



Сапа бойынша басшылық өкілі
Ошибаева А.Е.
27.12 2024 ж.

ТӘУЕКЕЛГЕ ТӨЗІМДІЛІК ЖӨНІНДЕГІ МӘЛІМДЕМЕ, 2025

Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті

1. Жалпы ережелер

Осы мәлімдеме Университеттің стратегиялық мақсаттарына жету барысында қабылдауға дайын тәуекелдердің шектерін анықтайды. Университет тұрақты дамуды қамтамасыз етуге, тәуекелдердің теріс әсерін барынша азайтуға және білім беру мен ғылыми үдерістердің сапасын арттыруға ұмтылады.

2. Тәуекелдерді басқару қағидаттары

- **Тәуекелдер мен мүмкіндіктер арасындағы тепе-теңдік** – стратегиялық даму үшін басқарылатын тәуекелдерді қабылдау.
- **Залалды азайту** – теріс салдардың ықтималдығы мен әсерін төмендету.
- **Кешенді көзқарас** – тәуекелдерді басқаруды басқару жүйесінің барлық деңгейлеріне енгізу.
- **Ашықтық және есептілік** – тәуекелдерді бағалау және басқару кезінде барлық мүдделі тараптармен ашық өзара әрекеттесу.

3. Тәуекелдерге төзімділік деңгейі және басқару стратегиясы

Бағыт	Тәуекелге төзімділік деңгейі	Түсіндірме	Тәуекелдерді басқару стратегиясы
Қаржылық тұрақтылық	Төмен	Университет қаржылық тұрақсыздыққа, бюджет қысқаруына және бір көзге тәуелділікке жол бермейді. Негізгі басымдық – қаржыландыру көздерін әртараптандыру.	Тәуекелден аулақ болу – қаржы бақылауын күшейту, эндаумент-кор құру, бюджетті оңтайландыру.
Академиялық қызмет	Орташа	Университет жаңа білім беру бағдарламаларын енгізу, академиялық ұтқырлықты дамыту және оқыту бағыттарын кеңейту тәуекелдеріне дайын. Бірақ білім сапасы мен беделі сақталуы тиіс.	Тәуекелді азайту – бағдарламалардың сапасын мониторинг жасау, жұмыс берушілердің қажеттіліктеріне талдау жүргізу.
Ғылыми қызмет	Орташа	Университет жаңа инновациялық зерттеулерді қолдауға дайын, бірақ олар тәуекелдерді бағалау	Тәуекелді қабылдау – ғылыми кластерлерді дамыту, гранттарға қатысу, стартаптарды қолдау.

Бағыт	Тәуекелге төзімділік деңгейі	Түсіндірме	Тәуекелдерді басқару стратегиясы
		жүйесіне сәйкес болуы керек.	
Клиникалық қызмет	Төмен	Медициналық білім сапасына және пациенттердің қауіпсіздігіне қатаң талаптар қойылады. Медициналық дайындық стандарттарын төмендетуге жол берілмейді.	Тәуекелден аулақ болу – халықаралық медициналық стандарттарға сәйкестікті сақтау.
Цифрлық трансформация	Орташа	Университет жаңа IT технологияларды енгізуге дайын, бірақ деректер қауіпсіздігі сақталуы тиіс.	Тәуекелді азайту – киберқауіпсіздікті қамтамасыз ету, жаңа цифрлық шешімдерді кезең-кезеңімен енгізу.
Кадрлық саясат	Орташа	Шетелдік мамандарды тарту, кадрлық құрамды жаңарту тәуекелдері қарастырылады.	Тәуекелді тарату – жетекші шетелдік университеттермен серіктестік, кадрларды даярлау бағдарламалары.

4. Нөлдік төзімділік танытылатын тәуекелдер

Университет ешқандай жағдайда қабылдай алмайтын тәуекелдер:

Тәуекел	Сипаттама	Тәуекелдерді басқару стратегиясы
Академиялық адалдықтың бұзылуы	Плагиат, ғылыми деректерді бұрмалау, білім беру үдерісіндегі жемқорлық.	Тәуекелден аулақ болу – академиялық этика ережелерін сақтау, антиплагиаттық тексерулер, қатаң бақылау.
Студенттер мен персоналдың қауіпсіздігі мен денсаулығына қауіп төнуі	Зертханалар мен кампусағы қауіпсіздік ережелерін сақтамау.	Тәуекелден аулақ болу – қауіпсіздік регламенттерін қатаң сақтау.
Қаржылық тұрақсыздық пен негізгі қаржы көздерін жоғалту	Бюджеттің дұрыс бөлінбеуі, сыртқы қаржыландырудан тәуелділік.	Тәуекелден аулақ болу – қаржылық жоспарлау, аудитті күшейту.
Білім сапасының төмендеуі	Білім беру бағдарламаларының ұлттық және халықаралық талаптарға сәйкес келмеуі.	Тәуекелден аулақ болу – сапаны мониторингтеу, тәуелсіз аккредитация.
Кибершабуылдар және деректердің таралуы	Студенттердің, оқытушылардың және әкімшілік жүйелердің деректерінің бұзылуы.	Тәуекелден аулақ болу – киберқауіпсіздік шараларын енгізу.

Тәуекел	Сипаттама	Тәуекелдерді басқару стратегиясы
Институционалдық мәртебенің немесе халықаралық мойындаудың жоғалуы	Университеттің рейтингтерден шығарылуы, негізгі серіктестермен келісімдердің бұзылуы.	Тәуекелден аулақ болу – университет беделін сақтау, халықаралық жобаларға қатысу.
Қазақстан Республикасының заңнамасы мен халықаралық нормалардың бұзылуы	Университеттің ішкі саясатының заңнамаға сәйкес келмеуі.	Тәуекелден аулақ болу – заңнамалық аудит, құқықтық сәйкестікті сақтау.

5. Тәуекелдерге әрекет ету саясаты

Университет тәуекел деңгейіне байланысты келесі стратегияларды қолданады:

- Тәуекелден аулақ болу – жағымсыз салдарға әкелетін әрекеттерден бас тарту.
- Тәуекелді азайту – ықтималдылық пен әсерді төмендету шаралары.
- Тәуекелді тарату – сақтандыру, серіктестік немесе басқа тетіктер арқылы залалды азайту.
- Тәуекелді қабылдау – салдары басқарылатын және артықшылықтарымен өтелетін тәуекелдерді қабылдау.

6. Қорытынды ережелер

Бұл мәлімдеме Университеттің басқарушылық шешімдерінің негізі болып табылады. Барлық құрылымдық бөлімшелер тәуекелдерді басқару қағидаттарын сақтап, оларды азайтуға бағытталған шараларды жүзеге асыруы тиіс. Құжат университеттің ішкі және сыртқы ортасына байланысты қайта қаралуы мүмкін.

RİSK TOLERANSI BEYANI, 2025

Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Kazak-Türk Üniversitesi

1. Genel Hükümler

Bu beyan, Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde kabul edebileceği risk seviyelerini belirler. Üniversite, sürdürülebilir gelişimi sağlamaya, risklerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye ve eğitim ile bilimsel süreçlerin kalitesini artırmaya kararlıdır.

2. Risk Yönetimi İlkeleri

- Riskler ve fırsatlar arasındaki denge – stratejik gelişim için yönetilebilir risklerin kabul edilmesi.
- Zararı en aza indirme – olumsuz sonuçların olasılığını ve etkisini azaltma.
- Bütünleşik yaklaşım – risk yönetiminin tüm yönetim sistemine entegre edilmesi.
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik – risk değerlendirmesi ve yönetiminde tüm paydaşlarla açık iletişim sağlama.

3. Risk Toleransı Seviyesi ve Yönetim Stratejileri

Alan	Risk Toleransı Seviyesi	Açıklama	Risk Yönetim Stratejisi
Finansal istikrar	Düşük	Üniversite, finansal istikrarsızlık, bütçe kesintileri ve tek bir kaynağa bağımlılık risklerini kabul etmez. Öncelik – finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi.	Riskten kaçınma – sıkı mali kontrol, bağış fonu oluşturma, bütçeyi optimize etme.
Akademik faaliyetler	Orta	Üniversite, yeni eğitim programlarının uygulanması, akademik hareketliliğin artırılması ve eğitim alanlarının genişletilmesi risklerini kabul eder. Ancak eğitim kalitesi ve itibarı korunmalıdır.	Risk azaltma – programların kalitesini izleme, işverenlerin ihtiyaçlarını analiz etme.
Bilimsel araştırmalar	Orta	Üniversite, yenilikçi araştırmalara yatırım yapmaya hazırdır, ancak bunlar risk değerlendirme sistemine uygun olmalıdır.	Riski kabul etme – bilimsel kümelerin oluşturulması, hibe projelerine katılım, startup destekleri.
Klinik faaliyetler	Düşük	Tıbbi eğitimin kalitesine ve hasta güvenliğine yüksek standartlar getirilmiştir. Klinik eğitim standartlarının düşmesine izin verilmez.	Riskten kaçınma – uluslararası tıp standartlarına uygunluğu sağlama.
Dijital dönüşüm	Orta	Üniversite yeni bilişim teknolojilerini uygulamaya hazırdır, ancak veri güvenliği sağlanmalıdır.	Risk azaltma – siber güvenliği sağlama, yeni dijital çözümleri aşamalı olarak uygulama.
İnsan kaynakları yönetimi	Orta	Üniversite, yabancı uzmanların istihdam edilmesi ve akademik kadronun yenilenmesi gibi riskleri göz önünde bulundurur.	Riski dağıtma – önde gelen uluslararası üniversitelerle iş birliği, personel yetiştirme programları.

4. Sıfır Tolerans Gösterilen Riskler

Üniversitenin kesinlikle kabul etmeyeceği riskler:

Risk	Açıklama	Risk Yönetim Stratejisi
Akademik dürüstlüğün ihlali	İntihal, bilimsel verilerin tahrif edilmesi, eğitim süreçlerinde yolsuzluk.	Riskten kaçınma – akademik etik kurallarına uyum, intihal tespit sistemleri, sıkı denetim.
Öğrenciler ve personelin güvenliğini tehdit eden durumlar	Laboratuvarlarda ve kampüste güvenlik kurallarına uyulmaması.	Riskten kaçınma – güvenlik yönetmeliklerinin sıkı şekilde uygulanması.
Finansal istikrarsızlık ve ana finansman kaynaklarının kaybı	Bütçenin hatalı yönetimi, dış finansmana aşırı bağımlılık.	Riskten kaçınma – mali planlama, denetimlerin artırılması.
Eğitim kalitesinin düşmesi	Eğitim programlarının ulusal ve uluslararası standartlara uymaması.	Riskten kaçınma – kalite izleme, bağımsız akreditasyon.
Siber saldırılar ve veri sızıntıları	Öğrenci, öğretim elemanı ve yönetim sistemlerine ait bilgilerin güvenliğinin ihlali.	Riskten kaçınma – siber güvenlik tedbirlerinin uygulanması.
Kurumsal statünün veya uluslararası tanınırlığın kaybı	Üniversitenin sıralamalardan çıkarılması, temel ortaklarla iş birliğinin bozulması.	Riskten kaçınma – üniversitenin itibarını koruma, uluslararası projelere katılım.
Kazakistan Cumhuriyeti yasalarının ve uluslararası düzenlemelerin ihlali	Üniversitenin iç politika ve uygulamalarının yasalara aykırı olması.	Riskten kaçınma – yasal denetimler, mevzuata uyum sağlama.

5. Risklere Müdahale Politikası

Üniversite, risk seviyesine bağlı olarak şu stratejileri uygular:

- **Riskten kaçınma** – olumsuz sonuçlara yol açabilecek faaliyetlerden vazgeçme.
- **Risk azaltma** – riskin gerçekleşme olasılığını ve etkisini azaltmaya yönelik önlemler.
- **Riski dağıtma** – sigorta, ortaklıklar veya diğer mekanizmalarla olumsuz etkileri en aza indirme.
- **Riski kabul etme** – yönetilebilir ve avantajlarıyla telafi edilebilir riskleri bilinçli olarak üstlenme.

6. Son Hükümler

Bu beyan, Üniversitenin yönetsel kararlarının temelini oluşturur. Tüm akademik ve idari birimler risk yönetimi ilkelerine uymalı ve tehditleri en aza indirmeye yönelik önlemleri uygulamalıdır. Belge, üniversitenin iç ve dış ortamındaki değişikliklere bağlı olarak güncellenebilir.

STATEMENT OF RISK TOLERANCE, 2025

Khoja Akhmet Yassawi International Kazakh-Turkish University

1. General Provisions

This statement defines the level of risk that the University is willing to accept in achieving its strategic goals. The University is committed to ensuring sustainable development, minimizing the negative impact of risks, and improving the quality of educational and scientific processes.

2. Risk Management Principles

- **Balance between risks and opportunities** – acceptance of manageable risks for strategic development.
- **Minimization of harm** – reducing the probability and impact of adverse events.
- **Integrated approach** – integrating risk management into all levels of the management system.
- **Transparency and accountability** – ensuring open interaction with all stakeholders in risk assessment and management.

3. Risk Tolerance Level and Management Strategies

Area	Risk Tolerance Level	Description	Risk Management Strategy
Financial Stability	Low	The University does not accept risks related to financial instability, budget cuts, or dependence on a single funding source. The priority is diversification of income streams.	Risk Avoidance – strict financial control, creation of an endowment fund, budget optimization.
Academic Activities	Medium	The University is willing to accept risks associated with the implementation of new educational programs, increasing academic mobility, and expanding educational areas. However, the quality of education and reputation must be maintained.	Risk Reduction – monitoring program quality, analyzing labor market demands, aligning curricula with international standards.
Scientific Research	Medium	The University is ready to invest in innovative research, provided there are risk assessment mechanisms in place.	Risk Acceptance – development of scientific clusters, participation in grant programs, support for start-ups and commercialization of research.

Area	Risk Tolerance Level	Description	Risk Management Strategy
Clinical Activities	Low	High standards are applied to medical education quality and patient safety. The decline of clinical training standards is unacceptable.	Risk Avoidance – ensuring compliance with international medical education standards.
Digital Transformation	Medium	The University is ready to accept moderate risks associated with implementing new IT technologies, provided data security is ensured.	Risk Reduction – ensuring cybersecurity, implementing digital solutions gradually with efficiency testing.
Human Resources Management	Medium	The University considers risks related to recruiting foreign specialists and updating the academic workforce.	Risk Transfer – partnerships with leading international universities, staff training programs, attracting external experts.

4. Zero-Tolerance Risks

The University has **zero tolerance** for the following risks:

Risk	Description	Risk Management Strategy
Violation of academic integrity	Plagiarism, falsification of scientific data, corruption in the educational process.	Risk Avoidance – strict adherence to academic ethics, plagiarism detection systems, strict disciplinary measures.
Threats to student and staff safety	Failure to comply with safety regulations in laboratories and campus facilities.	Risk Avoidance – strict compliance with safety regulations and regular audits.
Financial instability and loss of key funding sources	Misallocation of budget, excessive dependence on external funding.	Risk Avoidance – financial planning, enhanced auditing and monitoring.
Decline in the quality of education	Non-compliance of educational programs with national and international standards.	Risk Avoidance – ongoing quality monitoring, independent accreditation.
Cyberattacks and data breaches	Violation of the security of student, faculty, and administrative information systems.	Risk Avoidance – implementation of cybersecurity measures and data protection protocols.
Loss of institutional status or international recognition	The University being excluded from rankings, termination of key partnerships.	Risk Avoidance – maintaining a strong institutional reputation, active participation in international projects.

Violation of the laws of the Republic of Kazakhstan and international regulations	Non-compliance of University policies and operations with legal requirements.	Risk Avoidance – legal compliance audits, ensuring adherence to legal frameworks.
--	--	--

5. Risk Response Policy

Depending on the level of risk, the University applies the following strategies:

- **Risk Avoidance** – refraining from actions that may lead to unacceptable consequences.
- **Risk Reduction** – implementing measures to decrease the probability and impact of risks.
- **Risk Transfer** – using insurance, partnerships, or other mechanisms to minimize negative impacts.
- **Risk Acceptance** – consciously managing risks when their consequences are not critical and can be offset by benefits.

6. Final Provisions

This statement serves as the foundation for the University's management decisions. All academic and administrative units must adhere to risk management principles and implement measures to minimize threats. The document is subject to revision based on changes in the internal and external environment.

ЗАЯВЛЕНИЕ О ТОЛЕРАНТНОСТИ К РИСКАМ, 2025

Международного Казахско-Турецкого университета имени Ходжи Ахмета Ясави

1. Общие положения

Настоящее заявление о толерантности к рискам определяет границы допустимого уровня рисков, которые Университет готов принять для достижения своих стратегических целей. Университет стремится к обеспечению устойчивого развития, минимизации негативных последствий рисков и повышению качества образовательного и научного процессов.

2. Принципы управления рисками

- **Баланс между рисками и возможностями** – принятие управляемых рисков ради стратегического развития.
- **Минимизация ущерба** – контроль и снижение вероятности негативных событий.
- **Интегрированный подход** – управление рисками на всех уровнях управления.
- **Прозрачность и подотчетность** – информирование всех заинтересованных сторон.

3. Уровень толерантности к рискам и стратегии управления

Направление	Уровень толерантности к риску	Комментарии	Стратегия управления рисками
Финансовая стабильность	Низкий	Университет не принимает высокий уровень финансовых рисков, связанных с возможными сокращениями бюджета или нестабильностью финансирования. Приоритет – диверсификация источников доходов.	Избегание риска – строгий финансовый контроль, снижение зависимости от одного источника финансирования, создание эндаумент-фонда.
Академическая деятельность	Средний	Университет готов к рискам, связанным с внедрением новых образовательных программ, академической мобильностью и расширением направлений обучения. Однако, качество образования и репутация должны оставаться на высоком уровне.	Снижение риска – мониторинг качества программ, анализ востребованности выпускников, адаптация курсов к международным стандартам.
Научная деятельность	Средний	Возможны инвестиции в рискованные инновационные исследования, однако при наличии механизмов управления рисками и оценки их результативности.	Принятие риска – развитие научных кластеров, участие в грантовых программах, поддержка стартапов и коммерциализации научных проектов.

Направление	Уровень толерантности к риску	Комментарии	Стратегия управления рисками
Клиническая деятельность	Низкий	Высокие требования к качеству медицинского образования и безопасности пациентов требуют строгого контроля рисков. Недопустимо снижение стандартов клинического обучения.	Избегание риска – соответствие международным стандартам медицинского образования, контроль качества практической деятельности и практической подготовки.
Цифровая трансформация	Средний	Университет готов принимать умеренные риски, связанные с внедрением новых ИТ-технологий, при условии соблюдения требований к безопасности данных и эффективности систем.	Снижение риска – кибербезопасность, защита данных, постепенное внедрение новых цифровых решений с тестированием их эффективности.
Кадровая политика	Средний	Возможны риски, связанные с привлечением иностранных специалистов и обновлением кадрового состава, но с учетом долгосрочной стратегии развития персонала.	Передача риска – партнерства с ведущими международными вузами, программы подготовки кадров, привлечение внешних экспертов.

4. Риски с нулевой толерантностью

Некоторые риски являются **неприемлемыми** для Университета и требуют **немедленного предотвращения**:

Риск	Описание	Стратегия управления
Нарушение академической честности	Плагат, фальсификация научных данных, коррупция в образовательном процессе.	Избегание риска – строгий контроль академической этики, антиплагиатные проверки, дисциплинарные меры.
Нарушение требований к безопасности и охране здоровья студентов и персонала	Игнорирование стандартов безопасности в учебных помещениях, лабораториях и кампусе.	Избегание риска – строгие регламенты по технике безопасности, аудит безопасности.
Финансовая неустойчивость и потеря ключевых источников финансирования	Риск банкротства, непрозрачное расходование средств, зависимость от одного источника доходов.	Избегание риска – финансовое планирование, диверсификация доходов, контроль аудита.

Снижение качества образования ниже установленных стандартов	Несоответствие учебных программ национальным и международным требованиям.	Избегание риска – мониторинг и аккредитация программ, независимая оценка качества.
Кибератаки и утечки персональных данных	Нарушение защиты данных студентов, преподавателей и административных систем.	Избегание риска – кибербезопасность, защита серверов, обучение персонала.
Потеря институционального статуса или международного признания	Риск исключения из международных рейтингов, разрыв стратегических партнерств.	Избегание риска – поддержание репутации, активное участие в международных инициативах.
Нарушение законодательства Республики Казахстан и международных норм	Несоответствие внутренней политики Университета требованиям законодательства.	Избегание риска – юридический аудит, соблюдение правовых норм.

5. Политика реагирования на риски

В зависимости от уровня риска Университет применяет следующие стратегии

- **Избегание риска** – отказ от действий, способных привести к критическим последствиям.
- **Снижение риска** – реализация мер по минимизации вероятности и воздействия рисков.
- **Передача риска** – использование страхования, партнерства или иных механизмов для снижения негативных последствий.
- **Принятие риска** – осознанное управление рисками, когда их последствия не критичны и могут быть компенсированы преимуществами.

6. Заключительные положения

Данное заявление о толерантности к рискам является основой для принятия управленческих решений в Университете. Все подразделения обязаны учитывать принципы риск-менеджмента и минимизировать угрозы. Документ подлежит пересмотру в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.