

№ 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).