырады. Сонымен қатар, диссертациялық зерттеудің қорытындылары халықаралық стандарттау ұйымдарының қатаң регламенттеріне де, ұлттық стратегиялық басымдықтарға да толықтай сәйкес келеді. Түптеп келгенде, осы ұсынылып отырған тәсілдер университеттің стратегиялық басқару моделін одан әрі жетілдіріп, үздіксіз дамытудың сенімді қозғаушы күшіне айналады.



## **4 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНДА ӘЗІРЛЕГЕН ЖҮЙЕНІ ІС ЖҮЗІНДЕ ІСКЕ АСЫРУ**

### **4.1 Пилоттық жобаның сипаттамасы: университетті тандау, құрылымы мен бастапқы жағдайын талдау**

Қазіргі күрделі экономикалық жағдайда жоғары оқу орындарына жалаң білім ордасы ретінде қарауға болмайды. Бүгінде олар білім беру қызметімен қатар, түрлі ғылыми және инновациялық өнімдерді ұсынатын толыққанды нарық ойыншысына айналды. Ал мұндай қатаң бәсекелестік ортада тәуекел-менеджмент жүйесі университетті басқарудың ең басты іргетасы болып саналады.

Бұл жүйенің негізгі мақсаты — дағдарысқа әкеп соқтыратын факторларды алдын ала дөп басып болжау және төніп тұрған қауіптің зардабын барынша азайтатын сақтық шараларын уақытында іске қосу. Түптеп келгенде, басқарудың дәл осындай стратегиялық тәсілі оқу орнының ұзақ жылдар бойы тұрақты жұмыс істеуіне және оның экономикалық жағынан барынша тиімді болуына өте мықты кепілдік береді [91].

Ұсынылып отырған дербес тәуекелдерді басқару әдістемесін білім беру мекемелерінің экожүйесіне имплементациялау (енгізу) оның валидтілігін нақты эмпирикалық базада апробациядан (сынақтан) өткізуді императивті түрде талап етеді. Осы диссертациялық зерттеудің қолданбалы тиімділігін дәлелдеу мақсатында тәжірибелік нысан ретінде Қазақстан Республикасының үш жетекші жоғары оқу орны таңдап алынды: «С. Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ, «Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті» КеАҚ және «Тұран-Астана» университеті. Аталған мекемелер отандық жоғары білім беру нарығының әртүрлі институционалдық сегменттерін (аграрлық-зерттеу, ұлттық көпбейінді және классикалық бағыттарды) қамтиды. Мұндай ауқымды іріктеу әрбір академиялық ортаның эндогендік ерекшеліктері мен спецификалық тәуекел профильдерін терең саралауға, сол арқылы әзірленген басқару моделінің әмбебаптығын ғылыми негіздеуге толыққанды жағдай жасайды.

«С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ агроөнеркәсіптік кешен мен ауыл шаруашылығы үшін мамандар даярлаудағы басты рөліне байланысты тандалды. Университет аграрлық технологиялар мен азық — түлік қауіпсіздігіне байланысты зерттеу бағыттарын белсенді дамытуда, бұл нақты тәуекелдердің-технологиялық, ресурстық және климаттық тәуекелдердің болуын алдын ала анықтайды.

Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті» КЕАҚ университет құрамында жаратылыстану-техникалық және әлеуметтік-гуманитарлық бағытта ғылыми зерттеу жүргізілетін 28 ғылыми бөлімше жүзеге асырылады. Ғылыми-зерттеу жұмыстың басты бағыты - іргелі ғылым, Қазақстан Республикасының әлеуметтік-экономикалық дамуындағы басым бағыттары мәселелерін шешу болып табылады.

«Тұран-Астана» университеті гуманитарлық-экономикалық бейін, дизайн және туризм білім беру бағдарламалары бойынша кадрлар даярлайтын өңірдегі ең ірі жоғары оқу орындарының бірі.

Үш университеттің ұйымдық құрылымында ортақ белгілер бар: ректорат, ғылыми кеңес, факультеттер, кафедралар, ғылыми институттар мен орталықтар, әкімшілік-шаруашылық бөлімшелер. Алайда айырмашылықтар да бар:

- С.Сейфуллин атындағы ҚАТЗУ білім беру бағдарламаларын аграрлық зерттеулермен және тәжірибелі шаруашылықтармен біріктіруге баса назар аударылады.

- Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті» КЕАҚ халықаралық қатынас шетелдік ЖОО-лармен, ғылыми орталықтар және басқа да Еуропалық Одақ, Америка мен Мұхит, Азия және Африка, ТМД елдерінің ұйымдарымен, Қазақстандағы халықаралық ғылым - білім беру қорлары, елшіліктер, өкілдіктермен жасалынған 116 келісім-шарт негізінде жүзеге асырылады.

- «Тұран-Астана» университетінде іргелі зерттеулерге, халықаралық байланыстарды дамытуға және академиялық ұтқырлыққа бағдарланған.

- Бастапқы күйді талдау жалпы және ерекше ерекшеліктерді анықтауға мүмкіндік берді.

- Тәуекел-менеджмент элементтерінің болуы: барлық жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқару процестері ішкі бақылау және сапа менеджменті жүйесіне ресми түрде интеграцияланған, алайда тәуекел-менеджменттің дербес жүйесі жоқ. Бұл процедуралардың бөлшектенуіне әкеледі.

- Қаржылық және білім беру тәуекелдері: ҚАТЗУ үшін олар мемлекеттік қаржыландырудың тұрақтылығымен және аграрлық секторға тәуелділікпен байланысты. ТАУ үшін қаржылық тәуекелдер халықаралық гранттарға тәуелділікті де қамтиды.

- Инфрақұрылымдық және болып табылады технологиялық тәуекелдер: материалдық-техникалық базаны жаңғырту үшін ресурстардың шектелуі және цифрландырудың жеткіліксіз деңгейі

- Кадрлық тәуекелдер: болып табылады жас мамандардың кетуі, профессор-оқытушылар құрамына жоғары жүктеме, тәуекел-менеджмент саласындағы басқару құзыреттерінің тапшылығы.

- Әлеуметтік және этикалық болып табылады тәуекелдер: академиялық адалдықты қамтамасыз ету, білімге тең қол жеткізу, білім беру ортасындағы жанжалдардың алдын алу қажеттілігі.

- Беделдік және халықаралық тәуекелдер: халықаралық рейтингтерге белсенді қатысу үшін өзекті.

20 – кестедегі жүргізілген талдау таңдалған университеттердің тәуекелдерді басқарудың кешенді жүйесін енгізу үшін маңызды алғышарттары бар екенін көрсетті. Дегенмен, пилоттық нысандардың базалық (бастапқы) жағдайын диагностикалау барысында бірқатар жүйелік диспропорциялар айқындалды: атап айтқанда, ЖОО экожүйесіне қатаң бейімделген дербес

тәуекел-менеджмент жүйесінің жоқтығы, операциялық процестерді цифрландыру деңгейінің жеткіліксіздігі және адами капиталды басқарудағы кадрлық дағдарыстардың орын алуы.

Кесте 20 – Таңдалған жоғары оқу орындарын салыстыру

| Университет                                                           | Жақсы жақтары                                            | Негізгі тәуекелдер               | Ерекшелігі                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------|
| «С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ | Аграрлық саладағы ғылыми зерттеулер, салалық байланыстар | Білім беру, қаржылық             | Аграрлық бейін, ауыл шаруашылығымен байланыс             |
| «Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті» КеАҚ              | Халықаралық деңгей, көпсалалық, халықаралық қатынастап   | Білім беру, ғылыми               | Халықаралық ынтымақтастықтың жоғары болуы                |
| «Тұран-Астана» университеті                                           | Халықаралық тану, көпсалалық                             | Білім беру, халықаралық, кадрлық | Әлемдік рейтингтерге қатысу, факультеттердің кең спектрі |

Аталған институционалдық олқылықтарды нивелирлеу мақсатында іске қосылған пилоттық жобаның макростратегиялық мақсаттары өзара корреляцияланған бірнеше бағытты қамтиды. Базалық міндет ретінде, әзірленген авторлық тәуекел-менеджмент әдіснамасын әртүрлі институционалдық профильге ие жоғары оқу орындарының нақты операциялық ортасында эмпирикалық апробациядан өткізу көзделді. Келесі кезеңде әрбір ұйымның эндогендік ерекшеліктері мен спецификалық осалдықтарын қатаң ескере отырып, тәуекелдердің локальды матрицасын жобалау міндеті айқындалды. Түпкілікті нәтиже ретінде, Қазақстан Республикасының тұтас білім беру экожүйесіне кеңінен қолдануға жарамды әмбебап стратегиялық ұсынымдар кешенін генерациялау басымдыққа ие болды.

Аталған университеттер базасында осындай пилоттық жобаны имплементациялау – ғылыми-эмпирикалық тұрғыдан толықтай негізделген қадам әрі ол ықтимал қатерлердің максималды спектрін диагностикалауды кепілдендіреді. Стратегиялық перспективада бұл қолданбалы зерттеудің нәтижелері отандық жоғары білім беру жүйесінің макроэкономикалық орнықтылығы мен жаһандық бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуде іргелі институционалдық маңызға ие.

#### 4.2 Тәуекелдерді басқаруды ұйымдастыру әдістемесін енгізу

Қазақстан Республикасының қазіргі заманғы жоғары білім беру экожүйесі нормативтік-құқықтық стандарттардың үздіксіз трансформациясы, жеделдетілген цифрландыру, зияткерлік адами капитал мен ғылыми-инновациялық гранттар үшін агрессивті бәсекелестік, сондай-ақ жаһандық

макроэкономикалық, әлеуметтік және технологиялық турбуленттілік туындатқан абсолюттік белгісіздік жағдайында қызмет етеді. Университеттің академиялық процестері мен операциялық қызметінің транспаренттілігі мен жоғары сапасын институционалдық деңгейде кепілдендіру мақсатында, білім беру мекемесінің стратегиялық орнықтылығына деструктивті соққы жасайтын ықтимал қатерлердің толық спектрін проактивті түрде диагностикалау талап етіледі. Аталған экзогендік және эндогендік факторлардың мультипликативті күрделілігіне орай, қазіргі кезеңде жоғары оқу орындары үшін тәуекел-менеджменттің қатаң әрі тиімді дербес стратегияларын жобалап, оларды күнделікті басқару архитектурасына тікелей имплементациялау – баламасыз институционалдық міндетке айналып отыр [92]. Білім беру қызметінің тұрақтылығын қамтамасыз ету және сапасын арттыру үшін халықаралық тәсілдерге (ISO 31000:2018, ИЕС 31010:2019 және т.б.) негізделген және ұлттық білім беру жүйесінің ерекшелігіне бейімделген тәуекелдерді басқарудың жүйелі әдістемесі қажет. Оқу орындарының стратегиялық басқаруға қажеттілігі өз қызметін нақты белгіленген стратегиялық мақсаттарға негіздеумен, сыртқы ортадағы өзгерістерге бейімделу, білім беру қызметтерінің көлемін, құрылымын, бағдарламалары мен түрлерін үнемі қайта қарау қажеттілігімен байланысты болып келеді [93].

Диссертациялық зерттеу аясында болып табылады жоғары оқу орындары үшін тәуекелдерді басқаруды ұйымдастырудың әдістемесі мен стандарт жобасын әзірлеу бойынша жұмыс жүргізілді. Қызметкерлер мен студенттердің сауалнамасы кейіннен «көбелек-галстук» (Bow-tie), ЕТА (оқиға ағашы) және ГТА (сәтсіздік ағашы) әдістерін қолдана отырып талданған ең маңызды сипатқа ие 10 тәуекелді анықтады. Алынған мәліметтер болып табылады негізінде тәуекелдер картасы құрылды, олардың рейтингі есептелді және басқарудың басымдықтары анықталды. Диссертациялық зерттеуімнің басты және түпкілікті нәтижесі ретінде мен жоғары оқу орындарына арналған тәуекел-менеджменттің дербес авторлық әдістемесін және ішкі корпоративтік стандарт жобасын әзірлеп шықтым. Бұл болып табылады құжаттар жай ғана теория жүзінде қалған жоқ. Олардың іс жүзінде қаншалықты тиімді түрде жұмыс істейтінін тексеру үшін, Қазақстандағы үш бірдей жетекші білім ордасының базасында арнайы апробациядан өткізілді. Атап айтқанда, бұл процеске «С. Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ (бұдан әрі – ҚАТЗУ), «Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті» КеАҚ (ЕҰУ) және «Тұран-Астана» университеті (ТАУ) қатысты.

#### 1. Бастапқы жағдай және жаңа әдістемені енгізудің негізгі алғышарттары

Ұсынған жаңа әдістеме толық енгізілгенге дейін, жоғарыда аталған университеттерде қауіптерді реттеу жұмыстары өте шашыраңқы жүргізіліп келгені байқалды. Атап айтқанда, тәуекелдерді бақылау процедуралары тек қаржылық жоспарлау, ішкі аудит және білім беру сапасын қамтамасыз ету құжаттары аясында фрагменттік сипатқа ие болған. Аталған бақылау тетіктерін біріктіретін бірыңғай интеграцияланған басқару архитектурасы қалыптаспаған.

Осы бастапқы институционалдық ахуалды кешенді сараптау нәтижесінде бірқатар жүйелік олқылықтар айқындалды. Біріншіден, жоғары оқу орындарының тәжірибесінде қатерлерді жүйелі түрде идентификациялау және оларды санаттар бойынша жіктеудің бекітілген алгоритмдері болмаған. Екіншіден, тәуекел-менеджмент университетті стратегиялық басқару процесінен бөлек, оқшауланып қалған. Үшіншіден, оқытушылар мен әкімшілік құрамда қауіптерді сараптауға қажетті білім мен дағды айтарлықтай жетіспейтіні белгілі болды. Бұған қоса, білім беру мазмұнының үнемі өзгеріп отыруы жаңа қатерлердің туындауына себепші болады. Ал мұның соңы, зерттеулер дәлелдегендей, университеттің тұрақтылығы мен студенттердің білім сапасына өте ауыр зардабын тигізеді [94]. Осы дағдарыстық алғышарттар ЖОО-ның нақты операциялық спецификасына қатаң бейімделген авторлық басқару әдістемесін шұғыл іске қосуды императивті түрде негіздеді.

## 2. Авторлық әдістемені енгізудің институционалдық фазалары

ҚАТЗУ, ЕҰУ және ТАУ экожүйелеріне дербес басқару парадигмасын енгізу қатаң құрылымдалған келесі сатылар бойынша іске асырылды:

Бірінші, идентификациялау фазасында ауқымды сараптамалық сауалнамалар жүргізу арқылы базалық қатерлердің он кластері (қаржылық, кадрлық, беделдік, ғылыми-зерттеу, технологиялық, инфрақұрылымдық, әлеуметтік-этикалық, академиялық, құқықтық және халықаралық тәуекелдер) толықтай айқындалды. Екінші, аналитикалық модельдеу кезеңінде әрбір спецификалық триггер үшін оның бастапқы себептері мен институционалдық салдарларын өзара сабақтастыратын Bow-tie («көбелек галстугі») диагностикалық матрицалары генерацияланды. Үшінші, эвалюациялау (бағалау) сатысында «туындау ықтималдығы – деструктивті әсер» параметрлері бойынша сандық-сапалық сараптама алгоритмдері іске қосылып, стратегиялық басымдыққа ие аймақтарды дифференциациялайтын визуалды тәуекелдер картасы құрастырылды. Төртінші, нормативтік-құқықтық бекіту кезеңінде эмпирикалық нәтижелер негізінде ЖОО-ның макромақсаттарын, уәкілеттіліктер матрицасын және тиімділік индикаторларын заңдастыратын ішкі корпоративтік стандарт жобасы бекітілді. Бесінші, операциялық кіріктіру фазасында әзірленген авторлық модель жоғарыда аталған үш университеттің ішкі бақылау архитектурасына органикалық түрде енгізілді.

## 3. Қолданбалы стратегиялық нәтижелер мен енгізу актілері

Пилоттық университеттер базасында осы дербес жүйені қолданудың нәтижесінде қауіптерді идентификациялау процедуралары абсолютті ашық сипатқа ие болып, қаржы-экономикалық операциялардың сенімділік деңгейі күрт артты. Сонымен қатар, кадрлық ресурстардың жылыстауын (адами капитал тәуекелдерін) ауыздықтауға бағытталған превентивті тетіктер (мотивациялық пакеттер, біліктілікті арттыру тректері) іске қосылып, киберқауіпсіздік пен дербес деректерді қорғау периметрі барынша нығайтылды. Ең басты стратегиялық дивиденд – ұлттық және халықаралық аккредиттеу агенттіктері мен негізгі жұмыс берушілер тарапынан оқу орындарына деген институционалдық сенім мандатының өсуі болды.

Түйіндей келгенде, тәуекелдерді проактивті басқару экожүйесін құру – жоғары оқу орындарының ұзақ мерзімді макроэкономикалық орнықтылығын, жаһандық білім беру нарығындағы стратегиялық позициялануын және зияткерлік мамандар даярлау сапасын қамтамасыз етудегі теңдессіз қолданбалы құндылығын дәлелдеді [95]. Осы ғылыми зерттеу барысында валидацияланған авторлық жүйелі тәсілдеме макроэкономикалық белгісіздік жағдайында мекеменің рентабельділігін сақтайтынын айқын көрсетті. Бұл инновациялық тәжірибе ЖОО экожүйесіндегі тәуекел-менеджменттің ұлттық эталондық моделінің іргетасын қалай отырып, Қазақстан Республикасының басқа да жоғары оқу орындарына еркін масштабтауға толықтай жарамды.

Диссертациялық зерттеудің қолданбалы нәтижелері толықтай сараптамадан өтіп, Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарының нақты операциялық қызметіне ресми түрде енгізілді. Оған аталмыш білім беру мекемелері (ҚАТЗУ, ЕҰУ, ТАУ) басшылығы тарапынан бекітіліп, тікелей берілген «Ғылыми-зерттеу жұмысының нәтижелерін іс жүзінде енгізу туралы» актілер дәлел болып саналады.

Бұл ресми құжаттар диссертациялық еңбек аясында әзірленген тәуекелдер матрицасы, аналитикалық бағалау хаттамалары және қатерлерді рейтингтеу жүйесі университеттердің ішкі менеджмент архитектурасы мен білім сапасын бақылау процестерін түбегейлі жетілдіруде сәтті қолданылғанын нақты айқындайды. Алынған зерттеу материалдарының осылайша пилоттық мекемелер қызметінде практикалық легитимизациялануы – ұсынылып отырған авторлық әдістеменің жоғары қолданбалы әлеуетін, іргелі ғылыми жаңалығын және қазіргі заманғы білім беру ұйымдарының қатаң стратегиялық талаптарына абсолютті сәйкестігін толықтай негіздейді.

#### **4.3 Қазақстан Республикасының жоғары білім беру мекемелеріне тәуекелдерді басқару әдістемесін енгізу бойынша ұсыныстар**

Тәуекел-менеджмент архитектурасын институционалдық деңгейде имплементациялау – университет қызметіндегі қатерлерді проактивті идентификациялауға және олардың деструктивті әлеуетін сандық тұрғыдан бағалауға мығым негіз қалайды. Бұл басқарушылық парадигма, түптеп келгенде, операциялық процестердің рентабельділігін және білім беру контентінің академиялық сапасын радикалды түрде арттырудың стратегиялық драйвері ретінде әрекет етеді [96]. Академиялық экожүйені кешенді диагностикалау білімге қолжетімділіктегі жүйелік кедергілерді дәл бағамдауға жол ашады. Сонымен қатар, білім алушылар контингентін тәуекелдерді реттеу хаттамаларына тікелей тарту – олардың оқу нәтижелілігін эскалациялап қана қоймай, ЖОО-ның ұлттық және жаһандық рейтингтердегі репутациялық позицияларын сенімді түрде бекітеді [97].

Диссертациялық зерттеу аясында жобаланған тәуекелдерді басқарудың авторлық әдістемесі мен ішкі корпоративтік стандарты Қазақстан Республикасының әртүрлі институционалдық профильдегі үш жетекші жоғары оқу орнының (аграрлық-зерттеу, ұлттық көпбейінді және классикалық

университеттердің) операциялық базасында өзінің макростратегиялық тиімділігін толықтай дәлелдеді. Ресми бекітілген енгізу актілері ұсынылып отырған басқару моделінің жоғары қолданбалы валидтілігін бұлтартпас факті ретінде айқындайды. Институционалдық орнықтылық пен білім беру сапасының деградациясы мәселелері жекелеген пилоттық мекемелер үшін ғана емес, тұтастай отандық жоғары білім беру экожүйесі үшін аса критикалық сипатқа ие. Осыған орай, зерттеудің перспективалық векторы ретінде аталған тәуекел-менеджмент тұғырнамасын Қазақстанның өзге де білім беру ұйымдарына ауқымды түрде масштабтау стратегиясы бекітілді.

#### 1. Масштабтау стратегиясының институционалдық негіздемесі

Қазақстан Республикасының макро білім беру жүйесі ұйымдық-құқықтық модельдердің диверсификациялануымен (мемлекеттік және жекеменшік секторлардың қатар өмір сүруімен), зияткерлік контингент үшін агрессивті бәсекелестікпен, сондай-ақ цифрлық экожүйелердің форсирленген трансформациясымен ерекшеленеді. Тәуекел-менеджмент архитектурасының базалық триггері – академиялық бағдарламаларды еңбек нарығының құбылмалы конъюнктурасына қатаң синхрондау қажеттілігінен туындады. Мұндай синхронизация білім беру парадигмасын сапалық тұрғыдан қайта құрылымдауды және білім алушылардың қолданбалы құзыреттерін тереңдетуді императивті түрде талап етеді. Стратегиялық тұрғыдан алғанда, бұл басқарушылық құралдар жаһандық академиялық ресурстарға кедергісіз қолжетімділікті ашып, инновациялық тәжірибелерді имплементациялау ареалын барынша кеңейтеді [98]. Осы орайда, отандық ЖОО-лардың басым көпшілігі макроэкономикалық және операциялық қатерлердің біркелкі кластерлеріне жүйелі түрде ұшырайтынын ескеру қажет.

Университеттердің стратегиялық орнықтылығына соққы жасайтын мұндай әмбебап осалдықтар матрицасы мынадай іргелі домендерді қамтиды:

- Қаржы-экономикалық қатерлер (бюджеттік транштардың секвестрленуі, демографиялық контингентке толықтай тәуелділік және макроэкономикалық дағдарыстар алдындағы институционалдық осалдық);

- Адами капитал осалдықтары (персоналдың жоғары өтімділігі және жоғары білікті академиялық құрамның созылмалы дефициті);

- Академиялық тәуекелдер (білім беру контентінің деградациясы, академиялық адалдық презумпциясының бұзылуы және институционалдық аккредиттеуден өту қауіптері);

- Репутациялық қауіптер (ЖОО имиджінің эрозиясы, ұлттық және жаһандық рейтингтердегі позициялардың құлдырауы, сондай-ақ қоғамдық сенім мандатының жойылуы);

- Инфрақұрылымдық дисфункциялар (материалдық-техникалық қордың сыни тозуы, заманауи зертханалық кластерлердің тапшылығы және кампус нысандарындағы апаттық жағдайлар);

- Халықаралық кедергілер (академиялық ұтқырлық индексінің құлдырауы, жаһандық консорциумдармен ынтымақтастықтың бұғатталуы, геосаяси және визалық шектеулер);

– Ғылыми-зерттеу тәуекелдері (инновациялық жобаларды қаржыландырудың тоқтатылуы, ғылымометриялық жарияланым белсенділігінің стагнациясы және халықаралық дата-базаларға шектеулі қолжетімділік);

– Құқықтық ауытқулар (операциялық қызметтің қолданыстағы юрисдикцияға қайшы келуі, зияткерлік меншік даулары және еңбек заңнамасын бұзу инциденттері);

– Әлеуметтік-этикалық қатығыстар (студенттік контингенттегі әлеуметтік шиеленістер, инклюзивті білімге қолжетімділіктегі дисбаланс және ғылыми ізденістеги этикалық девиациялар);

– Технологиялық және киберқауіпсіздік тәуекелдері (деструктивті кибершабуылдар, корпоративтік цифрлық экожүйелердің парализациялануы және дербес деректер құпиялылығының бұзылуы).

Технологиялық инфрақұрылымды жаңғырту және оның инновациялық әлеуетін толыққанды капитализациялау мақсатында инвестициялық транштарды ұлғайту динамикасы жаңа операциялық тәуекелдерді генерациялауы ықтимал [99]. Осыған қарамастан, диссертациялық зерттеу аясында әзірленген авторлық әдістемені отандық білім беру мекемелерінің экожүйесіне жаппай масштабтау (трансляциялау) – стратегиялық тұрғыдан толықтай негізделген қадам. Өйткені бұл басқару тұғырнамасы халықаралық комплаенс-стандарттармен қатаң валидацияланған және Қазақстан Республикасының академиялық кеңістігіне терең бейімделген қатерлердің әмбебап матрицасына табандайды.

Дербес басқару парадигмасын ұлттық жоғары білім беру жүйесіне сәтті имплементациялау және масштабтау іргелі институционалдық фазалардан тұратын стратегиялық алгоритмді іске асыруды көздейді:

Бірінші кезекте, нормативтік-юрисдикциялық легитимизациялау сатысы жүзеге асырылады. Бұл вектор Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің нормативтік-әдіснамалық базасына тәуекелдерді басқарудың осы ұйымдық стандартын ресми түрде бекітуді талап етеді. Мұндай макродеңгейдегі институционалдық шешім отандық ЖОО-ларда қатерлерді реттеудің бірыңғай тәсілдемесін орнықтырады.

Екінші фаза университеттердің институционалдық профиліне адаптациялау процесін қамтиды. Мемлекеттік, өңірлік және жекеменшік жоғары оқу орындарының архитектурасы радикалды түрде ерекшеленетіндіктен, базалық әдістеме әрбір мекеменің операциялық масштабына, ұйымдық құрылымына және академиялық бейініне (техникалық, гуманитарлық, медициналық контурларға) қатаң түрде калибрленуі (сәйкестендірілуі) шарт.

Үшінші кезекте адами капиталды дамыту және сараптамалық экожүйені қалыптастыру міндеті тұр. Бұл стратегиялық бағыт ірі ұлттық және зерттеу университеттерінің базасында тәуекел-менеджмент бойынша озық құзыреттілік орталықтарын құруды, сондай-ақ әкімшілік аппарат пен профессор-оқытушылар құрамы үшін арнайы біліктілікті арттыру тректерін жобалауды біріктіреді.

Төртінші басымдық – әдістемені ұлттық және халықаралық аккредиттеу архитектурасына кіріктіру. Тәуекелдерді басқарудың орнықты жүйесінің жұмыс істеуі білім беру мекемелерін институционалдық және мамандандырылған



аккредиттеуден өткізу кезіндегі іргелі комплаенс-критерий ретінде бекітілуі қатаң регламенттеледі. Бұл институционалдық реформа университеттерді проактивті басқару модельдерін нақты операциялық қызметте үздіксіз қолдануға тікелей ынталандырады.

Қорытынды фаза тәуекел-менеджментті толықтай цифрлық трансформациялауды көздейді. Қауіптерді тұрақты мониторингілеуге арналған бірыңғай ұлттық ақпараттық-аналитикалық тұғырнаманы (платформаны) әзірлеу – басқарушылық процестерді барынша біріздендіріп, әртүрлі ЖОО-лар арасындағы диагностикалық деректерді кросс-валидациялауға (салыстырмалы сараптауға) мығым технологиялық іргетас қалайды.

## 2. Стратегиялық эвалюация және күтілетін институционалдық нәтижелер

Ұсынылған превентивті басқару шараларының кешенін ұлттық деңгейде іске асыру – макроэкономикалық белгісіздік жағдайында тұтас жоғары білім беру экожүйесінің институционалдық төзімділігін радикалды түрде арттырады. Сонымен қатар, бұл архитектура университеттердегі қатерлерді реттеудің бірыңғай комплаенс-стандартын қалыптастырып, білім беру мекемелерінің операциялық тиімділігін объективті эвалюациялаудың инновациялық құралдарын генерациялайды. Түптеп келгенде, мұндай басқарушылық реформа отандық ЖОО-лардың жаһандық академиялық кеңістіктегі бәсекелік позицияларын эскалациялауға және тәуекел-менеджменттің озық тәжірибелерін мемлекеттік білім беру саясатының макростратегиясына органикалық түрде енгізуге қуатты серпін береді.

Агрессивті экономикалық және операциялық конъюнктурада генерацияланатын қатерлерді проактивті басқару – академиялық процеске қатысушы барлық стейкхолдерлерді психологиялық және эмоционалдық тұрғыдан сүйемелдеудің кешенді механизмдерін іске қосуды да көздейді. Практикалық жазықтықта бұл институционалдық міндет оқытудың икемді форматтарын енгізумен, сондай-ақ профессор-оқытушылар құрамының кәсіби төзімділігін және перманентті трансформацияларға бейімделу әлеуетін арттыруға бағытталған жүйелі консалтингтік қолдау алгоритмдерімен тікелей көрініс табады [100].

Диссертациялық зерттеу аясында жобаланған осы авторлық әдістеме мен ішкі корпоративтік стандартты Қазақстан Республикасының барлық білім беру мекемелеріне ауқымды түрде масштабтау – жүргізілген ғылыми ізденістің заңды әрі қисынды стратегиялық эволюциясы саналады. Бұл тұғырнама халықаралық комплаенс-талаптар мен ұлттық академиялық қажеттіліктерге толықтай жауап беретін, жоғары мектептегі қауіптерді басқарудың бірыңғай архитектурасын қалыптастыруға мығым негіз қалайды. Сәйкесінше, әзірленген институционалдық нормативтер мемлекеттік және жекеменшік жоғары оқу орындарының тұтас экожүйесін қамтитын тәуекелдерді басқарудың ұлттық дербес моделін құрудың іргетасы ретінде бекітіледі.

Түйіндей келгенде, ЖОО экожүйесінде жүйелі тәуекел-менеджментті толыққанды имплементациялау білім беру контентінің интеллектуалдық капитализациясын күшейтіп, жоғары оқу орындары адами капиталдың

жаһандық еңбек нарығындағы бәсекелік артықшылықтарын барынша эскалациялайтыны ғылыми тұрғыдан дәлелденді [101].

#### Кесте 21– Ұсыныстарды енгізу шаралары және күтілетін нәтижелер

| Енгізу шаралары                                                              | Жауапты органдар / құрылымдар                                       | Күтілетін нәтиже                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Әдістеме мен стандартты мемлекет деңгейінде нормативтік бекіту               | Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі          | Барлық жоғары оқу орындары үшін бірыңғай нормативтік-әдістемелік базаны қалыптастыру                                       |
| Әдістемені білім беру ұйымының типіне бейімдеу (мемлекеттік, жеке, аймақтық) | ЖОО-ның жұмыс топтары, ішкі аудит және сапа департаменті            | ЖОО-ның ауқымы мен бейініне байланысты әдістемені қолданудың икемділігі                                                    |
| Тәуекелдерді басқару бойынша құзыреттілік орталықтарын құру                  | Ірі университеттер                                                  | Өңірлік деңгейдегі жоғары оқу орындарына мамандар даярлау және әдістемелік қолдау көрсету                                  |
| Аккредиттеу жүйесіне тәуекел-менеджментті қосу                               | Тәуелсіз аккредиттеу агенттіктері                                   | Жоғары оқу орындарын бағалаудың ашықтығы мен объективтілігін арттыру                                                       |
| Кадрларды оқыту және олардың біліктілігін арттыру                            | Жоғары оқу орындары, қосымша білім беру орталықтары                 | Тәуекел-менеджмент саласында әкімшілік және оқытушылық құрамды даярлау                                                     |
| Тәуекелдерді бақылаудың бірыңғай цифрлық платформасын әзірлеу                | ҚР цифрлық даму министрлігі, Жоғары оқу орындарының IT-серіктестері | Тәуекелдер туралы деректерді орталықтандырылған жинау және талдау, жоғары оқу орындары арасындағы көрсеткіштерді салыстыру |
| Халықаралық интеграция                                                       | ҚР Ғылым және жоғары білім министрлігі, серіктес ЖОО                | Халықаралық стандарттарға сәйкестігі және жоғары оқу орындарының жаһандық рейтингтердегі позицияларын арттыру              |

21 – кесте ұсыныстардың қолданбалы сипатына баса назар аударады және әдістеме мен стандартты масштабтау тек академиялық міндет қана емес, сонымен қатар жауапкершілікті бөлетін іс-әрекеттің практикалық бағдарламасы екенін көрсетеді. Сарапшылар білім беру процесінде ықтимал тәуекелдерді анықтау үшін оқытушылар құрамынан арнайы комитеттер құруды ұсынады [102].

Жоғары оқу орындарындағы тәуекелдерді басқару әдістемесін масштабтау схемасы:

1. Әдістеме мен стандартты әзірлеу.
2. ҚАТЗУ, ЕҰУ және ТАУ-де пилоттық енгізу.
3. Әдістемені бағалау және түзету кезеңі өтеді.
4. Қазақстан Республикасының барлық университеттеріне масштабтау және ұлттық модельді қалыптастыру.

5. Халықаралық стандарттарға интеграциялау, бұл Қазақстанның жоғары оқу орындарының жаһандық аренада бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

Ұлттық жоғары білім беру экожүйесінің макроэкономикалық орнықтылығын кепілдендіру және халықаралық комплаенс-стандарттарды отандық академиялық спецификаға терең бейімдеу мақсатында ауқымды стратегиялық іс-шаралар кешенін іске асыру ұсынылады.

Бастапқы стратегиялық вектор әзірленген авторлық әдістеме мен ішкі корпоративтік стандартты жоғары оқу орындарының ұзақ мерзімді даму стратегияларына тікелей имплементациялауды талап етеді. Бұл институционалдық қадам мемлекеттік саясат деңгейінде қауіптерді реттеудің біріздендірілген тәсілдемесін заңдастырып, халықаралық ISO 31000:2018 және ИЕС 31010:2019 талаптарына абсолютті сәйкестікті орнықтырады.

Осы процестің логикалық жалғасы ретінде Қазақстан Республикасының барлық ЖОО-лары үшін сапа менеджменті жүйесінің міндетті атрибутына айналатын бірыңғай ұйымдық құжатты жобалау міндеті тұр. Мұндай институционалдық біріздендіру ұлттық ауқымдағы басқару архитектурасының симметриялы әрі мінсіз жұмыс істеуін кепілдендіреді.

Институционалдық ынталандырудың қуатты тетігі тәуекел-менеджмент жүйесінің толыққанды жұмыс істеуін жоғары оқу орындарын институционалдық және мамандандырылған аккредиттеуден өткізудің іргелі критерийі ретінде бекітуді көздейді. Аталған реформа академиялық ортаны проактивті басқару процедураларын үздіксіз әрі саналы түрде қолдануға тікелей бағыттайды.

Сараптамалық экожүйені қалыптастыру мақсатында жетекші зерттеу университеттерінің базасында адами капиталды даярлауға, консалтингтік сессиялар өткізуге және озық басқарушылық тәжірибелерді трансляциялауға арналған ұлттық құзыреттілік орталығын құрудың стратегиялық маңызы зор.

Басқарушылық бақылауды цифрлық трансформациялау шеңберінде тұтас жоғары білім беру экожүйесі масштабында қатерлер туралы дата-массивтерді жинақтауға және сараптауға арналған бірыңғай ақпараттық платформаны іске қосу қажет. Мұндай цифрлық архитектура уәкілетті органға (министрлікке) эскалацияланған қауіптерге шұғыл ден қоюға және аналитикаға негізделген дәлелді басқарушылық шешімдер генерациялауға жағдай жасайды.

Академиялық аппаратты кәсібилендіру векторы университет топ-менеджменті мен әкімшілігі үшін арнайы біліктілікті арттыру тректерін жобалауды, сондай-ақ білім беру менеджменті бағытындағы магистратура және MBA бағдарламаларының контентіне тәуекел-менеджмент модульдерін міндетті түрде енгізуді талап етеді.

Стратегиялық іс-шаралар кешенін түйіндейтін бағыт ретінде трансшекаралық серіктестікті эскалациялау ұсынылады. Бұл қатерлерді басқару саласындағы жаһандық консорциумдармен ынтымақтастықты тереңдетуді және шетелдік озық тәжірибелерді ұлттық экожүйенің спецификасына органикалық түрде бейімдеуді қамтамасыз етеді.

Диссертациялық зерттеу аясында жобаланған басқарудың иерархиялық моделіне сәйкес, университеттің тұтас ұйымдық құрылымы уәкілеттілік

орталықтарын қатаң бекіту арқылы бақылау эшелондарына бөлінген. Басқарушылық бақылау ортасы ректорат деңгейіндегі жоғары топ-менеджменттен бастап, құрылымдық бөлімшелерге (факультеттер мен кафедраларға) дейінгі толық ұйымдық вертикальды қамтып, мониторинг процестерінің жүйелі тұтастығы мен үздіксіздігін кепілдендіреді. Өз кезегінде, ақпараттық коммуникациялар мен кросс-функционалдық өзара іс-қимыл тетіктері ұйымның барлық құрылымдық деңгейлеріне толықтай имплементацияланған. Диссертациялық зерттеу шеңберінде әзірленген аталған жүйе стратегиялық шешімдер қабылдауға қажетті, валидацияланған әрі өзекті аналитикалық ақпаратты транспарентті түрде жинақтау және басқарушы аппаратқа жедел тасымалдау тетігін қалыптастырады [103].

Ұсынылып отырған инновациялық әдіснама мен ішкі стандартты институционалдық тәжірибеге интеграциялау — Қазақстанның жоғары білім беру секторында халықаралық стандарттар талаптары мен ұлттық стратегиялық мақсаттарға толықтай үйлесетін тәуекел-менеджменттің бірыңғай әрі сенімді моделін қалыптастыруға негіз болады.

Стратегиялық өлшемде бұл қадам жоғары оқу орындарының макроэкономикалық турбуленттілікке төзімділігін (резилиенттілігін) арттырып, олардың жаһандық білім кеңістігіндегі бәсекелік позицияларын нығайтады. Қорытындылай келе, аталған зерттеу нәтижелері 2030 жылға дейінгі жоғары білім беруді дамыту тұжырымдамасының индикаторларына сәйкес келетін, жоғары мектеп жүйесіне бейімделген тәуекелдерді басқарудың дербес ұлттық моделін құрудың фундаменталды іргетасы болып табылады.

#### **4-бөлім бойынша қорытынды**

Бұл тарауда Қазақстан Республикасының жоғары білім беру экожүйесінде тәуекелдерді басқарудың авторлық әдіснамасын нақты эмпирикалық базада тәжірибелік апробациялау және валидациялау нәтижелері ұсынылған. Аталған кезең ұсынылып отырған басқару жүйесінің жоғары қолданбалы әлеуетін және ұйымның спецификалық операциялық ортасына жоғары адаптивтілігін ғылыми тұрғыдан дәлелдеді.

Пилоттық жоба шеңберінде тәжірибелік базаларды іріктеу критерийлері қатаң әдіснамалық тұрғыдан негізделіп, С. Сейфуллин атындағы ҚазАТЗУ, Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ және Тұран-Астана университеті негізінде аталған мекемелердің бастапқы басқару архитектурасына кешенді диагностика жүргізілді. Аудит нәтижелері мекемелердегі қатерлерді реттеудің шашыраңқы сипатын, жүйеленген институционалдық хаттамалардың жоқтығын және макробасқару экожүйесінде тәуекелге бағдарланған парадигманың сыни деңгейде тапшылығын дәлелдеді. Мұндай дағдарыстық алғышарттар, өз кезегінде, әзірленген авторлық модельді шұғыл енгізудің стратегиялық өзектілігін толық растады.

Дербес әдістемені операциялық қызметке енгізу барысында қауіптерді идентификациялау, сандық-сапалық бағалау және антикризистік ден қою алгоритмдері бірізділікпен іске қосылып, перманентті мониторинг пен

коммуникация хаттамалары заңдастырылды. Диагностикалық инструментарийдің валидацияланған кешенін (эмпирикалық сауалнамалар, «Bow-tie» концепциясы, тәуекелдер матрицасы) кешенді түрде қолдану – іргелі деструктивті триггерлерді толық бақылау периметріне алуға және тәуекел-менеджментті ЖОО-ның күнделікті операциялық қызметіне органикалық түрде сіңіруге тікелей жол ашты.

Басқару жүйесінің институционалдық рентабельділігін эвалюациялау процесі – макроэкономикалық орнықтылық, әкімшілік бақылау және шығындарды азайту индикаторларына қатаң табандады. Бұл аналитикалық тәсілдеме пилоттық экожүйелердегі оң трансформацияларды сандық және сапалық тұрғыдан дәл тіркеуге мығым негіз болды. Апробацияның түпкілікті нәтижелері басқарушылық шешімдердің ашықтығы радикалды түрде артқанын, сыни қатерлердің генерациялану ықтималдығы мейлінше ауыздықталғанын және құрылымдық бөлімшелер арасындағы кросс-функционалдық синергияның нығайғанын көрсетті.

Тараудың макростратегиялық блогында осы авторлық әдістемені отандық білім беру кеңістігіне ауқымды түрде масштабтау тетіктеріне айрықша басымдық берілді. Генерацияланған стратегиялық ұсынымдар кешені нормативтік-юрисдикциялық легитимизациялауды, үлгілік модельді ЖОО-лардың әртүрлі институционалдық профильдеріне калибрлеуді, сараптамалық құзыреттілік хабтарын ашуды және мониторингтік аудитті толық цифрлық трансформациялауды көздейді. Осындай көпконтурлы вектор Қазақстанның жоғары мектебіне ғана тән тәуекелдерді басқарудың ұлттық дербес архитектурасын қалыптастыруды түбегейлі кепілдендіреді.

Қорыта келгенде, бұл тараудың ғылыми-эмпирикалық қорытындылары – әзірленген авторлық тәуекел-менеджмент жүйесінің Қазақстан Республикасы жоғары оқу орындарының институционалдық төзімділігі мен жаһандық бәсекелестік артықшылықтарын эскалациялауға қабілетті аса тиімді, әмбебап әрі ауқымды трансляциялауға жарамды іргелі құрал екенін бұлтартпас фактімен бекітті. Тұжырымдалған концептуалды нәтижелер диссертациялық зерттеудің логикалық түйінін жасай отырып, ұлттық білім беру экожүйесінде тәуекелге бағдарланған басқару парадигмасын одан әрі ілгерілетудің мығым академиялық іргетасын қалайды.

## 5 КҮТІЛЕТІН ЭКОНОМИКАЛЫҚ ӘСЕР

Отандық жоғары білім беру жүйесі жаһандық кеңістікке бейімделуде. Бұл – өте күрделі процесс. Сәйкесінше, ЖОО экожүйесіндегі қатерлерді басқару архитектурасының институционалдық эволюциясы да үздіксіз жалғасып жатыр. Дегенмен, қазіргі транзиттік кезеңдегі басты мәселе – университеттердің операциялық қызметінде тәуекелдерді кешенді диагностикалау мен эвалюациялау механизмдерінің толыққанды жұмыс істемеуі. Бұл үлкен кедергі. Ол стратегиялық жоспарлау мен дәлелді басқарушылық шешімдер қабылдау динамикасын айтарлықтай тежейді.

Ұйымдық процестер сапасы мен рентабельділігін міндетті түрде арттыру қажет болады. Себебі, бұл мекеменің ұзақ мерзімді орнықтылығын кепілдендіреді. Сол үшін болып табылады тәуекел-менеджментті ішкі экожүйеге органикалық түрде имплементациялау – бүгінгі күннің қатаң талабы [104]. Қатерлерді реттеудің проактивті парадигмасына көшуді мақсат тұтқан білім беру ұйымдары бірқатар макростратегиялық міндеттерді шешуі тиіс болады. Оларға мақсаттарды нақты болып табылады декомпозициялау, ресурстық қамтамасыз етуді оңтайландыру және перманентті мониторингтік аудитті іске қосу жатады. Егер бұл механизмдер дисфункцияға ұшыраса, университеттің қаржы-экономикалық тұрақтылығына тікелей деструктивті соққы жасалады [105].

Экономикалық тиімділік – нақты өлшемді категория. Ол институционалдық қаржылық параметрлермен тығыз сабақтаса отырып, енгізілген жоба нәтижелерінің мемлекеттің макроэкономикалық даму стратегиясына сәйкестігімен өлшенеді [106].

Осыдан іргелі тұжырым шығады. ЖОО экожүйесі үшін тәуекелдерді басқарудың дербес әдістемесін іске қосудың экономикалық негіздемесін жасау – аса маңызды стратегиялық қадам. Бұл аналитикалық процесс тек сыни қатерлерді идентификациялаумен шектелмейді. Ол, ең алдымен, деструктивті факторларды амортизациялауға бағытталған қаржылық шығындардың экономикалық орындылығын нақты бағамдауға жол ашады.

Ұйым экожүйесінде (соның болып табылады ішінде ЖОО ортасында) тәуекел-менеджмент архитектурасын имплементациялаудың экономикалық негіздемесі кешенді сипаттағы аналитикалық процедураларды талап етеді. Аталған болып табылады негіздеменің фундаменталды шарты — превентивті шараларға бағытталатын инвестициялық салымдар мен одан генерацияланатын институционалдық дивидендтер арасындағы оңтайлы теңгерімді қамтамасыз ету. Стратегиялық тұрғыдан алғанда, бұл болып табылады басқарушылық модель дағдарыстың алдын алуға жұмылдырылған қаржылық ресурстардың рентабельділігін объективті сандық әдістер арқылы дәлелдеуге мүмкіндік береді жүзеге асыруға. Өз кезегінде, іске асырылған митигациялық шаралардың экономикалық тиімділігі мекеменің макроэкономикалық орнықтылығынан және оның негізгі академиялық қызметінің сапалық көрсеткіштерінен тікелей көрініс табады. Жалпы, зерттеуші ретінде айтарым, басты бір ережені ешқашан естен шығармаған абзал. Кез келген ауқымды стратегиялық жобаның экономикалық

тұрғыдан қаншалықты тиімді түрде болғанын толық түрде сараптау үшін, ең алдымен университеттің ішкі ұйымдастыру және басқару тетіктерінің ерекшелігін қатаң ескеру — міндетті шарт [107].

Бұл үрдіс мен тәжірибе жүргізген «С. Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ мысалынан өте айқын байқалады. Өйткені қазіргі таңда кез келген жоғары оқу орны ішкі және сыртқы ортаның үнемі құбылып тұратын, өте күрделі әрі тұрақсыз жағдайында жұмыс істеуге мәжбүр. Мұндай ортада қауіптерді проактивті басқарудың стратегиялық салмағы күрт артады. Институционалдық тұрғыдан қарағанда, басты маркерлердің бірі – инвестициялық салымдардың өтелу мерзімі (payback period) [108]. Ол тәуекел-менеджмент жүйесінің қаржылық тиімділігін тікелей индикациялайды. Қатерлер барлық жерде бар. Олар университет экожүйесінің барлық операциялық домендерінде – ғылыми-академиялық процестерден бастап, күрделі қаржылық менеджмент пен ақпараттық-кибернетикалық қауіпсіздік контурларына дейін жаппай көрініс тауып отыр. Сондықтан, ЖОО үшін арнайы бейімделген дербес басқару парадигмасын енгізу – кезек күттірмейтін қажеттілік.

Макроэкономикалық тиімділік пен институционалдық қаржылық орнықтылық арасындағы абсолюттік коэляция – университеттің ұзақ мерзімді эволюциясының іргетасы. Академиялық ортада қаржылық орнықтылық ЖОО экожүйесінің экономикалық иммунитетін білдіреді [109].

Экономикалық рентабельділік қолда бар ресурстарды капитализациялаудың рационалдылығын айқындайды. Бұл – минималды шығындар арқылы мекеменің стратегиялық макромақсаттарына жетудің басты кепілі. Ал қаржылық орнықтылық мүлдем басқа өлшем. Ол білім беру мекемесінің фискалдық міндеттемелерін мінсіз орындауын, өтімділікті жоғалтпауын және инвестициялық портфелін барынша диверсификациялауын қатаң талап етеді. Сәйкесінше, қаржылық ресурстарды басқару архитектурасы дәлелді шешімдер генерациялаудың перманентті процесіне айналады [110].

Рентабельділіктің өсуі бюджеттік түсімдерді арттырады. Операциялық шығындар мейлінше оңтайландырылады. Ішкі резервтік қорлар сенімді түрде жинақталады. Осындай кешенді трансформация университеттің макроэкономикалық төзімділігін күшейтіп, сыртқы дотациялар мен кредиттік транштарға тәуелділікті түбегейлі нивелирлейді.

Түйіндей келгенде, ЖОО қызметінің қаржы-экономикалық өміршендігін бағалау аса күрделі аналитикаға табандайды. Бұл сараптама қаржы ағындарының сандық-сапалық көрсеткіштерін ғана сараламайды. Ол, ең алдымен, мекеменің стратегиялық басқару парадигмасының институционалдық өтімділігін қатаң индикациялайды [111].

ҚАТЗУ экожүйесіне болып табылады тәуекелдерді басқарудың дербес жүйесін сәтті енгізу іргелі институционалдық қадамдарды талап етеді. Ең бастысы – ішкі нормативтік-комплаенс құжаттаманы сауатты жобалау. Сонымен қатар, қарастырылуы болып табылады керек, бұл архитектураны университеттің қолданыстағы цифрлық платформалары мен операциялық хаттамаларына

органикалық түрде сіңіру қажет болады. Мұндай процестік оңтайландыру өте маңызды. Бұл болып табылады қадам ең алғашқы кезеңнің өзінде-ақ бастапқы артық шығындарды айтарлықтай азайтуға мүмкіндік береді жүзеге асыруға. Дегенмен, жаңа басқару жүйесі болып табылады іске қосу барысында университет басшылығы қолындағы шектеулі қаражатты маңызды сипатқа ие стратегиялық бағыттар бойынша қайта бөлу міндетімен тікелей бетпе-бет келеді.

Жалпы, тәуекелдерді басқару жүйесі болып табылады құруға бөлінетін қаржыны өте сауатты, қатаң түрде жоспарлау қажет болады. Оқу орнының ішкі құрылымы мен өзіне тән ерекшеліктерін ескере отырып, мен бұл инвестициялық шығындарды төрт негізгі топқа бөлуді ұсындым және оның ғылыми тұрғыдан толық түрде негізі бар деп есептеймін.

Сонымен, бірінші болып табылады топқа жүйені әзірлеп, оны күнделікті жұмысқа енгізу үшін жұмсалатын негізгі шығындарды кіргіздім. Бұл болып табылады қаражат жаңа ережелерді бекітіп, басқарудың жаңа моделін университеттің қазіргі процестерімен үйлестіруге жұмсалады. Оған қоса, ақпараттық жүйелермен тікелей болып табылады жұмыс істеп жүрген маман ретінде баса айтарым: жаңа жүйе ретінде мінсіз жұмыс істеуі үшін міндетті түрде сапалы IT-инфрақұрылым сатып алу қажет болады. Аталған болып табылады көрсеткіштер де бірінші санаттағы шығындар құрылымына интеграцияланады. Келесі стратегиялық бағыт ұйым персоналының адами капиталын дамытуға бағытталған қаржылық салымдарды қамтиды. Бұл болып табылады қажеттілік инновациялық басқару жүйесі болып табылады имплементациялау процесі барысында операциялық қызметке жұмылдырылған мамандардан тиісті жаңа кәсіби құзыреттерді меңгеруді талап етуімен шартталады. Осыған орай, аталған шығыстар болып табылады бабы шеңберіндегі қаржы ресурстары мекеменің профессор-оқытушылар құрамы мен әкімшілік-басқару аппараты үшін арнайы біліктілікті арттыру бағдарламаларын ұйымдастыруға жұмылдырылады.

Мұндай біліктілікті арттыру инвестициялары стратегиялық шешім қабылдайтын топ-менеджмент үшін де, операциялық деңгейдегі қызметкерлер контингенті үшін де аса критикалық маңызға ие.

Үшінші макросанат үздіксіз мониторинг пен комплаенс-бақылау шығындарын қамтиды. Тәуекел-менеджмент бірреттік акция емес. Бұл жүйе күнделікті аудитті, ағымдағы қауіптерді сараптауды және диагностикалық талдау жүргізуді қажет етеді. Бюджеттің бұл бабына қатерлерді қадағалауға тікелей уәкілетті сарапшылардың тәуекел-офицерлердің еңбекақы қоры міндетті түрде кіріктіріледі.

Ал төртінші кластер деструктивті триггерлерді амортизациялауға бағытталған тікелей іс-шаралардың құнын бекітеді. Бұл ең ауқымды инвестициялық блок. Оған сақтандыру полистерін рәсімдеу, стратегиялық резервтік қорларды генерациялау және университеттің физикалық әрі кибернетикалық қауіпсіздік инфрақұрылымын жаңғыртуға бағытталған тікелей транштар толықтай жатады.

Осылайша сараланған төрт шығын кластері ауқымды аналитикалық іргетас қалайды. Бұл қатаң құрылым тәуекелдерді басқару жүйесін енгізудің



экономикалық орындылығын объективті түрде эвалюациялауға тікелей жол ашады. Стратегиялық инвестициялық шығыстардың барлық құрылымдық бағыттары бойынша толыққанды эмпирикалық деректер 22-кестеде сандық форматта нақтыланған.

Кесте 22 - ҚАТЗУ-де тәуекелдерді басқару жүйесін енгізуге арналған шығындардың түрлері мен бағыттары

| Шығындар санаты                         | Шығындар бағыты                                                                                                                                              | Енгізу кезеңі              | Жауапты тұлғалар                       | Күтілетін нәтиже                                     |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                                                                                                                            | 3                          | 4                                      | 5                                                    |
| 1. Жүйені әзірлеу және енгізу шығындары | Университеттің барлық қызметкерлері үшін ішкі ережелерді қоса алғанда, тәуекелдерді басқару жөніндегі ережелерді, нұсқаулықтарды және регламенттерді әзірлеу | Бастапқы кезең             | Бөлімше басшылары                      | Ішкі регламенттер әзірленді                          |
|                                         | Ақпараттық және басқару жүйелерімен байланысты қоса алғанда, университеттің ағымдағы бизнес-процестеріне жүйені енгізу                                       | Бастапқы кезең             | АТ бөлімі, тәуекелдерді басқару бөлімі | Қолданыстағы процестерге интеграция                  |
|                                         | Тәуекелдерді басқарудың мамандандырылған бағдарламалық жасақтамасын (қажет болған жағдайда) және деректерді қорғау жабдықтарын сатып алу                     | Қажет болған жағдайда      | АТ бөлімі, қаржы бөлімі                | Процестерді автоматтандыру, деректерді қорғау        |
| 2. Қызметкерлерді оқыту шығындары       | Тәуекелдерді басқаруға және шешім қабылдауға жауапты басшылық пен мамандар үшін курстар мен тренингтер өткізу                                                | Іске асырудың бірінші жылы | HR бөлімі, сыртқы жаттықтырушы         | Қызметкерлердің білім деңгейі мен дағдыларын арттыру |
|                                         | Университеттің барлық қызметкерлеріне                                                                                                                        | Іске асырудың бірінші жылы | HR бөлімі, сыртқы жаттықтырушы         | Тәуекелдер туралы жалпы хабардарлықты арттыру        |

22-кестенің жалғасы

| 1                                                               | 2                                                                                                           | 3                     | 4                                          | 5                                                        |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                 | тәуекелдерді басқару және жаңа                                                                              |                       |                                            |                                                          |
|                                                                 | процестерді қолдану негіздері бойынша оқытуды ұйымдастыру                                                   |                       |                                            |                                                          |
|                                                                 | Қызметкерлерге білім деңгейін ұстап тұру және ақпаратты жаңарту үшін тұрақты семинарлар ұйымдастыру         | Тұрақты (жыл сайын)   | HR бөлімі, ішкі мамандар                   | Өзгерістерге төзімділік, үнемі жақсарту                  |
| 3. Тәуекелдерді бақылау шығындары                               | Тәуекелдерді бақылайтын, талдау жүргізетін және есеп беретін қызметкерлердің жалақысы                       | Тұрақты               | Тәуекелдер жөніндегі басшылар мен мамандар | Тәуекелдер бойынша деректерді үнемі бақылау және жаңарту |
|                                                                 | Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалау және уақтылы түзету үшін тұрақты тексерулер мен аудиттер | Жыл сайын             | Ішкі аудиторлар, тәуекел жетекшілері       | Бақылау сапасы мен талдау дәлдігін арттыру               |
|                                                                 | Деректердің жеделдігі мен дәлдігін арттыру үшін автоматтандырылған талдау және есеп беру құралдарын енгізу  | Қажет болған жағдайда | АТ бөлімі, аналитика мамандары             | Бақылаудың жеделдігі мен дәлдігін арттыру                |
| 4. Тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шараларға арналған шығындар | Тәуекелдермен байланысты ықтимал қаржылық шығындардан қорғау үшін сақтандыру шарттарын жасасу               | Тұрақты               | Қаржы бөлімі, заңгерлер                    | Тәуекелдерден қаржылық қорғау                            |
|                                                                 | Тәуекелдер туындаған жағдайда ықтимал шығындарды жабу үшін резервтерді қалыптастыру және басқару            | Бастапқы кезең        | Қаржы бөлімі                               | Қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ету                     |
|                                                                 | Тәуекелдерді азайту үшін деректерді қорғау және физикалық қауіпсіздік сияқты қауіпсіздік жүйелерін жақсарту | Тұрақты               | АТ бөлімі, қауіпсіздік қызметтері          | Инфрақұрылым қауіпсіздігінің деңгейін арттыру            |

Кестеде көрсетілген тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу шығындарының түрлері мен бағыттары. С. Сейфуллина жобаның әртүрлі кезеңдерінде қаржы ресурстарын бөлу туралы нақты түсінік береді. Әрбір шығын санаты жүйені сәтті іске асыру үшін маңызды және тәуекелдерді азайтуға, басқару сапасын жақсартуға және университеттің тұрақтылығын қамтамасыз етуге ықпал етеді. Осы шығындарды тиімді жоспарлау және бақылау қажетті қауіпсіздік деңгейіне қол жеткізуге және білім беру қызметіндегі тәуекелдерді азайтуға мүмкіндік береді.

«С. Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КЕАҚ тәжірибесіне тәуекелдерді басқару жүйесінің жекелеген элементтерін имплементациялау — ұйымның институционалдық қауіпсіздік деңгейін едәуір арттыруға, ықтимал шығындарды минимизациялауға және макроэкономикалық ортаның құбылмалы факторларына адаптивті түрде ден қоюға мүмкіндік береді. Алайда, тәуекел-менеджменттің авторлық архитектурасының функционалдық толыққандылығын қамтамасыз ету мақсатында аталған жүйені перманентті түрде жетілдіріп отыру шарт. Сонымен қатар, бұл дербес басқару парадигмасы мекеменің (университеттің) нақты операциялық спецификасына және эндогендік ерекшеліктеріне барынша бейімделуі тиіс. Ол үшін жүйені үнемі жетілдіріп отыру — іргелі институционалдық императив. Осы орайда адами капиталды кәсібилендіруге (әкімшілік және академиялық персоналды оқытуға) стратегиялық басымдық беріледі. Сондай-ақ, қатерлерді мониторингілеудің инновациялық хаттамаларын жобалау аса маңызды. Оған қоса, аудит процестерін толық цифрлық трансформациялайтын мамандандырылған IT-платформаларды іске қосу — кезек күттірмейтін макробасқарушылық міндет.

С. Сейфуллин атындағы ҚАТЗУ экожүйесінде осы басқару моделін енгізудің экономикалық рентабельділігін эвалюациялау терең аналитикаға табандайды. Бұл сараптамалық процесс екі критикалық көрсеткішті қатар өлшейді. Біріншіден, жүйені операциялық іске қосуға бағытталған ағымдағы транзакциялық салымдар есептеледі. Екіншіден, деструктивті инциденттер іске асқан жағдайдағы ықтимал апаттық шығындар қатаң сараланады. Осы екі айнымалы арасындағы айырмашылық инновациялық жүйенің нақты қаржылық тиімділігін дәлелдейді. Пилоттық университет базасында аталған қорғаныс архитектурасын орнықтыруға және оған перманентті техникалық қолдау көрсетуге жұмсалатын транштарының толық сандық эмпирикалық матрицасы 23-кестеде нақтыланған.

Кесте 23 - ҚАТЗУ мен тәуекелдерді басқару жүйесі жоқ университеттермен салыстырғанда тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу және қолдау шығындары

| Шығындар санаты                                          | Шығындар бағыты                                                                               | ҚАТЗУ-дың күтілетін шығындары, мың теңге | Тәуекелдерді басқару жүйесі жоқ, мың теңге                           |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1                                                        | 2                                                                                             | 3                                        | 4                                                                    |
|                                                          | Тәуекелдерді басқару бойынша жаңа регламенттерді,                                             | 800                                      | 0 теңге (жүйенің болмауы)                                            |
| 1. Жүйені әзірлеу және енгізу шығындары                  |                                                                                               |                                          |                                                                      |
|                                                          | нұсқаулықтар мен саясаттарды жаңарту және әзірлеу                                             |                                          |                                                                      |
|                                                          | Тәуекелдерді басқару үшін арнайы бағдарламалық қамтамасыз ету мен жабдықты сатып алу          | 1000                                     | 0 теңге (жүйенің болмауы)                                            |
|                                                          | Тәуекелдерді басқару жүйесін университеттің ағымдағы бизнес-процестеріне интеграциялау        | 1000                                     | 0 теңге (жүйенің болмауы)                                            |
| <i>Әзірлеу және енгізу үшін барлығы:</i>                 |                                                                                               |                                          |                                                                      |
| - <i>сыртқы мердігерлерді тартпай (өз ресурстарымен)</i> |                                                                                               | 2800                                     | 0                                                                    |
| - <i>сыртқы консультанттарды тарта отырып</i>            |                                                                                               | 6000                                     | 0                                                                    |
| 2. Қызметкерлерді оқыту шығындары                        | Басшылық және негізгі мамандар үшін курстар мен тренингтер ұйымдастыру                        | 500                                      | 0 теңге (жүйенің болмауы)                                            |
|                                                          | Университеттің барлық қызметкерлері үшін онлайн курстар мен тренингтер ұйымдастыру            | 1000                                     | 2000-3000 мың теңге (салдарын түзетуге арналған шығындар)            |
|                                                          | Білімді сақтау және жаңарту үшін тұрақты ішкі семинарлар мен тренингтер                       | 300                                      | 2000-3000 мың теңге (дағдарыс немесе оқиға болған жағдайда)          |
| <i>Оқыту үшін барлығы</i>                                |                                                                                               | 1800                                     | 4000-6000                                                            |
| 3. Тәуекелдерді бақылау және бақылау шығындары           | Тәуекелдерді мониторингілеуге және есептілікті жасауға жауапты мамандардың еңбегіне ақы төлеу | 1500                                     | 0 млн теңге (мониторингтің болмауы)                                  |
|                                                          | Университетте тұрақты аудиттер мен тәуекелдерді талдауды ұйымдастыру                          | 1000                                     | 4000-5000 мың теңге (тәуекелдердің салдарын жоюға арналған шығындар) |

## 23 – кестенің жалғасы

| 1                                                                            | 2                                                                                                           | 3      | 4                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------|
| Тәуекелдерді талдау және есеп беру үшін автоматтандырылған құралдарды енгізу |                                                                                                             | 1000   | 2000-3000 мың теңге<br>(тәуекелдерді қолмен жою шығындары)              |
| <i>Мониторинг және бақылау үшін жиыны</i>                                    |                                                                                                             | 3500   | 6000-8000                                                               |
| 4. Тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шараларға арналған шығындар              | Тәуекелдермен байланысты қаржылық шығындардан қорғау үшін сақтандыру шарттарын жасасу                       | 1000   | 3000-5000 мың теңге<br>(ірі оқиға кезінде)                              |
|                                                                              | Тәуекелдердің ықтимал шығындарын жабу үшін резервтер құру және басқару                                      | 2000   | 6000-8000 мың теңге<br>(шығындарды жабу қажет болған жағдайда)          |
|                                                                              | Бағдарламалық қамтамасыз ету мен жабдықты қоса алғанда, инфрақұрылым қауіпсіздігін жақсартуға инвестициялар | 1000   | 6000-8000 мың теңге<br>(оқиғадан кейін қалпына келтіруге инвестициялар) |
| <i>Тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шаралар жиыны</i>                        |                                                                                                             | 5000   | 15000-21000                                                             |
| <i>Барлығы</i>                                                               |                                                                                                             | 19 100 | 25000-35000                                                             |

ҚАТЗУ экожүйесінде тәуекел-менеджмент архитектурасын іске қосу және оған техникалық қолдау көрсетудің жиынтық бюджеті 19,1 млн теңгені құрайды. Бұл – университеттің жалпы шығыстар құрылымындағы өте рационалды (қалыпты) үлес. Аталған транш оқу орнының ұзақ мерзімді институционалдық қауіпсіздігіне салынған тікелей инвестиция саналады. Ол болашақтағы деструктивті триггерлерді жояды. Әсіресе, мемлекеттік білім беру стандарттарын бұзу, біліктілік талаптарынан ауытқу және тәуелсіз аккредиттеу агенттіктерінің комплаенс-нормаларын орындамау сияқты аса сыни қатерлердің алдын алады.

Бүгінгі таңда консалтингтік қызметтер нарығында ЖОО спецификасына бейімделген басқару жүйелерін әзірлейтін сараптамалық провайдерлер өте сирек. Коммерциялық ұсыныстарға жүргізілген кросс-анализ нақты нарықтық картинаны айқындады. Аутсорсинг (сыртқы консалтинг) арқылы мұндай жүйені әзірлеу мен бастапқы енгізудің минималды құны шамамен 6 млн теңгеден басталады (Д қосымшасы – «SAPA» ЖК коммерциялық ұсынысы). Бұл ретте аталған сомаға жүйені одан әрі сүйемелдеу және пост-кепілдік жаңарту шығыстары мүлдем кірмейтінін ескерген абзал.

Ал диссертациялық зерттеу аясында ұсынылған дербес (авторлық) әдістемені ҚАТЗУ базасында іске қосу шығындары небәрі 2,8 млн теңгені құрады. Бұл – таңдалған ғылыми-қолданбалы стратегияның теңдессіз экономикалық рентабельділігін бұлтартпас фактімен дәлелдейді. Мұндай

үнемдеу университеттің қаржылық ресурстарын мейлінше ұтымды капитализациялауды көрсетеді. Сонымен қатар, реттеуші органдардың талаптары мүлтіксіз сақталып, корпоративтік басқарудың озық эталондары академиялық ортаға органикалық түрде сіңіріледі.

Сәйкесінше, авторлық жүйені құруға және оның үздіксіз жұмыс істеуін кепілдендіруге бағытталған 19,1 млн теңге көлеміндегі жиынтық шығыс – бұл жай ғана ақылға қонымды инвестиция емес. Бұл мемлекеттік нормативтер бұзылған жағдайда туындайтын орасан зор қаржылық апаттарды проактивті түрде бұғаттау тетігі. Егер университет тәуекел-менеджмент жүйесінен бас тартса, оның ықтимал шығындары 25 млн теңгеден 35 млн теңгеге дейін жетуі әбден мүмкін. Бұл ЖОО антирейтингіне (беделді қалпына келтіруге), фискалдық айыппұлдарға және сот ісін жүргізуге жұмсалатын «өлі» капитал. Дербес басқару парадигмасын имплементациялау осы деструктивті сценарийлердің ықтималдығын радикалды түрде төмендетіп, миллиондаған ресурстарды сақтап қалады.

### **5-бөлім бойынша қорытынды**

ҚАТЗУ экожүйесінде басқарушылық архитектураны жаңғыртуға жұмсалған шығындар экономикалық тұрғыдан абсолютті ақталды. Олар мекеменің орнықтылығына соққы жасайтын құқықтық және институционалдық девиациялардан (ауытқулардан) мығым қорғаныс қалқанын құрады. Жалпы алғанда, Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындары үшін тәуекелдерді басқарудың дербес моделін жобалау – халықаралық стандарттардың формальды талабы емес. Бұл – макроэкономикалық тұрғыдан аса сауатты стратегиялық бизнес-шешім.

Мұндай превентивті экожүйе білім беру стандартына қайшы келетін қауіптерді тамырымен жояды. Ол мекемені апаттық қаржылық шығындардан сақтап қана қоймай, оның институционалдық төзімділігін ұзақ мерзімді перспективада мызғымас етеді. Студенттердің, мемлекеттік уәкілетті органдар мен стратегиялық серіктестердің сенім мандаты күрт артады. Пилоттық эмпирикалық база көрсеткендей, алдын алуға салынған инвестиция – дағдарыспен күресуге жұмсалатын шығындардан әлдеқайда тиімді әрі рентабельді. Осылайша, ЖОО-ға ғана арналған қатерлерді басқарудың авторлық жүйесі отандық университеттердің жаһандық академиялық аренадағы бәсекелік артықшылықтарын эскалациялаудың (арттырудың) ең басты драйвері ретінде толықтай негізделді.

## ҚОРЫТЫНДЫ

Диссертациялық зерттеу жоғары оқу орындарындағы қатерлерді басқарудың іргелі теориялық, әдіснамалық және қолданбалы аспектілерін толықтай шешті. Бұл – ауқымды ғылыми еңбектің түпкілікті нәтижесі. Зерттеу барысында тәуекелдердің әртүрлі кластерлерінің спецификасы дәл айқындалып, оларды проактивті реттеудің стратегиялық векторлары бекітілді. Алға қойылған барлық макростратегиялық міндеттер мінсіз орындалды. Нәтижесінде, академиялық ортадағы қауіптерді басқару архитектурасы жаңа сапалық деңгейге көтерілді.

Бірінші тарауда тәуекел-менеджменттің жаһандық доктриналары (ISO 31000:2018, COSO ERM, FERMA) терең сарапталды. Алайда, олар жалаң көшірілген жоқ. Керісінше, отандық академиялық экожүйенің спецификасына қатаң бейімделе отырып, ЖОО-ға арналған дербес (авторлық) әдіснаманың берік іргетасы қаланды.

Екінші бөлімде қауіптерді идентификациялаудың эвристикалық және визуалды-диагностикалық құралдары іске қосылды. Арнайы эмпирикалық сауалнамалар жүргізілді. Оның негізінде тәуекелдер матрицасы мен «Bow-tie» (көбелек-галстук) аналитикалық модельдері генерацияланып, деструктивті триггерлердің туындау ықтималдығы мен институционалдық зардаптары дәл өлшенді.

Үшінші тарау зерттеудің шарықтау шегіне айналды. Мұнда жоғары оқу орны экожүйесіне ғана арналған тәуекелдерді басқарудың дербес әдістемесі мен ішкі корпоративтік стандарт жобасы жобаланды. Стратегиялық, тактикалық және операциялық ден қою алгоритмдері нақтыланды. Әрбір спецификалық қауіпке жауапты тұлғалар бекітіліп, олар үшін превентивті бақылау парақтары генерацияланды.

Төртінші бөлім осы архитектураны Қазақстан Республикасының нақты эмпирикалық базасында апробациялауға (сынақтан өткізуге) арналды. Пилоттық университеттер экожүйесінде тәуекел-менеджменттің базалық ахуалы диагностикаланып, операциялық осал тұстар айқындалды. Әрі қарай авторлық модель қатаң алгоритмдер (идентификациялау, бағалау және мониторинг) шеңберінде толыққанды іске қосылды. Жүйенің тиімділігі мен рентабельділігі макроэкономикалық орнықтылық көрсеткіштері және қатерлерден келетін зиянды азайту индикаторлары арқылы сандық және сапалық тұрғыдан дәлелденді. Аталған қолданбалы нәтижелерге негізделе отырып, әдіснаманы ұлттық білім беру кеңістігіне трансляциялаудың стратегиялық векторы айқындалды.

Бесінші тарауда жобаның қаржы-экономикалық негіздемесі жасалды. Қатерлерді жоюға бағытталған инвестициялық шығындардың стратегиялық орындылығы қатаң сарапталды. Аналитикалық аудит бұл дербес жүйенің апаттық шығындарды радикалды түрде бұғаттайтынын, ресурстарды капитализациялауды жақсартатынын және мекеменің қаржылық иммунитетін түбегейлі күшейтетінін айқын көрсетті.

Түйіндей келгенде, диссертациялық ізденіс барысында алға қойылған іргелі міндеттер толық циклімен жүзеге асырылды. Бастапқы фазада халықаралық комплаенс-доктриналар сарапталып, отандық ЖОО-лардың операциялық дағдарыстары диагностикаланды. Одан кейінгі сатыда «Bow-tie» және тәуекел матрицасы сияқты озық аналитикалық құралдар іске қосылды. Зерттеудің басты ғылыми жаңалығы ретінде университеттерге арналған тәуекел-менеджменттің дербес әдістемесі мен корпоративтік стандарты заңдастырылды. Ақырында, бұл инновациялық шешімдердің экономикалық тиімділігі бұлтартпас фактілермен негізделіп, оларды Қазақстанның басқа да білім беру ұйымдарына тарату (масштабтау) стратегиясы қалыптасты. Бұл – жоғары мектепте тәуекелдерді басқарудың ұлттық дербес моделін құрудың берік іргетасы.

Осындай тәуекелге бағдарланған (risk-based) проактивті корпоративтік мәдениетті инкубациялау – қазіргі заманның қатаң талабы. Топ-менеджменттің көшбасшылық әлеуеті мен озық жаһандық тәжірибенің ұлттық спецификамен мінсіз үйлесімі ЖОО-ның ұзақ мерзімді эволюциясына кепілдік береді. Түпкілікті нәтижесінде, бұл авторлық тәуекелдерді басқару жүйесі турбулентті макроэкономикалық ортада отандық университеттердің жаһандық бәсекелік артықшылықтарын сенімді түрде қамтамасыз етеді.



## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Білім туралы 1999 ж. 7 маусымдағы № 389-І Қазақстан Республикасының Заңы // [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=51013384](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=51013384). 10.12.2024.
- 2 Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру саласындағы коммерциялық емес акционерлік қоғамның корпоративтік басқару кодексін бекіту туралы Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2021 жылғы 19 сәуірдегі № 171 бұйрығы // [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=36710248#activate\\_doc=2](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36710248#activate_doc=2). 25.09.2025.
- 3 Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың «Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: өзекті мәселелер және оны түбегейлі цифрлық өзгерістер арқылы шешу» атты Қазақстан халқына Жолдауы // <https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-zhasandy-intellekt-daurindegi-kazakstan-ozekti-maseleler-zhane-ony-tubegeyli-cifrlık-ozgerister-arkyly-sheshu-881957>. 14.10.2025.
- 4 Berg H.P. Risk management: Procedures, methods and experiences // Risk Management. - 2010. - №17(1). – P. 79-95.
- 5 Ахметов Р.Р., Брежнева О.В. Понятие и классификация предпринимательских рисков / Р.Р. Ахметов, О.В. Брежнева // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 106-4. – С. 50–53.
- 6 Ковшова М.В., Земляк В.В. Основы управления рисками в малом и среднем предпринимательстве / М.В. Ковшова, В.В. Земляк // Сборник научных трудов. – 2020. – С. 122–127.
- 7 Гилязова А.А. Управление рисками на российских промышленных предприятиях // Научный журнал Молодой ученый Казань. - 2015. – 401 с.
- 8 Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА – М, 2011. –168 с.
- 9 Савицкая Г.В. Анализ эффективности рисков предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА, 2008. –272 с.
- 10 Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль: пер. с англ. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2003. - 360 с.
- 11 Олейникова Е.А. Экономическая и национальная безопасность: учебник.- М.: Экзамен XXI, 2004. – 200 с.
- 12 Худайбердина Д.М. Понятие, сущность неопределенности и риска, классификация рисков // Сборник трудов конференции. – 2018. –248 с.
- 13 Gezondheidsraad. Niet alle risico's zijn gelijk: Kanttekeningen bij de grondslag van de risicobenadering in het milieubeleid. - Den Haag: Gezondheidsraad; 1995. - 14 p.
- 14 RIVM. Nuchter omgaan met risico's. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu - 2003. - 18 p.
- 15 Raanan Y. «Risk Management in Higher Education – Do We Need It?» – 2009. - 11 p.

16 Renn O. New challenges for risk analysis: systemic risks / O. Renn // Journal of Risk Research. – 2021. – Vol. 24, №1. – P. 127-133.

17 Султанов С.А., Шарапова В.М., Шарапов Ю.В. Управление рисками в организации: понятие, сущность и классификация. - 2025. – № 4. – С. 228–233.

18 Авдийский В. И. Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методология анализа, прогнозирования и управления / В. И. Авдийский, В. М. Безденежных. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2014. —366 с.

19 Масько Л.В., Касевич О.А. Экономическая сущность понятия «риск», состав и классификация // Сборник трудов конференции. – 2022. – С. 401–405.

20 Кохно П. Система рисков, влияющая на деятельность экономических субъектов // Общество и экономика. – 2014. – № 6. – С. 97–116.

21 Петрова И.Ф. Проблемы отражения понятия «риск» на экологических картах. - 2009. – № 2. – 79 с.

22 Костина Ю. А. Особенности формирования системы рискменеджмента в инфраструктурных компаниях // Финансы и кредит. – 2010. – № 4(388). – С. 75-80.

23 Ажимгереева А.Б., Алдабергенова С.С. Жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқаруды енгізудің негізгі алғы шарттары //«Сейфуллин оқулары-18(2): «XXI ғасыр ғылымы –Трансформация дәуірі» Халықаралық ғылыми практикалық конференция материалдары. - Астана.- 2022. – Т. 1, №.2. – Б. 3-6.

24 Ажимгереева А.Б., Алдабергенова С.С. Жоғары оқу орындарындағы тәуекелдерді басқару стандарттарын салыстырмалы талдау «М.А.Гендельманның 110 жылдығына арналған «Сейфуллин оқулары – 19» халықаралық ғылыми-практикалық конференциясының материалдары // Материалы международной научно-практической конференции «Сейфуллинские чтения – 19», посвященной 110 - летию М.А. Гендельмана». - 2023. - Т.І, Ч.І. - С. 184-187.

25 Екатеринин, М. В. Управление рисками // Методы менеджмента качества. – 2018. – № 5. – 1 с.

26 Моисеева А.В. Обзор международных и национальных стандартов в области управления рисками / А.В. Моисеева // 2017. – № 10 (144). – С. 261–264

27 ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines

28 COSO 2017 Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance // [https://www.coso.org/files/ugd/3059fc\\_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf](https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf)

29 Николаенко, В. С. Риск, риск-менеджмент и неопределенность: уточнение понятий / В. С. Николаенко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 81. – С. 91-119. – DOI 10.24411/2070-1381-2019-10080.

30 FERMA: A risk management standard – 2003 // <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>. 8.02.2023.

31Kumar V, Singh A, Sharma NK, Verma P, Kaswan MS , "Improving educational quality: the role of quality 4.0 in higher education institutions". The TQM

Journal. – 2025. - Vol. 38 №. 4 pp. 732–770, doi: <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2024-0527>

32 Mukhatayev A., Omirbayev S., Kuchanskyi O., Biloshchytskyi A., Andrashko Y., Biloshchytska S., Kazambayev I., Ispussinov A. The project-vector management method application in higher education quality assessment. – 2025. P.5-10 Front. Educ. 10:1475365. doi: 10.3389/feduc.2025.1475365

33 Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бөлігінде тәуекел дәрежесін бағалау өлшемшарттарын және білім беру жүйесіне тексеру парақтарын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2022 жылғы 1 желтоқсандағы № 166 және Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2022 жылғы 2 желтоқсандағы № 116 бірлескен бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2022 жылғы 2 желтоқсанда № 30920 бұйрығы <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2200030920#z3>. 20.01.2023.

34 «Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бөлігінде тәуекел дәрежесін бағалау өлшемшарттарын және білім беру жүйесіне тексеру парақтарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2022 жылғы 1 желтоқсандағы № 166 және Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2022 жылғы 2 желтоқсандағы № 116 бірлескен бұйрығына өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрінің 2023 жылғы 26 сәуірдегі № 183 және Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің м.а. 2023 жылғы 26 сәуірдегі № 50 бірлескен бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2023 жылғы 27 сәуірде № 32376 бұйрығы <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2300032376> . 01.07.2024.

35 Ан А. Риск-менеджмент в образовании / А.Ан// Вестник КазНУ Серия экономическая. - 2013. - № 5 (99). - с. 117–121.

36 Ильяс А., Джолдасбаева Г.К. Управление рисками в высшем учебном заведении: Учебно-методическое пособие. - Алматы, 2017 - 8 с.

37 Крамин Т.В., Кочеткова Н.В. Управление транзакционными издержками в системе риск-менеджмента вуза // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2012. – № 2. – 84 с.

38 Ашлямова А. Р. Управление рисками в ит - проектах с использованием аналитики данных // Проблемы и перспективы разработки и интеграции современных технологий : Сборник статей Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 15 октября 2025 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2025. – 5 с.

39 Bulut O., et al. Standing on the shoulders of giants: Online formative assessments as the foundation for predictive learning analytics models // British Journal of Educational Technology. - 2023. - №54(1). – 25 p. Doi: 10.1111/bjet.13276.

40 Ажимгереева А.Б., Абдыров А.М., Алдабергенова С.С., Джумадилова Н.М., Джаксымбетова М.А. Жоғары оқу орнының қызметінде тәуекел түрлерін анықтауға арналған сауалнаманың тиімділігін бағалау // Труды университета

НАО «Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова»  
Караганда. – 2024. - №2. - 284 с.

41 Батова И.Б. Классификация рисков и причины их возникновения / И.Б. Батова // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 1. – 4 с.

42 Franco E.A., Martínez R.E.L., Domínguez V. H. M. Implementación holística de tecnologías digitales emergentes en educación superior // Edutec, Revista Electrónica de Tecnología Educativa, 2023. - № (83). - 166 p.

43 Kumi-Yeboah A., et al. Diverse students' perspectives on privacy and technology integration in higher education // British Journal of Educational Technology, 2023. - № 54(6). – P.1671-1692.

44 Milani, A.; Franzoni, V.; Florindi, E.; Omarbekova, A.; Bekmanova, G.; Yergesh, B. When AI Is Fooled: Hidden Risks in LLM-Assisted Grading. Educ. Sci, 2025. - Vol - 15, [1419. P.2. <https://doi.org/10.3390/educsci15111419>

45 Наседкина Т.И. Управление налоговой нагрузкой предприятия : монография / Т. И. Наседкина, А. И. Черных, И. А. Демешева. — Белгород : БелГАУ им.В.Я.Горина, 2024. —145 с.

46 Коробко М.О. Определение, виды и особенности репутационного риска предприятия / М.О. Коробко // Контроллинг. – 2014. – № 51. –19 с.

47 Nishanbayeva, S., Sadirbekova, D., Yespolova, G., Ussen, B., & Ospankulov, Y. (2026). Improving students' research activities through digital resources: A case study of Kazakhstan. Journal of Education and E-Learning Research. – 2026. - №13(1), p. 55–63. <https://doi.org/10.20448/jeelr.v13i1.8215>

48 Булатбаева К., Адилова В., Фахрутдинова Г., Жакиянова Ж. Повышение эффективности системы этического надзора и контроля рисков научных исследований в высшей школе Вестник Томского государственного университета. - 2023. № 492. - 161–168 с.

49 Biloshchytskyi A., Kuchanskyi O., Andrashko Y., Mukhatayev A., Kassenov K., Conceptual model of sustainable development of pedagogical staff competences in quality assurance of higher education. Front. Educ. 10:1528924. – 2025. P. 2-5. doi: 10.3389/feduc.2025.1528924

50 Борзунов А. А. К вопросу о сущности понятия «кадровый риск» // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по материалам XL междунар. науч.-практ. конф. - Новосибирск: СибАК, 2014. - № 8(40). - 27 с.

51 Hosseini S.A. Optimization of Synthesis Conditions of Zeolite 4A from Nepheline Syenite // International Journal of Materials Chemistry and Physics. - 2015. - № 2. - P. 93-98.

52 Баранник А.В. Метод анализа причинно-следственных связей и исследования риска «Bow-Tie» // Неделя науки-2018 : сборник тезисов VIII научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – СПб., 2018. – 275 с.

53 Вишнякова А.Н., Гуцин И.С., Илларионова А.В. Порядок применения методики оценки рисков «галстук-бабочка» в сфере информационной безопасности / А.Н. Вишнякова, И.С. Гуцин, А.В. Илларионова // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: сборник

материалов XXIII Международной научно-практической конференции. – М.: Изд-во «Алеф». 2023. – С. 367–370.

54 Ажимгереева А.Б., Алдабергенова С.С., Юрченко А.В. Роль метода «галстук-бабочка» для управления рисками в высшем учебном заведении Приоритетные направления развития науки и образования // Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. - Пенза – 2024. - 111 с.

55 Ажимгереева А.Б., Алдабергенова С.С., Юрченко А.В. Жоғары оқу орнындағы білім беру бойынша тәуекелдерді «көбелек-галстук» әдісі бойынша талдау // «Қазіргі жоғары білім берудің даму перспективалары мен тенденциялары» тақырыбындағы халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференциясының материалдары. –Астана, 2023. - 563 б.

56 Буданова М.Б., Борисова П.А. Высшее образование и трудоустройство: современные риски / М.Б. Буданова, П.А. Борисова // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. – 2014. – № 4 (126). – С. 233–240.

57 Ажимгереева А.Б., Ажимгереева А.Б., Муханбеткалиева А.К., Алдабергенова С.С. Роль и источники рисков в области информационной безопасности Научные исследования 2025: сборник статей XVI Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2025. - 72 с.

58 Ажимгереева А.Б., Абдыров А.М., Алдабергенова С.С., Алдабергенова А.С., Ибраева Ж.Т. The role of risk management to ensure the quality of educational process in higher education institutions // Вестник Евразийского национального университета имени Л.Н. Гумилева Серия Педагогика. Психология. Социология Астана. - 2023. - №2(143). - 21 с.

59 Янов В.В. Концептуальные подходы к определению понятий «риск», «финансовый риск» и «бюджетный риск» // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2011. – № 5(19). – С. 149-158.

60 Sheehan B., Murphy F., Kia A.N., Kiely R. A quantitative Bow-Tie cyber risk classification and assessment framework / B. Sheehan, F. Murphy, A.N. Kia, R. Kiely // Journal of Risk Research. – 2021. – Vol. 24, № 12. – P. 1619–1638.

61 Беланова Н.Н., Вильгута О.Ф., Бабенчук К.А. Картографирование как инструмент ранжирования рисков событий в целях разработки эффективной системы управления рисками / Н.Н. Беланова, О.Ф. Вильгута, К.А. Бабенчук // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 4. – 1208 с.

62 Омелянович Л.А., Верич Ю.Л. Управление рисками : учеб. пособие / Л.А. Омелянович, Ю.Л. Верич. – Донецк, 2024. – 108 с.

63 Мотышина М.С., Шарипа О.Г. Особенности рисков инновационной деятельности вузов / М.С. Мотышина, О.Г. Шарипа // Образование и наука. – 2014. – № 4 (113). – 37 с.

64 Кузьмина А.О., Хайруллин М.Ф. Алгоритм оценки эффективности системы управления рисками в организациях сферы высшего образования / А.О. Кузьмина, М.Ф. Хайруллин // Вестник евразийской науки. – 2024. –16 с.

- 65 Заярная И.А. Влияние внутренних рисков на управление вузами / И.А. Заярная // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 6-4. –786 с.
- 66 Коваленко Л.В., Шатько Д.Б. Практика совершенствования системы менеджмента качества университета / Л.В. Коваленко, Д.Б. Шатько // Экономика и управление инновациями. – 2018. – № 2. –83 с.
- 67 Крамин Т.В., Кочеткова Н.В. Управление транзакционными издержками в системе риск-менеджмента вуза / Т.В. Крамин, Н.В. Кочеткова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2012. – № 2. –84 с.
- 68 Левашов С.П. Методология анализа рисков «галстук-бабочка» / С.П. Левашов // Экология. Риск. Безопасность : материалы IV Общероссийской научно-практической очно-заочной конференции с международным участием. – Курган, 2016. –86 с.
- 69 Prasetyo B., Salsabila A., Yulia Retnani W.E. IT risk management analysis based on ISO 31000:2018 and Bow-Tie Analysis (BTA) in higher education institution / B. Prasetyo, A. Salsabila, W.E. Yulia Retnani // Indonesian Journal of Information Systems. – 2024. – Vol. 7, № 1. – P. 84–96.
- 70 Сахарчук Е.И. Модель управления рисками COSO 2013 – новый уровень риск-менеджмента / Е. И. Сахарчук, Н. И. Артамонова, Л. И. Цветкова // Управление риском. - 2015. - № 4. – с.26-35.
- 71 Акутина А.Ю. Моделирование системы риск-менеджмента вуза в условиях глобальной турбулентности / А.Ю. Акутина, Г.И. Горемыкина // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-1. – С. 10-11.
- 72 Захарычева А.М. Управление финансами высшего образования: Монография. - СПб: СПбГУЭФ, 2007. – с.36-45.
- 73 Шиянова, Л. А. Снижение рисков вузов в условиях финансового кризиса / Л. А. Шиянова, А. М. Захарычева // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2009. – № 2. –116 с.
- 74 Ажимгереева А.Б., Юрченко А.В., Алдабергенова С.С. Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі Авторлық құқықпен қорғалатын объектілерге құқықтарды мемлекеттік тізілімге мәліметтерді енгі туралы 2024 жылғы «6» маусым № 47078 куәлігі.
- 75 Дадалко В.А., Соловкина Е.Д. Управление рисками образовательной деятельности высших учебных заведений // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – Т. 14, № 3 (360). –484 с.
- 76 Кот Е.М. Применение международных стандартов риск-менеджмента в современных реалиях // Социально-экономический и гуманитарный журнал. – 2022. – № 2 (24). –55 с.
- 77 Болова И.С. Этапы внедрения системы риск-менеджмента на предприятии в современных условиях / И.С. Болова, В.Д. Морозова // Современные проблемы науки и образования. - 2014. - №3. – 379 с.
- 78 Поташник Я.С. Методика оценки управления рисками на предприятии / Я.С. Поташник, С.Н. Кузнецова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2019. - №11-1. –350 с.



79 Абилова М.Г. Риск-контроллинг в системе управления финансовыми рисками промышленного предприятия / М. Г. Абилова, О. А. Рыжкова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 5(99). – 35 с.

80 Гареева А.Р., Филиппова Ю.В. Методы и инструменты управления финансовыми рисками на предприятии // Сборник трудов конференции. – 2017. – С. 19–26.

81 Федотов А.Е. Основы GMP. – М.: АСИНКОМ, 2012. – 368 с.

82 Кичеев А. В., Еркин М.А., Шибряев Д.В. Управление финансами и риск-менеджмент // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления : материалы X международной научно-практической конференции, Курск, 28–30 мая 2015 года / под ред. Ю.В. Вертаковой.– Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2015. – Вып.2. С. 152-155.

83 Ажимгереева А.Б., Абдыров А.М., Алдабергенова С.С. Система идентификации рисков как этап риск менеджмента в высших учебных заведениях Проблемы продовольственной безопасности (EPFS 2023) // Материалы Международной научно-практической конференции. - Горки, 2023. - 205 с.

84 Денисов Э.И., Прокопенко Л.В., Сивочалова О.В. Гармонизация отечественной терминологии по оценке и управлению профессиональными рисками с международными подходами и стандартами / Э.И. Денисов, Л.В. Прокопенко, О.В. Сивочалова. - 2010. – № 11 (212). - 8 с.

85 Лусникова Е. Г. Система управления рисками // Бенефициар. – 2019. – № 46. – 9 с.

86 Ажимгереева А.Б., Алдабергенова С.С., Каршалова Д.Г., Джумадилова Н.М. Ішкі тәуекелдердің жоғары оқу орындарын басқаруға әсері «Глобальная наука и инновация 2023: Центральная азия» 2023. - Астана, серия «Педагогические науки»– 2023. - №2(20). - 9 с.

87 Syrymbetova L. S., Zhetpisbayeva B. A., Akybayeva G. S., Smolyaninov A. A.. Incorporation of Socially and Professionally Significant Qualities of University Students in Digital Profiles for Employers Use / - : // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. - 2025. - Т. 18, № 12. - С. 2608-2621. - : с. 2620-2621. - ISSN 1997-1370.

88 Жетписбаева Б.А., Дьяков Д.В., Муканова С.Д., Шункеева С.А. Риск-менеджмент как фактор конкурентоспособности казахстанских вузов «Вестник Карагандинского университета» - Караганда, серия «Педагогика» - 2023. - №3(111). – с. 42.

89 Бугрова С.М., Гук Н.М. Риск-менеджмент: учебное пособие / Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. - Кемерово, 2009. - 132 с.

90 Гусева А. П. Создание риск-ориентированной культуры в образовательной организации как элемент эффективного риск-менеджмента / А.

П. Гусева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 4-1(62). – С. 106-108. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10266.

91 Гринкевич, Л. С. Внедрение методики управления рисками контроля цен по сделкам в практическую деятельность российского бизнеса / Л.С. Гринкевич, Ю.П. Олофинская // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2014. – № 4(28). – 87 с.

92 Khaw T. Y., Teoh A. P. Risk management in higher education research: a systematic literature review // Quality Assurance in Education, 2023. - №31(2). – P. 296- 312. Doi: 10.1108/QAE-04-2022-0097.

93 Ажимгереева А.Б., Алдабергенова С.С., Юрченко А.В. Применение методов управления рисками в деятельности высших учебных заведений СМиС-2024. Технологии управления качеством // Материалы международной научно-технической конференции, 2024. – 502 с.

94 Naqvi S., Matriano M.T.D. G., Alimi J. T. Student and faculty perceptions on an entrepreneurship course: an exploratory study from Oman. Journal of Science and Technology Policy Management, 2022. - №14(5). - P. 885-911. Doi: 10.1108/JSTPM-08-2021-0128.

95 Toquero C.M. Challenges and opportunities for higher education amid the COVID-19 pandemic: The Philippine context. Pedagogical Research, 2020.- № 5(4).- P.1-5.

96 Al Shamsi I.R. Business typology for examining the risk management strategy in relation to the activities of higher education institutions in the Sultanate of Oman. TEM Journal, 2020. - №9(2). – P. 722-730. Doi: 10.18421/TEM92-40

97 Pascoe M. C., Hetrick S.E., Parker A.G. The impact of stress on students in secondary school and higher education. International journal of adolescence and youth, 2020. - №25(1). -P. 104-112. Doi: 10.1080/02673843.2019.1596823.

98 Ажимгереева А.Б., Алдабергенова С.С., Джаксымбетова М.А., Каршалова Д.Г., Джумадилова Н.М. Development of an Educational Risk Management System for the Republic of Kazakhstan's Higher Education Institutions' Activities: Prerequisites and Basic Regulations // TEM Journal. – 2025. - Vol. 14, Iss.3. – P. 2390-2401.

99 Alfaro-Ponce B., et al. Education in Mexico and technological public policy for developing complex thinking in the digital era: A model for technology management. Journal of Innovation & Knowledge, 2023. - №8(4). – 100439 p. Doi: 10.1016/j.jik.2023.100439.

100 Bugrov V., et al. Taras Shevchenko National University of Kyiv: Navigating education as a frontline during times of war. Problems and Perspectives in Management, 2023. - № 21(2).- 162 p. Doi: 10.21511/ppm.21(2-si).2023.19

101 Realinho V., Machado J., Baptista L., Martins M.V. Predicting student dropout and academic success // Data, 2022. - №7(11). – 146 p. Doi: 10.3390/data7110146.

102 McDonald T. J., et al. Development of an academic risk model to support higher education quality assurance // In International Conference on Higher Education Advances, 2020. – P.1323-1329. Doi: 10.4995/head20.2020.11261.



103Бурцева К.Ю. Методические аспекты формирования системы контроля за деятельностью университетов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2017. – Т. 10, № 2 (332). – 159 с.

104Аюпова Л.Ш. Особенности управления рисками при оценке эффективности интегрированных систем менеджмента // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2024. – Т. 26, № 4(120). – С. 36 – DOI 10.37313/1990-5378-2024-26-4-35-42.

105Ажимгереева А.Б., Алдабергенова С.С. Әлемнің жетекші университеттерінің жоғары оқу орнының тәуекелдерін талдау // С.Сейфуллиннің 130 жылдығына арналған халықаралық ғылыми-практикалық конференциясының материалдары. - Астана, 2024. - №5. - 199 б.

106Голикова Ю. А. Особенности экономического анализа, рисков и оценки эффективности проектов / Ю. А. Голикова, Ю. Ван // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности : сборник материалов IV Международной научной конференции, Костанай, 10–11 ноября 2022 года / ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», Костанайский филиал. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2022. – 78 с.

107Фан В.И.Т. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов // Colloquium-Journal. – 2019. – № 13-11(37). – 244 с.

108Бевзелюк, А. Совершенствование методов оценки эффективности инвестиционных проектов / А. Бевзелюк // Банковский вестник. – 2019. – № 5(670). –70 с.

109 Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебник. 6–е изд., доп. - М.: Дело и сервис, 2008. –368 с.

110 Бородина А.С. Методические аспекты оценки финансовой устойчивости организаций как этапа управления финансовой устойчивостью / А. С. Бородина, М. Е. Краснолуцкая // Финансово-кредитные отношения и механизм их реализации : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции (шестое заседание). - Воронеж, 01 июля 2018 года. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2018. – 106 с.

111 Голуб А. В. Оценка финансовой устойчивости банка с использованием программного продукта «Автоматизация расчета параметров финансовой устойчивости банка» // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 23. –187 с.

## ҚОСЫМША А

Жоғары оқу орнындағы тәуекел түрлерін анықтауға арналған сауалнама

- ☐ Ректор, проректор
- ☐ Департамент директоры
- ☐ Оқытушы
- ☐ Білім алушы

1. Сіз жұмыс істейтін / оқитын Жоғары оқу орнында негізгі тәуекелдердің қандай түрлері кездесуі мүмкін?

- ☐ Қаржылық
- ☐ Білім беру
- ☐ Халықаралық
- ☐ Әлеуметтік және этикалық
- ☐ Ғылыми
- ☐ Кадрлық
- ☐ Құқықтық
- ☐ Технологиялық
- ☐ Беделдік
- ☐ Инфрақұрылымдылық

Кесте А.1 – 2. Әр салада тәуекелді анықтау мүмкіндігі қандай?

| Тәуекелдің атауы         | Жоғары | Орташа | Төмен |
|--------------------------|--------|--------|-------|
| Қаржылық                 |        |        |       |
| Білім беру               |        |        |       |
| Халықаралық              |        |        |       |
| Әлеуметтік және этикалық |        |        |       |
| Ғылыми қызмет бойынша    |        |        |       |
| Кадрлық                  |        |        |       |
| Құқықтық                 |        |        |       |
| Технологиялық            |        |        |       |
| Инфрақұрылымдылық        |        |        |       |
| Беделдік                 |        |        |       |

3. Тәуекелдерді азайту үшін қандай шаралар қолдануға болады?

- ☐ Технологиялық жабдықты жаңарту
- ☐ Тұрақты аудит және тәуекелдерді бағалау, тәуекелдерді басқару жөніндегі жоспарларды іске асыру
- ☐ Деректердің сақтық көшірмесін жасау
- ☐ Қызметкерлерді оқыту
- ☐ Операциялық процестерді жақсарту

4. Білім беру қызметтері нарығының субъектісіне қатыстылығы бойынша қандай тәуекелдер болуы мүмкін?

- ☐ ЖОО тәуекелдері (материалдық база, ПОҚ біліктілігі, талапкерлерді қабылдау)
- ☐ Қоғамдық тәуекелдер (сыбайлас жемқорлық, жұмысқа орналастыру)
- ☐ Мемлекеттің тәуекелдері (заңнама, экономика, бедел)
- ☐ Халықаралық деңгейдегі тәуекелдер (кейбір мамандықтардың болмауы, білім беру бағдарламаларының айырмашылығы, ұтқырлықтың болмауы)
- ☐ Жеке тәуекелдер (оқуға қызығушылықтың болмауы, мотивацияның болмауы, денсаулық мәселелері)

5. Сіздің ойыңызша, ұйым тәуекелдерге қаншалықты көңіл бөледі?

- ☐ Жоғары
- ☐ Орташа
- ☐ Төмен



**ҚОСЫМША Ә**  
**Авторлық құқықты растайтын куәлік**



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ      РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН

**АВТОРЛЫҚ ҚҰҚЫҚПЕН ҚОРҒАЛАТЫН ОБЪЕКТІЛЕРГЕ ҚҰҚЫҚТАРДЫҢ  
МЕМЛЕКЕТТІК ТІЗІЛІМГЕ МӘЛІМЕТТЕРДІ ЕНГІЗУ ТУРАЛЫ**

**КУӘЛІК**

2024 жылғы «17» желтоқсан № 52706

Автордың (жардам) жөні, аты, әкесінің аты (егер ол жеке басым куәландыратын құжатта көрсетілсе):  
**АЖИМ ЕРЕГВА АЛТЫНАЙ БУЛАТОВНА, АЦАБЕРГЕНОВА САУЛЕ САЛИМЖАНОВНА,  
ЮРЧЕНКО АЛЕКСЕЙ ВАСИЛЬЕВИЧ**

Авторлық құқық объектісі: **құрылыс туралы**

Объектінің атауы: **ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДА АРНАЛҒАН ҰЙЫМ  
СТАНДАРТЫ**

Объектінің жасалған күні: **20.11.2024**





Құжат тіркелушінің "Мемлекеттік куәлік" басымын  
"Авторлық құқық" бөлімінде тексеруге болады. <https://copyright.kazpatent.kz>

Подлинность документа возможно проверить на сайте [kazpatent.kz](https://copyright.kazpatent.kz)  
в разделе «Авторское право» <https://copyright.kazpatent.kz>

ЭЦҚ қол қойылды      Г. Амреев



**ҚОСЫМША Б**  
Авторлық құқықты растайтын куәлік

  
ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ      РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН

**АВТОРЛЫҚ ҚҰҚЫҚПЕН ҚОРҒАЛАТЫН ОБЪЕКТІЛЕРГЕ ҚҰҚЫҚТАРДЫҢ  
МЕМЛЕКЕТТІК ТІЗІЛІМГЕ МӘЛІМЕТТЕРДІ ЕНГІЗУ ТУРАЛЫ**  
**КУӘЛІК**  
2024 жылғы «6» маусым № 47078

Автордың (лардың) жөні, аты, әкесінің аты (егер ол жеке басын куәландыратын құжатта көрсетілсе):  
**АЖИМГЕРЕЕВА АЛТЫНАЙ БУЛАТОВНА, АЛДАБЕРГЕНОВА САУЛЕ САЛЫМЖАНОВНА,  
ЮРЧЕНКО АЛЕКСЕЙ ВАСИЛЬЕВИЧ**

Авторлық құқық объектісі: **ғылыми тұжырым**

Объектінің атауы: **ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ӘДІСТЕМЕСІ**

Объектіні жасаған күні: **08.04.2024**





Хабар: тіркелгісізгілігіне "https://www.kazpatent.kz/ru/kazpatent/ru/avtorlyk-kukuk" бетінде тексеріле алады. <https://copyright.kazpatent.kz>  
Подлинность документа возможно проверить на сайте [kazpatent.kz](https://copyright.kazpatent.kz) в разделе «Авторское право» <https://copyright.kazpatent.kz>

ЭЦҚ қол қойылды      **Е. Оспанов**



## ҚОСЫМША В

### Енгізу актісі

|                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>БЕКІТЕМІН</b><br>С. Сейфуллин атындағы<br>«Қазақ агротехникалық<br>зерттеу университеті» КеАҚ<br>Басқарма мүшесі-зерттеу<br>қызметі жөніндегі проректор<br>С.К. Абдрахманов<br>« 27 » 01 2026 ж.<br>М.Ө. | <b>КЕЛІСІЛДІ</b><br>С. Сейфуллин атындағы<br>«Қазақ агротехникалық<br>зерттеу университеті» КеАҚ<br>Инжиниринг және азық-түлік<br>технологиялары институт<br>директоры<br>Е.С. Ахметов<br>« 27 » 01 2026 ж.<br>М.Ө. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызмет нәтижелерін енгізу (пайдалану) актісі

1. Өнеркәсіптік меншік объектісін құруға байланысты, оның ішінде қорғау құжаты бар жұмыстар бойынша ғылыми-зерттеу, ғылыми-техникалық және (немесе) тәжірибелік-конструкторлық жұмыстардың, ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызмет нәтижелерінің атауы: «Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі».

2. Қысқаша аңдатпа: Тәуекелдерді басқару әдістемесін енгізу тәуекелдерді анықтау мен басқаруды, сондай-ақ ақпарат жинауды қамтамасыз етуге, нақты ортада болып жатқан процестер мен құбылыстарды жедел түзету және жоғары оқу орын қызметінің даму жолдарын анықтау үшін мүмкіндік береді. Сонымен қатар, әдістемені енгізу арқылы тәуекелдерді жіктеп, олардың нақты қай үрдіске жататынын анықтауға және басқаруға болады.

3. Енгізу әсері (экономикалық, әлеуметтік, экологиялық) әсер саласының астын сызу): Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарының қызметінде тәуекелдерді басқару әдістемесін әзірлеу халықаралық стандарттардың талабы ғана емес, сонымен қатар экономикалық негізделген шешім болып табылады. Мұндай әдістемесіні енгізу жоғары оқу орындарына мемлекеттік білім беру стандарттарына, біліктілік талаптарына, сондай-ақ құқықтық және аккредиттеу нормаларына сәйкес келмеуімен байланысты тәуекелдерді тиімді азайтуға мүмкіндік береді. Бұл шаралар талаптарды бұзған жағдайда туындауы мүмкін қаржылық шығындардан қорғап қана қоймайды, сонымен қатар оқу орындарының ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз етеді, олардың беделін жақсартады және студенттердің, мемлекеттік органдардың және серіктестердің сенімін арттырады. ҚАТЗУ мысалында көрсетілгендей тәуекелдерді басқару жүйесіне инвестициялар ұзақ мерзімді перспективада айыппұлдардан, аккредиттеуден айырылудан немесе басқа да жағымсыз салдарлардан болатын шығындарға қарағанда әлдеқайда тиімді болып табылады.

4. Енгізу орны мен күні: С. Сейфуллин атындағы «Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ, 2026 жыл.

5. Енгізу нысаны: «Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі».

Қолтаңбалар:

1. Субъекті немесе өтініш берушінің заңды өкілі (ғылыми-зерттеу, ғылыми-техникалық және (немесе) тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарды, ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызметті коммерцияландыруды жүргізген салық төлеуші)

«С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ, «Көлік техникасы, технологиялары және Стандарттау, сертификаттау және метрология»

БББТ жетекшісі, отандық ғылыми кеңесші

Алдабергенова Сауле Салимжановна

(тегі, аты, әкесінің аты (ол болған жағдайда) (қолы))

2. Өндірістік қызметіне ғылыми-зерттеу, ғылыми-техникалық және (немесе) тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар нәтижелері, ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызметті коммерцияландыру нәтижелері енгізілген ұйымның субъектісі немесе оның заңды өкілі

«С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ Сапа және тәуекелдерді басқару

жөніндегі комитетінің жетекшісі

Шадьярова Жазира Күспановна

(тегі, аты, әкесінің аты (ол болған жағдайда) (қолы))

## ҚОСЫМША Г

### Енгізу актісі

#### БЕКІТЕМІН

«Тұрап-Астана» университеті  
Бірінші проректоры  
 А.М. Абдыров  
« 10 » 02 2026 ж.  
М.Ө.

#### КЕЛІСІЛДІ

С. Сейфуллин атындағы  
«Қазақ агротехникалық  
зерттеу университеті» КеАҚ  
Инжиниринг және азық-түлік  
технологиялары институт  
директоры  
 Е.С. Ахметов  
« 10 » 02 2026 ж.  
М.Ө.

#### Жоғары оқу орнының қызметіне ғылыми-зерттеу жұмыс нәтижелерін енгізу туралы АКТ

1. Өнеркәсіптік меншік объектісін құруға байланысты, оның ішінде қорғау құжаты бар жұмыстар бойынша ғылыми-зерттеу, ғылыми-техникалық және (немесе) тәжірибелік-конструкторлық жұмыстардың, ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызмет нәтижелерінің атауы: «Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі»

2. Қысқаша андатпа: Тәуекелдерді басқару әдістемесін енгізу тәуекелдерді анықтау мен басқаруды, сондай-ақ ақпарат жинауды қамтамасыз етуге, нақты ортада болып жатқан процестер мен құбылыстарды жедел түзету және жоғары оқу орын қызметінің даму жолдарын анықтау үшін мүмкіндік береді. Сонымен қатар, әдістемені енгізу арқылы тәуекелдерді жіктеп, олардың нақты қай үрдіске жататынын анықтауға және басқаруға болады.

3. Енгізу әсері (экономикалық, әлеуметтік, экологиялық) әсер саласының астын сызу): Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарының қызметінде тәуекелдерді басқару әдістемесін әзірлеу халықаралық стандарттардың талабы ғана емес, сонымен қатар экономикалық негізделген шешім болып табылады. Мұндай әдістемесін енгізу жоғары оқу орындарына мемлекеттік білім беру стандарттарына, біліктілік талаптарына, сондай-ақ құқықтық және аккредиттеу нормаларына сәйкес келмеуімен байланысты тәуекелдерді тиімді азайтуға мүмкіндік береді. Бұл шаралар талаптарды бұзған жағдайда туындауы мүмкін қаржылық шығындардан қорғап қана қоймайды, сонымен қатар оқу орындарының ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз етеді, олардың беделін жақсартады және студенттердің, мемлекеттік органдардың және серіктестердің сенімін арттырады. Тәуекелдерді басқару жүйесі инвестициялар ұзақ мерзімді перспективада айыппұлдардан, аккредиттеуден айырылудан немесе басқа да жағымсыз салдарлардан болатын шығындарға қарағанда әлдеқайда тиімді болып табылады.



4. Енгізу орны мен күні: «Тұран-Астана» университеті, 2026 жыл.

5. Енгізу нысаны: «Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі».

Қолтаңбалар:

1. Субъекті немесе өтініш берушінің заңды өкілі (ғылыми-зерттеу, ғылыми-техникалық және (немесе) тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарды, ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызметті коммерцияландыруды жүргізген салық төлеуші)

**«С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ «Көлік техникасы, технологиялары және Стандарттау, сертификаттау және метрология»**

**БББТ жетекшісі, отандық ғылыми жетекші**

**Алдабергенова Сауле Салимжановна**

(тегі, аты, әкесінің аты (ол болған жағдайда) (қолы))

2. Өндірістік қызметіне ғылыми-зерттеу, ғылыми-техникалық және (немесе) тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар нәтижелері, ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызметті коммерцияландыру нәтижелері енгізілген ұйымның субъектісі немесе оның заңды өкілі

**«Тұран-Астана» университеті**

**Оқу ісі департаментінің директоры**

**Дайрабаева Айжан Сериковна**

(тегі, аты, әкесінің аты (ол болған жағдайда) (қолы))

## ҚОСЫМША Ғ

### Енгізу актісі

#### БЕКІТЕМІН

«Л.Н.Гумилев атындағы  
Еуразия ұлттық  
университеті» КеАҚ  
Басқарма мүшесі - Ғылым  
және коммерцияландыру  
жөніндегі проректор м.а.

«3» 03 2026 ж.  
М.Ө. А.А. Талтепов

#### КЕЛІСІЛДІ

С. Сейфуллин атындағы  
«Қазақ агротехникалық  
зерттеу университеті» КеАҚ  
Инжиниринг және азық-түлік  
технологиялары институт  
директоры

«3» 03 2026 ж.  
М.Ө. Е.С. Ахметов

#### Жоғары оқу орнының қызметіне ғылыми-зерттеу жұмыс нәтижелерін енгізу туралы АКТ

1. Өнеркәсіптік меншік объектісін құруға байланысты, оның ішінде қорғау құжаты бар жұмыстар бойынша ғылыми-зерттеу, ғылыми-техникалық және (немесе) тәжірибелік-конструкторлық жұмыстардың, ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызмет нәтижелерінің атауы: «Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі»

2. Қысқаша андатпа: Тәуекелдерді басқару әдістемесін енгізу тәуекелдерді анықтау мен басқаруды, сондай-ақ ақпарат жинауды қамтамасыз етуге, нақты ортада болып жатқан процестер мен құбылыстарды жедел түзету және жоғары оқу орын қызметінің даму жолдарын анықтау үшін мүмкіндік береді. Сонымен қатар, әдістемені енгізу арқылы тәуекелдерді жіктеп, олардың нақты қай үрдіске жататынын анықтауға және басқаруға болады.

3. Енгізу әсері (экономикалық, әлеуметтік, экологиялық) әсер саласының астын сызу): Қазақстан Республикасының жоғары оқу орындарының қызметінде тәуекелдерді басқару әдістемесін әзірлеу халықаралық стандарттардың талабы ғана емес, сонымен қатар экономикалық негізделген шешім болып табылады. Мұндай әдістемесіні енгізу жоғары оқу орындарына мемлекеттік білім беру стандарттарына, біліктілік талаптарына, сондай-ақ құқықтық және аккредиттеу нормаларына сәйкес келмеуімен байланысты тәуекелдерді тиімді азайтуға мүмкіндік береді. Бұл шаралар талаптарды бұзған жағдайда туындауы мүмкін қаржылық шығындардан қорғап қана қоймайды, сонымен қатар оқу орындарының ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз етеді, олардың беделін жақсартады және студенттердің, мемлекеттік органдардың және серіктестердің сенімін арттырады. Көрсетілген тәуекелдерді басқару жүйесіне инвестициялар ұзақ мерзімді перспективада айыппұлдардан, аккредиттеуден айырылудан немесе басқа да жағымсыз салдарлардан болатын шығындарға қарағанда әлдеқайда тиімді болып табылады.

4. Енгізу орны мен күні: «Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті» КеАҚ, 2026 жыл.

5.Енгізу нысаны: «Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі».

Қолтаңбалар:

1. Субъекті немесе өтініш берушінің заңды өкілі (ғылыми-зерттеу, ғылыми-техникалық және (немесе) тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарды, ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызметті коммерцияландыруды жүргізген салық төлеуші)

**«С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті» КеАҚ «Көлік техникасы, технологиялары және Стандарттау, сертификаттау және метрология» БББТ жетекшісі, отандық ғылыми кеңесші**

**Алдабергенова Сауле Салимжановна**

(тегі, аты, әкесінің аты (ол болған жағдайда) (қолы))

2. Өндірістік қызметіне ғылыми-зерттеу, ғылыми-техникалық және (немесе) тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар нәтижелері, ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызметті коммерцияландыру нәтижелері енгізілген ұйымның субъектісі немесе оның заңды өкілі

**«Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті» КеАҚ Ғылыми жобалар және басылымдар басқармасының басшысы**

**Молдахметова Алия Ерлановна**

(тегі, аты, әкесінің аты (ол болған жағдайда) (қолы))

**ҚОСЫМША Д**  
**Коммерциялық ұсыныс**



**Коммерциялық  
ұсыныс**

**Жоғары оқу орнында тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу**

| Қызметтің атауы                                                             | Бағасы, теңге    |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқаруға арналған ұйым стандартын енгізу | 4 000 000        |
| Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесін енгізу                | 2 000 000        |
| <b>Жалпы бағасы</b>                                                         | <b>6 000 000</b> |

Директор ИП "SAPA"



Қабдығаниева И.Қ.

## **ҚОСЫМША Е**

Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқаруға арналған ұйым стандартының  
жобасы

### **ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУҒА АРНАЛҒАН ҰЙЫМ СТАНДАРТЫ**

**АСТАНА 2024**

## МАЗМҰНЫ

|                                                                                         |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1 Қолдану саласы.....                                                                   | 3 |
| 2 Нормативтік сілтемелер.....                                                           | 3 |
| 3 Анықтамалар.....                                                                      | 3 |
| 4 Тәуекелдерді сәйкестендіру.....                                                       | 5 |
| 5 Тәуекелдерді бағалау.....                                                             | 7 |
| 6 Жалпы ережелер.....                                                                   | 8 |
| В Қосымшасы Процестер бойынша тәуекелдерді басқару іс-шаралар<br>жоспарының мысалы..... | 9 |

## **1 Қолдану саласы**

Осы Стандартта жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқарудың мәні, жіктелуі, нысандары мен әдістері қарастырылған. Стандарт жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді анықтауға, талдауға, бағалауға, басқаруға және тәуекелдерге жауап беруге арналған.

## **2 Нормативтік сілтемелер**

Осы стандартта мынадай нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылды:

ҚР СТ ИСО 9000-2017 Сапа менеджменті жүйелері. Негізгі ережелер және сөздік.

ҚР СТ ИСО 9001-2016 Сапа менеджменті жүйелері. Талаптар.

Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бөлігінде тәуекел дәрежесін бағалау өлшемшарттарын және білім беру жүйесіне тексеру парақтарын бекіту туралы № 30920 бұйрық.

ҚР ҚР СТ ИСО 31000-2010 Тәуекел менеджменті. Принциптер мен нұсқаулар.

ҚР СТ ИСО / МЭК 31010-2010 Тәуекел менеджменті. Тәуекелді бағалау әдістері.

## **3 Анықтамалар**

1) **Тәуекел** - бұл сөзсіз таңдау жағдайындағы белгісіздікті жеңуге байланысты қызмет, оның барысында болжамды нәтижеге жету, сәтсіздік және мақсаттан ауытқу ықтималдығын сандық және сапалық бағалау мүмкіндігі бар.

2) **Тәуекелдерді басқару** - тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, басқару, мониторинг және бақылаудың күрделі көп сатылы процесі. Осылайша, тәуекелдерді басқару шешім қабылдаудың, шешімдерді орындаудың және орындалуды бақылаудың бүкіл ұйымішілік процесін қамтиды.

3) **Тәуекел иесі** - тәуекелдерді басқаруды жүзеге асыруға жауапты және өкілеттігі бар тұлға.

4) **Тәуекелдерді сәйкестендіру (анықтау)** – тәуекелдерді анықтау, тану және тіркеу процесі.

5) **Қаржылық тәуекелдер** - жоғары оқу орны үшін қаржылық тәуекелдер оның қаржылық денсаулығы мен тұрақтылығына әсер етуі мүмкін ықтимал қауіптердің кең ауқымын қамтиды. Олар өтімділік тәуекелі, операциялық тәуекел, елдің тәуекелі және валюталық тәуекел сияқты келесі аспектілерді қамтиды, бірақ олармен ғана шектелмейді.

6) **Білім беру тәуекелдері** - білім берудің сапасы мен қолжетімділігіне, сондай-ақ оқу орнының өзінің білім беру миссиясын орындау қабілетіне әсер етуі мүмкін ықтимал қауіптернемесе мәселелер жатады. Бұл тәуекелдер әртүрлі көздерден туындауы мүмкін және білім беру процесінің әртүрлі аспектілеріне

білім сапасы, студенттердің оқу үлгерімі, білім беру саясаты мен заңнамасындағы өзгерістерге байланысты тәуекелдер ретінде әсер етуі мүмкін.

7) **Инфрақұрылымдық тәуекелдер** - бұл білім беру мекемесінің материалдық-техникалық және ақпараттық-техникалық базасының жай-күйіне, пайдаланылуына және дамуына байланысты қауіптер мен осалдықтардың жиынтығы. Олар ғимараттардағы, инженерлік жүйелердегі, жабдықтардағы немесе IT-инфрақұрылымдағы мәселелердің оқу, ғылыми және әкімшілік қызметте үзілістерге әкелу ықтималдығын көрсетеді.

8) **Беделдік тәуекелдер** - беделді тәуекелдерге студенттердің, ата - аналардың, академиялық қауымдастықтың, серіктестердің, реттеушілердің және жұртшылықтың беделі мен қабылдауына теріс әсер етуі мүмкін ықтимал қауіптер немесе оқиғалар жатады. Бұл тәуекелдер айтарлықтай әсер етуі мүмкін, соның ішінде оқуға түсетін студенттер санының төмендеуі, білікті оқытушыларды тартудағы қиындықтар, серіктестермен және демеушілермен қарым-қатынастың нашарлауы және қаржыландырудың жоғалуы.

9) **Халықаралық тәуекелдер** - жоғары оқу орнының халықаралық қызметінің әртүрлі аспектілерімен, соның ішінде студенттер мен оқытушылар алмасуымен, ғылыми серіктестіктермен және шетелде филиалдар құрумен байланысты. Жоғары оқу орындары үшін халықаралық тәуекелдердің мысалы ретінде саяси тәуекелдерді, эпидемиологиялық тәуекелдерді және мәдени тәуекелдерді атауға болады.

10) **Әлеуметтік және этикалық тәуекелдер** - бұл адами фактормен, білім беру процесіне қатысушылар арасындағы өзара іс-қимылмен, сондай-ақ университет қызметіндегі моральдық және этикалық нормаларды сақтаумен байланысты тәуекелдер тобы.

11) **Ғылыми тәуекелдер** - жоғары оқу орындарындағы ғылыми жұмыс бойынша тәуекелдер зерттеу жүргізу және ғылыми нәтижелерді жариялау процесінде туындауы мүмкін ықтимал қауіптер мен проблемаларға жатады. Бұл тәуекелдер ғылыми жобалардың сәттілігіне, ғалымдар мен оқу орындарының беделіне және болашақ жобаларды қаржыландыруға айтарлықтай әсер етуі мүмкін. Осындай тәуекелдердің негізгі категориялары зияткерлік тәуекелдер, ынтымақтастық тәуекелдері және этикалық тәуекелдер болуы мүмкін.

12) **Технологиялық тәуекелдер** - жоғары оқу орындарындағы технологиялық тәуекелдер осы мекемелердің күнделікті операциялық процестері мен қызметіне байланысты ықтимал қауіптер мен проблемаларды білдіреді. Олар ішкі жүйелерден, процедуралардан немесе стандартты операциялық функцияларды бұзатын сыртқы оқиғалардан туындауы мүмкін. Мұнда операциялық тәуекелдердің бірнеше негізгі аспектілері Берілген технологиялық ақаулар, адам факторы, қауіпсіздік тәуекелдері болуы мүмкін.

13) **Кадрлық тәуекелдер** - жоғары оқу орындарындағы кадрлық тәуекелдері персонал мен адами капиталды басқаруға байланысты ықтимал қауіптер мен проблемаларды білдіреді. Бұл тәуекелдер білікті қызметкерлерді жұмысқа алудан бастап ішкі жанжалдарды басқаруға дейінгі әртүрлі мәселелерді қамтуы мүмкін. Олар оқу орнының білім беру және зерттеу мақсаттарына жету



кабілетіне қатты әсер етуі мүмкін. Кадрлық тәуекелдердің бірнеше мысалы ретінде қатысу және мотивация, қақтығыстар және байланыс, құзыреттілік және оқытуды айтуға болады.

14) **Құқықтық тәуекелдер** - жоғары оқу орындарындағы құқықтық тәуекелдер олардың қызметін реттейтін заңнаманы сақтамауға немесе өзгертуге байланысты ықтимал қауіптер мен проблемаларды білдіреді. Бұл тәуекелдер білім беру нормаларының, еңбек заңнамасының, деректерді қорғау туралы Заңдардың және оқу орнының жұмысына әсер ететін басқа да құқықтық шеңберлердің өзгеруіне байланысты туындауы мүмкін.

#### 4 Тәуекелдерді сәйкестендіру

4.1 Тәуекелдерді сәйкестендіру - тәуекелдерді анықтау, тану және тіркеу процесі.

4.2 Тәуекелдерді анықтаудың мақсаты не болуы мүмкін екенін немесе қандай жағдайлар туындауы мүмкін екенін анықтау және жүйенің немесе ұйымның мақсаттарына жетуге әсер ету болып табылады. Тәуекел анықталғаннан кейін ұйымдар кез-келген қолданыстағы басқару элементтерін, мысалы, сындарлы ерекшеліктерді-жаңалықтарды, адамдарды, процестерді және жүйелерді анықтауы керек.

4.3 Тәуекелдерді анықтау процесі тәуекелдің себептері мен көзін (физикалық зиян контекстіндегі қауіп), осындай әсердің мақсаттары мен мәніне материалдық әсер етуі мүмкін оқиғаларды, жағдайларды анықтауды қамтиды.

4.4 Жоғары оқу орын процестері бойынша тәуекелдердің 10 негізгі түрі анықталды, олар маңыздылығы бойынша былайша сараланған:

| №  | Тәуекел түрі                        |
|----|-------------------------------------|
| 1  | Қаржылық тәуекелдер                 |
| 2  | Білім беру тәуекелдері              |
| 3  | Әлеуметтік және этикалық тәуекелдер |
| 4  | Беделдік тәуекелдер                 |
| 5  | Халықаралық тәуекелдер              |
| 6  | Инфрақұрылымдық тәуекелдер          |
| 7  | Ғылыми тәуекелдер                   |
| 8  | Технологиялық тәуекелдер            |
| 9  | Кадрлық тәуекелдер                  |
| 10 | Құқықтық тәуекелдер                 |

Әрі қарай басқару үшін тәуекел түрлерінің тиесілілігі бар тәуекелдер санаттары әзірленді. Келесі санаттар жіктелді:

| №                                                                     | Тәуекел санаты       | Тәуекел түрі             |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| <b>Өзара әрекеттесу сипаты бойынша</b>                                |                      |                          |
| 1                                                                     | Ішкі                 | Инфрақұрылымдылық        |
| 2                                                                     | Сыртқы               | Қаржылық                 |
| <b>Қызмет ауқымы бойынша</b>                                          |                      |                          |
| 3                                                                     | Халықаралық          | Халықаралық              |
| 4                                                                     | Ұлттық               | Құқықтық                 |
| 5                                                                     | Жергілікті           | Кадрлық                  |
| <b>Ішкі факторлардың жиынтығы бойынша</b>                             |                      |                          |
| 6                                                                     | Операциялық          | Технологиялық            |
| 7                                                                     | Функционалды         | Білім беру, ғылыми       |
| 8                                                                     | Ұйымдық-басқарушылық | Беделдік                 |
| <b>Білім беру қызметтері нарығының субъектісіне тиесілігі бойынша</b> |                      |                          |
| 9                                                                     | Қоғамдық тәуекелдер  | Әлеуметтік және этикалық |

## 5 Тәуекелдерді бағалау

**5.1** Тәуекел дәрежесін бағалау мақсаттардың әсерін анықтайтын құрылымдық процесті білдіретін тәуекелдерді басқарудың бөлігі болып табылады және тәуекелді болашақ қарастырулар анықталғанға дейін реттіліктер мен олардың ықтималдықтары арқылы талдайды.

Тәуекелдерді бағалаудың мақсаты-арнайы тәуекелдерді қарастыру және нұсқалар арасында таңдау бойынша теңдестірілген шешімдер қабылдау үшін сындарлы ақпарат пен талдау беру.

**5.2** Тәуекелдерді бағалаудың негізгі артықшылықтары:

- тәуекелдерді түсіну және олардың университет қызметіне ықтимал әсері;
- шешім қабылдайтын тұлғаларды ақпаратпен қамтамасыз ету;
- қарастыру параметрлерін таңдауға ықпал ету үшін тәуекелдерді түсінуге ықпал ету;
- жүйелер мен ұйымдардағы тәуекелдердің негізгі қатысушылары мен әлсіз жақтарын анықтау;
- баламалы жүйелердегі, технологиялардағы немесе тәсілдердегі тәуекелдерді салыстыру;

- тәуекелдер мен белгісіздіктерді байланыстыру;
- басымдықтарды белгілеуге жәрдемдесу;
- оқиға болғаннан кейін жүргізілген зерттеуге негізделген оқиғалардың алдын алуға жәрдемдесу;
- тәуекелдерді өңдеудің әртүрлі формаларын таңдау;
- заңды талаптарға сәйкестігі;
- берілген критерийлермен салыстыру кезінде тәуекелдің рұқсат етілуін анықтауға көмектесетін ақпарат беру.

5.3 Тәуекелдерді басқарудың негізгі қағидаттары барлық деңгейлерде бүкіл ұйым бойынша тәуекелдерді басқару жүйесін енгізетін саясатты, рәсімдерді және ұйымдастырушылық іс-шараларды көздейді.

5.4 Жоғары оқу орнындағы негізгі үдеріс білім беру қызметтерін көрсету және ғылыми-зерттеу қызметі болып табылатындықтан, білім беру бағдарламасы бойынша тәуекел дәрежесін бағалау оқу жылына кемінде бір рет жүргізіледі.

5.5 Үрдіс басшылары ағымдағы жылдың 1 қарашасына қарай А қосымшасында келтірілген сауалнамаға сәйкес тәуекелдерді анықтайды.

5.6 Үрдіс басшылары ағымдағы жылдың 1 желтоқсанына қарай В қосымшасында келтірілген нысанға сәйкес тәуекелдерді басқару жөніндегі жоспарды әзірлей отырып, тәуекелдерді анықтайды.

5.7 Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесіне сәйкес тәуекелдер картасы жасалып, тәуекелдердің ықтималдығы мен маңыздылығы анықталады.

Тәуекелді бағалау - бұл тәуекелдің ықтималдығы мен оның маңыздылығының жиынтығы. Тәуекелді бағалау 1 жылға тең болжам көкжиегімен жүзеге асырылады.

Тәуекел ықтималдығы сараптамалық көрсеткіш болып табылады және 5 балдық шкала бойынша анықталады.

| Баллдық баға          | % мағынасы     | Түсіндірілуі                                  |
|-----------------------|----------------|-----------------------------------------------|
| <b>1 (Өте төмен)</b>  | <b>1-7%</b>    | Оқиға 15 жылда 1 реттен көп емес болуы мүмкін |
| <b>2 (Төмен)</b>      | <b>7-20%</b>   | Оқиға 5-15 жылда 1 рет болуы мүмкін           |
| <b>3 (Орташа)</b>     | <b>20-50%</b>  | Оқиға 2-5 жылда 1 рет болуы мүмкін            |
| <b>4 (Жоғары)</b>     | <b>50-70%</b>  | Оқиға алдағы 1-2 жылда болуы мүмкін           |
| <b>5 (Өте жоғары)</b> | <b>&gt;70%</b> | Оқиға алдағы жылы болуы мүмкін                |

## 6 Жалпы ережелер

6.1 Жоғары оқу орын қызметіне айтарлықтай әсер ететін тәуекелдер бар. Тәуекелдерді басқару процесі болашақ оқиғалардың немесе жағдайлардың (болжамды немесе қабылданбаған) маңыздылығы мен ықтималдығын және олардың университет қызметіне әсерін ескере отырып шешім қабылдауға ықпал етеді.

6.2 Тәуекелдерді басқару логикалық және жүйелі әдістерді қолдануды қамтиды:

- осы процестің барлық кезеңінде байланыс және кеңес беру;
- тәуекелдерді жіктеу;
- олардың пайда болу ықтималдығын анықтау;
- кез келген әрекет пен процеске байланысты тәуекелді анықтау, талдау, бағалау, қарастыру үшін контекст белгілеу;
- тәуекел картасын әзірлеу;
- тәуекелдерді бақылау және шолу;
- есеп жасау.

## ҚОСЫМША А

Процестер бойынша тәуекелдерді басқару іс-шаралар жоспарының мысалы

\_\_\_\_\_ процесі бойынша тәуекелдерді басқару іс-шараларының жоспары

| № | Ықтимал<br>тәуекелдер | Іс-шаралар | Орындау<br>мерзімі | Жауапты<br>тұлғалар | Ескерту |
|---|-----------------------|------------|--------------------|---------------------|---------|
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |
|   |                       |            |                    |                     |         |

Процесс жетекшісі

Т. А. Ә.

## **ҚОСЫМША К**

Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі

**«С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті»  
КеАҚ**

## **ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ӘДІСТЕМЕСІ**

**Әзірлеген:** докторант Ажимгереева А.Б.,  
PhD докторы Алдабергенова С.С.,  
техника ғылымдарының докторы,  
профессор Юрченко А.В.

**АСТАНА 2024**

## МАЗМҰНЫ

|     |                                                                                               |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | Қолданылу саласы.....                                                                         | 3  |
| 2.  | Анықтамалар.....                                                                              | 3  |
| 3.  | «Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі»-нің<br>мәні, мақсаты және міндеті..... | 3  |
| 4.  | Тәуекелдерді басқаруды жоспарлау.....                                                         | 4  |
| 5.  | Тәуекелдерді сәйкестендіру.....                                                               | 7  |
| 6.  | Тәуекелдерді сапалы талдау.....                                                               | 8  |
| 7.  | Тәуекелдерді сандық талдау.....                                                               | 9  |
| 8.  | Тәуекелдерге әсер етуді жоспарлау.....                                                        | 10 |
| 9.  | Тәуекелді бақылау және басқару.....                                                           | 12 |
| 10. | Қорытынды.....                                                                                | 16 |
|     | А Қосымшасы Жоғары оқу орнындағы тәуекел түрлерін<br>анықтауға арналған сауалнама.....        | 17 |

## 1. Қолданылу саласы

Осы әдістемеді жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқарудың мәні, жіктелуі, нысандары мен әдістері қарастырылған. Әдістемені жасау барысында ҚР СТ ISO 31000-2020 және ҚР СТ ИЕС 31010-2020 стандарттары негізге алынды. Әдістеме тәуекелдерді басқару тиімділігін арттыру және жұмысты сапалы орындау мақсатында жоғары оқу орнында тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу рәсімінің тәртібін айқындайды.

## 2. Анықтамалар

**Басқару құралы** - тәуекелді тежейтін және/немесе түрлендіретін(өзгертетін) шара.

**Белгілі тәуекелдер** - бұл анықталған және талданатын тәуекелдер.

**Белгісіз тәуекелдер** - анықтау қиын немесе мүмкін емес және сәйкесінше алдын-ала талдауға ұшырайтын тәуекелдер.

**Салдар** - мақсатқа әсер ететін оқиға нәтижесі.

**Тәуекел** - белгісіздіктің мақсатқа әсері.

**Тәуекел менеджменті** - тәуекелге қатысты ұйым басшылығы мен басқару бойынша үйлестірілген іс-әрекеттер.

**Тәуекел иесі** - тәуекел менеджментін жүзеге асыру үшін жауапкершілігі мен өкілеттігі бар тұлғалар.

**Тәуекелдің себебі** - барлық салаларда болатын белгісіздік. Тәуекелдерді белгілі және белгісіз деп бөлуге болады.

**Ықтималдық** - оқиға болуы мүмкін шара.

## 3. «Жоғары оқу орнындағы тәуекелдерді басқару әдістемесі»-нің мәні, мақсаты және міндеті

Жоғары оқу орнының тәуекелдерді басқару процесі тәуекелдерді басқаруды жоспарлауға, оларды сәйкестендіруге және талдауға, тәуекелдерге жауап беруге және тәуекелдерді басқаруды бақылауға қатысты процестерді қамтиды. Бұл процестердің көпшілігі жұмыс барысында үнемі жаңартылып отырады.

Жоғары оқу орнының тәуекелдерді басқару мақсаттары - қолайлы оқиғалардың пайда болу және әсер ету ықтималдығын арттыру және қолайсыз оқиғалардың пайда болу және әсер ету ықтималдығын азайту болып табылады.

Тәуекел менеджменті көп реттік процесс болып табылады және ұйымдарға стратегияны анықтауға, мақсатқа жетуге және негізделген шешімдер қабылдауға көмектеседі.

Тәуекел менеджменті басқару жүйесінің бір бөлігі мен көшбасшылық көрінісінің элементі болып табылады және ұйымның барлық деңгейлерде қалай басқарылуы тұрғысынан негізгі мәнге ие. Тәуекел менеджменті менеджмент жүйесін жетілдіруге ықпал етеді.



Тәуекел менеджменті ұйыммен байланысты барлық қызмет түріне қолданылады және мүдделі тараптармен өзара іс-қимылды қамтиды.

Тәуекел менеджменті ұйымның сыртқы және ішкі орта факторларын, оның ішінде мінез-құлық және мәдени факторларды қарастырады.

Жоғары оқу орнының тәуекелдерді басқару процестері мыналарды қамтиды:

- *тәуекелдерді басқаруды жоспарлау;*
- *тәуекелдерді сәйкестендіру;*
- *тәуекелдерді сапалы талдау;*
- *тәуекелдерді сандық талдау;*
- *тәуекелдерге әсер етуді жоспарлау;*
- *мониторинг және тәуекелдерді басқару.*

Жоғарыда аталған процестердің әрқайсысын толығырақ қарастырайық.

#### **4. Тәуекелдерді басқаруды жоспарлау**

Мұқият және егжей-тегжейлі жоспарлау тәуекелдерді басқарудың басқа бес процесінің нәтижелеріне қол жеткізу ықтималдығын арттырады.

Жоғары оқу орнының тәуекелдерді басқару үшін тәуекелдерді басқару жоспарын әзірлеу үшін кеңес өткізіледі. Кеңеске білім беру сапасын және ЖОО-ның басқа да процестерінің сапасын арттыруға мүдделі тұлғалар, сондай-ақ тәуекелдерді жоспарлау және оларға ден қою жөніндегі операцияларға жауапты тәуекелдерді басқару бөлімі (бар болса) қатыса алады. Мазмұнды сипаттауды және процестерді басқару жоспарын талдағаннан кейін тәуекелдерді басқару операцияларын жүргізудің базалық жоспары жасалады. Ең алдымен, жоғары оқу орнының құрылымы анықталып, ондағы барлық процестер айқындалады. Ұйымның құрылымына сәйкес тәуекелдер жіктеліп, сол бойынша сауалнама әзірленеді. Процестерге қатысушыларға, атап айтқанда профессорлық-оқытушылық құрам мен білім алушыларға жоғары оқу орнының тәуекелдерін анықтау үшін сауалнамалар таратылады (А қосымшасы).

Бұл сауалнамада оны толтыратын адам жоғары оқу орнының әр жұмысының орындалуына әсерін тұжырымдауды ұсынады. Сондай-ақ, барлық процестердің орындалуына кедергі келтіруі мүмкін тәуекелдерді атаңыз (оның мақсаттарына жету), олардың пайда болу ықтималдығын, салдардың маңыздылығын, басқарудың болжамды әдістерін бағалаңыз деген сұрақтар қойылды. Ол үшін сауалнамаға қатысқан адамдарға тәуекелдердің жіктелуі ұсынылады (сурет. 1).



Сурет К. 1 Жоғары оқу орындарында кездесетін тәуекелдердің жіктелуі

**Қаржылық тәуекелдер** - жоғары оқу орны үшін қаржылық тәуекелдер оның қаржылық денсаулығы мен тұрақтылығына әсер етуі мүмкін ықтимал қауіптердің кең ауқымын қамтиды. Олар өтімділік тәуекелі, операциялық тәуекел, елдің тәуекелі және валюталық тәуекел сияқты келесі аспектілерді қамтиды, бірақ олармен ғана шектелмейді.

**Білім беру тәуекелдері** - білім берудің сапасы мен қолжетімділігіне, сондай-ақ оқу орнының өзінің білім беру миссиясын орындау қабілетіне әсер етуі мүмкін ықтимал қауіптер немесе мәселелер жатады. Бұл тәуекелдер әртүрлі көздерден туындауы мүмкін және білім беру процесінің әртүрлі аспектілеріне білім сапасы, студенттердің оқу үлгерімі, білім беру саясаты мен заңнамасындағы өзгерістерге байланысты тәуекелдер ретінде әсер етуі мүмкін.

**Беделдік** - беделді тәуекелдерге студенттердің, ата-аналардың, академиялық қауымдастықтың, серіктестердің, реттеушілердің және жұртшылықтың беделі мен қабылдауына теріс әсер етуі мүмкін ықтимал қауіптер немесе оқиғалар жатады. Бұл тәуекелдер айтарлықтай әсер етуі мүмкін,

соның ішінде оқуға түсетін студенттер санының төмендеуі, білікті оқытушыларды тартудағы қиындықтар, серіктестермен және демеушілермен қарым-қатынастың нашарлауы және қаржыландырудың жоғалуы.

**Инфрақұрылымдық тәуекелдер** - бұл білім беру мекемесінің материалдық-техникалық және ақпараттық-техникалық базасының жай-күйіне, пайдаланылуына және дамуына байланысты қауіптер мен осалдықтардың жиынтығы. Олар ғимараттардағы, инженерлік жүйелердегі, жабдықтардағы немесе IT-инфрақұрылымдағы мәселелердің оқу, ғылыми және әкімшілік қызметте үзілістерге әкелу ықтималдығын көрсетеді.

**Халықаралық тәуекелдер** - жоғары оқу орнының халықаралық қызметінің әртүрлі аспектілерімен, соның ішінде студенттер мен оқытушылар алмасуымен, ғылыми серіктестіктермен және шетелде филиалдар құрумен байланысты. Жоғары оқу орындары үшін халықаралық тәуекелдердің мысалы ретінде саяси тәуекелдерді, эпидемиологиялық тәуекелдерді және мәдени тәуекелдерді атауға болады.

**Технологиялық тәуекелдер** - жоғары оқу орындарындағы технологиялық тәуекелдер осы мекемелердің күнделікті операциялық процестері мен қызметіне байланысты ықтимал қауіптер мен проблемаларды білдіреді. Олар ішкі жүйелерден, процедуралардан немесе стандартты операциялық функцияларды бұзатын сыртқы оқиғалардан туындауы мүмкін. Мұнда операциялық тәуекелдердің бірнеше негізгі аспектілері Берілген технологиялық қаулаулар, адам факторы, қауіпсіздік тәуекелдері болуы мүмкін.

**Әлеуметтік және этикалық тәуекелдер** - бұл адами фактормен, білім беру процесіне қатысушылар арасындағы өзара іс-қимылмен, сондай-ақ университет қызметіндегі моральдық және этикалық нормаларды сақтаумен байланысты тәуекелдер тобы.

**Ғылыми тәуекелдер** - жоғары оқу орындарындағы ғылыми жұмыс бойынша тәуекелдер зерттеу жүргізу және ғылыми нәтижелерді жариялау процесінде туындауы мүмкін ықтимал қауіптер мен проблемаларға жатады. Бұл тәуекелдер ғылыми жобалардың сәттілігіне, ғалымдар мен оқу орындарының беделіне және болашақ жобаларды қаржыландыруға айтарлықтай әсер етуі мүмкін. Осындай тәуекелдердің негізгі категориялары зияткерлік тәуекелдер, ынтымақтастық тәуекелдері және этикалық тәуекелдер болуы мүмкін.

**Кадрлық тәуекелдер** - жоғары оқу орындарындағы кадрлық тәуекелдері персонал мен адами капиталды басқаруға байланысты ықтимал қауіптер мен проблемаларды білдіреді. Бұл тәуекелдер білікті қызметкерлерді жұмысқа алудан бастап ішкі жанжалдарды басқаруға дейінгі әртүрлі мәселелерді қамтуы мүмкін. Олар оқу орнының білім беру және зерттеу мақсаттарына жету қабілетіне қатты әсер етуі мүмкін. Кадрлық тәуекелдердің бірнеше мысалы ретінде қатысу және мотивация, қақтығыстар және байланыс, құзыреттілік және оқытуды айтуға болады.

**Құқықтық тәуекелдер** - жоғары оқу орындарындағы құқықтық тәуекелдер олардың қызметін реттейтін заңнаманы сақтамауға немесе өзгертуге байланысты ықтимал қауіптер мен проблемаларды білдіреді. Бұл тәуекелдер

білім беру нормаларының, еңбек заңнамасының, деректерді қорғау туралы Заңдардың және оқу орнының жұмысына әсер ететін басқа да құқықтық шеңберлердің өзгеруіне байланысты туындауы мүмкін.

#### Кесте К.1 Жоғары оқу орнының тәуекелдерін жіктеу

| №                                                                     | Тәуекел санаты       | Тәуекел түрі             |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| <b>Өзара әрекеттесу сипаты бойынша</b>                                |                      |                          |
| 1                                                                     | Ішкі                 | Инфрақұрылымдылық        |
| 2                                                                     | Сыртқы               | Қаржылық                 |
| <b>Қызмет ауқымы бойынша</b>                                          |                      |                          |
| 3                                                                     | Халықаралық          | Халықаралық              |
| 4.                                                                    | Ұлттық               | Құқықтық                 |
| 5                                                                     | Жергілікті           | Кадрлық                  |
| <b>Ішкі факторлардың жиынтығы бойынша</b>                             |                      |                          |
| 6                                                                     | Операциялық          | Технологиялық            |
| 7                                                                     | Функционалды         | Білім беру, ғылыми       |
| 8                                                                     | Ұйымдық-басқарушылық | Беделдік                 |
| <b>Білім беру қызметтері нарығының субъектісіне тиесілігі бойынша</b> |                      |                          |
| 9                                                                     | Қоғамдық тәуекелдер  | Әлеуметтік және этикалық |

### 5. Тәуекелдерді сәйкестендіру

Тәуекелдерді сәйкестендіру оқу процесінің сапасына және жалпы жоғары оқу орнының жұмысына әсер етуі мүмкін тәуекелдерді (тәуекелдердің келтірілген жіктемесіне сәйкес) айқындауды көздейді.

Қатысушылар жоғары оқу орнының тәуекелдерін анықтау үшін сауалнама толтырады, онда әрбір толтырушы жоғары оқу орнының болжамды тәуекелдері бойынша өзінің субъективті пікірін, тәуекелдердің сипаттамаларын, тәуекелдердің пайда болу себептерін және олардың ықтимал салдарын білдіреді. Сауалнама бағандарының деректерін толтыру кезінде әркім өзіне белгілі ақпараттан шығуы керек. Егер толтырушы сауалнамада ақпарат болмаса, сауалнаманың тиісті орнына сызықша қойылады.

Бұл кезеңде тәуекел картасының алғашқы 7 бағанын толтырумен шектелуге болады.

| <i>Тәуекелдерді анықтау</i> |                         |                                   |                        |                               |                  |                |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------|----------------|
| <i>№</i>                    | <i>Тәуекелдің атауы</i> | <i>Оқиға (Тәуекелдің мазмұны)</i> | <i>Тәуекелдің түрі</i> | <i>Тәуекелдің сипаттамасы</i> | <i>Себептері</i> | <i>Салдары</i> |
| <i>1</i>                    | <i>2</i>                | <i>3</i>                          | <i>4</i>               | <i>5</i>                      | <i>6</i>         | <i>7</i>       |

Бағандар (2-5). Мұнда келтірілген тәуекелдер жіктемесіне сәйкес тәуекелдің атауын, нақты оқиғаны және тәуекел түрін көрсету қажет. Әрбір оқиға (тәуекел) тәуекел топтарының біріне сәйкес келуі керек. Мысалы:

*Тәуекел атауы (2) - бәсекелестер;*

*Оқиға (3) — нарықта жаңа бәсекелестердің пайда болуы;*

*Тәуекел түрі (4) — беделдік тәуекелдер.*

**Тәуекелдің сипаттамасы (5)** осы тәуекелдің пайда болу ықтималдығын шарттайтын факторларды, себептерді және/немесе оқиғаларды көрсете отырып, тәуекелді айқындауды, сондай-ақ ықтимал салдарлардың негіздемесін қамтуға тиіс.

**Себептері (6).** Осы оқиғаның басталуын анықтайтын себептердің толық тізімі. Тәуекелге әсер етуді бақылаудың немесе әдістердің болмауы себеп емес.

**Салдары (7).** Нақты ақшалай шығындарда, уақыттың, сапаның жоғалуында, беделдің жоғалуында, нарық үлесінде және т. б. көрсетілген тәуекел оқиғасының басталуынан болатын ықтимал салдардың неғұрлым егжей-тегжейлі тізімі.

## 6. Тәуекелдерді сапалы талдау

*Бұл кезең тәуекелдер картасының екінші нұсқасын құруды қамтиды:*

- сауалнамалар;
- жоба мазмұнының сипаттамасы;
- жобаны басқару жоспары;
- тәуекел картасының бірінші нұсқасы.

Айқындық пен кейінгі талдау үшін ықтималдық пен салдар тәуекел картасы құрылады.

|    |                   |                |                  |                  |                |
|----|-------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| 1  |                   |                |                  |                  |                |
| 2  |                   |                |                  |                  |                |
| 3  |                   |                |                  |                  |                |
| 4  |                   |                |                  |                  |                |
| 5  |                   |                |                  |                  |                |
| 6  |                   |                |                  |                  |                |
| 7  |                   |                |                  |                  |                |
| 8  |                   |                |                  |                  |                |
| 9  |                   |                |                  |                  |                |
| 10 |                   |                |                  |                  |                |
|    | Өте төмен<br>1-7% | Төмен<br>7-20% | Орташа<br>20-50% | Жоғары<br>50-70% | Жоғары<br>>70% |
|    |                   |                |                  |                  |                |

Сурет К.2 Тәуекел картасының мысалы

Тәуекелдер картасы тәуекелдердің ықтималдығы мен маңыздылығы негізінде жасалады. Тәуекелді бағалау - бұл тәуекелдің ықтималдығы мен оның маңыздылығының жиынтығы. Тәуекелді бағалау 1 жылға тең болжам көкжиегімен жүзеге асырылады.

Тәуекел ықтималдығы сараптамалық көрсеткіш болып табылады және 5 балдық шкала бойынша анықталады.

Кесте К.3 Тәуекел ықтималдығын анықтау шкаласы

| Баллдық баға          | % мағынасы     | Түсіндірілуі                                  |
|-----------------------|----------------|-----------------------------------------------|
| <b>1 (Өте төмен)</b>  | <b>1-7%</b>    | Оқиға 15 жылда 1 реттен көп емес болуы мүмкін |
| <b>2 (Төмен)</b>      | <b>7-20%</b>   | Оқиға 5-15 жылда 1 рет болуы мүмкін           |
| <b>3 (Орташа)</b>     | <b>20-50%</b>  | Оқиға 2-5 жылда 1 рет болуы мүмкін            |
| <b>4 (Жоғары)</b>     | <b>50-70%</b>  | Оқиға алдағы 1-2 жылда болуы мүмкін           |
| <b>5 (Өте жоғары)</b> | <b>&gt;70%</b> | Оқиға алдағы жылы болуы мүмкін                |

## 7. Тәуекелдерді сандық талдау

Тәуекелдердің сандық талдауы сапалы талдау процесінде жобаның мақсатына қол жеткізуге әлеуетті немесе елеулі түрде әсер ететін ретінде сараланған тәуекелдерге қатысты жүргізіледі.

Тәуекелдерді сандық талдау процесінде мұндай тәуекелдік оқиғалардың әсері бағаланады және мұндай тәуекелдерге сандық рейтинг берілуі мүмкін. Кейбір жағдайларда тәуекелдерге тиімді жауап беру шараларын әзірлеу үшін тәуекелдерге сандық талдау жүргізу талап етілмейді.

Тәуекелдердің сандық талдауы сапалы талдау процесінде жобаның мақсатына қол жеткізуге әлеуетті немесе елеулі түрде әсер ететін ретінде сараланған тәуекелдерге қатысты жүргізіледі.

$$R = P \times I \quad (1)$$

Осылайша, тәуекел рейтингі тәуекелдерді сандық түрде салыстыруға және басқаруға басымдық беруге көмектеседі: ең жоғары мәндер (21-25) дереу жауап беруді қажет етеді, ал ең төменгі мәндер (1-5) тек бақылауды қажет етеді.

Тәуекелдерді анықтау кезінде процестің әрбір жетекшісі әр процесс бойынша жоғары және төмен тәуекелдердің пайызын анықтау арқылы тәуекелдің пайда болу ықтималдығын белгілейді, соның негізінде тәуекелдер шеңбері анықталады.

## 8. Тәуекелдерге әсер етуді жоспарлау

Тәуекелге әсер етуді жоспарлау – бұл мүмкіндіктерді арттыру және жоба мақсаттарына қауіптерді азайту жолдарын әзірлеу және әрекеттерді анықтау процесі. Бұл процесс тәуекелге сапалық және сандық талдау жүргізгеннен кейін басталады. Ол бір немесе бірнеше жауапты тұлғаларды анықтауды және тағайындауды қамтиды, олардың міндеттері бюджетпен келісілген және күшейтілген әрбір тәуекелге әсер ету болып табылады.

Тәуекел картасының екінші нұсқасы біріншісін анықталған тәуекелдердің жалпы бағасымен толықтырады.

Кесте К.4 Тәуекел картасы (2 бөлім)

| <i>Тәуекелдерді басқару процесінің жетекшілері</i> | <i>Тәуекелге әсер ету</i> | <i>Әсер ету құны</i> | <i>Регламенттейтін құжаттар</i> | <i>Жалпы тәуекел</i> |                |                |
|----------------------------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|----------------|----------------|
|                                                    |                           |                      |                                 | <i>Ықтималдығы</i>   | <i>Салдары</i> | <i>Бағалау</i> |
| <b>12</b>                                          | <b>13</b>                 | <b>14</b>            | <b>15</b>                       | <b>16</b>            | <b>17</b>      | <b>18</b>      |

**Тәуекелдің жалпы бағасы.** Тәуекел екі параметр бойынша бағаланады: ықтималдық және салдары. Бірінші кезеңде тәуекел тәуекелге әсер ету әдістерін қолданғанға дейін бағаланады. Экспозицияға дейінгі тәуекелді бағалау жалпы бағалау болып табылады.

**Тәуекелді оқиғаның басталу ықтималдығы.** Коэффициент түрінде бағаланады, оның мәні 1-кестеге сәйкес сараптамалық әдіспен айқындалады.

**Салдары.** Осы бағанда осы тәуекел басқарылмайды және бақыланбайды деген болжаммен бұл жоба бойынша жұмыстарды орындау барысында тәуекелдік оқиғалардың басталу салдарының маңыздылық коэффициентін

көрсету қажет. Коэффициенттің мәні кестеге сәйкес сараптамалық әдіспен анықталады 2.

**Тәуекелді бағалау** ықтималдық коэффициентінің көбейтіндісі ретінде есептеледі және берілген тәуекел басқарылмайды және бақыланбайды деген болжаммен тәуекелдің жалпы бағасын көрсетеді.

Тәуекелдерді талдау ықпал етуге бағытталған тәуекелдерді түсіну. Ол тәуекелдерді бағалау және тәуекелдерді қарастыру қажеттілігі және қарастырудың ең қолайлы стратегиялары мен әдістері туралы шешім қабылдау үшін деректерді ұсынады.

Анықталған тәуекел оқиғалары үшін тәуекелдерді талдау кез келген қолданыстағы тәуекел құралдарының тиімділігінің болуын (немесе болмауын) ескере отырып, салдарлар мен олардың ықтималдықтарын анықтаудан тұрады.

Тәуекелдерді талдау тәуекелдердің себептері мен көздерін, олардың салдарын және осы салдардың пайда болу ықтималдығын қарастыруды қамтиды. Салдары мен ықтималдығына әсер ететін факторларды анықтау керек. Оқиға көптеген салдарға әкелуі мүмкін және көптеген мақсаттарға әсер етуі мүмкін. Тәуекелдерді басқарудың қолданыстағы элементтері және олардың тиімділігі ескерілуі тиіс.

Тәуекелдерді талдау, тәуекел деңгейін өлшеу үшін, әдетте, оқиғадан, жағдайдан немесе жағдайдан туындауы мүмкін ықтимал салдарлардың ауқымын және олармен байланысты ықтималдықтарды бағалауды қамтиды. Алайда, кейбір жағдайларда, салдары шамалы немесе пайда болу ықтималдығы тым төмен болған кезде, шешім қабылдау үшін бір параметрді бағалау жеткілікті болуы мүмкін.

**Тәуекелдерді басқару процесінің жетекшілері (12)** бағалауға жауапты тұлға болып табылады, осы тәуекелді бақылау және басқару, яғни оны азайтуға ынталандыру және оған әсер ету үшін жеткілікті күшке ие.

**Тәуекелге әсер ету (13).** Мұнда әсер етудің нақты әдістерінің сипаттамасы берілген тәуекел иесі немесе басқа бөлімшелер қолданатын тәуекелдер. Кез келген ықтималдығын немесе салдарын азайтуға көмектесетін әрекет немесе функция әсер ету әдісі ретінде тәуекел оқиғасының пайда болуын қарастыруға болады.

**Әсер ету құны (14).** Қолданылатын әдістердің құнын сараптамалық бағалау тәуекелге әсері. Келесі масштабты пайдалану ұсынылады: жоғары, орташа және ақшалай түрде көрсетілген әсердің төмен құны.

**Тәуекелдерді басқару процестерін реттейтін құжаттар (15).** Бекітілген басқару процестерін сол немесе басқа жолмен реттейтін ішкі құжаттар тәуекел: сәйкестендіру, бағалау, талдау, бақылау немесе әсер ету. Мұндай құжаттарға тікелей немесе жанама реттейтін кез келген құжатқа сілтеме жасай алады белгілі бір тәуекелді бағалауды азайтуға мүмкіндік беретін процесс.

**Қалдық тәуекелді бағалау (16-18).** Ол жалпы тәуекелге ұқсастығы бойынша екі параметр бойынша бағаланады: ықтималдық және салдар.

**Ықтималдығы (16).** Жоғарыда аталған басқару әдістерінің әсерінен кейін осы тәуекелдің басқарылатынын және бақыланатынын ескере отырып,



тәуекелдік оқиғаның туындауы. Алдыңғы кезеңдегі ықтималдылықты бірдей бағалау шкаласына сәйкес сараптамалық әдіспен бағаланады.

**Салдары (17).** Басқару әдістерінің әсерінен кейін осы тәуекелдің басқарылатын және бақыланатынын ескере отырып, тәуекел оқиғасының туындауы. Алдыңғы кезеңдегі салдарларды бағалаумен бірдей шкалаға сәйкес сараптамалық әдіспен бағаланады.

**Бағалау (18).** Тәуекелді болжайтын қалдық тәуекелді бағалау басқару әдістеріне ұшырағаннан кейін басқарылады және бақыланады. Ол ықтималдық пен салдардың туындысы ретінде есептеледі.

## **9. Тәуекелді бақылау және басқару**

Тәуекелді бақылау және тәуекелдерді басқару нәтижелері бойынша тәуекелдер картасының жаңа нұсқалары жасалады, басқару жоспарына сәйкес келтіру үшін түзету және алдын алу шаралары жүргізіледі.

Тәуекелдерді басқарудың үш деңгейі қолданылады: стратегиялық, тактикалық және операциялық. Стратегиялық деңгейге тәуекелдерді басқарудың ұзақ мерзімді стратегиясын қалыптастыратын және бүкіл оқу орны үшін басымдықтарды айқындайтын ректор және институт директорлары кіреді. Тактикалық деңгейде стратегиялық міндеттерді іске асыру және тәуекелдерді басқарудың жүйелі тәсілін қамтамасыз ету жөніндегі іс-қимылдарды жоспарлауды және үйлестіруді жүзеге асыратын бағыттар бойынша орынбасарлар мен бөлімше басшылары жұмыс істейді. Операциялық деңгей күнделікті іс-әрекеттермен және нақты процестерді жүзеге асырумен байланысты. Ол тәуекелдерді басқару процедуралары мен құралдарын практикалық қолданумен сипатталады. Ғылыми тұрғыдан алғанда, операциялық деңгей нақты іс-әрекеттерде, операцияларда және оқиғаларда көрінетін тәуекелдің процестік сипатын көрсетеді. Кафедралардан, бөлімдерден, зертханалардан және қызметкерлерден тұратын операциялық деңгей күнделікті, ай сайынғы және жыл сайынғы қызметтегі тәуекелдерді тікелей анықтауға, бағалауға және бақылауға жауап береді. Мемлекеттік органдарды, аккредиттеу комиссияларын және сыртқы аудиторларды қамтитын сыртқы құрылымдар сыртқы бақылау және есеп беру тетіктерін құра отырып, тәуекел ортасын тәуелсіз бағалауды және нормативтік талаптарға сәйкестікті қамтамасыз етеді.

Жоғары оқу орнының процестерінде кездесетін барлық тәуекелдер үшін 5-кестеде арнайы бақылау парағы әзірленді. Бұл құрал тәуекелдерді алдын ала басқаруға мүмкіндігін береді.

Кесте К.5 Тәуекелдерді басқару іс шараларының жоспарын тіркейтін  
бақылау парағы

| № | Тәуекел түрлері | Жауапты тұлғалар                                                                                                                | 1 айда (жедел шаралар)                                                                                                                                                                                  | 1 тоқсанда (тактикалық шаралар)                                                                                                                                              | 1 жылда (стратегиялық шаралар)                                                                                                                                 |
|---|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Білім беру      | Академиялық мәселелер жөніндегі департамент, директордың академиялық мәселелер жөніндегі орынбасары, БББТ жетекшісі             | Білім беру процесінің сапасын мониторингілеу, білім алушылардың шағымдарын талдау, сабаққа қатысу және үлгерім мониторингі, студенттердің шағымдарын талдау, жұмыс бағдарламаларының орындалуын бақылау | Аттестаттау нәтижелерін талдау, білім беру бағдарламаларын түзету, оқу-әдістемелік материалдарды өзектендіру; аралық аттестаттау нәтижелерін талдау; ПОҚ жүктемелерін түзету | Еңбек нарығын ескере отырып білім беру бағдарламаларын өзектендіру, Еңбек нарығы талаптарын ескере отырып, білім беру бағдарламаларын қайта қарау және жаңарту |
| 2 | Қаржылық        | Бухгалтерлік есеп және есептілік департаменті, экономикалық талдау және болжау департаменті, институт директоры                 | Бюджеттің және кассалық операциялардың орындалуын бақылау, бюджеттің атқарылуын бақылау; нақты шығыстардың ауытқу мониторингі                                                                           | Қаржылық ауытқулар мен тәуекелдерді талдау, қаржылық көрсеткіштерді талдау; шығындарды оңтайландыру; қаржылық жоспарды түзету                                                | ЖОО тұрақтылығының қаржылық моделін қалыптастыру, стратегиялық бюджеттік жоспарлау; іс-шаралардың экономикалық тиімділігін бағалау                             |
| 3 | Ғылыми          | Ғылым және инновация департаменті, инвестициялық жобалар және активтер департаменті, директордың ҒЗЖ және интернацион алдандыру | Ғылыми-зерттеу жұмыстарының және жариялау белсенділігінің орындалуын бақылау, ҒЗЖ орындау мерзімдерін бақылау; жариялау                                                                                 | Ғылыми жобалардың тиімділігін бағалау, ҒЗЖ нәтижелілігін талдау; гранттық                                                                                                    | Ғылыми стратегияны және басым бағыттарды қалыптастыру, институттың ғылыми стратегиясын қалыптастыру, ғылыми әлеуетті және басым                                |

5 – кестенің жалғасы

|   |                 | жөніндегі<br>орынбасары;<br>ПОҚ                                                                                                                                                                                                                                                                   | белсенділігінің<br>мониторингі                                                                                                                                | жобалард<br>ың аудиті;<br>ғылыми<br>жоспарла<br>рды<br>түзету                                                                                                                                                           | бағыттарды<br>бағалау                                                                                                                                                      |
|---|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Кадрлық         | Әкімшілік<br>департаменті,<br>аппарат<br>қызметін<br>қамтамасыз ету<br>бөлімі,<br>институт<br>директоры,<br>академиялық<br>мәселелер<br>жөніндегі<br>орынбасары                                                                                                                                   | Қызметкерлерді<br>ң ағымы мен<br>жүктемесін<br>бақылау, ПОҚ-<br>ның оқу және<br>оқудан тыс<br>жүктемесін<br>бақылау;<br>кадрлар<br>айналымының<br>мониторингі | Кадр<br>тапшылы<br>ғы мен<br>құзыретті<br>лігін<br>бағалау,<br>кадрлық<br>қажеттілі<br>ктерді<br>бағалау;<br>аттестатта<br>у<br>нәтижеле<br>рін<br>талдау,біл<br>іктілікті<br>арттыруд<br>ы<br>жоспарла<br>у            | Кадрлық<br>стратегия мен<br>даму<br>бағдарламаларын<br>іске асыру, кадр<br>стратегиясын<br>қалыптастыру,<br>персоналды<br>ынталандыру<br>және ұстап қалу<br>жүйесін дамыту |
| 5 | Халықара<br>лық | Стратегиялық<br>даму<br>департаменті,<br>халықаралық<br>ынтымақтасты<br>қ және<br>академиялық<br>ұтқырлық<br>департаменті,<br>халықаралық<br>ынтымақтасты<br>қ және<br>академиялық<br>ұтқырлық<br>департаменті,<br>директордың<br>ҒЗЖ және<br>интернационал<br>дандыру<br>жөніндегі<br>орынбасары | Қолданыстағы<br>халықаралық<br>келісімдерді<br>бақылау,<br>халықаралық<br>келісімдердің<br>орындалуын<br>бақылау,<br>академиялық<br>ұтқырлық<br>мониторингі   | Академия<br>лық<br>ұтқырлық<br>тәуекелде<br>рін<br>бағалау,<br>халықара<br>лық<br>жобалард<br>ың<br>тиімділігі<br>н талдау,<br>серіктесте<br>рдің<br>талаптары<br>на сәйкес<br>келмейтін<br>тәуекелде<br>рді<br>басқару | Халықаралық<br>ынтымақтастық<br>стратегиясын<br>әзірлеу,<br>интернационалда<br>ндыру<br>стратегиясын<br>қалыптастыру,<br>институттың<br>халықаралық<br>беделін бағалау     |

5 – кестенің жалғасы

|   |                                 |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                     |                                                                                                                 |                                                                                                                           |
|---|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | <b>Инфрақұлымдық</b>            | Инфрақұрылымдық қызмет көрсету департаменті, құрылыс және жөндеу департаменті, институт директоры                                                                                   | Ғимараттар мен инженерлік жүйелерді тексеру, аудиториялық қор мен жабдықтың жай-күйін жедел бақылау | Жөндеу және жаңартуды жоспарлау, материалдық-техникалық базаның жоспарлы аудиті, қызмет көрсету кестесін түзету | Инфрақұрылымды жаңарту бағдарламасын іске асыру, инфрақұрылымды жаңғырту бағдарламаларын әзірлеу, инвестициялық жоспарлау |
| 7 | <b>Әлеуметтік және этикалық</b> | Жастар саясаты және департаменті әлеуметтік жұмыстар департаменті, мәдени-бұқаралық жұмыстар департаменті, институт директорының әлеуметтік және тәрбие жұмысы жөніндегі орынбасары | Жанжалдар мен өтініштерді бақылау,; академиялық этиканың сақталуын бақылау                          | Әлеуметтік климатты талдау, девианттық мінез-құлықтың алдын алу                                                 | ЖОО-ның этикалық және әлеуметтік саясатын дамыту, академиялық адалдық пен әлеуметтік тұрақтылықты қалыптастыру            |
| 8 | <b>Беделдік</b>                 | Ректор, БАҚ және қоғаммен байланыс департаменті, мәдени-бұқаралық жұмыстар департаменті, институт директоры, директордың орынбасарлары                                              | Медиа ескертулерді бақылау, өтініштерді                                                             | Беделге қауіп-қатерді талдау, коммуникациялық саясатты түзету                                                   | Беделді басқару стратегиясын қалыптастыру және сыртқы коммуникация стратегиясын әзірлеу                                   |

## 5 – кестенің жалғасы

|           |                      |                                                                                                                                                         |                                                                                                                        |                                                                                                |                                                                                                                                    |
|-----------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>9</b>  | <b>Технологиялық</b> | Цифрландыру департаменті, инновациялық технологиялар орталығы, ақпараттық қауіпсіздік бөлімі, ББТ басшылары, академиялық мәселелер жөніндегі орынбасары | АТ ақауларын және киберқауіптерді бақылау, цифрлық білім беру платформаларының жұмыс істеуін бақылау                   | АТ инфрақұрылымының аудиті, ПОҚ цифрлық құзыреттіліктерінің аудиті, цифрлық құралдарды жаңарту | Сандық трансформация және кибер тұрақтылықты дамыту, цифрлық оқыту стратегиясын әзірлеу                                            |
| <b>10</b> | <b>Құқықтық</b>      | Аппарат қызметін қамтамасыз ету бөлімі, Заң қызметі, институт директоры; ҒЗЖ жөніндегі орынбасары                                                       | Шарттарды және нормативтерге сәйкестікті тексеру, ішкі регламенттердің сақталуын тексеруі, шарттық құжаттаманы бақылау | Ішкі құжаттардың құқықтық аудиті, жергілікті актілерді түзету                                  | Құқықтық саясат пен регламенттерді өзектендіру, институттың нормативтік базасын өзектендіру, негізгі процестерді құқықтық сараптау |

Ұсынылған тәуекелдер кезеңдермен және жауапты бөлімшелер бойынша бөлу тәртібі жоғары оқу орнында тәуекелдерді басқарудың көпсатылы және белсенді әдісін қамтамасыз етеді. Ай сайынғы шаралар ауытқуларды тез анықтауға, тоқсандық — басқару шешімдерін саралауға және түзетуге, жылдық — тәуекелдерді стратегиялық азайтуға және университеттің тұрақтылығын жоғарылатуға бағытталған.

## 10. Қорытынды

Ұсынылған әдістеме жоғары оқу орнында тәуекелдерді басқаруға арналған әмбебап анықтамалық құрал ретінде әзірленді. Әрбір процесс үшін ұйымның талаптарын қанағаттандыратын тәуекелдерге дәйекті көзқарас әзірленуі керек және тәуекелдер мен оларды басқару туралы ақпарат ашық және сенімді болуы керек.

Тәуекелдерге жауап беру ұйымның тәуекелді қабылдауы мен оны елемей арасындағы тепе-теңдікті қалай түсінетінін көрсетеді. Жоғары оқу орындары өзінің мақсаттарына сәтті қол жеткізу үшін алдын-ала және дәйекті түрде, бүкіл қызмет барысында тәуекелдерді басқару бойынша алдын-алу шараларын қабылдауы керек.

## Қосымша А

Жоғары оқу орнындағы тәуекел түрлерін анықтауға арналған сауалнама

### Жоғары оқу орнындағы тәуекел түрлерін анықтауға арналған САУАЛНАМА

- ☐ Ректор, проректор
- ☐ Департамент директоры
- ☐ Оқытушы
- ☐ Білім алушы

2. Сіз жұмыс істейтін / оқитын Жоғары оқу орнында негізгі тәуекелдердің қандай түрлері кездесуі мүмкін?

- ☐ Қаржылық
- ☐ Білім беру
- ☐ Халықаралық
- ☐ Әлеуметтік және этикалық
- ☐ Ғылыми
- ☐ Кадрлық
- ☐ Құқықтық
- ☐ Технологиялық
- ☐ Беделдік
- ☐ Инфрақұрылымдылық

2. Әр салада тәуекелді анықтау мүмкіндігі қандай?

| Тәуекелдің атауы         | Жоғары | Орташа | Төмен |
|--------------------------|--------|--------|-------|
| Қаржылық                 |        |        |       |
| Білім беру               |        |        |       |
| Халықаралық              |        |        |       |
| Әлеуметтік және этикалық |        |        |       |
| Ғылыми қызмет бойынша    |        |        |       |
| Кадрлық                  |        |        |       |
| Құқықтық                 |        |        |       |
| Технологиялық            |        |        |       |
| Инфрақұрылымдылық        |        |        |       |
| Беделдік                 |        |        |       |

3. Тәуекелдерді азайту үшін қандай шаралар қолдануға болады?

- ☐ Технологиялық жабдықты жаңарту

☐ Тұрақты аудит және тәуекелдерді бағалау, тәуекелдерді басқару жөніндегі жоспарларды іске асыру

☐ Деректердің сақтық көшірмесін жасау

☐ Қызметкерлерді оқыту

☐ Операциялық процестерді жақсарту

**4. Білім беру қызметтері нарығының субъектісіне қатыстылығы бойынша қандай тәуекелдер болуы мүмкін?**

☐ ЖОО тәуекелдері (материалдық база, ПОҚ біліктілігі, талапкерлерді қабылдау)

☐ Қоғамдық тәуекелдер (сыбайлас жемқорлық, жұмысқа орналастыру)

☐ Мемлекеттің тәуекелдері (заңнама, экономика, бедел)

☐ Халықаралық деңгейдегі тәуекелдер (кейбір мамандықтардың болмауы, білім беру бағдарламаларының айырмашылығы, ұтқырлықтың болмауы)

☐ Жеке тәуекелдер (оқуға қызығушылықтың болмауы, мотивацияның болмауы, денсаулық мәселелері)

**5. Сіздің ойыңызша, ұйым тәуекелдерге қаншалықты көңіл бөледі?**

☐ Жоғары

☐ Орташа

☐ Төмен

## ҚОСЫМША Л

### Тәуекелдерді басқару іс шараларының жоспарын тіркейтін бақылау парағы

Кесте Л.1 - Тәуекелдерді басқару іс шараларының жоспарын тіркейтін бақылау парағы

| № | Тәуекел түрлері | Жауапты тұлғалар                                                                                                                                         | 1 айда (жедел шаралар)                                                                                                                                                                                  | 1 тоқсанда (тактикалық шаралар)                                                                                                                                              | 1 жылда (стратегиялық шаралар)                                                                                                                                 |
|---|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2               | 3                                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                       | 5                                                                                                                                                                            | 6                                                                                                                                                              |
| 1 | Білім беру      | Академиялық мәселелер жөніндегі департамент, директордың академиялық мәселелер жөніндегі орынбасары, БББТ жетекшісі                                      | Білім беру процесінің сапасын мониторингілеу, білім алушылардың шағымдарын талдау, сабаққа қатысу және үлгерім мониторингі, студенттердің шағымдарын талдау, жұмыс бағдарламаларының орындалуын бақылау | Аттестаттау нәтижелерін талдау, білім беру бағдарламаларын түзету, оқу-әдістемелік материалдарды өзектендіру; аралық аттестаттау нәтижелерін талдау; ПОҚ жүктемелерін түзету | Еңбек нарығын ескере отырып білім беру бағдарламаларын өзектендіру, Еңбек нарығы талаптарын ескере отырып, білім беру бағдарламаларын қайта қарау және жаңарту |
| 2 | Қаржылық        | Бухгалтерлік есеп және есептілік департаменті, экономикалық талдау және болжау департаменті, институт директоры                                          | Бюджеттің және кассалық операциялардың орындалуын бақылау, бюджеттің атқарылуын бақылау; нақты шығыстардың ауытқу мониторингі                                                                           | Қаржылық ауытқулар мен тәуекелдерді талдау, қаржылық көрсеткіштерді талдау; шығындарды оңтайландыру; қаржылық жоспарды түзету                                                | ЖОО тұрақтылығының қаржылық моделін қалыптастыру, стратегиялық бюджеттік жоспарлау; іс-шаралардың экономикалық тиімділігін бағалау                             |
| 3 | Ғылыми          | Ғылым және инновация департаменті, инвестициялық жобалар және активтер департаменті, директордың ҒЗЖ және интернационалдандыру жөніндегі орынбасары; ПОҚ | Ғылыми-зерттеу жұмыстарының және жариялау белсенділігінің орындалуын бақылау, ҒЗЖ орындау мерзімдерін бақылау; жариялау                                                                                 | Ғылыми жобалардың тиімділігін бағалау, ҒЗЖ нәтижелілігін талдау; гранттық жобалардың аудиті; ғылыми жоспарларды түзету                                                       | Ғылыми стратегияны және басым бағыттарды қалыптастыру, институттың ғылыми стратегиясын қалыптастыру, ғылыми                                                    |



Л.1 – кестенің жалғасы

| 1 | 2             | 3                                                                                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                             | 5                                                                                                                                                      | 6                                                                                                                                            |
|---|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |               |                                                                                                                                                                                                                                    | белсенділігінің мониторингі                                                                                                   |                                                                                                                                                        | әлеуетті және басым бағыттарды бағалау                                                                                                       |
| 4 | Кадрлық       | Әкімшілік департаменті, аппарат қызметін қамтамасыз ету бөлімі, институт директоры, академиялық мәселелер жөніндегі орынбасары                                                                                                     | Қызметкерлердің ағымы мен жүктемесін бақылау, ПОҚ-ның оқу және оқудан тыс жүктемесін бақылау; кадрлар айналымының мониторингі | Кадр тапшылығы мен құзыреттілігін бағалау, кадрлық қажеттіліктерді бағалау; аттестаттау нәтижелерін талдау, біліктілікті арттыруды жоспарлау           | Кадрлық стратегия мен даму бағдарламаларын іске асыру, кадр стратегиясын қалыптастыру, персоналды ынталандыру және ұстап қалу жүйесін дамыту |
| 5 | Халықаралық   | Стратегиялық даму департаменті, халықаралық ынтымақтастық және академиялық ұтқырлық департаменті, халықаралық ынтымақтастық және академиялық ұтқырлық департаменті, директордың ҒЗЖ және интернационалдандыру жөніндегі орынбасары | Қолданыстағы халықаралық келісімдерді бақылау, халықаралық келісімдердің орындалуын бақылау, академиялық ұтқырлық мониторингі | Академиялық ұтқырлық тәуекелдерін бағалау, халықаралық жобалардың тиімділігін талдау, серіктестердің талаптарына сәйкес келмейтін тәуекелдерді басқару | Халықаралық ынтымақтастық стратегиясын әзірлеу, интернационалдандыру стратегиясын қалыптастыру, институттың халықаралық беделін бағалау      |
| 6 | Инфрақұлымдық | Инфрақұрылымдық қызмет көрсету департаменті, құрылыс және жөндеу департаменті, институт директоры                                                                                                                                  | Ғимараттар мен инженерлік жүйелерді тексеру, аудиториялық қор мен жабдықтың жай-күйін жедел бақылау                           | Жөндеу және жаңартуды жоспарлау, материалдық-техникалық базаның жоспарлы аудиті, қызмет көрсету кестесін түзету                                        | Инфрақұрылымды жаңарту бағдарламасын іске асыру, инфрақұрылымды жаңғырту бағдарламаларын әзірлеу, инвестициялық жоспарлау                    |

Л.1 – кестенің жалғасы

| 1 | 2                        | 3                                                                                                                                                                                   | 4                                                                                                    | 5                                                                                              | 6                                                                                                              |
|---|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | Әлеуметтік және этикалық | Жастар саясаты және департаменті әлеуметтік жұмыстар департаменті, мәдени-бұқаралық жұмыстар департаменті, институт директорының әлеуметтік және тәрбие жұмысы жөніндегі орынбасары | Жанжалдар мен өтініштерді бақылау,; академиялық этиканың сақталуын бақылау                           | Әлеуметтік климатты талдау, девиантты мінез-құлықтың алдын алу                                 | ЖОО-ның этикалық және әлеуметтік саясатын дамыту, академиялық адалдық пен әлеуметтік тұрақтылықты қалыптастыру |
| 8 | Беделдік                 | Ректор, БАҚ және қоғаммен байланыс департаменті, мәдени-бұқаралық жұмыстар департаменті, институт директоры, директордың орынбасарлары                                              | Медиа ескертулерді бақылау, өтініштерді                                                              | Беделге қауіп-қатерді талдау, коммуникациялық саясатты түзету                                  | Беделді басқару стратегиясын қалыптастыру және сыртқы коммуникация стратегиясын әзірлеу                        |
| 9 | Технологиялық            | Цифрландыру департаменті, инновациялық технологиялар орталығы, ақпараттық қауіпсіздік бөлімі, ББТ басшылары, академиялық                                                            | АТ ақауларын және киберқауіптерді бақылау, цифрлық білім беру платформаларының жұмыс істеуін бақылау | АТ инфрақұрылымының аудиті, ПОҚ цифрлық құзыреттіліктерінің аудиті, цифрлық құралдарды жаңарту | Сандық трансформация және кибер тұрақтылықты дамыту, цифрлық оқыту стратегиясын әзірлеу                        |

Е .1 – кестенің жалғасы

| 1  | 2        | 3                                                                                                 | 4                                                                                                                      | 5                                                             | 6                                                                                                                                  |
|----|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |          | мәселелер жөніндегі орынбасары                                                                    |                                                                                                                        |                                                               |                                                                                                                                    |
| 10 | Құқықтық | Аппарат қызметін қамтамасыз ету бөлімі, Заң қызметі, институт директоры; ҒЗЖ жөніндегі орынбасары | Шарттарды және нормативтерге сәйкестікті тексеру, ішкі регламенттердің сақталуын тексеруі, шарттық құжаттаманы бақылау | Ішкі құжаттардың құқықтық аудиті, жергілікті актілерді түзету | Құқықтық саясат пен регламенттерді өзектендіру, институттың нормативтік базасын өзектендіру, негізгі процестерді құқықтық сараптау |