

№ 21/21
от «06» 08.2021 г.

УТВЕРЖДЕНА
решением Совета Директоров
АО «СПК «Алматы»
от 30 июля 2021 г.
протокол № 11



Дата вступления в силу с
«30» июля 2021 г.

Политика управления рисками АО «СПК «Алматы»

Владелец ВНД	Риск менеджер
Разработчик ВНД	Риск менеджер
Ответственный за хранение экземпляра	Администратор Базы ВНД
Место хранения подлинника на бумажном и электронном носителе	База ВНД
Ответственный за мониторинг и актуализацию	Риск менеджер
Сведения о ВНД, утрачивающих силу в связи с принятием нового	отсутствуют
Протокол разногласий	отсутствуют
Количество приложений и страниц	1 приложение ВНД на 24 страницах

Алматы, 2021г.

Глава 1. Общие положения.....	3
Глава 2. Структура КСУР.....	6
Глава 3. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности и бюджетирования	10
Глава 4. Процесс функционирования КСУР: Расчет риск-аппетита.....	11
Глава 5. Идентификация рисков.....	12
Глава 6. Оценка рисков.....	13
Глава 7. Управление рисками.....	14
Глава 8. Контрольные действия	16
Глава 9. Обмен информацией и мониторинг	16
Глава 10. Требования к конфиденциальности информации о рисках	18
Глава 11. Ответственность	18
Глава 12. Заключительные положения.....	18
Приложение 1.....	19

Глава 1. Общие положения

1. Настоящая политика управления рисками АО «СПК «Алматы» (далее – Политика) разработана в соответствии с нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность АО «СПК «Алматы» (далее - Общество).
2. Настоящий документ отражает видение, цели и задачи корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) в Обществе, определяет структуру управления рисками, основные компоненты системы управления рисками, обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процесса управления рисками, общие подходы к классификации рисков Общества, элементы, связывающие КСУР Общества с процессами планирования, бюджетирования и мотивации, а также критерии эффективности КСУР Общества.
3. Методы и процедуры по рискам, специфичным для Общества, определяются органом управления и исполнительным органом Общества.
4. Политика также включает, следующее Приложение, которые являются неотъемлемой частью Политики:
 - 1) Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам ([Приложение 1](#) к настоящей Политике);
5. Политика не ставит целью охватить все возможные сценарии, которые могут возникнуть в процессе практического применения КСУР, предполагая, что процесс управления рисками, являясь частью ежедневного процесса управления, должен предоставлять свободу применения различных стилей управления и творческого подхода.
6. Внедрение и совершенствование КСУР является необходимым условием достижения стратегических и операционных целей Общества и является одной из важнейших задач в ближайшей перспективе.
7. В настоящем документе применяются следующие определения и сокращения:

Риск – потенциальное событие (или стечение обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать существенное негативное влияние на достижение Общества своих долгосрочных и краткосрочных целей.

Риск-аппетит – это степень риска, которую Общество считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей. Общество в пределах своего риск-аппетита определяет приемлемые границы аппетита на риски.

Ключевые риски – риски, которые попадают в красную и оранжевую зону карты рисков.

Ключевой рисковый показатель (КРП) – это ранние индикаторы, предоставляющие ранние сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности. КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисковых событий или минимизации их влияния на деятельность организации.

Риск-толерантность с это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Риск-толерантность позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск- аппетита.

Собственник риска/владелец риска – лицо (работник/структурное подразделение/коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество.

Риск-менеджер – работник Общества, ответственный за управление рисками.

Внешние лица – лица, не являющиеся сотрудниками Общества.

Фактор риска (риск-фактор) – это условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска.

Внешние риск факторы – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Общества и не зависящие от деятельности Общества.

Внутренние риск факторы – факторы риска, связанные с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами Общества и возникающие в рамках операционной деятельности Общества.

Кросс-функциональное взаимодействие в рамках управления рисками – процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес- процессов), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных функций (бизнес-процессов) информации.

Событие – происшествие или случай, имеющие внутренний или внешний источник по отношению к организации, оказывающие влияние на достижение поставленных целей.

8. Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями Общества и всеми работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, работники Общества руководствуются положениями, изложенными в Политике.
9. Основной целью КСУР является повышение эффективности управления угрозами и возможностями, что должно способствовать процессу увеличения капитализации. КСУР также ставит перед собой следующие цели:
 - 1) разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками в Обществе, упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом);
 - 2) оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды
 - 3) организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передачи третьим сторонам (страхование, хеджирование);
 - 4) систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Общества, повышение управляемости бизнеса;
 - 5) в конечном итоге – повышение капитализации Общества посредством повышения эффективности и оптимизации управления рисками.
10. Основными задачами КСУР являются:
 - 1) предупреждать возникновение событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей;
 - 2) сократить влияние таких событий, если они наступают, до приемлемого уровня;
 - 3) эффективно реагировать на неожиданные ситуации и управлять ими;
 - 4) поддерживать систематический процесс управления рисками, являющийся частью общего процесса обеспечения эффективной внутренней контролирующей среды;
 - 5) предоставлять разумные гарантии заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.
11. КСУР служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность Общества. Поэтому КСУР призвано способствовать получению дополнительного практического эффекта в следующих областях деятельности Общества:
 - 1) Процесс стратегического планирования. КСУР является простым и практичным инструментом для выполнения требований регламентов Общества по стратегическому планированию в части, касающейся выявления, оценки и управления рисками.
 - 2) Бюджетный процесс. Информация о рисках и планах по управлению ими может служить твердым обоснованием заявок Общества и отдельных подразделений на выделение ресурсов, в том числе финансовых.

- 3) Система мотивации и оценки результатов деятельности. Оценка эффективности управления рисками должно служить одним из критериев оценки результатов деятельности Общества, его подразделений и отдельных сотрудников.
 - 4) Межфункциональное и внутригрупповое взаимодействие. Планы по управлению межфункциональными и внутригрупповыми рисками служат эффективным и прозрачным инструментом распределения ответственности и координации деятельности различных подразделений Общества в ходе осуществления процесса управления такими рисками.
 - 5) Мониторинг рисков на должном уровне. Оценка рисков служит обоснованием целесообразности рассмотрения и мониторинга того или иного существенного риска на более высоком уровне управления Обществом.
12. КСУР не может гарантировать успех Общества, однако эффективное управление рисками, может предоставить серьезные выгоды:
- 1) большую определенность в достижении стратегических и операционных целей, установленных с учетом рисков и аппетита на риски, путем идентификации и управления множеством рисков в комплексе;
 - 2) снижение негативных непредвиденных событий, сокращение нестабильности и повышение прибыльности путем обеспечения принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам его деятельности;
 - 3) эффективное соответствие законодательным и регуляторным требованиям и требованиям управления;
 - 4) способность отслеживать и реагировать на изменения и тренды во внешней среде;
 - 5) улучшение качества процесса принятия решений и повышение прозрачности;
 - 6) повышение контроля над убытками и расходами, а также поддержание оптимальной по затратам контролируемую среду;
 - 7) улучшение показателей эффективности деятельности.
13. Целями настоящей Политики являются:
- 1) построение эффективной комплексной системы и создание интегрированного процесса управления рисками, как элемента управления Обществом, а также постоянное совершенствование деятельности на основе наиболее передовой практики и стандартизированного подхода к методам и процедурам управления рисками, для обеспечения стабильности своей деятельности и защиты стоимости Общества от рисков;
 - 2) обеспечение принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам ее деятельности;
 - 3) определение риск-аппетита и обеспечение эффективного управления принятыми рисками.
14. Задачами настоящей Политики являются:
- 1) создание полноценной базы для процесса принятия решений и планирования;
 - 2) обеспечение непрерывного согласованного процесса управления рисками, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле для обеспечения достижения поставленных целей;
 - 3) внедрение и совершенствование системы управления, позволяющей предотвращать и минимизировать потенциально негативные события;
 - 4) повышение эффективности использования и распределения ресурсов;
 - 5) предотвращение потерь и убытков путем повышения эффективности деятельности Общества, обеспечивающее защиту активов Общества и акционерного капитала;
 - 6) обеспечение эффективности бизнес-процессов, достоверности внутренней и внешней отчетности и содействие соблюдению юридических норм.
15. Детальное описание методов и процедур процесса управления рисками, включая порядок предоставления и формы отчетности по управлению рисками, задачи, функции и ответственность участников процесса управления основными видами

рисков, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса управления рисками представлены во внутренних документах Общества (включая настоящую Политику), утвержденных Советом директоров или Правлением Общества в соответствии с компетенцией каждого органа.

16. Регламентирующие документы в области КСУР пересматриваются (при необходимости, включая настоящую Политику) не реже одного раза в год для того, чтобы обеспечить их соответствие целям, масштабам и сложности деятельности Общества и системам управления рисками Общества, учесть передовую практику риск-менеджмента и накопленный опыт, а также учесть новые регуляторные требования, опыт и стандарты риск-менеджмента.
17. Управление рисками должно происходить в контексте определенных целей, задач, поставленных перед Обществом, которые вытекают из утвержденных стратегий, планов развития и других внутренних документов. Общество должно не реже одного раза в год определять аппетит на риск, т.е. способность принимать на себя риски для достижения своих целей.
18. Внутри Общества должен существовать постоянный обмен информацией для повышения уровня осведомленности о рисках, развития риск-культуры и эффективного управления рисками. Все работники своевременно получают задания со стороны руководства относительно управления рисками, четко понимают свою роль, работу, которую они должны проводить, и как они должны взаимодействовать со своими коллегами. Должна обеспечиваться постоянная осведомленность исполнительного органа и органа управления Общества о существующих рисках и управлении ими. Также должна существовать эффективная коммуникация с третьими сторонами, такими как клиенты, партнеры, регуляторные и надзорные органы и акционеры.
19. Мониторинг КСУР является важной частью всего процесса управления рисками и оценивает как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий системы управления рисками и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга.
20. Каждый работник Общества в той или иной степени является ответственным за управление рисками.
21. Внедрение корпоративной системы управления рисками в Обществе подразумевает установление и развитие необходимой инфраструктуры и культуры, а также охватывает применение логических и систематических методов идентификации, анализа и оценки, мониторинга, контроля и управления рисками, присущими всем направлениям деятельности, функциям или процессам Общества, в целях предотвращения потерь и максимизации выгоды.
22. При осуществлении своей деятельности в рамках Политики Общество учитывает интересы и последствия реализации рисков для Единственного акционера Общества, и других заинтересованных сторон.

Глава 2. Структура КСУР

23. Управление рисками в Обществе является постоянным, динамичным и непрерывным процессом.
24. Внутренняя среда определяет общее отношение Общества к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники. Внутренняя среда является основой для всех других компонентов системы управления рисками, включает философию риск-менеджмента, аппетит на риски, контроль со стороны органов управления, этические ценности, компетенцию и ответственность работников, структуру Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми

и прочими ресурсами.

25. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками. Внутренняя среда должна поддерживать следующие принципы деятельности Общества:
 - 1) идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Общества;
 - 2) поддержка ощущения собственности и ответственности за риски и управления рисками на соответствующих уровнях иерархии управления (Общество, структурные подразделения и т.д.). При этом управление рисками не означает перенос ответственности на других;
 - 3) отслеживание соответствия внутренним политикам и процедурам Общества и состояние системы корпоративного управления;
 - 4) своевременная информация о значимых (критических) рисках и недостатках системы управления рисками;
 - 5) понимание, что Политика и процедуры управления рисками являются обязательными.
26. Основными принципами процесса управления рисками в Обществе являются:
 - 1) целостность – рассмотрение элементов совокупного риска группы Общества в разрезе корпоративной системы управления рисками;
 - 2) открытость – запрет на рассмотрение корпоративной системы управления рисками как автономной или обособленной;
 - 3) структурность – комплексная система управления рисками имеет четкую структуру;
 - 4) информированность – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;
 - 5) непрерывность – процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;
 - 6) цикличность – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов.
27. Структура системы управления рисками в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества: Совет директоров, Правление, работник Общества, ответственный за управление рисками, иные структурные подразделения.
28. Первый уровень представлен Советом директоров. Совет директоров играет ключевую роль в осуществлении надзора за системой управления рисками.
29. Совет директоров Общества осуществляет следующие функции в области управления рисками:
 - 1) утверждение Политики управления рисками Общества;
 - 2) утверждение других политик в области управления рисками Общества;
 - 3) утверждение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками Общества путем утверждения настоящей Политики;
 - 4) постановка целей (краткосрочных и долгосрочных) Общества;
 - 5) утверждение правил и процедур управления рисками Общества;
 - 6) анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управлению рисками и результатов проверок, проведенных СВА;
 - 7) утверждение регистра, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению критическими рисками;
 - 8) утверждает матрицы рисков и контролей;
 - 9) утверждение отчетов по рискам (структура и содержание отчета по рискам приведены в [Приложении 1](#));
 - 10) утверждение планов непрерывности деятельности Общества, регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности

- Общества до установленного уровня в случае нарушений (разрабатывается ответственным структурным подразделением Общества);
- 11) утверждение показателей эффективности системы управления рисками и ежегодно оценивает эффективность системы управления рисками компании;
 - 12) рассмотрение отчетов по эффективности системы управления рисками;
 - 13) ежеквартально рассматривает отчеты по управлению рисками с описанием и анализом ключевых рисков компании, а также сведениями по реализации планов и программ по минимизации ключевых рисков Общества;
 - 14) утверждение риск-аппетита Общества;
 - 15) утверждает лимиты;
 - 16) утверждение ключевых рисковых показателей.
30. Второй уровень – Правление Общества, ответственно за организацию эффективной системы управления рисками и создание структуры контроля над рисками для обеспечения выполнения и следования корпоративным политикам. Правление ответственно за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента и философию Общества. Правление также отвечает за создание эффективной системы управления рисками так, что работники имеют четко определенные обязанности по риск-менеджменту и несут ответственность за выполнение своих обязанностей.
31. Правление Общества обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем осуществления следующих функций:
- 1) реализация Политики управления рисками;
 - 2) организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;
 - 3) предоставление Совету директоров отчетов, согласно утвержденным нормативным документам;
 - 4) обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;
 - 5) утверждение организационной структуры Общества, отвечающей потребностям и обеспечивающей адекватный контроль и снижение рисков;
 - 6) рассмотрение отчетов по управлению рисками Общества и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;
 - 7) утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Обществе и некоторых мероприятий в группе Общества в рамках нормативных документов, утвержденных Советом директоров;
 - 8) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками.
32. В Обществе необходимо соблюдать следующие требования:
- 1) лицо, ответственное за управление рисками в компании не должно совмещать функции, связанные с финансовыми рисками (экономическое планирование, корпоративные финансы, казначейство, бухгалтерский учет);
 - 2) допускается совмещение функций по управлению рисками с функциями по корпоративному управлению и стратегическому планированию.
33. Третьим уровнем в процессе управления рисками является структурное подразделение / работник Общества ответственный за управление рисками, основными функциями которого являются (включая, но не ограничиваясь):
- 1) подготовка рекомендаций по развитию политик, процедур и структуры управления рисками;
 - 2) разработка процедур по мониторингу рисков Общества;
 - 3) обеспечение поддержки структурным подразделениям компании по вопросам функционирования системы управления рисками;
 - 4) мониторинг и информирование Правления и Совета директоров о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками;

- 5) отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски Общества;
 - 6) предоставление ежеквартальных, а также сведений о реализации планов и программ по минимизации рисков Общества;
 - 7) координирование программ обучения по вопросам управления рисками;
 - 8) осуществление мониторинга соблюдения лимитов и политик по управлению ключевыми рисками Общества;
 - 9) координация процесса подготовки регистра рисков, карты рисков и матрицы рисков и контролей, обеспечение проведения встреч, обсуждение, сведение данных и представление проектов материалов утверждение Совету директоров;
 - 10) осуществление мониторинга реализации планов и программ по минимизации рисков;
 - 11) проведение ежеквартальных встреч с владельцами рисков Общества для обсуждения вопросов идентификации и оценки выявленных и появляющихся рисков компании;
 - 12) ведение базы данных реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;
 - 13) подготовка и предоставление информации по рискам Правлению Общества и Совету директоров Общества;
 - 14) разработка, внедрение и обновление (при необходимости) методологической базы, политик, правил по управлению рисками, процедур по мониторингу рисков;
 - 15) обеспечение интегрированности управления рисками в другие бизнес- процессы и развитие культуры риск-менеджмента в Обществе;
 - 16) выдвижение предложений в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками для сотрудников Общества;
 - 17) выявление возможных случаев возникновения риска, реальных или потенциальных, отрицательных тенденций, свидетельствующих об усилении риска, анализ факторов, вызвавших риск, и оценка масштабов предполагаемого убытка.
34. Работники структурного подразделения / лицо Общества, ответственное за управление рисками, должны взаимодействовать с другими подразделениями Общества, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.
35. Работники структурного подразделения/лицо Общества, ответственного за управление рисками, должны иметь доступ к информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях данных работников.
36. Одним из важных элементов в структуре системы управления рисками являются структурные подразделения Общества в лице каждого работника. Структурные подразделения (собственники рисков) должны понимать, что они играют ключевую роль в процессе управления рисками. Работники Общества на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей. Структурные подразделения ответственны за выполнение плана мероприятий по управлению рисками, должны своевременно выявлять и информировать о значительных рисках в сфере своей деятельности и давать предложения по управлению рисками для включения в план мероприятий.
37. Основными функциями структурных подразделений Общества в процессе управления рисками являются:
- 1) идентификация и оценка рисков на ежегодной основе с ежеквартальным пересмотром;
 - 2) участие в разработке методической и нормативной документации в рамках их компетенции;

- 3) внесение предложений по разработке планов мероприятий по управлению рисками и по мерам снижения рисков;
- 4) реализация утвержденных мероприятий по реагированию и управлению рисками и предоставление отчетности на регулярной основе по исполнению мероприятий по управлению рисками;
- 5) содействие процессу развития риск-коммуникации;
- 6) предоставление информации по реализованным рискам.

Глава 3. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности и бюджетирования

38. Цели деятельности Общества определяются на стратегическом уровне и устанавливают основу для разработки операционных целей. Общество подвержено действию рисков из внешних и внутренних источников, и основным условием эффективной идентификации, оценки и разработки методов управления рисками является постановка целей.
39. Цели Общества определяются до идентификации потенциальных рисков, которые могут негативно влиять на их достижение. Корпоративное управление рисками позволяет удостовериться, что в Обществе существует процесс определения целей и задач, которые согласованы с миссией и соответствуют аппетиту на риск Общества.
40. Общество ежегодно или по мере необходимости устанавливает альтернативные пути достижения своих целей и определяет риски, связанные с такими альтернативами или событиями, которые могут влиять на достижение целей. Такой анализ дает основу для идентификации рисков.
41. Процесс управления рисками основывается на кросс-функциональном взаимодействии. Процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов), основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных подразделений (участников и руководителей бизнес-процессов) информации.
42. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом стратегического планирования включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):
 - 1) процесс разработки стратегических планов должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;
 - 2) стратегические планы группы Общества должны предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив.
43. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом операционной деятельности включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):
 - 1) планы мероприятий по управлению рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы) должны быть включены в соответствующие годовые планы деятельности структурных подразделений Общества;
 - 2) владелец риска должен объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемого им Плана мероприятий по управлению рисками, и отражать полученную оценку в соответствующем отчете о риске;
 - 3) инициаторы вопросов, выносимых на рассмотрение Правления и Совет директоров Общества в свои материалы (пояснительные записки), включают пункты с описанием рисков, связанных как с принятием, так и не принятием выносимых решений.

44. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом инвестиционной деятельности включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):
- 1) инициаторы инвестиционных проектов (в том числе проектов, вносимых на рассмотрение уполномоченного коллегиального органа) в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны получить заключение анализа рисков, способных оказывать влияние на реализацию инвестиционного проекта и достижение поставленных целей инвестиционного проекта.
 - 2) инициаторы процесса предоставления кредита (займа) / финансовых гарантий должны получить заключение анализа рисков, способных оказывать влияние на возвратность предоставленного кредита (займа) / финансовой гарантии и достижение поставленных целей.
45. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом бюджетирования:
- 1) перед утверждением Плана мероприятий по управлению рисками Правлением Общества, владельцам рисков необходимо предусмотреть необходимые финансовые ресурсы для реализации предлагаемого Плана мероприятий по управлению рисками и проработать данный вопрос со структурным подразделением, ответственным за бюджетирование;
 - 2) заполнение таблицы факторов и рисков Планов развития согласно Правилам разработки, согласования, утверждения, корректировки, исполнения и мониторинга исполнения Планов развития Общества осуществляется на основе утвержденного регистра рисков.

Глава 4. Процесс функционирования КСУР: Расчет риск-аппетита

46. После определения стратегических целей (стратегических направлений развития) Общество идентифицирует риски, которые могут помешать Обществу достичь поставленных целей. Общество также определяет аппетит на риск – количество риска, который является приемлемым для Общества в достижении поставленных целей.
47. Общество определяет риск-аппетит для каждой из стратегических целей (стратегических направлений деятельности).
48. Риск-аппетит определяет верхний предел уровня критических рисков на консолидированном уровне, который Общество готово принять. Он также влияет на распределение ресурсов, на организацию процессов и создание инфраструктуры внутри организации, необходимой для эффективного мониторинга и реагирования на риски.
49. Риск-аппетит (заявление о риск-аппетите) Общества на плановый период утверждается Советом директоров и имеет следующие характеристики:
- 1) отражает стратегию Общества, включая цели, бизнес-планы, финансовые ограничения и ожидания заинтересованных сторон;
 - 2) охватывает все ключевые аспекты (направления) деятельности;
 - 3) учитывает желание и возможность принимать риск;
 - 4) определяет отношение Общества к риску;
 - 5) периодически пересматривается с учетом отрасли и рыночных условий;
 - 6) требует эффективного мониторинга самого риска;
 - 7) включает как количественные, так и качественные показатели.
50. При расчете количественного риск-аппетита Общество придерживается принципа консерватизма в расчетах и использует финансовые показатели за несколько прошлых лет для расчета средневзвешенных показателей за период, что позволяет минимизировать случайные колебания. Затем средневзвешенные показатели умножаются на предельные показатели.
51. Расчет количественного риск-аппетита производится структурным подразделением

- (лицом), ответственным за управление рисками и выносится на утверждение органа управления.
52. При расчете количественного риск-аппетита определяется такой уровень аппетита на риск, который не нарушает принципов финансовой устойчивости. Таким образом, чем выше долговая нагрузка, тем ниже риск-аппетит. Такой подход обеспечивает запас ликвидности для денежного покрытия убытков в случае потерь от рисков.
 53. Все результаты и предложения по риск-аппетиту Общества должны согласовываться с заинтересованными структурными подразделениями.
 54. Полученный показатель риск-аппетита принимается за основу принятия дальнейших решений по управлению рисками.

Глава 5. Идентификация рисков

55. Идентификация рисков – это определение подверженности Общества влиянию событий, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи. Целью процедуры идентификации рисков является обнаружение рисков и включение их в Регистр рисков.
56. Идентификация рисков и наличие реального объективного взгляда на имеющиеся риски является одной из основ эффективного управления рисками, содействующих в достижении Общества поставленных целей.
57. Идентификация рисков предоставляет инструмент определения направления и необходимости усовершенствования процесса управления рисками.
58. Идентификация рисков позволяет повысить уровень уверенности в достижении поставленных задач путем получения обзора рисков и их основных характеристик, определения взаимосвязи рисков друг с другом, ранжирования уровня рисков Общества, повышения осведомленности о рисках и методах их управления, а также концентрации внимания на наиболее критических рисках.
59. Идентификация рисков предоставляет инструмент для регистрирования и заявления возможных отрицательных событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей и задач, поставленных перед Обществом и каждым его работником, а также определения направления и необходимости усовершенствования процесса управления рисками.
60. Каждый работник Общества на постоянной основе идентифицирует и оценивает риски, влияющие на достижение поставленных перед Обществом и, в частности, перед каждым работником Общества целей и задач.
61. КСУР Общества направлена на выявление широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.
62. В соответствии с основными международными стандартами управления рисками Общество на регулярной основе проводит идентификацию рисков с участием работников всех структурных подразделений в целях выявления максимального спектра рисков и повышения осведомленности об окружающих рисках.
63. Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, семинаров и обсуждений, интервьюирования, базы данных произошедших убытков и т.д.
64. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме регистра рисков. Регистр рисков Общества представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности, который также включает различные сценарии возможной реализации риска. По каждому риску определены собственники риска, т.е. подразделения, которые имеют дело с этим риском в силу своих функциональных обязанностей. Регистр риска дополняется структурными

- подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.
65. Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Правлению и Совету директоров Общества, в виде Отчета по рискам, который включает информацию о критических рисках, планах мероприятий по управлению критическими рисками.
 66. Для классификации рисков в Обществе используется группировка рисков по следующим категориям:
 - 1) стратегический риск (С) – риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного характера;
 - 2) финансовые риски (Ф) – включают риски, связанные со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности. Финансовые риски включают в себя рыночные риски (колебания процентных и валютных ставок, колебания цен на природные ресурсы), риски ликвидности, кредитные риски (на корпоративные контрагенты, банки второго уровня и по требованиям в других странах);
 - 3) правовые риски (П) - риски возникновения потерь вследствие несоблюдения требований законодательства Республики Казахстан, в отношениях с нерезидентами Республики Казахстан - законодательств других государств, а также внутренних правил и процедур;
 - 4) операционный риск (О) - риск возникновения убытков, несчастных случаев на производстве в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), производственной безопасности, а также вследствие внешних событий.

Глава 6. Оценка рисков

67. Идентификация и оценка рисков направлены на предоставление общего видения по существующим рискам и их размерам путем осуществления базового ранжирования для определения наиболее «слабых» мест. Данный процесс позволяет провести оценку используемых методов и процедур управления основными рисками.
68. Оценка вероятности реализации и возможного влияния рисков позволяет развить понимание о рисках, предоставляет необходимую информативную базу для принятия решений о необходимости управления определенным риском, а также наиболее подходящих и экономически эффективных стратегиях по его сокращению.
69. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Эти риски должны выноситься на рассмотрение Совета директоров, который должны принимать решения об управлении и контроле по этим рискам.
70. В рамках проведения оценки и анализа рисков в Обществе используются качественный, количественный анализы или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.
71. Оценка рисков включает рассмотрение источников и причин возникновения каждого риска, негативные последствия при их реализации, и вероятность, что определенное событие произойдет.
72. Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для наиболее значимых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке, нет надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и

особенно полезна при разработке методов финансирования рисков.

73. Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков. Карта рисков графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения. На карте вероятность или частота отображается по горизонтальной оси, а сила воздействия или значимость - по вертикальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается слева направо при продвижении по горизонтальной оси, а воздействие риска увеличивается снизу вверх по вертикальной оси. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению.

Глава 7. Управление рисками

74. Общество определяет методы реагирования на риск и разрабатывают план управления критическими рисками.
75. Управление рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности Общества. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, Общество должно сконцентрировать внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение целей и задач. Планы мероприятий по управлению критическими рисками Общества ежегодно рассматриваются, утверждаются Советом директоров Общества и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениями.
76. Выбор методов реагирования на риски и разработка планов мероприятий по управлению рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска, включает в себя следующие стратегии реагирования:
- 1) уменьшение и контролирование рисков - воздействие на риск путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий в случае реализации риска, что включает изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска в целях снижения уровня возможных потерь;
 - 2) удержание/ принятие риска, подразумевающее, что его уровень допустим, и принимается возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после применения мероприятий по его минимизации;
 - 3) финансирование рисков - передача/разделение риска или частичная передача риска другой стороне, включая использование различных механизмов (заключение контрактов, страховых соглашений, определение структуры), позволяющих разделить ответственности и обязательств;
 - 4) уход (уклонение) от риска/избежание риска путем принятия решения против продолжения или принятия действия, которое является источником возникновения риска.
 - 5) последующее воздействие – стратегия, предусматривающая воздействие на последствия реализации рискового события. Обычно данная стратегия применяется в отношении рисков, характеризующихся низким уровнем управляемости и/или низкой вероятностью реализации. Данный вид стратегии может включать страхование, хеджирование рисков, а также разработку планов чрезвычайных мероприятий, планов по обеспечению непрерывности бизнеса.
77. Предложения в отношении стратегий, методов и планов по управлению рисками представляются Владельцами рисков и вносятся в план мероприятий по управлению

- рисками.
78. Уменьшение и контроль рисков подразумевает мероприятия, направленные на:
 - 1) предупреждение убытков – сокращение вероятности наступления определенного риска (убытка);
 - 2) контроль убытков – сокращение размера убытка в случае наступления риска;
 - 3) диверсификация – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.
 79. Методы уменьшения и контроля рисков предполагают внедрение процедур и процессов в Обществе, направленных на уменьшение возможности наступления убытков.
 80. Методы уменьшения и контроля финансовых рисков Общества включают:
 - 1) для кредитных рисков - установление лимитов на уровень принимаемого кредитного риска корпоративных контрагентов, банков второго уровня.
 - 2) для рыночных рисков – контроль и расчет уровня возможных потерь, применение инструментов хеджирования и диверсификации.
 - 3) для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Общества.
 - 4) риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны сотрудников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), а также вследствие внешних событий.
 81. Методами уменьшения и контроля нормативно-правовых рисков Общества являются проведение мониторинга изменений законодательства уполномоченной юридической службой Общества, которая совместно с заинтересованными структурными подразделениями оценивает влияние изменений на деятельность Общества и разрабатывает меры, необходимые для их принятия. Любой документ, который регулирует внутренние процедуры Общества или в соответствии с которым у Общества возникают обязательства, должен пройти обязательную экспертизу в уполномоченной юридической службе Общества.
 82. Уменьшение и контроль стратегического риска Общества осуществляется путем мониторинга исполнения утвержденных краткосрочных и долгосрочных планов и стратегий, по результатам которого принимаются корректирующие меры, в том числе для отражения изменений во внутренней и внешней среде.
 83. Уменьшение и контроль операционных рисков в Обществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес-процессов и разработки соответствующих планов мероприятий по их усовершенствованию, внедрение системы внутренних контролей. Для операционных рисков на производстве уменьшение и контроль рисков осуществляется путем соблюдения правил охраны и безопасности труда, правил по соблюдению экологической безопасности.
 84. В случае, если применяемые методы по уменьшению и контролю рисков связаны с затратами и эти затраты являются существенными, проводится следующий анализ:
 - 1) насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет удержания и/или финансирования (переноса) рисков;
 - 2) какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия по сравнению со стоимостью удержания/переноса рисков.
 85. Удержание рисков. В ходе выявления и оценки ключевых рисков рассчитывается риск-аппетит Общества.
 86. Распределение риск-аппетита Общества по рискам основывается на анализе влияния каждого из рисков и стоимости переноса рисков, т.е. чем дороже стоимость переноса рисков, тем более высокая вероятность удержания риска за счет собственных средств Общества.
 87. Уход от риска/избежание риска включает в себя действия, направленные на прекращение или отказ от осуществления операций, которые потенциально

приведут к негативным последствиям для Общества.

88. Выбор наиболее подходящей опции производится с учетом балансирования затрат, связанных с определенным методом, с преимуществами, которые влечет его использование, и других прямых и косвенных затрат.
89. Применение соответствующих мер и методов реагирования на риски описывается в плане мероприятий по управлению критическими рисками. Данный план включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

Глава 8. Контрольные действия

90. После определения перечня ключевых рисков и мероприятий по управлению рисками, определяются основные бизнес-процессы, подверженные этим рискам. Проводится пошаговый анализ бизнес-процессов для определения необходимости и целесообразности включения соответствующих контрольных действий. Кроме того, проводится анализ запланированных мероприятий по управлению рисками и определяются контрольные действия и (или) показатели, необходимые для того, чтобы обеспечить эффективное исполнение таких мероприятий (часто контрольные действия сами по себе являются методом управления риском).
91. Контрольные действия – это политики и процедуры, которые помогают обеспечить выполнение мер по управлению рисками. Контрольные действия включены в бизнес-процессы на всех уровнях организаций. Контрольные действия включают широкий спектр мер, таких как одобрение, авторизация, верификация, согласование, анализ проведения операций, безопасность активов и распределение обязанностей.
92. Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут собственники рисков - руководители соответствующих структурных подразделений Общества.
93. Основные результаты и выводы процесса управления рисками в Обществе отображаются в форме регулярной отчетности по рискам и мероприятиям по реагированию на них.
94. На основании регулярной отчетности по рискам в Обществе ведется контроль над текущими рисками и исполнением мер по реагированию на риски.

Глава 9. Обмен информацией и мониторинг

95. Структура управления рисками в Обществе обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали. При этом информация, поступающая снизу вверх, обеспечивает Совет директоров и Правление Общества сведениями: о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методах реагирования и уровне управления ими. Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегий и поставленных задач путем утверждения внутренних документов, регламентов и поручений. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие структурных подразделений, ответственных за управление рисками.
96. Цели процесса регулярного обмена информацией о рисках внутри Общества состоят в том, чтобы:
 - 1) закрепить персональную ответственность за управление теми или иными значительными рисками за соответствующими руководителями (Владельцами рисков);
 - 2) своевременно доводить до сведения Совета директоров Общества информацию обо всех рисках, управление которыми необходимо осуществлять на соответствующем уровне Общества;

- 3) своевременно доводить до сведения исполнителей мероприятий по управлению рисками информацию об их персональной ответственности за выполнение соответствующих мероприятий (включая ожидаемый результат, сроки, ресурсы и пр.);
 - 4) обеспечить эффективный обмен информацией в ходе управления кросс-функциональными рисками Общества.
97. В процессе реализации каждого компонента системы управления рисками обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках системы управления рисками, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. На рассмотрение Совета директоров представляются не реже одного раза в год: предложения по риск-аппетиту Общества, регистр рисков, карта рисков и план мероприятий по управлению рисками.
98. Информация и коммуникация в Обществе позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышает уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.
99. Подразделения Общества постоянно ведут мониторинг и информируют подразделение/работника, ответственное(го) за управление рисками, о произошедших убытках. По каждому реализованному риску проводится анализ причин возникновения убытков, и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.
100. В Обществе осуществляется мониторинг эффективности системы управления рисками (включая существующие методы управления и средства контроля над рисками) и, по необходимости, ее модификация и усовершенствование. Мониторинг проводится на регулярной основе не реже одного раза в год.
101. Одним из главных инструментов мониторинга рисков и риск- факторов является ключевые рисковые показатели (КРП).
102. Разработка КРП должна производиться как минимум для рисков с присущей оценкой влияния «четыре» и более, что позволит управлять всеми критическими рисками.
103. Разработанные КРП отображаются в регистре рисков и утверждаются одновременно с вынесением регистра рисков, карты рисков и риск-аппетита на очередной год. Информация по КРП должна включать:
- 1) Наименование КРП;
 - 2) Формула расчета;
 - 3) Источники информации;
 - 4) Единица и частота измерения;
 - 5) Направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска;
 - 6) Пороговый уровень.
104. Мониторинг корпоративной системы управления рисками является важной частью всего бизнес-процесса и оценивает как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения политики, процедур и мероприятий системы управления рисками и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга.
105. После утверждения Советом директоров Общества планов мероприятий по управлению критическими рисками, структурное подразделение/работник, ответственное(ый) за управление рисками осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

106. Минимальные требования по содержанию отчета по рискам представлены в [Приложении 1](#) настоящей Политики.

Глава 10. Требования к конфиденциальности информации о рисках

107. Решение о допуске тех или иных должностных лиц Общества к детальной информации об описании, оценке или Планах мероприятий по управлению теми или иными рисками принимается Владелец рисков.
108. Члены Совета директоров Общества, члены Правления Общества и сотрудники структурного подразделения, ответственного за управления рисками обладают неограниченным доступом к любой информации о рисках Общества.
109. Внешним лицам, получающим доступ к информации о рисках и о Планах мероприятий по управлению ими, может быть предоставлен доступ только после подписания соглашения о неразглашении конфиденциальной информации.

Глава 11. Ответственность

110. Ответственность за предоставление своевременной, достоверной, полной и адекватной информации, используемой для формирования отчета по рискам, регистра рисков, плана мероприятий по минимизации ключевых рисков Общества несут владельцы рисков.
111. Ответственность за управление настоящими Правилами несет подразделение/лицо ответственное за управление рисками Общества.

Глава 12. Заключительные положения

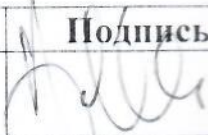
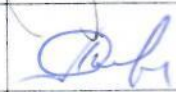


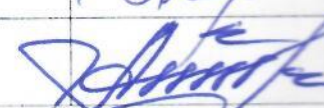
112. Вопросы, не урегулированные настоящей Политикой, регулируются в соответствии с законодательством Республики Казахстан.
113. В случае возникновения противоречий Политики требованиям законодательства Республики Казахстан, Политика подлежит применению в части не противоречащей законодательным и нормативным правовым актам Республики Казахстан.
114. Требования Политики распространяются на всех работников Общества.
115. Выполнение требований Политики работниками подразделений обеспечивается руководителями подразделений и курирующими руководителями.
116. Настоящая Политика вступает в силу с момента ее утверждения Советом директоров Общества. Изменения и дополнения в настоящую Политику вносятся по решению Совета директоров Общества.

Приложение 1
к Политике управления рисками
АО «СПК «Алматы»

Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам

1. Карта и регистр рисков:
 - a) Карта рисков на прогнозный за год, изменения в карте рисков за отчетный квартал, с предоставлением подробной информации по изменениям в динамике ключевых рисков.
 - b) Отдельное выделение критических рисков с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.
 - c) Регистр рисков на прогнозный год, регистр рисков с внесенными корректировками ежеквартально, при необходимости.
 - d) План мероприятий по управлению рисками раз в год, внесенные изменения в план по управлению рисками ежеквартально при необходимости.
 - e) Исполнение плана мероприятий по управлению рисками ежеквартально с оценкой эффективности предпринимаемых мер за отчетный период.
 - f) Новые выявленные риски (угрозы), с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.
2. Риск-аппетит на прогнозный год (раз в год), скорректированный риск-аппетит ежеквартально при необходимости.
3. КРП по ключевым рискам и их динамика, включая КРП, которые могут оказать существенное влияние на портфель рисков.
4. Отчет по финансовым рискам:
 - a) Финансовые риски (валютный, процентный, страновой, кредитный риск по корпоративным контрагентам, кредитный риск по банкам контрагентам).
 - b) Информацию о соблюдении/несоблюдении лимитов по рискам, в том числе лимитам на банки-контрагенты.
5. Отчет по критическим операционным рискам с результатом их качественно/количественной оценки.
6. Отчет по рискам инвестиционных проектов, включая реализованные риски инвестиционных проектов.
7. Информация по реализованным рискам (ежеквартально) с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действий по реагированию на данные риски с оценкой эффективности предпринятых мероприятий. Сравнительный анализ потерь от реализованных рисков за период (ежеквартально) с утвержденным риск-аппетитом.
8. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования систем управления рисками в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Должность	ФИО	Подпись
Руководитель Аппарата Председателя Правления	Сатыбалдиев А.Ж.	
Первый Заместитель Руководителя Аппарата Председателя Правления	Садвакасов А.С.	
Директор Департамента правового обеспечения	Каиржанова С.К.	
Департамент стратегического развития	Жетписбаева Ж.Б.	
Директор Департамента Безопасности	Абдираманов Н.Т.	

Пропито и пронумеровано

на **1** листах



№ 21/21
«06» 08.2021 ж.

«Алматы» ӘКК» АҚ
Директорлар кеңесінің
30.07.2021 жылғы шешімімен
БЕКІТІЛДІ
№ 11 хаттама

Күшіне ену күні
2021 жылғы 30 шілдеден бастап

«Алматы» ӘКК» АҚ тәуекелдерді басқару саясаты

ІНҚ иесі	Тәуекел менеджері
ІНҚ әзірлеуші	Тәуекел менеджері
Дананы сақтауға жауапты	ІНҚ базасының әкімшісі
Түпнұсқаны қағаз және электрондық тасығышта сақтау орны	ІНҚ базасы
Мониторинг және өзектендіру үшін жауапты	Тәуекел менеджері
Жаңасының қабылдануына байланысты күші жойылған ІНҚ туралы мәліметтер	жоқ
Келіспеушілік хаттамасы	жоқ
Қосымшалар мен беттер саны	1 қосымша ІНҚ бетте

Алматы, 2021 ж.

1-бөлім. Жалпы ережелер	3
2-бөлім. ТБКЖ құрылымы.....	6
3-бөлім. Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау және операциялық қызмет және бюджеттеу процестерімен байланысы	10
4-бөлім. ТБКЖ жұмыс істеу процесі: тәуекел-тәбетті есептеу	11
5-бөлім. Тәуекелдерді сәйкестендіру	12
6-бөлім. Тәуекелдерді бағалау.....	13
7-бөлім. Тәуекелдерді басқару	14
8-бөлім. Бақылау әрекеттері	16
9-бөлім. Ақпарат алмасу және мониторинг	16
10-бөлім. Тәуекелдер туралы ақпараттың құпиялылығына қойылатын талаптар.....	17
11-бөлім. Жауапкершілік.....	18
12-тарау. Қорытынды ережелер	18
«Алматы» ӘКК» АҚ тәуекелдерді басқару саясатына 1-қосымша	19

1-бөлім. Жалпы ережелер

1. Осы «Алматы» ӘКК» АҚ тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі – саясат) «Алматы» ӘКК» АҚ (бұдан әрі – Қоғам) қызметін реттейтін нормативтік құқықтық актілерге сәйкес әзірленді.
2. Осы құжат Қоғамдағы тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің (бұдан әрі – ТБКЖ) пайымын, мақсаттары мен міндеттерін көрсетеді, тәуекелдерді басқару құрылымын, тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі құрамдастарын айқындайды, тәуекелдерді басқару процесін жүзеге асыру кезінде жүйелі және дәйекті тәсілді, Қоғамның тәуекелдерін жіктеуге жалпы тәсілдерді, Қоғамның ТБКЖ жоспарлау, бюджеттеу және уәждеу процестерімен байланыстыратын элементтерді, сондай-ақ Қоғамның ТБКЖ тиімділігінің өлшемшарттарын қамтамасыз етеді.
3. Қоғамға тән тәуекелдер бойынша әдістер мен рәсімдерді басқару органы және Қоғамның атқарушы органы айқындайды.
4. Саясат сонымен қатар саясаттың ажырамас бөлігі болып табылатын келесі қосымшаны қамтиды:
 - 1) Тәуекелдер жөніндегі есептің құрылымы мен ең төменгі мазмұнына қойылатын талаптар (осы саясатқа [1-қосымша](#));
5. Саясат ТБКЖ практикалық қолдану процесінде туындауы мүмкін барлық сценарийлерді қамтуды мақсат етпейді, бұл тәуекелдерді басқару процесі күнделікті басқару процесінің бөлігі бола отырып, басқарудың әр түрлі стильдері мен шығармашылық тәсілдерін қолдану еркіндігін қамтамасыз етуі керек деп болжайды.
6. ТБКЖ енгізу және жетілдіру Қоғамның стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізудің қажетті шарты болып табылады және таяу перспективада аса маңызды міндеттердің бірі болып табылады.
7. Осы құжатта мынадай анықтамалар мен қысқартулар қолданылады:

Тәуекел – болашақта әлеуетті оқиға (немесе жағдайлардың жиынтығы), ол іске асырылған жағдайда Қоғамның өзінің ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді мақсаттарына жетуіне елеулі теріс әсер етуі мүмкін.

Тәуекел-тәбет – бұл Қоғам өз мақсаттарына жету процесінде өзіне қолайлы деп санайтын тәуекел дәрежесі. Қоғам өзінің тәуекел-тәбеті шегінде тәуекелдерге тәбеттің қолайлы шекараларын айқындайды.

Негізгі тәуекелдер – тәуекел картасының қызыл және қызғылт сары аймағына түсетін тәуекелдер.

Негізгі тәуекел көрсеткіші (НТК) – бұл қызметтің әр түрлі салаларында тәуекел факторларының өзгеруінің ерте сигналдарын беретін ерте көрсеткіштер. НТК ықтимал тәуекелдерді анықтауға және қауіпті оқиғалардың басталуын болдырмау немесе олардың ұйым қызметіне әсерін азайту үшін алдын ала шаралар қабылдауға мүмкіндік береді.

Тәуекелге төзімділік – бұл белгілі бір мақсатқа жетуге қатысты ауытқудың қолайлы деңгейі. Тәуекелге төзімділік тиімді мониторинг жүргізуге және тәуекел-тәбет деңгейінен асып кетуге жол бермеуге мүмкіндік береді.

Тәуекелдің меншік иесі/тәуекел иесі – белгілі бір тәуекелді басқарудың барлық аспектілеріне, атап айтқанда, тәуекелді іске асыру ықтималдығының төмендеуіне және/немесе тәуекелді іске асырудан Қоғамға ықтимал әсердің төмендеуіне жауапты тұлға (қызметкер/құрылымдық бөлімше/алқалы орган).

Тәуекел менеджері – тәуекелдерді басқаруға жауапты Қоғам қызметкері.

Сыртқы тұлғалар – Қоғамның қызметкерлері болып табылмайтын тұлғалар.

Тәуекел факторы (тәуекел-фактор) – тәуекелді іске асыруға әкелетін тәуекел себептері пайда болатын жағдайлар, жай-күй, жағдаяттар.

Сыртқы тәуекел факторлары – Қоғамның операциялық қызметінен тыс туындайтын және Қоғамның қызметіне тәуелді емес тәуекел факторлары.

Ішкі тәуекел факторлары – ішкі процестерге, ұйымдық құрылымға, адами ресурстарға, Қоғам активтеріне байланысты және Қоғамның операциялық қызметі шеңберінде туындайтын тәуекел факторлары.

Тәуекелдерді басқару шеңберіндегі кросс-функционалдық өзара іс-қимыл – әр түрлі функцияларда (бизнес-процестерде) бар ақпарат негізінде бірлесіп қабылданатын алқалы шешімдерге негізделетін функционалдық (процесаралық) тәуекелдерді (бірнеше функциялардың (бизнес-процестердің) мақсаттарына әсер ететін тәуекелдерді) басқару процесі.

Оқиға – қойылған мақсаттарға қол жеткізуге ықпал ететін, ұйымға қатысты ішкі немесе сыртқы көзі бар оқиға немесе жағдай.

8. Осы саясаттың күші Қоғам қызметінің барлық түрлеріне таралады. Саясат Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелерімен және Қоғамның барлық қызметкерлерімен танысу және қолдану үшін міндетті болып табылады. Функционалдық міндеттерді жүзеге асыру және қойылған міндеттерді іске асыру кезінде Қоғам қызметкерлері саясатта баяндалған ережелерді басшылыққа алады.
9. ТБКЖ негізгі мақсаты – капиталдандыруды ұлғайту процесіне ықпал етуі тиіс қауіптер мен мүмкіндіктерді басқарудың тиімділігін арттыру. ТБКЖ сондай-ақ өз алдына келесі мақсаттарды қояды:
 - 1) Қоғамдағы тәуекелдерді анықтауға, бағалауға және басқаруға бірыңғай және дәйекті тәсілдерді әзірлеу және қолдану, тігінен (басқару) және көлденеңінен тәуекелдер туралы ақпарат алмасу (тәжірибе алмасу) рәсімдерін жеңілдету;
 - 2) туындайтын қауіпті оқиғаларға жедел ден қою, сыртқы және ішкі ортаның өзгерістерін қадағалау;
 - 3) тәуекелдерді қолайлы деңгейге дейін төмендету не үшінші тараптарға беру (сақтандыру, хеджирлеу) мақсатында оларды басқару бойынша мақсатты қызметті ұйымдастыру;
 - 4) Қоғамның тәуекелдері туралы ақпаратты жүйелеу және одан әрі жинақтау, бизнесті басқаруды арттыру;
 - 5) сайып келгенде – тиімділікті арттыру және тәуекелдерді басқаруды оңтайландыру арқылы Қоғамды капиталдандыруды арттыру.
10. ТБКЖ негізгі міндеттері:
 - 1) стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуге қауіп төндіретін оқиғалардың пайда болуын болдырмау;
 - 2) мұндай оқиғалардың әсерін, егер олар орын алса, қолайлы деңгейге дейін азайту;
 - 3) күтпеген жағдайларға тиімді жауап беру және басқару;
 - 4) тиімді ішкі бақылау ортасын қамтамасыз етудің жалпы процесінің бөлігі болып табылатын тәуекелдерді басқарудың жүйелі процесін қолдау;
 - 5) мүдделі тараптарға Қоғамның тәуекелдерді тиімді басқаратыны туралы ақылға қонымды кепілдіктер беру.
11. ТБКЖ басқарушылық шешімдер қабылдау процесін және Қоғамның күнделікті операциялық қызметін қолдайтын құрал ретінде қызмет етеді. Сондықтан ТБКЖ Қоғам қызметінің келесі салаларында қосымша практикалық әсер алуға ықпал етуге арналған:
 - 1) Стратегиялық жоспарлау процесі. ТБКЖ тәуекелдерді анықтауға, бағалауға және басқаруға қатысты бөлігінде стратегиялық жоспарлау жөніндегі Қоғам регламенттерінің талаптарын орындау үшін қарапайым және практикалық құрал болып табылады.
 - 2) Бюджеттік процесс. Тәуекелдер және оларды басқару жөніндегі жоспарлар туралы ақпарат Қоғамның және жекелеген бөлімшелердің ресурстарды, оның ішінде қаржылық ресурстарды бөлуге арналған өтінімдерінің берік негіздемесі бола алады.
 - 3) Ынталандыру жүйесі және қызмет нәтижелерін бағалау. Тәуекелдерді басқару

- тиімділігін бағалау Қоғам, оның бөлімшелері мен жекелеген қызметкерлері қызметінің нәтижелерін бағалау өлшемшарттарының бірі болуы тиіс.
- 4) Функционалдық және топшілік өзара іс-қимыл. Функционалдық және топшілік тәуекелдерді басқару жөніндегі жоспарлар осындай тәуекелдерді басқару процесін жүзеге асыру барысында жауапкершілікті бөлудің және Қоғамның әр түрлі бөлімшелерінің қызметін үйлестірудің тиімді және ашық құралы ретінде қызмет етеді.
 - 5) Тәуекелдерге тиісті деңгейде мониторинг жүргізу. Тәуекелдерді бағалау Қоғамды басқарудың неғұрлым жоғары деңгейінде белгілі бір елеулі тәуекелді қарау мен мониторинг жүргізудің орындылығын негіздейді.
12. ТБКЖ Қоғамның жетістігіне кепілдік бере алмайды, алайда тәуекелдерді тиімді басқару елеулі пайда әкелуі мүмкін:
- 1) кешендегі көптеген тәуекелдерді анықтау және басқару арқылы тәуекелдер мен тәуекелдерге тәбетті ескере отырып, белгіленген стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуде үлкен сенімділік;
 - 2) Қоғамның өз қызметінің ауқымына барабар қолайлы тәуекелдерді қабылдауын қамтамасыз ету арқылы жағымсыз күтпеген оқиғаларды азайту, тұрақсыздықты азайту және табыстылықты арттыру;
 - 3) заңнамалық және реттеушілік талаптарға және басқару талаптарына тиімді сәйкестік;
 - 4) сыртқы ортадағы өзгерістер мен трендтерді бақылау және оларға жауап беру мүмкіндігі;
 - 5) шешім қабылдау процесінің сапасын жақсарту және ашықтықты арттыру;
 - 6) шығындар мен шығыстарды бақылауды арттыру, сондай-ақ шығындар бойынша оңтайлы бақылау ортасын сақтау;
 - 7) қызмет тиімділігінің көрсеткіштерін жақсарту.
13. Осы саясаттың мақсаттары:
- 1) тиімді кешенді жүйені құру және Қоғамды басқару элементі ретінде тәуекелдерді басқарудың интеграцияланған процесін құру, сондай-ақ өз қызметінің тұрақтылығын қамтамасыз ету және Қоғамның құнын тәуекелдерден қорғау үшін тәуекелдерді басқару әдістері мен рәсімдеріне неғұрлым озық практика мен стандартталған тәсіл негізінде қызметті ұдайы жетілдіру;
 - 2) Қоғамның өз қызметінің ауқымына барабар қолайлы тәуекелдерді қабылдауын қамтамасыз ету;
 - 3) тәуекел-тәбетті анықтау және қабылданған тәуекелдерді тиімді басқаруды қамтамасыз ету.
14. Осы саясаттың міндеттері:
- 1) шешім қабылдау және жоспарлау процесінің толық базасын құру;
 - 2) алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін уақтылы сәйкестендіруге, бағалауға, талдауға, мониторингке, бақылауға негізделген тәуекелдерді басқарудың үздіксіз келісілген процесін қамтамасыз ету;
 - 3) ықтимал жағымсыз оқиғалардың алдын алуға және азайтуға мүмкіндік беретін басқару жүйесін енгізу және жетілдіру;
 - 4) ресурстарды пайдалану және бөлу тиімділігін арттыру;
 - 5) Қоғам активтері мен акционерлік капиталды қорғауды қамтамасыз ететін, Қоғам қызметінің тиімділігін арттыру арқылы шығындар мен залалдардың алдын алу;
 - 6) бизнес-процестердің тиімділігін, ішкі және сыртқы есептіліктің дұрыстығын қамтамасыз ету және құқықтық нормалардың сақталуына жәрдемдесу.
15. Тәуекелдерді басқару бойынша есептілікті ұсыну тәртібі мен нысандарын, тәуекелдердің негізгі түрлерін басқару процесіне қатысушылардың міндеттерін, функциялары мен жауапкершілігін, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды қоса алғанда, тәуекелдерді басқару процесінің әдістері мен рәсімдерінің толық сипаттамасы және тәуекелдерді басқару процесінің басқа құрамдастары әрбір

- органның құзыретіне сәйкес Қоғамның Директорлар кеңесі немесе Басқармасы бекіткен Қоғамның ішкі құжаттарында (осы саясатты қоса алғанда) ұсынылған.
16. ТБКЖ саласындағы регламенттеуші құжаттар Қоғам қызметінің мақсаттарына, ауқымы мен күрделілігіне және Қоғамның тәуекелдерді басқару жүйелеріне сәйкестігін қамтамасыз ету, тәуекел-менеджменттің озық практикасы мен жинақталған тәжірибесін ескеру, сондай-ақ жаңа реттеушілік талаптарды, тәжірибе мен стандарттарды ескеру үшін жылына кемінде бір рет қайта қаралады (қажет болған жағдайда, осы саясатты қоса алғанда).
 17. Тәуекелдерді басқару бекітілген стратегиялардан, даму жоспарларынан және басқа да ішкі құжаттардан туындайтын белгілі бір мақсаттар, Қоғам алдына қойылған міндеттер аясында жүзеге асырылуы тиіс. Қоғам жылына кемінде бір рет тәуекелге деген тәбетті, яғни өз мақсаттарына жету үшін тәуекелдерді қабылдау қабілетін анықтауы керек.
 18. Қоғам ішінде тәуекелдер туралы хабардарлық деңгейін арттыру, тәуекел мәдениетін дамыту және тәуекелдерді тиімді басқару үшін үнемі ақпарат алмасу болуы керек. Барлық қызметкерлер тәуекелдерді басқаруға қатысты басшылық тарапынан уақтылы тапсырмалар алады, олардың рөлін, атқаратын жұмысын және әріптестерімен қалай қарым-қатынас жасау керектігін нақты түсінеді. Қоғамның атқарушы органы мен басқару органының қолданыстағы тәуекелдер мен оларды басқару туралы үнемі хабардар болуы қамтамасыз етілуі тиіс. Клиенттер, серіктестер, реттеушілер мен қадағалау органдары және акционерлер сияқты үшінші тараптармен тиімді байланыс болуы керек.
 19. ТБКЖ мониторингі тәуекелдерді басқарудың бүкіл процесінің маңызды бөлігі болып табылады және мұндай жүйенің болуын да, оның құрамдастарын іске асыруды да бағалайды. Мониторинг тәуекелдерді басқару жүйесінің саясатының, рәсімдері мен іс-шараларының орындалуын және мақсатты тексерулерді үнемі қадағалау арқылы жүзеге асырылады. Мақсатты тексерулердің ауқымы мен жиілігі тәуекелдерді бағалауға және тұрақты мониторингтің тиімділігіне байланысты.
 20. Қоғамның әрбір қызметкері белгілі бір дәрежеде тәуекелдерді басқаруға жауапты.
 21. Қоғамда тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін енгізу қажетті инфрақұрылым мен мәдениетті белгілеуді және дамытуды білдіреді, сондай-ақ шығындардың алдын алу және пайданы барынша арттыру мақсатында қоғамның барлық қызмет бағыттарына, функцияларына немесе процестеріне тән тәуекелдерді сәйкестендірудің, талдаудың және бағалаудың, мониторинг жүргізудің, бақылаудың және басқарудың логикалық және жүйелі әдістерін қолдануды қамтиды.
 22. Саясат шеңберінде өз қызметін жүзеге асыру кезінде қоғам Қоғамның Жалғыз акционері және басқа да мүдделі тараптар үшін тәуекелдерді іске асырудың мүдделері мен салдарын ескереді.

2-бөлім. ТБКЖ құрылымы

23. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару тұрақты, серпінді және үздіксіз процесс болып табылады.
24. Ішкі орта Қоғамның тәуекелдерге жалпы қатынасын және оның қызметкерлерінің тәуекелдерге қалай қарайтынын және оларға қалай ден қоятынын анықтайды. Ішкі орта тәуекелдерді басқару жүйесінің барлық басқа құрамдастары үшін негіз болып табылады, тәуекелдерді басқару философиясын, тәуекелдерге тәбетті, басқару органдарының бақылауын, этикалық құндылықтарды, қызметкерлердің құзыреті мен жауапкершілігін, Қоғамның құрылымын, оның адами, қаржылық және басқа ресурстармен анықталатын мүмкіндіктерін қамтиды.
25. Қоғамның қызметі қызметкерлердің тәуекелдерді түсінуін арттыратын және олардың тәуекелдерді басқару жауапкершілігін арттыратын ішкі ортаны құруға

бағытталған. Ішкі орта Қоғам қызметінің мынадай қағидаттарын қолдауы тиіс:

- 1) шешімдер қабылдау кезінде тәуекелдердің барлық нысандарын сәйкестендіру, қарау және Қоғам басшылығының тәуекелдерді кешенді пайымдауын қолдау;
 - 2) басқару иерархиясының тиісті деңгейлерінде (Қоғам, құрылымдық бөлімшелер және т.б.) тәуекелдер мен тәуекелдерді басқару үшін меншік пен жауапкершілік сезімін қолдау. Бұл ретте тәуекелдерді басқару жауапкершілікті басқаларға ауыстыруды білдірмейді;
 - 3) Қоғамның ішкі саясаты мен рәсімдеріне сәйкестігін және корпоративтік басқару жүйесінің жай-күйін қадағалау;
 - 4) тәуекелдерді басқару жүйесінің маңызды (сыни) тәуекелдері мен кемшіліктері туралы уақтылы ақпарат;
 - 5) тәуекелдерді басқару саясаты мен рәсімдері міндетті екенін түсіну.
26. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесінің негізгі қағидаттары:
- 1) тұтастық – тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі бөлінісінде Қоғам тобының жиынтық тәуекел элементтерін қарау;
 - 2) ашықтық – тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін дербес немесе оқшауланған ретінде қарауға тыйым салу;
 - 3) құрылымдық – тәуекелдерді басқарудың кешенді жүйесі нақты құрылымға ие;
 - 4) хабардарлық – тәуекелдерді басқару объективті, шынайы және өзекті ақпараттың болуымен қатар жүреді;
 - 5) үздіксіздік – тәуекелдерді басқару процесі тұрақты негізде жүзеге асырылады;
 - 6) циклдік – тәуекелдерді басқару процесі оның негізгі құрамдастарының үнемі қайталанатын циклі болып табылады.
27. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымы Қоғамның мынадай органдары мен бөлімшелерін: Директорлар кеңестерін, Басқарманы, тәуекелдерді басқаруға жауапты Қоғам қызметкерін, өзге де құрылымдық бөлімшелерді тарта отырып, тәуекелдерді басқарумен бірнеше деңгейде ұсынылады.
28. Бірінші деңгейді Директорлар кеңесі ұсынады. Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару жүйесін қадағалауда шешуші рөл атқарады.
29. Қоғамның Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласында мынадай функцияларды жүзеге асырады:
- 1) Қоғамның тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;
 - 2) Қоғамның тәуекелдерді басқару саласындағы басқа саясаттарын бекіту;
 - 3) осы саясатты бекіту жолымен Қоғамның тәуекелдеріне мониторинг жүргізу және бақылау бойынша жауапкершілік деңгейлерін бекіту;
 - 4) Қоғамның мақсаттарын (қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді) қою;
 - 5) Қоғамның тәуекелдерді басқару қағидалары мен рәсімдерін бекіту;
 - 6) ішкі бақылауды жақсарту және тәуекелдерді басқару бойынша сыртқы аудиторлардың қорытындыларын және ІАҚ жүргізген тексерулердің нәтижелерін талдау;
 - 7) Қоғамның тізілімін, тәуекелдер картасын және сыни тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіту;
 - 8) тәуекел және бақылау матрицаларын бекіту;
 - 9) тәуекелдер бойынша есептерді бекіту (тәуекелдер бойынша есептің құрылымы мен мазмұны [1-қосымшада](#) келтірілген);
 - 10) бұзушылықтар болған жағдайда, инциденттерді басқару, Қоғам қызметін белгіленген деңгейге дейін қалпына келтіру және қолдау тәсілдерін регламенттейтін Қоғам қызметінің үздіксіздігі жоспарларын бекіту (Қоғамның жауапты құрылымдық бөлімшесі әзірлейді);
 - 11) тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділік көрсеткіштерін бекіту және жыл сайын компанияның тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалау;
 - 12) тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі туралы есептерді қарау;
 - 13) тоқсан сайын компанияның негізгі тәуекелдерін сипаттаумен және талдаумен,

сондай-ақ Қоғамның негізгі тәуекелдерін азайту жөніндегі жоспарлар мен бағдарламаларды іске асыру жөніндегі мәліметтермен тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді қарау;

- 14) Қоғамның тәуекел-тәбетін бекіту;
 - 15) лимиттерді бекіту;
 - 16) негізгі тәуекел көрсеткіштерін бекіту.
30. Екінші деңгей – тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыруға және корпоративтік саясаттың орындалуын және орындалуын қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді бақылау құрылымын құруға жауапты Қоғамның Басқармасы. Басқарма тәуекелдерді басқару саясаты мен Қоғам философиясын көрсететін «тәуекелдерді ұғыну» мәдениетін құруға жауапты. Басқарма сонымен қатар тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін құруға жауап береді, осылайша қызметкерлер тәуекелдерді басқару бойынша нақты міндеттерге ие және өз міндеттерін орындау үшін жауапты болады.
31. Қоғам Басқармасы мынадай функцияларды жүзеге асыру арқылы тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығы мен функционалдығын қамтамасыз етеді:
- 1) тәуекелдерді басқару саясатын іске асыру;
 - 2) ықтимал тәуекелдерді анықтауға және бағалауға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру;
 - 3) бекітілген нормативтік құжаттарға сәйкес Директорлар кеңесіне есептер беру;
 - 4) Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің осы саясаттың ережелерін сақтауын қамтамасыз ету;
 - 5) қажеттіліктерге жауап беретін және тәуекелдерді барабар бақылау мен азайтуды қамтамасыз ететін Қоғамның ұйымдық құрылымын бекіту;
 - 6) Қоғамның тәуекелдерін басқару жөніндегі есептерді қарау және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қабылдау;
 - 7) Директорлар кеңесі бекіткен нормативтік құжаттар шеңберінде қоғамдағы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар мен әдістемелерді және Қоғам тобындағы кейбір іс-шараларды бекіту;
 - 8) тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі рәсімдер мен регламенттерді жетілдіру.
32. Қоғамда келесі талаптарды сақтау қажет:
- 1) компаниядағы тәуекелдерді басқаруға жауапты тұлға қаржылық тәуекелдерге (экономикалық жоспарлау, корпоративтік қаржы, қазынашылық, бухгалтерлік есеп) байланысты функцияларды біріктірмеуі тиіс;
 - 2) тәуекелдерді басқару жөніндегі функцияларды корпоративтік басқару және стратегиялық жоспарлау жөніндегі функциялармен ұштастыруға жол беріледі.
33. Тәуекелдерді басқару үдерісіндегі үшінші деңгей – негізгі функциялары (қоса алғанда, бірақ онымен шектелмей) келесілер болып табылатын тәуекелдерді басқаруға жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесі/қызметкері:
- 1) тәуекелдерді басқару саясатын, рәсімдерін және құрылымын дамыту бойынша ұсынымдар дайындау;
 - 2) Қоғамның тәуекелдеріне мониторинг жүргізу бойынша рәсімдерді әзірлеу;
 - 3) тәуекелдерді басқару жүйесінің жұмыс істеуі мәселелері бойынша компанияның құрылымдық бөлімшелеріне қолдау көрсетуді қамтамасыз ету;
 - 4) тәуекелдерді басқарудың белгіленген процестерінен елеулі ауытқулар туралы Басқарма мен Директорлар кеңесіне мониторинг жүрізу және хабардар ету;
 - 5) Қоғамның тәуекелдеріне айтарлықтай әсер етуі мүмкін сыртқы факторларды қадағалау;
 - 6) Қоғамның тәуекелдерін азайту жөніндегі жоспарлар мен бағдарламаларды іске асыру туралы тоқсан сайынғы, сондай-ақ мәліметтерді ұсыну;
 - 7) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша оқыту бағдарламаларын үйлестіру;
 - 8) Қоғамның негізгі тәуекелдерін басқару бойынша лимиттер мен саясаттардың сақталуына мониторингті жүзеге асыру;

- 9) тәуекелдер тізілімін, тәуекелдер картасын және тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын дайындау процесін үйлестіру, кездесулер өткізуді қамтамасыз ету, деректерді талқылау, мәліметтерді жинақтау және материалдар жобаларын Директорлар кеңесіне бекітуге ұсыну;
 - 10) тәуекелдерді азайту жөніндегі жоспарлар мен бағдарламалардың іске асырылуына мониторингті жүзеге асыру;
 - 11) компанияның анықталған және пайда болған тәуекелдерін сәйкестендіру және бағалау мәселелерін талқылау үшін қоғамның тәуекел иелерімен тоқсан сайын кездесулер өткізу;
 - 12) іске асырылған тәуекелдердің деректер қорын жүргізу, тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы факторларды қадағалау;
 - 13) Қоғамның Басқармасы мен Қоғамның Директорлар кеңесіне тәуекелдер бойынша ақпарат дайындау және ұсыну;
 - 14) тәуекелдерді басқару жөніндегі әдіснамалық базаны, саясатты, қағидаларды, тәуекелдерге мониторинг жүргізу жөніндегі рәсімдерді әзірлеу, енгізу және жаңарту (қажет болған жағдайда);
 - 15) тәуекелдерді басқарудың басқа бизнес-процестерге интеграциялануын қамтамасыз ету және Қоғамда тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту;
 - 16) Қоғам қызметкерлері үшін тәуекелдерді басқару бойынша оқыту семинарлары мен тренингтер өткізу бөлігінде ұсыныстар беру;
 - 17) тәуекелдің пайда болуының ықтимал жағдайларын, тәуекелдің жоғарылауын көрсететін нақты немесе ықтимал, теріс үрдістерді анықтау, тәуекелді тудырған факторларды талдау және болжамды залалдың ауқымын бағалау.
34. Құрылымдық бөлімшенің қызметкерлері/тәуекелдерді басқаруға жауапты Қоғам тұлғасы тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен міндеттерін тиімді іске асыру үшін Қоғамның басқа бөлімшелерімен, сондай-ақ Қоғамның сыртқы және ішкі аудиторларымен өзара іс-қимыл жасауы тиіс.
35. Құрылымдық бөлімшенің қызметкерлері/тәуекелдерді басқаруға жауапты Қоғамның тұлғасы осы саясатта көрсетілген функционалдық міндеттерін орындау үшін қажетті ақпаратқа, Қоғам құжаттарына және осы қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарына қол жеткізуі тиіс.
36. Тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымындағы маңызды элементтердің бірі – әр қызметкер тұлғасында Қоғамның құрылымдық бөлімшелері. Құрылымдық бөлімшелер (тәуекелдің меншік иелері) тәуекелдерді басқару процесінде шешуші рөл атқаратынын түсінуі керек. Қоғам қызметкерлері күнделікті тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады және олардың функционалдық міндеттері саласындағы ықтимал ықпалына мониторинг жүргізеді. Құрылымдық бөлімшелер тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындауға жауапты, өз қызметі саласындағы елеулі тәуекелдерді уақтылы анықтап, хабардар етуі және іс-шаралар жоспарына енгізу үшін тәуекелдерді басқару бойынша ұсыныстар беруі тиіс.
37. Тәуекелдерді басқару процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің негізгі функциялары:
- 1) тоқсан сайынғы қайта қараумен жыл сайынғы негізде тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау;
 - 2) өз құзыреті шеңберінде әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу;
 - 3) тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын әзірлеу және тәуекелдерді азайту шаралары бойынша ұсыныстар енгізу;
 - 4) тәуекелдерге ден қою және оларды басқару жөніндегі бекітілген іс-шараларды іске асыру және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды орындау бойынша тұрақты негізде есептілікті ұсыну;
 - 5) тәуекел-коммуникацияны дамыту процесіне жәрдемдесу;

б) іске асырылған тәуекелдер бойынша ақпарат беру.

3-бөлім. Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау және операциялық қызмет және бюджеттеу процестерімен байланысы

38. Қоғам қызметінің мақсаттары стратегиялық деңгейде айқындалады және операциялық мақсаттарды әзірлеу үшін негіз белгілейді. Қоғам сыртқы және ішкі көздерден тәуекелдерге ұшырайды және тәуекелдерді басқару әдістерін тиімді сәйкестендірудің, бағалаудың және әзірлеудің негізгі шарты мақсат қою болып табылады.
39. Қоғамның мақсаттары оларға қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін ықтимал тәуекелдерді анықтағанға дейін анықталады. Корпоративтік тәуекелдерді басқару Қоғамда миссияға сәйкес келетін және Қоғам тәуекел тәбетіне сәйкес келетін мақсаттар мен міндеттерді анықтау процесі бар екеніне көз жеткізуге мүмкіндік береді.
40. Қоғам жыл сайын немесе қажет болған жағдайда өз мақсаттарына жетудің балама жолдарын анықтайды және мақсатқа жетуге әсер етуі мүмкін баламалармен немесе оқиғалармен байланысты тәуекелдерді айқындайды. Мұндай талдау тәуекелдерді сәйкестендіруге негіз береді.
41. Тәуекелдерді басқару процесі функционалдық өзара іс-қимылға негізделген. Функционалдық (процесаралық) тәуекелдерді (бірнеше функциялардың (бизнес-процестердің) мақсаттарына әсер ететін тәуекелдерді) басқару процесі әр түрлі бөлімшелерде (қатысушыларда және бизнес-процестердің басшыларында) бар ақпарат негізінде бірлесіп қабылданатын алқалы шешімдерге негізделеді.
42. Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау процесімен өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ төмендегілермен шектелмеуі мүмкін):
 - 1) стратегиялық жоспарларды әзірлеу процесі қойылған стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етуге қабілетті тәуекелдерді анықтауды және талдауды көздеуі тиіс;
 - 2) Қоғам тобының стратегиялық жоспарлары жоспарланған стратегиялық бастамаларды іске асырумен байланысты негізгі тәуекелдердің ықтимал қолайсыз әсерін барынша азайтуға бағытталған шаралар кешенін көздеуі тиіс.
43. Тәуекелдерді басқару процесінің операциялық қызмет процесімен өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ төмендегілермен шектелмеуі мүмкін):
 - 1) тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарлары (сондай-ақ қажет болған жағдайда олардың жекелеген кезеңдері) Қоғамның құрылымдық бөлімшелері қызметінің тиісті жылдық жоспарларына енгізілуі тиіс;
 - 2) тәуекел иесі өзі ұсынатын тәуекелдерді басқару іс-шаралар жоспарын іске асыру үшін қажетті уақытша және әкімшілік ресурстарды объективті бағалауы және алынған бағаны тиісті тәуекел есебінде көрсетуі керек;
 - 3) Қоғам Басқармасының және Директорлар кеңесінің қарауына шығарылатын мәселелердің бастамашылары өз материалдарына (түсіндірме жазбаларына) шығарылатын шешімдерді қабылдауға да, қабылдамауға да байланысты тәуекелдерді сипаттайтын тармақтарды қосады.
44. Тәуекелдерді басқару процесінің инвестициялық қызмет процесімен өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ төмендегілермен шектелмеуі мүмкін):
 - 1) инвестициялық жобалардың (оның ішінде уәкілетті алқалы органның қарауына енгізілетін жобалардың) бастамашылары инвестициялық жобаларды қарау және әзірлеу процесінде инвестициялық жобаны іске асыруға және инвестициялық жобаның қойылған мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етуге қабілетті тәуекелдерді талдау қорытындысын алуы тиіс.
 - 2) кредит (қарыз)/қаржылық кепілдіктер беру процесінің бастамашылары берілген кредиттің (қарыздың) / қаржылық кепілдіктің қайтарымдылығына және

қойылған мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етуге қабілетті тәуекелдерді талдау қорытындысын алуы тиіс.

45. Тәуекелдерді басқару процесінің бюджеттеу процесімен өзара байланысы:
- 1) Қоғамның Басқармасы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекітпес бұрын, тәуекел иелері тәуекелдерді басқару жөніндегі ұсынылып отырған іс-шаралар жоспарын іске асыру үшін қажетті қаржы ресурстарын көздеуі және осы мәселені бюджеттеуге жауапты құрылымдық бөлімшемен пысықтауы қажет;
 - 2) Қоғамның даму жоспарларын әзірлеу, келісу, бекіту, түзету, орындау және орындалу мониторингі қағидаларына сәйкес даму жоспарларының факторлары мен тәуекелдер кестесін толтыру бекітілген тәуекелдер тіркелімі негізінде жүзеге асырылады.

4-бөлім. ТБКЖ жұмыс істеу процесі: тәуекел-тәбетті есептеу

46. Стратегиялық мақсаттарды (дамудың стратегиялық бағыттарын) анықтағаннан кейін Қоғам оның алға қойған мақсаттарына жетуіне кедергі болатын тәуекелдерді анықтайды. Қоғам сонымен қатар тәуекелге тәбетті – алға қойылған мақсаттарға жету үшін қоғам үшін қолайлы тәуекел мөлшерін анықтайды.
47. Қоғам стратегиялық мақсаттардың (қызметтің стратегиялық бағыттарының) әрқайсысы үшін тәуекел-тәбетті айқындайды.
48. Тәуекел-тәбет Қоғам қабылдауға дайын шоғырландырылған деңгейде маңызды тәуекелдер деңгейінің жоғарғы шегін анықтайды. Ол сондай-ақ ресурстарды бөлуге, процестерді ұйымдастыруға және тәуекелдерді тиімді бақылау және әрекет ету үшін қажетті ұйым ішінде инфрақұрылымды құруға әсер етеді.
49. Қоғамның жоспарлы кезеңге арналған тәуекел-тәбетін (тәуекел-тәбет туралы мәлімдемесін) Директорлар кеңесі бекітеді және мынадай сипаттамаларға ие:
- 1) Қоғамның стратегиясын, оның ішінде мақсаттарды, бизнес-жоспарларды, қаржылық шектеулерді және мүдделі тараптардың үміттерін көрсетеді;
 - 2) қызметтің барлық негізгі аспектілерін (бағыттарын) қамтиды;
 - 3) тәуекелді қабылдауға деген ұмтылыс пен мүмкіндікті ескереді;
 - 4) Қоғамның тәуекелге қатынасын анықтайды;
 - 5) сала мен нарық жағдайларын ескере отырып мерзімді түрде қайта қаралады;
 - 6) тәуекелдің өзін тиімді бақылауды қажет етеді;
 - 7) сандық және сапалық көрсеткіштерді қамтиды.
50. Сандық тәуекел тәбетін есептеу кезінде Қоғам есептеулерде консерватизм қағидатын ұстанады және кездейсоқ ауытқуларды азайтуға мүмкіндік беретін кезеңдегі орташа өлшенген көрсеткіштерді есептеу үшін өткен жылдардағы қаржылық көрсеткіштерді пайдаланады. Содан кейін орташа өлшенген көрсеткіштер шекті көрсеткіштерге көбейтіледі.
51. Тәуекел-тәбеттің сандық есебін тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше (тұлға) жүргізеді және басқару органының бекітуіне шығарылады.
52. Тәуекелдің сандық тәбетін есептеу кезінде қаржылық тұрақтылық қағидаттарын бұзбайтын тәуекелге деген тәбеттің деңгейі анықталады. Осылайша, қарыз жүктемесі неғұрлым жоғары болса, тәуекел-тәбет соғұрлым төмен болады. Бұл тәсіл тәуекелдерден айырылған жағдайда шығындарды ақшалай жабу үшін өтімділік қорын қамтамасыз етеді.
53. Қоғамның тәуекел-тәбеті бойынша барлық нәтижелер мен ұсыныстар мүдделі құрылымдық бөлімшелермен келісілуі тиіс.
54. Алынған тәуекел-тәбет көрсеткіші тәуекелдерді басқару бойынша одан әрі шешімдер қабылдау негізі ретінде қабылданады.

5-бөлім. Тәуекелдерді сәйкестендіру

55. Тәуекелдерді сәйкестендіру – бұл Қоғамның жоспарланған мақсаттарға жету және қойылған міндеттерді орындау қабілетіне теріс әсер етуі мүмкін оқиғалардың әсеріне ұшырауын анықтау. Тәуекелдерді сәйкестендіру рәсімінің мақсаты тәуекелдерді анықтау және оларды тәуекелдер тізіліміне енгізу болып табылады.
56. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бар тәуекелдерге нақты объективті көзқарастың болуы Қоғамның алға қойған мақсаттарына қол жеткізуіне ықпал ететін тәуекелдерді тиімді басқарудың негіздерінің бірі болып табылады.
57. Тәуекелдерді сәйкестендіру тәуекелдерді басқару процесін жетілдірудің бағыты мен қажеттілігін анықтау құралын ұсынады.
58. Тәуекелдерді сәйкестендіру тәуекелдерді және олардың негізгі сипаттамаларын шолу, тәуекелдердің бір-бірімен байланысын анықтау, қоғамның тәуекел деңгейін саралау, тәуекелдер мен оларды басқару әдістері туралы хабардарлықты арттыру, сондай-ақ аса маңызды тәуекелдерге назар аудару арқылы алға қойылған міндеттерге қол жеткізуге деген сенімділік деңгейін арттыруға мүмкіндік береді.
59. Тәуекелдерді сәйкестендіру Қоғам мен оның әрбір қызметкері алға қойған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін ықтимал жағымсыз оқиғаларды тіркеу және мәлімдеу, сондай-ақ тәуекелдерді басқару процесін жетілдіру бағыты мен қажеттілігін анықтау құралын ұсынады.
60. Қоғамның әрбір қызметкері Қоғам алдына қойылған, атап айтқанда, Қоғамның әрбір қызметкерінің алдына қойылған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге әсер ететін тәуекелдерді тұрақты негізде айқындайды және бағалайды.
61. Қоғамдағы ТБКЖ тәуекелдердің кең спектрін анықтауға және оларды кешенде қарауға бағытталған, бұл бар тәуекелдер бойынша тұтас көріністі көрсетуге ықпал етеді және жүргізілетін тәуекелдерді талдау сапасын арттырады.
62. Тәуекелдерді басқарудың негізгі халықаралық стандарттарына сәйкес Қоғам тәуекелдердің максималды спектрін анықтау және айналадағы тәуекелдер туралы хабардарлықты арттыру мақсатында барлық құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлерінің қатысуымен тәуекелдерді сәйкестендіруді тұрақты негізде жүргізеді.
63. Тәуекелдерді сәйкестендіру үшін қойылған мақсаттар мен міндеттерге, салалық және халықаралық салыстыруларға, семинарлар мен талқылауларға, сұхбаттасуға, болған залалдардың деректер қорына және т.б. негізінде тәуекелдерді сәйкестендіру сияқты әр түрлі әдістер мен құралдардың комбинациясы пайдаланылады.
64. Сәйкестендірілген оқиғалар мен тәуекелдер тәуекелдер тізілімі түрінде жүйеленеді. Қоғамның тәуекелдер тізілімі – бұл Қоғамның өз қызметінде кездесетін тәуекелдер тізімі, ол сонымен қатар тәуекелді жүзеге асырудың әр түрлі сценарийлерін қамтиды. Әрбір тәуекел бойынша тәуекел иелері, яғни функционалдық міндеттеріне байланысты осы тәуекелмен айналысатын бөлімшелер анықталады. Тәуекел тіркелімін Қоғамның құрылымдық бөлімшелері жаңа тәуекелдер анықталуына қарай тұрақты негізде толықтырады.
65. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау нәтижелері Қоғамның Басқармасы мен Директорлар кеңесіне маңызды тәуекелдер туралы ақпаратты, сыни тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын қамтитын тәуекелдер туралы есеп түрінде беріледі.
66. Қоғамдағы тәуекелдерді жіктеу үшін тәуекелдерді келесі санаттар бойынша топтастыру қолданылады:
 - 1) стратегиялық тәуекел (С) – қызмет және даму стратегиясын, өңірлік конъюнктураны, салалық құлдырауды және жүйелік сипаттағы басқа да сыртқы факторларды айқындау және іске асыру кезінде өзгерістердің немесе қателіктердің (кемшіліктердің) салдарынан шығындардың туындау тәуекелі;

- 2) қаржылық тәуекелдер (К) – капитал құрылымына және қаржылық кірістіліктің төмендеуіне байланысты тәуекелдерді қамтиды. Қаржылық тәуекелдерге нарықтық тәуекелдер (пайыздық және валюталық мөлшерлемелердің ауытқуы, табиғи ресурстар бағасының ауытқуы), өтімділік тәуекелдері, кредиттік тәуекелдер (корпоративтік контрагенттерге, екінші деңгейдегі банктерге және басқа елдердегі талаптар бойынша) жатады;
- 3) құқықтық тәуекелдер (К) – Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарын сақтамау салдарынан, Қазақстан Республикасының бейрезиденттерімен қатынастарда – басқа мемлекеттердің заңнамаларын, сондай-ақ ішкі қағидалар мен рәсімдерді сақтамау салдарынан шығындардың туындау тәуекелдері;
- 4) операциялық тәуекел (О) – қызметкерлер (персоналдың тәуекелдерін қоса алғанда), ақпараттық жүйелер мен технологиялардың жұмыс істеуі (технологиялық тәуекелдер), өндірістік қауіпсіздік тарапынан жіберілген ішкі процестерді жүзеге асыру барысында, сондай-ақ сыртқы оқиғалар салдарынан өндірісте залалдардың, жазатайым оқиғалардың туындау тәуекелі.

6-бөлім. Тәуекелдерді бағалау

67. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау неғұрлым «әлсіз» орындарды анықтау үшін базалық саралауды жүзеге асыру арқылы бар тәуекелдер мен олардың мөлшері бойынша ортақ пайым беруге бағытталған. Бұл процесс негізгі тәуекелдерді басқарудың қолданылатын әдістері мен рәсімдерін бағалауға мүмкіндік береді.
68. Іске асыру ықтималдығын және тәуекелдердің ықтимал әсерін бағалау тәуекелдер туралы түсінікті дамытуға мүмкіндік береді, белгілі бір тәуекелді басқару қажеттілігі туралы шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпараттық базаны, сондай-ақ оны азайту үшін ең қолайлы және үнемді стратегияларды ұсынады.
69. Тәуекелдерді бағалау процесі Қоғамның қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін аса маңызды (сыни) тәуекелдерді бөліп көрсету мақсатында жүргізіледі. Бұл тәуекелдер Директорлар кеңесінің қарауына шығарылуы керек, ол осы тәуекелдерді басқару және бақылау туралы шешім қабылдауы тиіс.
70. Тәуекелдерді бағалау және талдау шеңберінде Қоғамда тәуекелдерді басқару процесінің әдістемелік базасын жасайтын сапалық, сандық талдаулар немесе олардың комбинациясы пайдаланылады.
71. Тәуекелдерді бағалау әр тәуекелдің көздері мен себептерін, оларды жүзеге асырудағы жағымсыз салдарды және белгілі бір оқиғаның орын алу ықтималдығын қарастыруды қамтиды.
72. Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалы негізде жүргізіледі, содан кейін ең маңызды тәуекелдер үшін сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық емес тәуекелдер, оларды модельдеу үшін сенімді статистикалық ақпарат жоқ немесе мұндай модельдерді құру шығындар тұрғысынан орынды емес, тек сапалы негізде бағаланады. Сандық бағалау талдамалық деректерді дәлірек алуға мүмкіндік береді және әсіресе, тәуекелдерді қаржыландыру әдістерін әзірлеуде пайдалы.
73. Барлық сәйкестендірілген және бағаланған тәуекелдер тәуекел картасында көрсетіледі. Тәуекел картасы – тікбұрышты кестеде орналасқан Қоғам тәуекелдерінің шектеулі санының графикалық және мәтіндік сипаттамасы, оның бір «осі» әсер ету күшін немесе тәуекелдің маңыздылығын, ал екіншісі оның пайда болу ықтималдығын немесе жиілігін көрсетеді. Картада ықтималдық немесе жиілік көлденең осьте, ал әсер ету күші немесе маңыздылығы тік осьте көрсетіледі. Бұл жағдайда көлденең ось бойымен алға жылжу кезінде тәуекелдің ықтималдығы солдан оңға қарай артады, ал тәуекелдің әсері тік осьтен төменнен жоғарыға қарай артады. Тәуекел картасы әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға

(басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ маңызды және оларды басқару бойынша іс-шараларды әзірлеуді қажет ететін тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді.

7-бөлім. Тәуекелдерді басқару

74. Қоғам тәуекелге жауап беру әдістерін анықтайды және маңызды тәуекелдерді басқару жоспарын жасайды.
75. Тәуекелдерді басқару – бұл теріс әсерді және шығындар ықтималдығын азайтуға немесе Қоғам қызметінің тәуекелдеріне байланысты шығындар туындаған кезде қаржылық өтемақы алуға мүмкіндік беретін шараларды әзірлеу және іске асыру процесі. Процестің тиімділігін қамтамасыз ету және оны жүзеге асыру шығындарын азайту үшін Қоғам өзінің қаржылық жағдайына және мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуге айтарлықтай әсер етуі мүмкін тәуекелдерге назар аударуы керек. Қоғамның сыни тәуекелдерін басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын жыл сайын Қоғамның Директорлар кеңесі қарайды, бекітеді және барлық құрылымдық бөлімшелер орындауға міндетті болып табылады.
76. Тәуекелдерге ден қою әдістерін таңдау және қалдық тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын әзірлеу мынадай ден қою стратегияларын қамтиды:
 - 1) тәуекелдерді азайту және бақылау – тәуекелді іске асыру жағдайында алдын алу іс-шараларын пайдалану және іс-қимылдарды жоспарлау жолымен тәуекелге әсер ету, бұл тәуекелді іске асыру ықтималдығы дәрежесін азайту жағына қарай өзгертуді және ықтимал шығындар деңгейін төмендету мақсатында тәуекелді іске асырудан туындау себептерін немесе салдарын өзгертуді қамтиды;
 - 2) тәуекелді ұстау/қабылдау – оның деңгейі рұқсат етілетіндігін білдіреді және оның көріну мүмкіндігі қабылданады, сонымен қатар оны азайту шараларын қолданғаннан кейін қалдық тәуекелді қабылдауға болады;
 - 3) тәуекелдерді қаржыландыру – жауапкершілік пен міндеттемелерді бөлуге мүмкіндік беретін әр түрлі тетіктерді (келісімшарттар, сақтандыру келісімдері, құрылымды анықтау) пайдалануды қоса алғанда, тәуекелді басқа тарапқа беру/бөлу немесе тәуекелді ішінара беру;
 - 4) тәуекелден бас тарту(жалтару)/болдырмау – тәуекелдің пайда болу көзі болып табылатын әрекетті жалғастыруға немесе қабылдауға қарсы шешім қабылдау арқылы тәуекелден аулақ болу.
 - 5) кейінгі әсер – қауіпті оқиғаны іске асырудың салдарына әсер етуді көздейтін стратегия. Әдетте, бұл стратегия басқарудың төмен деңгейімен және/немесе іске асырудың төмен ықтималдығымен сипатталатын тәуекелдерге қатысты қолданылады. Стратегияның бұл түрі сақтандыруды, тәуекелдерді хеджирлеуді, сондай-ақ төтенше жағдайлар жоспарларын, бизнестің үздіксіздігін қамтамасыз ету жоспарларын әзірлеуді қамтуы мүмкін.
77. Тәуекелдерді басқару жөніндегі стратегияларға, әдістерге және жоспарларға қатысты ұсыныстарды тәуекел иелері ұсынады және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарына енгізіледі.
78. Тәуекелдерді азайту және бақылау мыналарға бағытталған іс-шараларды қамтиды:
 - 1) шығынның алдын алу – белгілі бір тәуекелдің (шығынның) пайда болу ықтималдығын азайту;
 - 2) шығындарды бақылау – тәуекел туындаған жағдайда шығын мөлшерін азайту;
 - 3) әртараптандыру – оның ықтимал әсерін азайту мақсатында тәуекелді бөлу.
79. Тәуекелдерді азайту және бақылау әдістері залалдардың туындау мүмкіндігін азайтуға бағытталған Қоғамда рәсімдер мен процестерді енгізуді көздейді.
80. Қоғамның қаржылық тәуекелдерін азайту және бақылау әдістеріне мыналар жатады:

- 1) кредиттік тәуекелдер үшін – корпоративтік контрагенттердің, екінші деңгейдегі банктердің қабылданатын кредиттік тәуекел деңгейіне лимиттер белгілеу.
 - 2) нарықтық тәуекелдер үшін – ықтимал шығындар деңгейін бақылау және есептеу, хеджирлеу және әртараптандыру құралдарын қолдану.
 - 3) өтімділік тәуекелдері үшін – Қоғамның борыштық жүктемесінің дәрежесіне лимиттер белгілеу.
 - 4) Қызметкерлер тарапынан жіберілген ішкі процестерді (персоналдың тәуекелдерін қоса алғанда), ақпараттық жүйелер мен технологиялардың (технологиялық тәуекелдер) жұмыс істеуін жүзеге асыру барысында, сондай-ақ сыртқы оқиғалар салдарынан болған кемшіліктер немесе қателіктер нәтижесінде залалдардың туындау тәуекелі.
81. Қоғамның нормативтік-құқықтық тәуекелдерін азайту және бақылау әдістері мүдделі құрылымдық бөлімшелермен бірлесіп, өзгерістердің Қоғам қызметіне әсерін бағалайтын және оларды қабылдау үшін қажетті шараларды әзірлейтін Қоғамның уәкілетті заң қызметі заңнаманың өзгеруіне мониторинг жүргізу болып табылады. Қоғамның ішкі рәсімдерін реттейтін немесе соған сәйкес Қоғамның міндеттемелері туындайтын кез келген құжат қоғамның уәкілетті заң қызметінде міндетті сараптамадан өтуі тиіс.
 82. Қоғамның стратегиялық тәуекелін азайту және бақылау бекітілген қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді жоспарлар мен стратегиялардың орындалуына мониторинг жүргізу арқылы жүзеге асырылады, оның нәтижелері бойынша түзету шаралары, оның ішінде ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді көрсету үшін қабылданады.
 83. Қоғамдағы операциялық тәуекелдерді азайту және бақылау белгіленген бизнес-процестерге талдау жүргізу және оларды жетілдіру жөніндегі тиісті іс-шаралар жоспарларын әзірлеу, ішкі бақылау жүйесін енгізу арқылы жүзеге асырылады. Өндірістегі операциялық тәуекелдер үшін тәуекелдерді азайту және бақылау еңбекті қорғау және қауіпсіздік ережелерін, экологиялық қауіпсіздікті сақтау қағидаларын сақтау арқылы жүзеге асырылады.
 84. Егер тәуекелдерді азайту және бақылау бойынша қолданылатын әдістер шығындармен байланысты болса және бұл шығындар елеулі болып табылса, мынадай талдау жүргізіледі:
 - 1) бұл іс-шаралар қаншалықты қажет және оларды тәуекелдерді ұстап қалу және/немесе қаржыландыру (ауыстыру) арқылы азайтуға бола ма;
 - 2) тәуекелдерді ұстау/ауыстыру құнымен салыстырғанда іс-шаралар шығындарының балама құны қандай.
 85. Тәуекелдерді ұстау. Негізгі тәуекелдерді анықтау және бағалау барысында Қоғамның тәуекел-тәбеті есептеледі.
 86. Тәуекелдер бойынша Қоғамның тәуекел-тәбетін бөлу тәуекелдердің әрқайсысының әсерін және тәуекелдерді тасымалдау құнын талдауға негізделген, яғни тәуекелдерді ауыстыру құны неғұрлым қымбат болса, Қоғамның өз қаражаты есебінен тәуекелді ұстау ықтималдығы соғұрлым жоғары болады.
 87. Тәуекелден кету/тәуекелді болдырмау Қоғам үшін жағымсыз салдарға әкелуі мүмкін операцияларды тоқтатуға немесе бас тартуға бағытталған әрекеттерді қамтиды.
 88. Ең қолайлы опцияны таңдау белгілі бір әдіспен байланысты шығындарды, оны пайдалану әкелетін артықшылықтарды және басқа тікелей әрі жанама шығындарды теңестіруді ескере отырып жасалады.
 89. Тәуекелдерге ден қоюдың тиісті шаралары мен әдістерін қолдану сыни тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарында сипатталады. Бұл жоспар қажетті әрекеттер мен жауапты орындаушылардың тізімін қамтиды.

8-бөлім. Бақылау әрекеттері

90. Негізгі тәуекелдер тізбесі мен тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар айқындалғаннан кейін осы тәуекелдерге ұшырайтын негізгі бизнес-процестер айқындалады. Тиісті бақылау іс-әрекеттерін енгізудің қажеттілігі мен орындылығын анықтау үшін бизнес-процестерге кезең-кезеңімен талдау жүргізіледі. Бұдан басқа, тәуекелдерді басқару жөніндегі жоспарланған іс-шараларға талдау жүргізіледі және осындай іс-шаралардың тиімді орындалуын қамтамасыз ету үшін қажетті бақылау іс-әрекеттері және (немесе) көрсеткіштер айқындалады (көбінесе бақылау іс-әрекеттерінің өзі тәуекелдерді басқару әдісі болып табылады).
91. Бақылау әрекеттері – бұл тәуекелдерді басқару шараларының орындалуын қамтамасыз етуге көмектесетін саясаттар мен рәсімдер. Бақылау әрекеттері ұйымдардың барлық деңгейлеріндегі бизнес-процестерге енгізілген. Бақылау әрекеттеріне мақұлдау, авторизация, верификация, келісу, операцияларды жүргізуді талдау, активтердің қауіпсіздігі және міндеттерді бөлу сияқты көптеген шаралар кіреді.
92. Бизнес-процестерге талдау жүргізу және қосымша бақылау іс-әрекеттерін енгізудің қажеттілігі мен орындылығын айқындау үшін тәуекел иелері – Қоғамның тиісті құрылымдық бөлімшелерінің басшылары жауапты болады.
93. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесінің негізгі нәтижелері мен қорытындылары тәуекелдер және оларға ден қою жөніндегі іс-шаралар бойынша тұрақты есептілік нысанында көрсетіледі.
94. Тәуекелдер бойынша тұрақты есептілік негізінде Қоғамда ағымдағы тәуекелдерге және тәуекелдерге ден қою жөніндегі шаралардың орындалуына бақылау жүргізіледі.

9-бөлім. Ақпарат алмасу және мониторинг

95. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару құрылымы ақпараттың барабар ағынын қамтамасыз етеді – тігінен және көлденеңінен. Бұл ретте төменнен жоғарыға түсетін ақпарат Қоғамның Директорлар кеңесі мен Басқармасын: ағымдағы қызмет туралы; қызмет барысында қабылданған тәуекелдер, оларды бағалау, бақылау, ден қою әдістері және оларды басқару деңгейі туралы мәліметтермен қамтамасыз етеді. Жоғарыдан төменге бағытталған ақпарат ішкі құжаттарды, регламенттер мен тапсырмаларды бекіту арқылы мақсаттарды, стратегияларды және қойылған міндеттерді жеткізуді қамтамасыз етеді. Ақпаратты көлденеңінен беру Қоғам ішіндегі құрылымдық бөлімшелердің өзара әрекеттесуін және тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшелердің өзара әрекеттесуін білдіреді.
96. Қоғам ішіндегі тәуекелдер туралы үнемі ақпарат алмасу процесінің мақсаттары:
 - 1) тиісті басшыларға (тәуекел иелеріне) белгілі бір елеулі тәуекелдерді басқару үшін дербес жауапкершілікті бекіту;
 - 2) басқаруды Қоғамның тиісті деңгейінде жүзеге асыру қажет болатын барлық тәуекелдер туралы ақпаратты Қоғамның Директорлар кеңесінің назарына уақтылы жеткізу;
 - 3) тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды орындаушылардың назарына тиісті іс-шараларды (күтілетін нәтижені, мерзімдерді, ресурстарды және т.б. қоса алғанда) орындау үшін олардың дербес жауапкершілігі туралы ақпаратты уақтылы жеткізу;
 - 4) Қоғамның кросс-функционалдық тәуекелдерін басқару барысында ақпаратпен тиімді алмасуды қамтамасыз ету.
97. Тәуекелдерді басқару жүйесінің әрбір құрамдасын іске асыру процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері арасында ақпарат алмасу қамтамасыз етіледі.

- Тәуекелдерді басқару жүйесі шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар өз ескертулері мен ұсыныстарын енгізетін мүдделі бөлімшелермен келісуден өтеді. Директорлар кеңесінің қарауына жылына кемінде бір рет: Қоғамның тәуекел-тәбеті бойынша ұсыныстар, тәуекелдер тіркелімі, тәуекелдер картасы және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары ұсынылады.
98. Қоғамдағы ақпарат пен коммуникация тәуекелдерді басқару процесіне қатысушыларды тәуекелдер туралы сенімді және уақтылы ақпаратпен қамтамасыз етуге мүмкіндік береді, тәуекелдер, тәуекелдерге әрекет ету әдістері мен құралдары туралы хабардар болу деңгейін арттырады. Тиісті ақпарат қызметкерлерге өз функцияларын тиімді орындауға мүмкіндік беретін нысанда және мерзімде анықталады, жазылады және беріледі.
 99. Қоғамның бөлімшелері тәуекелдерді басқаруға жауапты бөлімшеге/қызметкерге болған залалдар туралы үнемі мониторинг жүргізеді және хабарлайды. Әрбір іске асырылған тәуекел бойынша шығындардың туындау себептеріне талдау жүргізіледі және болашақта осындай оқиғалардың алдын алу бойынша шаралар қабылданады.
 100. Қоғамда тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігіне мониторинг (басқарудың қолданыстағы әдістері мен тәуекелдерді бақылау құралдарын қоса алғанда) және қажет болған жағдайда оны өзгерту және жетілдіру жүзеге асырылады. Мониторинг жылына кемінде бір рет тұрақты негізде жүргізіледі.
 101. Тәуекелдер мен тәуекел факторларына мониторинг жүргізудің негізгі құралдарының бірі негізгі тәуекел көрсеткіштері (НТК) болып табылады.
 102. НТК әзірлеу кем дегенде «төрт» және одан да көп әсерді бағалауға тән тәуекелдер үшін жүргізілуі керек, бұл барлық маңызды тәуекелдерді басқаруға мүмкіндік береді.
 103. Әзірленген НТК тәуекелдер тізілімінде көрсетіледі және тәуекелдер тізілімін, тәуекелдер картасын және тәуекел-тәбетті келесі жылға шығарумен бір мезгілде бекітіледі. НТК туралы ақпарат мыналарды қамтуы керек:
 - 1) НТК атауы;
 - 2) Есептеу формуласы;
 - 3) Ақпарат көздері;
 - 4) Өлшем бірлігі мен жиілігі;
 - 5) Тәуекелді ықтимал іске асыру туралы сигнал беретін НТК бағыты;
 - 6) Шекті деңгей.
 104. Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің мониторингі бүкіл бизнес-процестің маңызды бөлігі болып табылады және мұндай жүйенің болуын да, оның құрамдастарын іске асыруды да бағалайды. Мониторинг тәуекелдерді басқару жүйесінің саясатының, рәсімдері мен іс-шараларының орындалуын және мақсатты тексерулерді үнемі қадағалау арқылы жүзеге асырылады. Мақсатты тексерулердің ауқымы мен жиілігі тәуекелдерді бағалауға және тұрақты мониторингтің тиімділігіне байланысты.
 105. Қоғамның Директорлар кеңесі сыни тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіткеннен кейін тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше/қызметкер әрбір іс-шараның орындалу мерзіміне сәйкес іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады.
 106. Тәуекелдер бойынша есептің мазмұны бойынша ең төменгі талаптар осы саясаттың [1-қосымшасында](#) берілген.

10-бөлім. Тәуекелдер туралы ақпараттың құпиялылығына қойылатын талаптар

107. Қоғамның белгілі бір лауазымды адамдарын белгілі бір тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың сипаттамасы, бағалануы немесе жоспарлары туралы егжей-тегжейлі ақпаратқа жіберу туралы шешімді тәуекелдердің иесі қабылдайды.

108. Қоғамның Директорлар кеңесінің мүшелері, Қоғамның Басқарма мүшелері және тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшенің қызметкерлері Қоғамның тәуекелдері туралы кез келген ақпаратқа шектеусіз қол жеткізе алады.
109. Тәуекелдер туралы ақпаратқа және оларды басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларына қол жеткізетін сыртқы тұлғаларға құпия ақпаратты жария етпеу туралы келісімге қол қойылғаннан кейін ғана рұқсат берілуі мүмкін.

11-бөлім. Жауапкершілік

110. Тәуекелдер бойынша есепті, тәуекелдер тізілімін, Қоғамның негізгі тәуекелдерін азайту жөніндегі іс-шаралар жоспарын қалыптастыру үшін пайдаланылатын уақтылы, шынайы, толық және барабар ақпаратты ұсынуға тәуекел иелері жауапты болады.
111. Осы қағидаларды басқаруға Қоғамның тәуекелдерін басқаруға жауапты бөлімше/тұлға жауапты болады.

12-тарау. Қорытынды ережелер

112. Осы саясатпен реттелмеген мәселелер Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес реттеледі.
113. Саясат Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарына қайшы келген жағдайда, Саясат Қазақстан Республикасының заңнамалық және нормативтік құқықтық актілеріне қайшы келмейтін бөлігінде қолдануға жатады.
114. Саясат талаптары Қоғамның барлық қызметкерлеріне таралады.
115. Бөлімше қызметкерлерінің Саясат талаптарын орындауын бөлімше басшылары және жетекшілік ететін басшылар қамтамасыз етеді.
116. Осы саясат Қоғамның Директорлар кеңесі бекіткен кезден бастап күшіне енеді. Осы саясатқа өзгерістер мен толықтырулар Қоғамның Директорлар кеңесінің шешімі бойынша енгізіледі.

Тәуекел туралы есептің құрылымы мен ең төменгі мазмұнына қойылатын талаптар

1. Тәуекелдер картасы және тізілімі:
 - a) Бір жылдағы болжамды тәуекелдер картасы, есепті тоқсандағы тәуекелдер картасындағы өзгерістер, негізгі тәуекелдер серпініндегі өзгерістер туралы толық ақпарат бере отырып.
 - b) Пайда болу себептерін, ықтималдылықты/әсерді төмендету жөніндегі іс-шаралар жоспарын, әсерді сапалық/сандық бағалауды көрсете отырып, сыни тәуекелдерді жеке бөліп көрсету.
 - c) Болжамды жылға арналған тәуекелдер тіркелімі, қажет болған жағдайда тоқсан сайын енгізілген түзетулері бар тәуекелдер тіркелімі.
 - d) Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары жылына бір рет, тәуекелдерді басқару жөніндегі жоспарға енгізілген өзгерістер қажет болған жағдайда тоқсан сайын.
 - e) Есепті кезеңде қабылданатын шаралардың тиімділігін бағалай отырып, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын тоқсан сайын орындау.
 - f) Пайда болу себептерін, әсер ету ықтималдығын/әсерін төмендету жөніндегі іс-шаралар жоспарын, әсерді сапалық/сандық бағалауды көрсете отырып, анықталған жаңа тәуекелдер (қауіптер).
2. Болжамды жылға арналған тәуекел-тәбет (жылына бір рет), қажет болған жағдайда тоқсан сайын түзетілген тәуекел-тәбет.
3. Негізгі тәуекелдер бойынша НТК және олардың серпіні, тәуекелдер портфеліне елеулі әсер етуі мүмкін НТК қоса алғанда.
4. Қаржылық тәуекелдер туралы есеп:
 - a) Қаржылық тәуекелдер (валюталық, пайыздық, елдік, корпоративтік контрагенттер бойынша кредиттік тәуекел, контрагенттер банктері бойынша кредиттік тәуекел).
 - b) Тәуекелдер бойынша лимиттердің, оның ішінде контрагент-банктерге арналған лимиттердің сақталуы/сақталмауы туралы ақпарат.
5. Сыни операциялық тәуекелдер бойынша оларды сапалық/сандық бағалау нәтижесімен есеп беру.
6. Инвестициялық жобалардың іске асырылған тәуекелдерін қоса алғанда, инвестициялық жобалардың тәуекелдері жөніндегі есеп.
7. Залалды (сандық, оны есептеу мүмкін болған кезде және сапалық бағалау кезінде) және қабылданған іс-шаралардың тиімділігін бағалай отырып, осы тәуекелдерге ден қою бойынша қабылданған іс-қимылдарды міндетті түрде көрсете отырып, іске асырылған тәуекелдер бойынша ақпарат (тоқсан сайын). Бекітілген тәуекел-тәбеті бар кезең ішінде (тоқсан сайын) іске асырылған тәуекелдерден болатын шығындарды салыстырмалы талдау.
8. ІАҚ ұсынымдарына сәйкес тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру мақсатында өткізілетін іс-шаралар (бар болса).