



«Samruk-Kazyna Construction» АҚ  
Директорлар кеңесі іштей отырысының  
2019 жылғы «04» қарашадағы №145 хаттамасына  
№8 қосымша

«Samruk-Kazyna Construction» АҚ  
Директорлар кеңесінің  
2019 жылғы «04» қарашадағы  
№145 шешімімен бекітілді

**«SAMRUK-KAZYNA CONSTRUCTION» АҚ  
ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЖӘНЕ ІШКІ БАҚЫЛАУ САЯСАТЫ**

**Нұр-Сұлтан 2019ж.**

## Мазмұны

1-бөлім. Жалпы ережелер. ....	3
2-бөлім. Терминдер мен қысқартылған сөздер. ....	3
3-бөлім. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылаудың корпоративтік жүйесінің мақсаттары мен міндеттері ....	5
4-бөлім. ТБКЖ компоненттері. ....	6
5-бөлім. ТБКЖ қағидаттары. ....	8
5.1 Директорлар кеңесінің тәуекелдерді басқаруға қадағалау функциясын жүзеге асыруы.....	8
5.2 Операциялық құрылымдарды құру. ....	9
5.3 Қажетті мәдениетті анықтау. ....	13
5.4 Негізгі құндылықтарға адалдық білдіру. ....	14
5.5 Білікті персоналды тарту, дамыту және ұстап қалу.....	15
5.6 Қызметті жүргізу шарттарын талдау.....	15
5.7 Тәуекел тәбетін анықтау. ....	15
5.8 Балама стратегияларды бағалау.....	16
5.9 Бизнес-мақсаттарды тұжырымдау.....	16
5.10 Тәуекелдерді анықтау (сәйкестендіру). ....	17
5.11 Тәуекелдердің маңыздылығын бағалау. ....	18
5.12 Тәуекелдерге басымдылық беру.....	23
5.13 Тәуекелдерге ден қою.....	24
5.14 Тәуекелдерге кешенді көзқарас.....	27
5.15 Маңызды өзгерістерді бағалау.....	27
5.16 Тәуекелдерді және қызмет тиімділігін талдау (факторлық талдау). ..	27
5.17 Тәуекелдерді басқару тиімділігін арттыру. ....	27
5.18 Ақпарат пен технологияларды пайдалану. ....	28
5.19 Тәуекелдер туралы ақпаратты тарату. ....	28
5.20 Тәуекелдер, корпоративті мәдениет және қызмет тиімділігі туралы есептілік.....	29
6-бөлім. Қорытынды ережелер. ....	29

## **1-бөлім. Жалпы ережелер**

1. Осы «Samruk-Kazyna Construction» АҚ (бұдан әрі - Қоғам) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты (бұдан әрі – Саясат) «Самұрық-Қазына» АҚ Корпоративтік басқару кодексіне, «Самұрық-Қазына» АҚ тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясатына, Трэдрэй комиссиясы (COSO) демеушілік ұйымдар комитетінің тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласындағы ұсынымдарына сәйкес әзірленді.

2. Саясат Қоғамда тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың корпоративтік жүйесін ұйымдастырудың негізгі қағидаттары мен тәсілдерін айқындайды.

3. Тәуекелдерді басқару жөніндегі есептілікті жүргізу тәртібі мен нысандарын, тәуекелдердің негізгі түрлерін басқару процесіне қатысушылардың міндеттерін, функциялары мен жауапкершілігін, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды және тәуекелдерді басқарудың басқа да ілеспе процестерін қоса алғанда, тәуекелдерді басқару процесінің әдістері мен рәсімдерінің егжей-тегжейлі сипатталуы әрбір органның құзыретіне сәйкес Қоғамның Директорлар кеңесі мен басқармасының шешімімен бекітілген Қоғамның ішкі құжаттарында (осы Саясатты қоса алғанда) ұсынылған.

4. Қоғамның лауазымды тұлғалары мен қызметкерлері өз міндеттерін жүзеге асыру және қойылған міндеттерді іске асыру кезінде Саясатты басшылыққа алуға міндетті.

5. Саясат Қоғамның тобына кіретін, барлық дауыс беретін акцияларын (қатысу үлестері) тікелей немесе жанама түрде Қоғам иеленетін еншілес ұйымдарға қолданылады.

6. Саясат Қоғамның интернет-сайтында орналастырылады және оның негізгі ережелері Қоғамның жылдық есебінде ашылады.

## **2-бөлім. Терминдер мен қысқартылған сөздер**

7. Саясатта мынадай терминдер мен қысқартылған сөздер қолданылады:

процестік тәуекел - бизнес-процестің иесі;  
иесі

тәуекел иесі - белгілі бір тәуекелді басқару аспектілеріне жауапты қызметкер немесе құрылымдық бөлімше немесе қоғамның алқалы органы, атап айтқанда, тәуекелді іске асыру ықтималдығын және/немесе тәуекелді іске асырудан болатын зардаптардың Қоғамға ықтимал әсерін төмендету;

ішкі бақылау - Қоғамның Директорлар кеңесі, Басқарма және Қоғам қызметкерлері жүзеге асыратын операциялық мақсаттарға, есептілікті дайындау саласындағы

Еншілес ұйым (ЕҰ)	мақсаттарға қол жеткізуге және заңнаманың, Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарының талаптарын сақтауға қатысты «ақылға қонымды сенімділікті» қамтамасыз етуге арналған процесс ТБКЖ-ның бір бөлігі болып табылады;
Тәуекелдер картасы	дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) елу пайызынан астамы меншік құқығымен Қоғамға тиесілі заңды тұлға ; - Қоғам тәуекелдерінің шоғырландырылған негіздегі тік бұрышты кестеде орналасқан графикалық бейнесі; тік осі бойынша тәуекел залалының мөлшері, ал көлденең осі бойынша - оның туындау ықтималдығы көрсетілген;
Басты тәуекел көрсеткіші (БТК)	- тәуекел-факторлардың өзгеру үрдістері және Қоғам қызметіне теріс әсер етуі мүмкін тәуекелдерді ықтимал іске асыру туралы белгі беретін индикатор;
компаниялар	- дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) елу пайызынан астамы Қоғамға сенімгерлік басқару құқығымен тиесілі ЕҰ немесе заңды тұлға;
бақылау (бақылау рәсімі)	- тәуекелдерді іске асыру ықтималдығын азайтуға немесе оның салдарын азайтуға мүмкіндік беретін ішкі бақылау элементі, құжатталған әрекеттер жиынтығы, жүйелер конфигурациясы немесе процестерді ұйымдастыру, бақылау рәсімі бизнес-процестердің ажырамас бөлігі болып табылады;
«Қорғаудың үш желісі» моделі	Қоғамның Директорлар кеңесінің басшылығымен тәуекелдерді тиімді басқару және ішкі бақылау үшін үш жеке топ (қорғау желілері): бизнес-функциялар (Қоғамның әрбір құрылымдық бөлімшесі), тәуекелдер мониторингі және бақылау функциясы (тәуекел-бөлімше және комплаенс-бақылаушы), тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау тиімділігін тәуелсіз бағалау функциясы (Ішкі аудит қызметі) арасында рөлдер мен міндеттерді бөлу қажеттігіне негізделген ТБКЖ ұйымдастыру тәсілі;
тәуекел бейіні	- тәуекелдердің түрлерін, әсер ету дәрежесін және өзара тәуелділігін, олардың Қоғам қызметінің нәтижелеріне салдарын қарауға мүмкіндік беретін Қоғам тәуекелдеріне кешенді шолу;
Тәуекелдер тіркелімі	- шоғырландырылған негізде Қоғамның сәйкестендірілген тәуекелдері туралы ақпаратты қамтитын құжат (тәуекелді сипаттау, тәуекел-факторлар, тәуекел иесі, тәуекелді бағалау

	көрсеткіштері және т. б.), Қоғам тәуекелдерінен басқа Тіркелімге ЕҰ тәуекелдер карталарының қызыл аймақтарына кірген ЕҰ тәуекелдері кіреді;
тәуекел	- Қоғамның стратегиялық және бизнес мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін оқиғалардың туындау ықтималдығы;
Тәуекел тәбеті	- қойылған мақсаттарға қол жеткізу кезінде Қоғам қабылдауға дайын тәуекелдің және/немесе шығынның қолайлы мөлшері;
Тәуекел бөлімшесі	- Қоғамның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыруға жауапты құрылымдық бөлімшесі;
Төзімділік	- тәуекелді іске асыру салдарынан нақты бизнес-мақсатқа қол жеткізуге қатысты ауытқудың қолайлы деңгейі;
Тәуекелдерді басқару (тәуекел-менеджмент)	- Қоғам құндылықты құру, сақтау және іске асыру кезінде сүйенетін ( <i>тәуекелдерді басқару үшін</i> ) Қоғамның барлық процестеріне ( <i>стратегиялық жоспарлаудан бастап тиімділікті басқаруға дейін</i> ) интеграцияланған мәдениет, құзыреттер, әдістер мен тәсілдер. Тәуекел-менеджмент корпоративтік басқарудың негізгі элементтерінің бірі болып табылады; ұйымдастыруың барлық деңгейлерінде басқару шешімдерін қабылдау процесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Саясатта «тәуекелдерді басқару», «тәуекел-менеджмент», «тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі (ТБКЖ)» терминдері өзара алмастырылып қолданылады;
ТБКЖ қатысушы	- Директорлар кеңесі, оның комитеттері, Ішкі аудит қызметі, Басқарма, Қоғам қызметкерлері, Тәуекел бөлімшесі, Қоғамның құрылымдық бөлімшелері, тәуекел-үйлестірушілер.

Саясатта ашылмаған терминдер мен анықтамалар Қазақстан Республикасының заңнамасында, Жарғыда және Қоғамның өзге де ішкі құжаттарында айқындалған мағынада қолданылады.

### **3-бөлім. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылаудың корпоративтік жүйесінің мақсаттары мен міндеттері**

8. ТБКЖ келесі мақсаттарға жетудің ақылға қонымды сенімділігін қамтамасыз етуге арналған:

- 1) стратегиялық мақсаттар;
- 2) операциялық мақсаттар – ресурстарды тиімді және нәтижелі пайдалану, активтердің сақталуы;
- 3) сенімді есептілікті дайындау саласындағы мақсаттар;
- 4) қолданылатын заңнаманы және ішкі талаптарды сақтау саласындағы мақсаттар.

ТБКЖ жоғарыда аталған төрт санат бойынша мақсаттарға қол жеткізуге шоғырланса, ішкі бақылау операциялық мақсаттарға, сенімді есептілікті дайындау және қолданылатын заңнама мен ішкі талаптарды сақтау саласындағы мақсаттарға қол жеткізуге шоғырландырылады.

9. Тәуекел-менеджмент және ішкі бақылау әрбір жеке қызметкерден басталады, осыған байланысты ТБКЖ мен ішкі бақылаудың тиімділігі белгілі бір шектеулерге ие. Қателер, екі немесе одан да көп адамның сөз байласуы, адам факторымен байланысты басқа шектеулер ұйымның мақсаттарына жетуде абсолютті кепілдікке ие болуға мүмкіндік бермей, *тек ақылға қонымды сенімділік беру* мүмкіндігіне әкеледі.

10. ТБКЖ мен ішкі бақылаудың міндеттері:

- 1) тәуекел мәдениетін арттыру және тәуекел-менеджмент пен ішкі бақылауды Қоғам қызметінің барлық аспектілеріне біріктіру;
- 2) Қоғамның мақсаттарға қауіп төндіретін жағдайлардың алдын алу, жағымсыз «тосынсыйларға» тиімді ден қою және мұндай жағдайлардың салдарын, егер олар пайда болса, қолайлы деңгейге дейін қысқарту қабілетін арттыру есебінен қызмет нәтижелерінің құбылмалылығын төмендету;
- 3) ұзақ мерзімді перспективада Қоғамның активтері мен кірістілігін арттыру үшін мүмкіндіктерді пайдалануды қамтамасыз ету.

#### **4-бөлім. ТБКЖ компоненттері**

11. Тәуекел-менеджмент бизнестің өмірлік цикліне сәйкес келетін мынадай өзара байланысты компоненттерден тұрады: басқару және мәдениет; стратегия және мақсат қою; қызмет тиімділігі; мониторинг және өзгерістерді енгізу; ақпарат, коммуникация және есептілік.

Ішкі бақылау ТБКЖ компоненттерімен тығыз қиылысатын компоненттерден тұрады: бақылау ортасы (ұйымдық құрылымды, адалдықты және этикалық нормаларды, басқару философиясы мен стилін, кадр саясатын, қызметкерлердің құзыреттілігін қамтиды, «басқару және мәдениет» компонентімен қиылысады), тәуекелдерді бағалау («қызмет тиімділігі» компонентімен тығыз қиылысады), бақылау рәсімдері (тәуекелдерді басқарудың бөлігі болып табылады), ақпарат және коммуникациялар, мониторинг («өзгерістерді мониторингілеу және енгізу», «ақпарат, коммуникация және есептілік» компоненттерімен тығыз қиылысады).

Ішкі бақылау - бұл ТБКЖ-ның ажырамас бөлігі екенін және ТБКЖ мен ішкі бақылаудың құрамдас бөліктері тығыз қиылысатынын ескере отырып,

мағынасы бойынша ұқсас қағидаттардың қайталануын болдырмау мақсатында Саясатта бақылау рәсімдеріне қойылатын талаптарды сипаттау бөлігінде кеңейте отырып, ТБКЖ құрылымы бойынша ғана қағидаттар ұсынылған. Сонымен қатар, келесілерді ескеру қажет:

- ТБКЖ құнды құруға және сақтауға назар аударса, ішкі бақылау нақты мақсаттарға қол жеткізбеу тәуекелдеріне ден қою бойынша шаралар қабылдауға назар аударады;

- ТБКЖ тұжырымдамасы ішкі бақылау тұжырымдамасынан айырмашылығы Тәуекел тәбетін, Төзімділікті, тәуекелдерге кешенді шолуды анықтауды қамтиды, тәуекел мәдениетіне баса назар аударады, бұл ретте Тәуекел тәбетінің, Төзімділіктің болуы, тәуекелдерге кешенді шолу, Қоғамдағы тәуекел мәдениетінің деңгейі Қоғамдағы ішкі бақылаудың жұмыс істеуіне айтарлықтай әсер етеді.

12. «Басқару және мәдениет» компоненті ұйымның миссиясын, көзқарасын, құндылықтарын айқындау кезеңіне сәйкес келеді және мынадай қағидаттарға негізделеді:

- Қоғамның Директорлар кеңесінің тәуекелдерді басқаруға қадағалау функциясын жүзеге асыруы.

- Операциялық құрылымдарды құру.
- Қажетті мәдениетті анықтау.
- Негізгі құндылықтарға адалдық білдіру.
- Білікті мамандарды тарту, дамыту және ұстау.

13. «Стратегия және мақсаттар қою» компоненті стратегияны әзірлеу кезеңіне сәйкес келеді және келесі қағидаттарға негізделеді:

- Қызметті жүргізу шарттарын талдау.
- Тәуекел тәбетін анықтау.
- Балама стратегияларды бағалау.
- Бизнес-мақсаттарды тұжырымдау.

14. «Қызмет тиімділігі» компоненті бизнес-мақсаттарды тұжырымдау кезеңіне сәйкес келеді және келесі қағидаттарға негізделеді:

- Тәуекелдерді анықтау.
- Тәуекелдердің маңыздылығын бағалау.
- Тәуекелдерге басымдық беру.
- Тәуекелдерге ден қою.
- Тәуекелдерге кешенді көзқарас.

15. «Мониторинг және өзгерістер енгізу» компоненті стратегияны енгізу және қызмет тиімділігін бағалау кезеңіне сәйкес келеді және келесі қағидаттарға негізделеді:

- Маңызды өзгерістерді бағалау.
- Тәуекелдерді және қызмет тиімділігін талдау (факторлық талдау).
- Тәуекелдерді басқарудың тиімділігін арттыру.

16. «Ақпарат, коммуникация және есептілік» компоненті құнның өсуіне ықпал етеді және келесі қағидаттарға негізделеді:

- Ақпарат пен технологияларды пайдалану.
- Тәуекелдер туралы ақпаратты тарату.
- Тәуекелдер, корпоративтік мәдениет және қызмет тиімділігі туралы есеп беру.

## **5-бөлім. ТБКЖ қағидаттары**

### **5.1 Директорлар кеңесінің тәуекелдерді басқаруға қадағалау функциясын жүзеге асыруы**

17. Қоғамның Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласындағы төменде көрсетілген функцияларды орындау арқылы тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау тиімділігін қадағалауды жүзеге асырады:

- Қоғамның мақсаттарын (қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді) айқындайды;
- Қоғамның қажеттіліктеріне сәйкес келетін және тәуекелдерді тиімді басқаруды қамтамасыз ететін ұйымдық құрылымды бекітеді;
- Қоғамның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясатын, Қоғамның тәуекелдерді басқару саласындағы басқа да саясаттарды бекітеді;
- Саясат шеңберінде: ТБКЖ ұйымдастырудың қағидаттары мен тәсілдерін, ішкі бақылауды ұйымдастыруға және бақылау рәсімдерін жүргізуге қойылатын талаптарды, ТБКЖ қатысушыларының тәуекелдерді басқару және Қоғамның ішкі бақылау саласындағы рөлдерін бөлуді бекітеді;
- тәуекел-тәбетті, Төзімділікті, Негізгі тәуекел көрсеткіштерін, тіркелімді, Тәуекелдер картасын, Тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарын, Қоғам тәуекелдері бойынша есептерді, тәуекелдер және бақылаулар матрицаларын бекітеді;
- шешімдер қабылдау кезінде ілеспе тәуекелдерді ескере отырып, Қоғамның Директорлар кеңесінің құзыретіне кіретін мәселелерді тиісінше қарауды қамтамасыз етеді;
- тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың қолданыстағы жүйесі Қоғамның Директорлар кеңесі айқындаған қағидаттарға және оны ұйымдастыру тәсілдеріне сәйкес келетініне және тиімді жұмыс істейтініне көз жеткізу үшін тиісті шаралар қабылдайды, оның ішінде (бірақ шектелмей) Ішкі аудит қызметінің ТБКЖ және ішкі бақылаудың тиімділігін бағалау туралы есептерін қарайды, ішкі бақылауды және тәуекелдерді басқаруды жақсарту бойынша сыртқы аудиторлардың қорытындыларын талдайды.

18. Қоғамның Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылауды жүзеге асыру үшін қажетті тәуелсіздігіне, дағдыларына, тәжірибесі мен бизнесті білу деңгейіне ие екендігін және Қоғам қызметінің ағымдағы мәселелері бойынша толық ақпаратқа қол жеткізе алатындығын тұрақты негізде өзі үшін анықтауы тиіс.



19. Қоғамның Аудит жөніндегі комитеті Қоғамның Директорлар кеңесіне ТБКЖ және ішкі бақылаудың сенімділігі мен тиімділігін бақылау мәселелері бойынша жәрдем көрсетеді.

## **5.2 Операциялық құрылымдарды құру**

20. Қоғам Басқармасы мынадай функцияларды орындау арқылы тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін құруды және оның тиімділігін қолдауды қамтамасыз етеді:

- Саясатты іске асыруды, ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеуді және енгізуді, бизнестің сыртқы және ішкі ортасындағы өзгерістерді ескере отырып, оларды өзектендіруді қамтамасыз етеді және Қоғамның Директорлар кеңесін тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласындағы барлық бекітілген ішкі нормативтік құжаттар туралы хабардар етеді;

- Қоғамның Директорлар кеңесінің шешімдерін, Қоғамның Аудит жөніндегі комитетінің тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыру саласындағы ұсынымдарын орындайды;

- төмендегі деңгейдегі басшылар және/немесе құрылымдық бөлімшелердің басшылары/бизнес-процестердің иелері арасында тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың нақты рәсімдері үшін өкілеттіктерді, міндеттерді және жауапкершілікті бөледі;

- тиісті біліктілігі мен тәжірибесі бар қызметкерлердің тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау рәсімдерін енгізуін қамтамасыз етеді;

- тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылауды Қоғамның барлық бизнес-процестерімен интеграциялауды қамтамасыз етеді, оның ішінде, бірақ олармен шектелмей, әртүрлі бағыттар бойынша қызмет нәтижелері туралы есептер шеңберінде және Қоғам Басқармасының құзыретіне кіретін мәселелерді қарау шеңберінде тәуекелдер туралы ақпаратты қарайды және талқылайды;

- кейіннен Қоғамның Директорлар кеңесінің қарауына шығару үшін Тәуекел-тәбетті, Төзімділікті, Тәуекелдер тіркелімі мен картасын, НТК, Тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарын, тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын, Қоғамның тәуекелдер жөніндегі есептерін мақұлдайды;

- Қоғамның лимиттері бойынша мәселелерді және Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес өзге де мәселелерді қарайды;

- қалыңдыстарды басқару тәсілдерін регламенттейтін қызметтің үздіксіздік жоспарларын, бұзушылықтар болған жағдайда қызметті белгіленген деңгейге дейін қалпына келтіруді және қолдау жоспарларын (ақпараттық технологиялар саласындағы үздіксіздік жоспарын қоса алғанда) әзірлеуді қамтамасыз етеді;

- ТБКЖ және ішкі бақылау мониторингін, оның ішінде тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласындағы ішкі нормативтік құжаттардың сақталуына, Тәуекел-тәбет пен Төзімділіктің сақталуына мониторинг жүргізеді, Қоғам тәуекелдері бойынша есептерді, бақылау рәсімдері мониторингінің нәтижелерін қарайды және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қабылдайды;

▪ Директорлар кеңесіне Қоғамның тәуекелдері бойынша есеп шеңберінде ішкі бақылаулардың тиімділігі мен толықтығы туралы өтініш береді.

21. Көлденең коммуникацияны қамтамасыз ету және ТБКЖ тиімді енгізу үшін Қоғамда Тәуекелдерді басқару комитеті жұмыс істейді, ол Қоғам Басқармасы жанындағы тәуекелдерді басқару бөлігінде ұсыныстар әзірлейтін консультативтік-кеңесші орган болып табылады, оның негізгі функцияларына мыналар кіреді:

▪ Қоғам Басқармасының және/немесе ЕҰ уәкілетті органдарының қарауына шығарылатын және Қоғам мүдделерін қозғайтын Қоғамда және ЕҰ-да тәуекелдерді басқару мәселелерін талқылау;

▪ Қоғамның және оның ЕҰ тәуекелдерін басқару жөніндегі ішкі нормативтік құжаттарды кезең-кезеңімен жаңартуға және жетілдіруге байланысты, Қоғам пайдалануға болжанатын және/немесе ұсынылатын мәселелерді қарау;

▪ Қоғамның негізгі тәуекелдерін және Қоғам мен оның ЕҰ үшін өзекті тәуекелдерді басқару жөніндегі шаралардың тиімділігін қарау;

▪ Қоғам Басқармасы мен Директорлар кеңесінің бекітуіне шығару үшін тәуекел-тәбетті, әрбір тәуекел бойынша төзімділік деңгейін және лимиттерді қарау және алдын ала мақұлдау;

▪ Қоғамның Директорлар кеңесінің бекітуіне шығару үшін тәуекелдер тіркелімін, тәуекелдер картасын, негізгі тәуекел көрсеткіштерін, тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шаралар жоспарын, тәуекелдер және бақылаулар матрицасын қарау және алдын ала мақұлдау;

▪ ТБКЖ жұмыс жоспарын жыл сайынғы негізде қарау және алдын ала мақұлдау;

▪ Тәуекелдер иелерін, тәуекел-үйлестірушілерді тағайындау жөніндегі ұсыныстарды қарау және алдын ала мақұлдау;

▪ тәуекелдерді басқарудың жаңа тәсілдерін және олардың Қоғамға және оның ЕҰ-ға қолданылуын және тәуекелдерді басқару саласында оқыту іс-шараларын жүргізуге байланысты мәселелерді қарау;

▪ Қоғам Басқармасының және Директорлар кеңесінің тапсырмаларына сәйкес өзге функцияларды орындайды.

22. Тәуекелдерді басқару комитетінің жұмысы Қоғам Басқармасының шешімімен бекітілген Тәуекелдерді басқару комитеті туралы Ережемен реттеледі.

23. Қоғамның Директорлар кеңесі мен Басқармасы өз функцияларын орындау кезінде «Қорғаудың үш желісі» моделіне сүйенеді.

24. Қорғаудың бірінші желісі (бизнес-функциялар) өз құзыреті шеңберінде әрбір қызметкер тұлғасында құрылымдық бөлімшелермен ұсынылған. Қоғам қызметкерлері (тәуекел иелері) лауазымдық міндеттерін орындау кезінде тәуекелдерді тікелей басқарады және өз құзыреті шегінде бақылау рәсімдерін орындайды, оның ішінде мынадай негізгі функцияларды орындайды:

- тәуекелдерді сәйкестендіреді және бағалайды, тәуекелдерге ден қою стратегияларын (қабылдау, тәуекелден жалтару, тәуекелді ұлғайту, тәуекелді азайту немесе беру) және тәуекелдерге ден қою жөніндегі нақты шараларды ұсынады және іске асырады, қажет болған жағдайда жетекшілік ететін қызмет шеңберінде ТБКЖ жетілдіру жолдарын тұрақты негізде ұсынады;

- өздеріне сеніп тапсырылған бизнес-процестерді реттейтін саясат пен рәсімдерді әзірлейді және жаңартады;

- бақылау дизайнын анықтайды /құжаттайды/ жетілдіреді және бақылау рәсімдерін орындайды, сеніп тапсырылған бизнес-процестер шеңберінде тәуекелдер мен бақылаулардың матрицаларын тұрақты негізде әзірлейді;

- өз құзыреті шегінде тәуекел-тәбетті оның барлық компоненттері бойынша сақтайды;

- іске асырылған және әлеуетті тәуекелдерді есепке алу және талдау жөніндегі ішкі нормативтік құжатқа сәйкес іске асырылған және әлеуетті тәуекелдер базасын толтырады;

- өз функцияларын орындаумен байланысты тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы және ішкі факторларды бақылайды;

- мүдделі тұлғаларға тәуекелдер туралы уақтылы және толық ақпарат береді, оның ішінде (бірақ шектелмей) тоқсан сайынғы негізде Тәуекел-бөлімшеге Төзімділікті, НТК тұрақты мониторингілеу Төзімділікті айқындау, Тәуекелдер тіркелімі мен картасын, Тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарын, тәуекелдер бойынша есептерді қалыптастыру мақсатында ақпарат береді; сондай-ақ тәуекел бейініндегі өзгерістер (бұдан басқа, НТК шекті мәнінен асып кету немесе жақындау туралы деректерді қоса алғанда), жаңа тәуекелдер туралы мәліметтерді және жаңа тәуекел немесе тәуекелдегі өзгерістер анықталған күннен бастап бір жұмыс күні ішінде ден қою жөніндегі шаралар туралы ұсыныстарды жібереді.

25. Қоғамның әрбір құрылымдық бөлімшесінде қызметі іске асырылған және әлеуетті тәуекелдерді есепке алу және талдау жөніндегі ішкі нормативтік құжатпен реттелетін тәуекел-үйлестіруші тағайындалады.

Тәуекел-үйлестірушілер жетекшілік ететін құрылымдық бөлімшеде әлеуетті және іске асырылған тәуекелдер туралы ақпаратты Тәуекел-бөлімшеге ұсынуды қамтамасыз етеді.

26. Қорғаудың екінші желісі (мониторинг функциялары) Тәуекел-бөлімшеден, оның Қоғам Басқармасының жетекшілік ететін мүшесінен және Қоғамның Комплаенс қызметінен тұрады.

Қорғаудың екінші желісі құрылымдық бөлімшелердің (бизнес-функциялардың) тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың тиімді практикасын енгізу мониторингіне, заңнаманың және Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарының сақталуына, Мінез-құлық кодексін, Қоғамның ішкі құжаттарын және/немесе сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері жөніндегі заңнаманы және Қоғамға қолданылатын өзге де реттеуші талаптарды болжамды бұзушылықтардың сақталуына жауап береді.

Тәуекел-бөлімше мынадай функцияларды жүзеге асырады:

- Қоғамда тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерін үйлестіреді;

- ішкі бақылау ортасының жұмыс істеуін қамтамасыз етеді, Қоғамда бақылау рәсімдерінің мониторингін жүзеге асырады;

- Қоғам мен компаниялар үшін тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласындағы ішкі нормативтік құжаттарды әзірлейді және өзектендіреді, тәуекелдер иелерін бекітілген құжаттар туралы хабардар етеді, тәуекелдерді басқарудың және ішкі бақылаудың бизнес-процестерге ықпалдасуы бойынша ұсыныстар енгізеді;

- жыл сайын болжамды жылдың алдындағы жылдың 05 қарашасынан кешіктірмей Тәуекелдер тіркелімі мен картасын, Тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарын, тоқсан сайын есепті тоқсаннан кейінгі екінші айдың 20-күнінен кешіктірмей тәуекелдер бойынша есептерді қалыптастырады;

- Тәуекел-тәбетті қалыптастырады;

- тәуекелдер бойынша есептерді дайындау кезінде, сондай-ақ Қоғам Басқармасы мен Директорлар кеңесінің қарауына шығарылатын материалдарды қарау кезінде тәуекелдер иелері анықтаған тәуекелдердің толық қамтылуын және осы тәуекелдерге ден қою шараларының жеткіліктілігін сыни бағалайды, тәуекелдер портфелін талдайды және ден қою стратегиясы және қажет болған жағдайда тиісті тәуекелдерді басқаруға қатысты ресурстарды қайта бөлу бойынша ұсыныстар әзірлейді, басшылықтың назарын жаңа тәуекелдерге және тәуекелдердегі елеулі өзгерістерге аударады;

- қажеттілігіне қарай оқытуды ұйымдастырады, тәуекелдер иелері мен компанияларға тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласында әдістемелік және практикалық қолдау көрсетеді;

- тұрақты негізде іске асырылған және әлеуетті тәуекелдер деректер базасын әкімшілендіреді;

- Қоғамның ішкі аудит қызметімен (бұдан әрі – ІАҚ) өзара іс-қимыл жасайды, оның ішінде жылдық аудиторлық жоспарды, кепілдіктер картасын қалыптастыру бөлігінде олармен шектелмейді, аудиторлық тексерулердің және бақылау рәсімдері мониторингінің нәтижелерін талқылайды, білімдерімен және әдіснамаларымен алмасады.

Тәуекел-бөлімше және жетекшілік ететін Басқарма мүшесі Қоғамның Директорлар кеңесін, Аудит жөніндегі комитетті және Қоғам Басқармасын тәуекелдердің ағымдағы жай-күйі мәселелері және қабылданатын ден қою шаралары, бақылау ортасындағы өзгерістер, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процесіндегі елеулі ауытқулар, тәуекелдерді басқаруды және ішкі бақылауды жетілдіру бойынша іске асырылатын шаралар, тәуекелдерді басқару саласындағы өзге де мәселелер бойынша хабардар етуге жауапты болып табылады.

Мүдделер қақтығысын болдырмау үшін Тәуекел-бөлімшеге жетекшілік ететін Басқарма мүшесі экономикалық жоспарлау, корпоративтік

қаржыландыру, қазынашылық, инвестициялық қызмет, ішкі аудит жөніндегі функцияларды қоса атқармауы тиіс, Қоғамның Аудит жөніндегі комитетінің мүшесі болмауы тиіс.

Тәуекел-бөлімше және жетекшілік ететін Басқарма мүшесі функционалдық міндеттерін орындау үшін қажетті Қоғамның барлық ақпаратына, құжаттарына қол жеткізуі тиіс.

Комплаенс-бақылаушы мінез-құлық кодексін, сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері жөніндегі заңнаманы және Қоғамға қолданылатын өзге де реттеушілік талаптарды бұзу тәуекелдерін басқаруға бағытталған комплаенс бағдарламасын әзірлеуге және енгізуге жауап береді.

27. Қорғаудың үшінші желісі (тәуелсіз кепілдік) - ІАҚ, ол тиімділікке тәуелсіз бағалау жүргізеді және тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылауды жетілдіруге жәрдемдеседі, Қоғамның Аудит жөніндегі комитеті мен Директорлар кеңесіне қолдау көрсетеді, оларға тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімділігіне тәуелсіз баға береді.

### **5.3 Қажетті мәдениетті анықтау**

28. Тәуекелдерді басқару мәдениеті (тәуекел мәдениеті) тәуекел менеджментінің негізі болып табылады, бұл барлық лауазымды тұлғалар мен қызметкерлер өз міндеттерін орындау кезінде бөлісетін және қолданатын тәуекелдерді басқару саласындағы сенім, түсінік және білім.

Тәуекел мәдениеті Қоғамның корпоративтік мәдениетінің бөлігі болып табылады. Тәуекел мәдениетінің деңгейі стратегия әзірленген сәттен бастап оны іске асыруға және тиімділік мониторингіне дейін тәуекелдердің қалай анықталатынын, бағаланатынын және басқарылатындығын анықтайды.

29. Тәуекел-мәдениет төрт қағидатқа негізделеді:

29.1 Жоғары деңгейдегі бағыт: Директорлар кеңесі, Басқарма және Қоғам басшылығы жоғарыдан бағыт береді және шешім қабылдау кезінде ұзақ мерзімді құн, пайдалылық және шешім қабылдауға да, қабылдамауға да байланысты тәуекелдер арасындағы оңтайлы тепе-теңдіктен туындайды, басшылық бағыныштыларда тәуекелге бағдарланған мінез-құлықты көтермелейді. Қоғам органдары отырыстарының күн тәртібіндегі әрбір мәселе тәуекелдерді талдаумен және белгіленген тәуекел-тәбетке сәйкестікпен сүйемелденуі тиіс.

29.2 Корпоративтік басқару: Қоғамның қызметі қызметкерлердің Саясат пен барлық ішкі нормативтік құжаттардың сақталуы міндетті екенін түсінуін қамтамасыз ететін бақылау ортасын құруға бағытталған. Қоғамның барлық лауазымды тұлғалары мен қызметкерлері тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жөніндегі өздерінің жауапкершілік аймағы мен өкілеттіктерін нақты түсінеді. Тәуекелдер иелері өз құзыреті шегінде тәуекелдерді түсінеді, оларды басқарады және Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес тәуекелдер туралы тиісті түрде хабардар етеді.

29.3 Шешім қабылдау: Ішкі орта коммуникациялардың ашықтығымен және тәуекелдер туралы ақпараттың ашықтығымен сипатталады, бұл Қоғамның қызметкерлері мен лауазымды тұлғалары арасында ілеспе тәуекелдер мен әлеуетті мүмкіндіктерді ашық және сындарлы талқылауға ықпал етеді және сыртқы сын-қатерлерге жауап ретінде тиімді шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді.

Барлық деңгейдегі сыйақы жүйесі басқарушылық шешімдер қабылдау процесінде тәуекелге дұрыс көзқарасты қалыптастыруда басшылық пен қызметкерлер үшін қаржылық және қаржылық емес ынталандыруды қолданады. Тәуекел мәдениеті дамыған жағдайда қабылданатын шешімдер тәуекел тәбетімен нақты анықталады.

29.4 Құзыреттілік: Қоғамның ұйымдық құрылымы «қорғаудың үш желісі» моделіне негізделген. Тәуекел-бөлімше қорғаудың екінші желісі ретінде тиімді әрекет етеді, осылайша Басшылықтың Қоғам мақсаттарына жетуге деген сенімін арттырады. Тәуекел-бөлімше Қоғамда тәуекел-мәдениетті тұрақты дамыту бағытын, оның ішінде Қоғамның жаңадан қабылданған қызметкерлері үшін бейімдеу курсының тетіктерін пайдалана отырып, Қоғамның Директорлар кеңесінің мүшелерін лауазымға енгізу шеңберінде тәуекелдер бойынша құжаттарды ұсыну және т. б. бағытын қолдайды. Тәуекел-бөлімше қажет болған жағдайда Қоғам қызметкерлері арасында тәуекелдер бойынша анонимді сауалнама жүргізе алады.

30. Қоғам Басқармасы мен Директорлар кеңесі үшін тәуекел-мәдениет деңгейі туралы ақпарат көздері Қоғамдағы тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін бағалау жөніндегі құжаттар, компаниялардағы корпоративтік басқаруды диагностикалау жөніндегі есептер және т. б. болуы мүмкін.

31. Қоғамда Мінез-құлық кодексін, сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес бойынша талаптарды бұзу, алаяқтық, парақорлық және өзге де бұзушылықтар туралы хабарлау тәртібін белгілейтін бастамашылық ақпарат беру саясаты бар.

32. Жоспарларды талқылау және ақпарат алмасу үшін тұрақты негізде қорғаудың екінші және үшінші желісінің құрылымдық бөлімшелерінің отырыстары ұйымдастырылады.

#### **5.4 Негізгі құндылықтарға адалдық білдіру**

33. Қоғамның құндылықтарға адалдық білдіруі ТБКЖ тиімді жұмыс істеуінің негізі болып табылады.

Қоғамда құндылықтар, негізгі қағидаттар мен мінез-құлық стандарттары белгіленген, оларды басшылыққа ала отырып, қызметкерлер мен лауазымды тұлғалар мүдделі тараптардың мүдделері мен сенімін қорғауды бірлесіп қамтамасыз ете алады, бұл сайып келгенде Қоғамның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етеді.

## **5.5 Білікті персоналды тарту, дамыту және ұстап қалу**

34. Қоғамның Директорлар кеңесі тарапынан қадағалау кезінде басшылық Қоғамның мақсаттарына қол жеткізу үшін қажетті адами ресурстарға қажеттілікті айқындайды. Қоғамда дағдарыстық жағдайлар туындаған кезде міндеттерді бөлу жоспарлары, негізгі персонал үшін сабақтастық жоспарлары әзірленуі тиіс.

Адам ресурстарын басқару саласындағы ішкі нормативтік құжаттар білікті персоналды тарту, дамыту және ұстап қалу үшін негіз болып табылады.

## **5.6 Қызмет жүргізу шарттарын талдау**

35. Қоғам миссияны, пайым мен құндылықтарды қолдау үшін стратегияны әзірлеу процесінде сыртқы және ішкі ортаны ескереді.

Сыртқы орта саяси, экономикалық, әлеуметтік, технологиялық, құқықтық, экологиялық факторларды қамтиды. Қоғамның сыртқы ортамен (бизнес құрылымдармен, әлеуметтік, реттеуші, басқа да мемлекеттік органдармен) өзара қарым-қатынасы ішкі ортада көрініс табады және оның қалыптасуына әсер етеді.

## **5.7 Тәуекел-тәбетті анықтау**

36. Тәуекел тәбеті стратегиялық жоспарлау процесімен қатар қалыптасады. Қоғамның Даму стратегиясы бекітілгеннен / қайта қаралғаннан кейін үш ай ішінде Тәуекел-бөлімше Тәуекел-тәбетті Қоғамның Директорлар кеңесінің бекітуіне шығару шараларын қабылдайды.

37. Тәуекел-тәбет миссияны, пайымды және стратегиялық мақсаттарды ескереді, Қоғам активтерінің құнын құру, сақтау және сату контексіндегі инвестициялық, қаржылық және операциялық қызметке қатысты айқындалады.

38. Тәуекел-тәбет Қоғам қабылдауға дайын шоғырландырылған негізде сыни тәуекелдер деңгейінің жоғарғы шегін анықтайды.

39. Жыл сайын 5 қарашаға дейін Тәуекел-бөлімше Тәуекел-тәбеттің өзектілігіне талдау жүргізеді және ішкі (мысалы, стратегия өзгерген кезде) немесе сыртқы (мысалы, жаңа реттеуші талаптар) ортада елеулі өзгерістер анықталған күннен бастап үш ай ішінде Тәуекел-бөлімше Тәуекел-тәбетті қайта қарау туралы мәселеге бастамашылық етеді.

40. Тәуекел-тәбет Қоғамның даму стратегиясын қолдану/бекіту кезеңінен аспайтын мерзімге сапалық және сандық көрсеткіштер түрінде белгіленеді. Тәуекел-тәбет көрсеткіштері жылдық мәндерді (мысалы, қаржы жылы ішінде жинақталған операциялық қызметтен болған шығындар EBITDA-дан 10%-дан аспауы тиіс) және/немесе одан да көп ұзақ мерзімді көрсеткіштерді (мысалы, инвестициялық жобаның немесе ЕҰ бүкіл әрекет ету мерзімі ішінде күтілетін капиталға инвестициялардан болатын шығындардың дисконтталған сомасы

Қоғамның меншікті капиталының 3%-ынан аспауы тиіс) қабылдауы мүмкін. Тәуекел-тәбетті қалыптастыру кезінде міндетті түрде тәуекел бейіні ескеріледі және шығындардың (Тәуекел-тәбет мөлшеріне тең) Қоғамның қаржылық нәтижелеріне әсері талданады.

41. Тәуекел-тәбет Қоғамның барлық деңгейлерінде шешім қабылдау процесіне біріктірілген. Тиімді мониторингті жүзеге асыру және тәуекел-тәбет деңгейінің артуына жол бермеу мақсатында Қоғамда Төзімділік қолданылады. Тәуекел-тәбет, Төзімділік, Негізгі тәуекел көрсеткіштері мен тәуекелдер бойынша лимиттер өзара байланысты және олардың сақталуы үнемі қадағаланады.

42. Тәуекел-тәбетті сақтау Қоғам қызметкерлері үшін транзакциялар жүргізу, мәмілелер жасау, жобаларды талдау кезінде және Қоғамның лауазымды тұлғалары үшін басқару шешімдерін қабылдау кезінде міндетті болып табылады.

## **5.8 Балама стратегияларды бағалау**

43. Стратегияны таңдау кезінде Қоғам тәуекел бейіні мен Тәуекел-тәбетті ескереді, сондай-ақ балама стратегияларды әрбір баламаның тәуекелдері мен мүмкіндіктері тұрғысынан талдайды.

Тәуекел бейінін түсіну Тәуекел-тәбеттің шегінде бола отырып, стратегияны іске асыру үшін ресурстарға қажеттілікті анықтауға мүмкіндік береді.

Тәуекелдерді басқару стратегияларды екі тараптан бағалауды қамтиды: 1) стратегия Қоғамның миссиясына, пайымы мен құндылықтарына сәйкес келмеу ықтималдығы; 2) таңдалған стратегияны іске асырудың салдары.

Егер белгілі бір стратегиямен байланысты тәуекел белгіленген Тәуекел - тәбеттен асып кетсе, балама стратегияны таңдау немесе Тәуекел-тәбетті қайта қарау керек.

## **5.9 Бизнес-мақсаттарды тұжырымдау**

44. Қоғам бизнес-мақсаттарды стратегиялық және бизнес-жоспарлау жөніндегі ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес қалыптастырады.

Қоғам мақсат қою кезінде агрессивті мақсат үлкен қауіп-қатерге әкелуі мүмкін екенін ескереді. Осыған байланысты, Қоғам мақсат қою кезінде Тәуекел-тәбетті ескереді.

45. Тиімді мониторингті жүзеге асыру және Тәуекел-тәбет деңгейінің асуына жол бермеу мақсатында Төзімділік белгіленеді, ол тәуекелдерді іске асыру салдарынан кейбір бизнес-мақсаттардан қолайлы ауытқуды көрсетеді.

Төзімділік тоқсан сайынғы мониторингке жатады және сыртқы және ішкі ортада өзгерістер болған жағдайда қайта қаралуы мүмкін.



### 5.10 Тәуекелдерді анықтау (сәйкестендіру)

46. Тәуекелдерді сәйкестендіру Қоғам шығыстарын оңтайландыру әдісі ретінде маңызды, өйткені тәуекелдерді алдын-ала анықтау, оларды азайту және салдарын жою бойынша барабар іс-шараларды анықтау осындай іс-шараларды қаржыландыру көздері мен көлемін жоспарлауға мүмкіндік береді, бұл, нәтижесінде Қоғам қызметінің тиімділігіне әсер етеді.

47. Тәуекелдер тәуекелдерді түгендеу барысында да (Тіркелімді дайындау шеңберінде жыл сайын, тәуекелдер бойынша есептерді дайындау шеңберінде тоқсан сайын), сондай-ақ ағымдағы қызмет барысында да анықталады. Бұрын тіркелімге енгізілмеген елеулі тәуекел анықталған кезде, тәуекел иесі бұл туралы Тәуекел-бөлімшені хабардар етуі тиіс. Тәуекел-бөлімше алынған ақпаратты талдайды және қажет болған жағдайда тәуекелдер тіркеліміне жаңа тәуекелді қосады.

48. Тәуекелдерді сәйкестендіру үшін Қоғам қызметкерлері келесі әдістер мен құралдарды қолдана алады:

48.1. *Қойылған мақсаттарға, міндеттерге, қызметтің негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізуге әсер етуі мүмкін тәуекелдерді сәйкестендіреді.*

48.2. Салалық ерекшелік немесе функционалдық қызмет бойынша Қоғамға және компанияларға ұқсас ұйымдарға тән әлеуетті оқиғаларды анықтау мәніне *салалық және халықаралық салыстырулар* жүргізеді.

48.3. Әрбір осындай бөлімшенің қызметіне және тұтастай Қоғамға және ЕҰ-ға әсер ететін тәуекелдерді анықтау үшін әрбір құрылымдық бөлімшенің ішіндегі тәуекелдерді талқылайды. Тәуекел-бөлімше әрбір құрылымдық бөлімшенің елеулі тәуекелдерін Тіркелімге интеграциялау мақсатында кездесулерге бастама жасайды, оның барысында Тәуекелдер тіркелімінің жобасы немесе Тәуекелдер тіркеліміне өзгерістер талқыланады.

48.4. Тәуекел-бөлімше бар және әлеуетті тәуекелдерді және оларды басқару жолдарын ашық талқылау үшін Қоғамның негізгі қызметкерлерімен (сарапшыларымен) мақсатты *сұхбат* жүргізеді.

48.5. *Аудиторлық тексерулердің нәтижелері бойынша есептерді* талдайды және т. б.

48.6. *Near Miss талдауын* жүргізіңіз. Near Miss бұл белгілі бір жағдайларда қауіп-қатерге (жарақат, өрт, төгілу, авария және т.б.) әкелуі мүмкін, бірақ әкелмеді, бизнес-процестерді, операциялық, өндірістік регламенттерді бұзумен байланысты оқиғалар. Near Miss неғұрлым көп болса, тәуекел ықтималдығы соғұрлым жоғары болады. Near Miss іске асырылған және әлеуетті тәуекелдердің электрондық базасында тәуекелдер иелері мен компаниялары тіркеі тиіс.

48.7. *Іске асырылған және ықтимал тәуекелдердің электрондық базасын* пайдаланады. Тәуекел-бөлімше базаны басқарады, ал қоғамның құрылымдық бөлімшелері және ЕҰ іске асырылған тәуекелдер туралы ақпарат береді. Іске асырылған және әлеуетті тәуекелдердің электрондық базасы тиісті ішкі нормативтік құжатпен реттеледі.

48.8. Ішкі (күшті және әлсіз жақтары) және сыртқы (қауіптер мен мүмкіндіктер) факторларды талдауды қамтитын SWOT талдауын жүргізеді, сондай-ақ тәуекелдерді анықтаудың өзге де құралдарын пайдаланады.

49. Сәйкестендірілген тәуекелдер түрлері бойынша тәуекелдердің мынадай жіктелімін пайдалана отырып, Тәуекелдер тіркелімі нысанында жүйеленеді:

- стратегиялық тәуекел - қызмет пен даму стратегиясын айқындау және іске асыру, саяси ортаның, өңірлік конъюнктураның, салалық құлдыраудың және жүйелік сипаттағы басқа да сыртқы факторлардың өзгеруі немесе қателері (кемшіліктері) салдарынан шығындардың туындау тәуекелі;

- қаржылық тәуекелдер - капитал құрылымымен және қаржылық табыстылықтың төмендеуімен байланысты тәуекелдерді қамтиды. Қаржылық тәуекелдер нарықтық тәуекелдерді (пайыздық және валюталық ставкалардың ауытқуы, табиғи ресурстарға бағалардың ауытқуы), өтімділік тәуекелдерін, кредиттік тәуекелдерді (корпоративтік контрагенттерге, жеке тұлғаларға, екінші деңгейдегі банктерге және басқа елдердегі талаптар бойынша) қамтиды;

- құқықтық тәуекелдер - Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарын, Қазақстан Республикасының резидент еместерімен қатынастарда басқа мемлекеттердің заңнамаларын, сондай-ақ ішкі ережелер мен рәсімдерді сақтамау салдарынан шығындардың туындау тәуекелі;

- операциялық тәуекел - қызметкерлер тарапынан (персоналдың тәуекелдерін қоса алғанда) жіберілген ішкі процестерді жүзеге асыру, ақпараттық жүйелер мен технологиялардың жұмыс істеуі (технологиялық тәуекелдер), өндірістік қауіпсіздік, сондай-ақ сыртқы оқиғалар салдарынан болған кемшіліктер немесе қателер нәтижесінде шығындардың, өндірістегі жазатайым оқиғалардың туындау тәуекелі. Операциялық тәуекелдің мынадай факторлары бөлінеді: сыртқы және ішкі алаяқтық; еңбек даулары; бизнес-процестер мен ақпараттық және техникалық жүйелердегі іркілістер; материалдық активтерге залал; өндірістегі жазатайым оқиғалар; клиенттермен шарттық қатынастардағы іркілістер.

50. Тәуекелдер тіркелімі кем дегенде мынадай ақпаратты қамтиды: тәуекелдің түрі мен атауы; тәуекел-факторлар (ішкі және сыртқы); тәуекелдерді іске асыру салдары; тәуекел иесі; тәуекелдің тән және қалдық бағасы; болған жағдайда Негізгі тәуекел көрсеткіші. Тәуекелдер тіркелімінде әрбір тәуекел қандай бизнес-мақсатқа әсер ететіні, сондай-ақ бизнес-мақсатқа қатысты Төзімділік көрсетілуі тиіс.

### **5.11 Тәуекелдердің маңыздылығын бағалау**

51. Тәуекелдерді бағалау процесі Қоғамның қызметіне шоғырландырылған негізде теріс әсер етуі мүмкін неғұрлым маңызды тәуекелдерді бөлу және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу мақсатында жүргізіледі. Тәуекелді бағалау нәтижелері тәуекелге ден қою

шараларын таңдауды анықтайды. Аса маңызды тәуекелдер бойынша ақпарат Директорлар кеңесінің қарауына шығарылуы тиіс, ол осы тәуекелдер бойынша басқару және бақылау туралы шешім қабылдайды.

52. Тәуекелдерді тәуекел иелері сапалық және сандық әдістерді қолдана отырып, олардың пайда болу ықтималдығы немесе жиілігі және стратегия мен бизнес-жоспарларға әсері тұрғысынан бағалайды. Сандық бағалау дәлірек аналитикалық мәліметтерді алуға мүмкіндік береді және тәуекелдерді қаржыландыру әдістерін жасауда әсіресе пайдалы. Сандық бағалауға келмейтін тәуекелдер, оларды модельдеу үшін сенімді статистикалық ақпарат жоқ немесе мұндай модельдерді құру шығындар тұрғысынан орынды емес, тек сапалы негізде бағаланады.

53. Тәуекелдерді сапалы бағалау не негізгі қызметкерлермен мақсатты сұхбаттасу жолымен, не сарапшыларға Қоғам үшін неғұрлым маңызды деп санайтын тәуекелдерді таңдау, оларды ұсынылған балдық шкала бойынша бағалау, сондай-ақ оларды басқару бойынша ұсыныстар (ұсынымдар) беру ұсынылатын сауалнама жүргізу жолымен жүргізіледі. Екі әдісті де қолдануға болады: сауалнама жүргізудің электрондық жүйесі негізінде Қоғам қызметкерлеріне кеңінен сауалнама жүргізу және құрылымдық бөлімшелер басшылары мен Қоғамның басқарушы директорларымен сұхбат жүргізу.

54. Сандық бағалау кезінде тәуекел алдымен гросс-негізде, содан кейін тәуекелдерді басқару бойынша қабылданатын шараларды ескере отырып, нетто-негізде бағаланады.

Сандық бағалау үшін келесі әдістер мен құралдар қолданылуы мүмкін:

54.1 Тәуекелдің басталуы нәтижесінде бүлінуі мүмкін мүліктің құны негізінде тәуекелді сандық бағалау. Мұндай модельде тәуекел туындаған кезде материалдық залалдың сценарийлері жасалады және бүлінуі мүмкін және кейіннен жөндеуге немесе ауыстыруға жататын мүліктің қалпына келтіру құны есептеледі. Әдетте операциялық тәуекелдерді (техногендік апаттар, өрт және т. б. нәтижесінде мүлікке материалдық залал) сандық бағалау үшін пайдаланылады.

54.2 Алынбаған кірісті есептеу негізінде сандық бағалау. Мұндай бағалау әдетте өндірісті тоқтату немесе жеткізілімді бұзу тәуекелдерін бағалау үшін қолданылады.

54.3 Салыстырмалы талдау негізінде тәуекелді сандық бағалау. Тәуекелдердің кейбір түрлерінен, мысалы, зиян келтіргені үшін немесе экологиялық ластағаны үшін жауапкершілік тәуекелдерінің барынша көп залалын бағалау қандай да бір формулалар бойынша есептелмейді, сондықтан мұндай тәуекелдерді сандық бағалау үшін прецеденттік статистика (салалық және аумақтық) пайдаланылады. Мұндай тәуекелдерді бағалау үшін әдетте олардың басталу сценарийлері және тартылуы (залал келтіруі) мүмкін тараптар, сондай-ақ осындай тәуекелдің жалпы ықпалы бағаланады және осындай сценарийлер іске асырылған кезде залалдың құны туралы қолда бар ақпараттың (статистиканың) негізінде барынша ықтимал залал айқындалады. Прецеденттік

статистика кез-келген тәуекелдердің компанияның акциялары мен басқа бағалы қағаздарының нарықтық құнына әсерін бағалау кезінде де қолданылады.

54.4 *Статистикалық модельдер негізінде* тәуекелді сандық бағалау. Мұндай бағалау нақты ақшалай тұлғаланымы бар және белгілі бір сыртқы факторларға тәуелді (мысалы, мұнай бағасының, валюта бағамдарының, пайыздық мөлшерлемелердің ауытқуы және т.б.) және статистикалық тәуелділіктерді құруға негізделетін (мысалы, регрессиялық талдау әдістерін пайдалана отырып) тәуекелдер үшін қолданылады. Бұл жағдайда туындаған тәуекел қандай жағдайда маңызды болуы мүмкін екенін нақты анықтауға болады.

Қоғам осы тәсіл шеңберінде тәуекелдерді бағалаудың негізгі әдістерін бөлек немесе біріктірілген түрде пайдаланады және олар мыналарды қамтуы мүмкін:

54.4.1 *Тәуекелдегі құн (Value - at risk-VaR)*- берілген ықтималдық бар нарықтық тәуекел факторларын қайта бағалаудан берілген уақыт кезеңі ішінде күтілетін шығындардан аспайтын шама. VaR мәні ақшалай тұлғаланады.

54.4.2 *Тәуекелдегі ақша ағындары (Cash-flow at risk - CFaR)* – берілген ықтималдықпен берілген уақыт кезеңі ішінде асырылмайтын жоспарланған мәндерден ақша ағындарының ең жоғары ауытқуларын бағалауды білдіретін шама.

54.5 *Стресс тестілеу*. Бұл нарықтық тәуекел факторларын ерекше, бірақ мүмкін мәндерге өзгерту әдісі.

Өзгертін тәуекел факторларының санына байланысты бір факторлы және көп факторлы стресс-тестілеу бөлінеді.

Тәуекел факторларының өзгеру сценарийлеріне байланысты стресс-тестілеудің тарихи және сараптамалық сценарийі бар. Тарихи сценарий бұрын болған тәуекел факторының өзгеруін білдіреді. Сараптамалық сценарий нарықтық тәуекел факторларының мәндеріне қатысты әртүрлі сарапшылардың (тәуекелдер иелері немесе Bloomberg, Reuters және т. б. сияқты сыртқы көздер) күтулерімен анықталады.

54.6 *Операциялық тәуекелдер көздерін статистикалық талдау негізінде* сандық бағалау Қоғамда бұрын болған операциялық шығындардың мөлшеріне сүйене отырып, ықтимал операциялық шығындардың болжамын жасауға мүмкіндік береді. Бұл әдісті қолданған кезде бастапқы деректер ретінде іске асырылған және әлеуетті тәуекелдердің электрондық базасында жинақталған ақпарат пайдаланылуы мүмкін.

55. Тәуекелді бағалау шеңберінде тәуекел иелері мен Тәуекел-бөлімше тән (әрекет ету бойынша шаралар болмаған кезде тәуекел) және қалдық (әрекет ету бойынша шаралар ескерілген тәуекел) тәуекелдерді ажыратады. Осы шамаларды салыстыру тиімді жоспарланбаған немесе іске асырылмаған шараларды анықтауға мүмкіндік береді.

56. Тәуекелдердің салыстырмалылығын қамтамасыз ету үшін балдық шкала енгізіледі:

### Тәуекел жиілігі немесе ықтималдығы

Балл	мәні	Жиілігі немесе ықтималдығы
1	Өте сирек	7 және одан да көп жылда бір рет (немесе болу ықтималдығы 5% дейін)
2	Сирек	5 жылда бір рет (немесе болу ықтималдығы 25% дейін)
3	Әлсін-әлсін	3 жылда бір рет (немесе болу ықтималдығы 40% дейін)
4	Жиі	жылына бір рет (немесе болу ықтималдығы 80% дейін)
5	Өте жиі	жарты жылда бір рет не одан да жиі (немесе болу ықтималдығы 80%-дан жоғары)

### Әсерін сандық бағалауға болатын тәуекел мөлшері

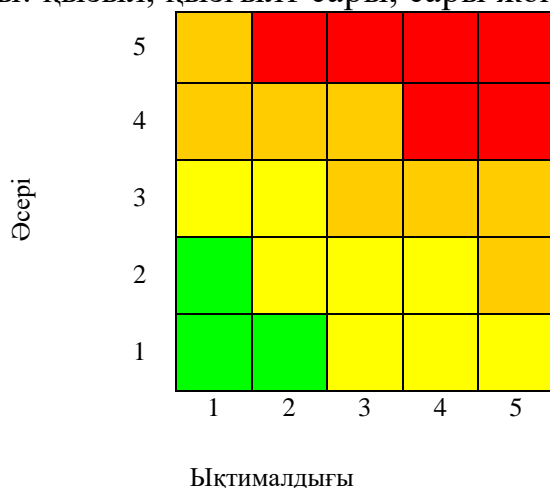
Балл	Әсер ету дәрежесі	Тәуекелдің туындауынан болатын ықтимал шығын
1	Болмашы	Тәуекел-тәбет деңгейінен 25% төмен
2	Айқын	Тәуекел-тәбет деңгейінен 25-50%
3	Ірі	Тәуекел-тәбет деңгейінен 50-75%
4	Шекті	Тәуекел-тәбет деңгейінен 75-100%
5	Апатты	Тәуекел-тәбет деңгейінен жоғары

### Әсерін сандық бағалауға қиын тәуекел мөлшері (мысалы, персоналдың тәуекелі, беделі және т. б.)

Балл	Әсер ету дәрежесі	Тәуекелдің туындауынан болатын ықтимал шығын
1	Болмашы	Тәуекелді іске асырған жағдайда қандай да бір салдардың болмауы
2	Төмен	Тәуекелді іске асырудың салдары елеулі емес
3	Орташа	Тәуекелді іске асырудың салдары елеулі емес және толығымен түзетілуі мүмкін
4	Елеулі	Тәуекелді жүзеге асырудың салдары өте маңызды, бірақ белгілі бір дәрежеге дейін түзетілуі мүмкін
5	Апатты	Тәуекел іске асырылған жағдайда, Қоғам іс жүзінде осы тәуекелмен байланысты салдарлардан қалпына келе алмайды

57. Сәйкестендірілген тәуекелдер оларды бағалау нәтижелерін ескере отырып, Тәуекелдер картасында көрсетіледі. Тәуекелдер картасы әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға (басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ шекті болып табылатын тәуекелдерді бөлуге мүмкіндік береді.

58. Тәуекелдер картасы әртүрлі түстермен бөлінген бірнеше аймақты қамтиды: қызыл, қызғылт сары, сары және жасыл аймақтар.



59. Тәуекелдер картасына тәуекелдің басталу жиілігінің (ықтималдығының) және мөлшерінің (ықпалының) көрсеткіштеріне қарай тәуекелдердің сәйкестендіру нөмірлері (Тәуекелдер тіркеліміне сәйкес) жазылады.

60. Тәуекелдерді бағалау барысында тәуекелдер иелері «төрт» және одан да көп ықпалға тән бағасы бар тәуекелдер үшін Негізгі тәуекел көрсеткіштерін (НТК) әзірлейді. НТК шекті мәндерінің асып кетуі тәуекелді қайта қарау қажеттілігінің (тәуекелді бағалау, ден қою шаралары және т. б.) ерте белгісі болып табылады.

61. Әзірленген НТК Тәуекелдер тіркелімінде көрсетіледі және кезекті жылға арналған Тәуекелдер тіркелімі мен картасын шығарумен бір мезгілде бекітіледі. НТК бойынша ақпарат мыналарды: есептеу формуласын; ақпарат көздерін; өлшем бірлігін; мониторинг жиілігін; шекті деңгейін; тәуекелді іске асыру мүмкіндігі туралы сигнал беретін НТК бағытын қамтуы мүмкін.

62. Мақсатына қарай мыналарды:

- озық НТК - жақын болашақта іске асырылуы мүмкін тәуекелдерді сәйкестендіру үшін қызмет етеді;
- қорытынды НТК - іске асырылған және қайта іске асырылуы мүмкін тәуекелдерді сәйкестендіру үшін қызмет етеді.

НТК уақыт өту бойынша өлшенетін, салыстырылатын, қабылдау үшін түсінікті болуы тиіс, оларды есептеу үшін деректер көздері қолжетімді болуы тиіс.

63. НТК мынадай базада анықталуы мүмкін:

- сыртқы және / немесе ішкі тәуекел факторлары, коэффициенттер, сандық мәндер түрінде көрсетілуі мүмкін;
- тәуекелдерге ден қою жөніндегі алдын алу шаралары, алдын алу шараларының пайыздық немесе нақты орындалуымен көрсетілуі мүмкін;
- Қоғам қызметінің негізгі көрсеткіштері, ҚНҚ-ге пайыздық қол жеткізуде көрсетілуі мүмкін.

64. Сыртқы ақпарат ретінде макро/микро-көрсеткіштер мен индекстер (мысалы: ішкі жалпы өнім, жұмыссыздық деңгейі, сыйақы мөлшерлерінің өзгеруі, елдік рейтинг және т. б.), жаңа заңнамалық талаптардың енгізілуі туралы ақпарат және т. б. пайдаланылады.

65. НТК шекті деңгейі мынадай тәсілдерді пайдалана отырып айқындалады: статистикалық; Қоғам қызметіне сыртқы және ішкі талаптарды пайдалана отырып объективті; сараптамалық пікірге сұрақ қою құралдарын пайдалана отырып субъективті және т. б.

66. Тәуекел иелері НТК мониторингін жүзеге асырады және Тәуекел-бөлімшеге оның мониторингінің белгіленген жиілігін ескере отырып, НТК нақты деңгейі туралы ақпарат береді. Ал шекті деңгейден асқан кезде тәуекел иесі анықталған күннен бастап бір жұмыс күнінен кешіктірмей, ауытқу себептерін талдайды, Тәуекел-бөлімшені хабардар етеді және тәуекел оқиғасының іске асырылуын болдырмау немесе оны қайта іске асыруға жол бермеу бойынша шараларға бастамашылық етеді.

## **5.12 Тәуекелдерге басымдық беру**

67. Процестің тиімділігін қамтамасыз ету және оны іске асыруға жұмсалатын шығындарды азайту үшін Қоғам оның қаржылық жай-күйіне және мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге неғұрлым елеулі әсер етуі мүмкін тәуекелдерге назар аударуы тиіс.

68. Тәуекелдердің басымдығы Тәуекелдер картасындағы тәуекелдердің әрқайсысының позициясына сәйкес белгіленеді:

- шекті тәуекелдер - тәуекелдер картасының қызыл аймағы - ең жоғары басымдыққа ие тәуекелдер. Тәуекел тәбетінің 75% және одан жоғары болатын тәуекелдер;
- ірі тәуекелдер - тәуекелдер картасының қызғылт сары аймағы - іске асырудан келетін залал Тәуекел-тәбет деңгейінің 50-75% шегінде қалатын басымдылығы бойынша екінші тәуекелдер;
- орташа тәуекелдер - тәуекелдер картасының сары аймағы -басымдылығы бойынша үшінші тәуекелдер, оларды іске асырудан келетін залал Тәуекел-тәбет деңгейінің 25-50% шегінде қалады;
- төмен тәуекелдер - тәуекел картасының жасыл аймағы – Тәуекел- тәбеттің 25% деңгейіне дейінгі тәуекелдер.

69. Бағалау нәтижелерінен басқа, тәуекелдерге басымдық беру кезінде мынадай критерийлер ескерілуі мүмкін: Қоғамның тәуекелге бейімделу және оған ден қою қабілеті, тәуекелдердің өзара тәуелділігі, нәтижесінде оларды басқарудың күрделілігі артады, тәуекелдің Қоғамға әсер ету жылдамдығы, тәуекел салдарының Қоғамға теріс әсерінің ұзақтығы және т. б.

### 5.13 Тәуекелдерге ден қою

70. Қоғам қызмет жүргізу шарттарын, пайда мен шығындардың, міндеттемелер мен күтулердің арақатынасын, тәуекелдердің басымдылығын, Тәуекел-тәбетті ескере отырып, тәуекелге ден қою стратегиясын айқындайды.

71. Келесі ден қою стратегиялары бар:

- тәуекелді *қабылдау*, оның деңгейі қолайлы және оны төмендету бойынша шаралар қабылдау жоспарланбайды;
- тәуекелге әкелуі мүмкін қызметтен бас тарту арқылы тәуекелден *жалтару*;
- қаржылық және басқа да пайда алу мақсатында тәуекелді саналы түрде *арттыру*;
- тәуекелді *қысқарту* - алдын алу іс-шараларын пайдалану және тәуекелді іске асыру жағдайына іс-қимылдарды жоспарлау жолымен тәуекелдің басталу ықтималдығына және/немесе әсеріне (шығын мөлшері) әсер ету;
- тәуекелді *беру* (қаржыландыру) - екінші тарапқа беру немесе тәуекелді ішінара бөлу.

72. Қоғамның стратегиялық тәуекелін қысқарту бекітілген стратегияның, даму жоспарының орындалуын мониторингілеу жолымен жүзеге асырылады, оның нәтижелері бойынша түзету шаралары қабылданады.

73. Қаржылық тәуекелдерді қысқарту әдістері мыналарды қамтиды (толық емес тізбе):

- кредиттік тәуекелдер үшін - қабылданатын кредиттік тәуекел деңгейіне лимиттер белгілеу. Кредиттік тәуекелдер бойынша лимиттер кредиттік тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі нормативтік құжатпен реттеледі;
- нарықтық тәуекелдер үшін - ықтимал шығындар деңгейін бақылау және есептеу, хеджирлеу және әртараптандыру құралдарын қолдану. Ден қою әдістері нарықтық тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі нормативтік құжатпен регламенттелген;
- өтімділік тәуекелі үшін - Қоғам мен компаниялардың қарыз жүктемесі деңгейіне лимиттер белгілеу. Қаржылық тұрақтылық коэффициенттерінің шекті мәндері борышты және қаржылық тұрақтылықты басқару жөніндегі ішкі нормативтік құжатпен реттеледі.

74. Қоғамның құқықтық тәуекелдерін азайту әдістері заңнама өзгерістерінің мониторингі және Қоғамның ішкі рәсімдерін реттейтін немесе оларға сәйкес Қоғамда міндеттемелер туындайтын құжаттардың құқықтық сараптамасы болып табылады.

75. Қоғамдағы операциялық тәуекелдерді азайту белгіленген бизнес-процестерге талдау жүргізу және оларды жетілдіру бойынша тиісті іс-шаралар жоспарларын әзірлеу, ішкі бақылауды енгізу арқылы жүзеге асырылады. Өндірістегі операциялық тәуекелдер үшін тәуекелдерді азайту және бақылау еңбекті қорғау және еңбек қауіпсіздігі ережелерін, экологиялық қауіпсіздікті сақтау ережелерін, өндірістегі жұмыс ережелерін сақтау арқылы жүзеге



асырылады.

76. Тәуекелдерді беру (қаржыландыру) мынадай құралдарды қамтиды:

- сақтандыру (басталуы тек шығынға әкеп соқтыратын және табыс алуға әкелмейтін тәуекелдерге қатысты пайдаланылады), сақтандыру арқылы қорғауды ұйымдастыру жөніндегі корпоративтік стандартпен реттеледі;

- хеджирлеу (іске асырылуы шығындарға да, кірістерге де әкелуі мүмкін тәуекелдерге қатысты пайдаланылады) хеджирлеу жөніндегі ішкі нормативтік құжатпен реттеледі;

- келісімшарт бойынша тәуекелді ауыстыру (тәуекел үшін жауапкершілікті контрагентке қосымша сыйақы үшін ауыстыру немесе келісімшарт құнын тиісінше ұлғайту);

- шартты кредиттік желі - белгілі бір оқиғалар туындаған кезде келісілген шарттарда банктік қаржыландыруға қол жеткізу;

- тәуекелдерді қаржыландырудың басқа балама әдістері.

77. Егер тәуекелдерге ден қою бойынша қолданылатын әдістер шығындармен байланысты болса және бұл шығындар елеулі болып табылса, келесілерге:

- бұл іс-шаралар қаншалықты қажет және олар тәуекелдерге әрекет етудің басқа стратегиясы есебінен төмендетілуі мүмкіндігіне;

- іс-шаралар шығындарының балама құнына талдау жүргізіледі.

78. Сәйкестендіру және ағымдағы қызмет барысында тәуекелдер иелері Тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарына одан әрі енгізу үшін Тәуекел-бөлімшеге жинақтау үшін стратегиялар мен ден қою шараларына қатысты ұсыныстар береді.

79. Жоспар Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелерінің орындауы үшін міндетті болып табылады және шараларды, орындау мерзімдерін, жауапты тұлғаларды қамтиды.

80. Кейбір тәуекелдер мен ықтимал заңсыз әрекеттердің алдын алу және шектеу үшін ішкі бақылау қолданылады.

81. Бақылау рәсімдері Қоғамның барлық деңгейлерінде жүзеге асырылуы тиіс және мыналарды:

- ықтимал тәуекелдердің туындау ықтималдығын төмендету;
- қателерді болдырмау және / немесе олар жасалғаннан кейін анықтау;
- қайталанатын және артық операцияларды анықтау және жою;
- жақсарту үшін кемшіліктер мен салаларды анықтау;
- ішкі бақылауды одан әрі жетілдіру.

82. Тиімді бақылау рәсімдерін енгізу бизнес-процестер иелерінің бизнес-процестер бойынша тәуекелдер мен бақылаулардың блок-схемалары мен матрицаларын әзірлеуін/өзектендіруін, Тәуекел-бөлімшенің бақылау рәсімдері дизайн тестілеуін және Тәуекел-бөлімшенің және ІАҚ операциялық тиімділікті бағалауын, ТБКЖ-ның барлық қатысушыларының Қоғамдағы ішкі бақылауды жетілдіру жөнінде шаралар қабылдауын көздейді.

83. Бақылау рәсімдері мыналарды қамтиды:

1) Қоғамның барлық деңгейлерінде мақсаттарды белгілеу, өкілеттіктер мен жауапкершілікті бөлу;

2) операцияларды санкциялау бойынша өкілеттіктерді белгілеу: операцияларды тиісті өкілеттіктер берілген тұлғалардың ғана бекітуі және жүзеге асыруы;

3) міндеттерді бөлу және Қоғамның лауазымды тұлғалары мен қызметкерлері өз міндеттерін орындау кезінде мүдделер қақтығысын болдырмау;

4) ақпараттық қамтамасыз етудің сенімді жүйесін және Қоғамның органдары, құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері арасында ақпарат алмасудың тиімді арналарын құру және олардың жұмыс істеуін қамтамасыз ету;

5) Қоғамның барлық қызметкерлері мен лауазымды тұлғаларының назарына олардың ішкі бақылауды сақтау жөніндегі міндеттерін жеткізу және олардың тәуекелдерді басқарудағы және ішкі бақылаудағы өз рөлін ұғынуы;

6) Қоғам қызметінің негізгі көрсеткіштерін белгілеу;

7) Қоғамның органдары, құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері қызметінің критерийлерін белгілеу және тиімділігін бағалау;

8) Қоғамның тәуекелдерін басқару;

9) Қоғам активтерін сатып алу/иеліктен шығару, қайта құрылымдау мониторингі және оларға мүліктік құқықтарды сақтау (активтердің сақталуы);

10) Қоғам ресурстарын тиімді пайдалану мониторингі;

11) Қоғамның бизнес-жоспарын және бюджетін орындау мониторингі;

12) Компаниялардағы корпоративтік басқару диагностикасы;

13) инвестициялық жобалардың іске асырылуын бақылау;

14) бухгалтерлік және салықтық есепті жүргізудің, есептілікті (бухгалтерлік, салықтық, басқарушылық, т. б.) жасаудың және уақтылы ұсынудың белгіленген тәртібінің сақталуын бақылау;

15) қолданыстағы заңнаманың, Қоғамның ішкі нормативтік құжаттары талаптарының сақталуын бақылау;

16) Қоғам органдары қабылдайтын шешімдердің орындалуын бақылау;

17) Қоғамның жылдық қаржылық есептілігіне аудит жүргізетін аудиторлық ұйым ұсынымдарының, сондай-ақ ІАҚ ұсынымдарының орындалуын бақылау;

18) Қоғамның ақпаратты ашуының белгіленген рәсімдерінің сақталуын бақылау;

19) Қоғамдағы құжат айналымының белгіленген тәртібінің сақталуын бақылау;

20) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау тиімділігін бағалау;

21) ішкі бақылау рәсімдерін тиісті құжаттандыру;

22) өзге де рәсімдер.

Жауапкершілікті қосымша бөлу, бақылау рәсімдерін қалыптастыруға және тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын құруға қойылатын талаптар, бақылау рәсімдерін, ішкі бақылау саласындағы басқа да функцияларды мониторингтеу

тәртібі ішкі бақылауды ұйымдастыру және жүзеге асыру жөніндегі ішкі нормативтік құжатта келтірілген.

#### **5.14 Тәуекелдерге кешенді көзқарас**

84. Тәуекелдерге кешенді көзқарас тәуекелдердің қалдық профилі белгіленген Тәуекел-тәбетке қаншалықты сәйкес келетінін анықтауға мүмкіндік береді.

85. Тәуекелдер портфелін шолу өтеуші тәуекелдерді (табиғи хеджирлеу ретінде әрекет ететін), маңыздылығы олардың корпоративтік деңгейде біртіндеп шоғырлануымен бірге жоғарылайтын / төмендейтін оң және теріс корреляциясы бар тәуекелдерді анықтауға мүмкіндік береді.

#### **5.15 Елеулі өзгерістерді бағалау**

86. Қоғам даму стратегиясы мен жоспарына елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы және ішкі өзгерістерді қадағалайды және қажет болған жағдайда Тәуекел-тәбетті, Төзімділікті, Тәуекелдер тіркелімі мен картасын, тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарын өзектендіреді. Тәуекел-бөлімше елеулі өзгеріс анықталған күннен бастап үш ай ішінде тәуекелдер бойынша өзектендірілген құжаттарды Қоғамның Директорлар кеңесінің қарауына шығару жөнінде шаралар қабылдайды.

#### **5.16 Тәуекелдерді және қызмет тиімділігін талдау (факторлық талдау)**

87. Тәуекелдер мен қызмет тиімділігін талдау Қоғам қызметіне біріктірілген. Қоғам қызмет нәтижелеріне, оның ішінде жекелеген бағыттар бөлінісінде тәуекелдерді ескере отырып шолу жүргізеді: нәтижелілікке әсер еткен тәуекелдер қаралады; тәуекелдер бұрын қаншалықты тиімді бағаланып, ден қою шаралары айқындалды; шаралардың өздері қаншалықты тиімді іске асырылды.

88. Егер Қоғамның тиімділігі рұқсат етілген ауытқулардан асып кетсе, бизнес-мақсаттарды, қалаған мәдениетті, Тәуекел-тәбетті, тәуекелдердің басымдылығын, әрекет ету шараларын және т. б. қайта қарау қажет болуы мүмкін.

#### **5.17 Тәуекелдерді басқару тиімділігін арттыру**

89. Қоғам тәуекелдерді басқаруды және қоғамның ішкі бақылауын тұрақты негізде жетілдіруге ұмтылады.

90. Тәуекелдер иелері қажет болған жағдайда тәуекелдерді басқару бойынша саясат пен рәсімдерді жаңартады, өздеріне сеніп тапсырылған бизнес-процестер шеңберінде бақылау рәсімдерінің дизайнын жетілдіреді

және т. б.

91. Тәуекел-бөлімше:

- жылына кемінде бір рет тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жөніндегі Саясатты және басқа да ішкі нормативтік құжаттарды олардың дәлдігі мен өзектілігі тұрғысынан талдайды және қайта қараудың және/немесе өзгерістер мен толықтырулар енгізудің орындылығын айқындайды. Мақсатқа сай болған жағдайда, қайта қаралған құжаттар белгіленген тәртіппен Қоғамның уәкілетті органдарының бекітуіне шығарылады;

- бақылау рәсімдері мониторингінің жыл сайынғы кестесін орындау шеңберінде мониторинг объектілері - процестер бойынша бақылаулардың дизайнын жетілдіру жөнінде ұсынымдар дайындайды;

- тәуекелдер иелері бастамашылық ететін материалдарды қарау шеңберінде тәуекелдерді басқару рәсімдерін және бақылау рәсімдерін жетілдіру бойынша ұсыныстар енгізеді.

- Қоғамда ТБКЖ және ішкі бақылаудың тиімділігін арттыру бойынша басқа да шараларды қабылдайды.

92. Қоғамның ІАҚ ТБКЖ және ішкі бақылаудың тиімділігін тәуелсіз бағалайды және оларды жетілдіру жөнінде ұсынымдар береді.

### **5.18 Ақпарат пен технологияларды пайдалану**

93. Қоғам тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылауды қолдау үшін сыртқы және ішкі көздерден ақпаратты және технологияларды пайдаланады.

94. Ақпараттың сапасын сақтау үшін Қоғамда деректерді басқару жүйесі жұмыс істейді.

95. Ақпараттық технологиялар «пайда – шығындар» талдау нәтижелерін ескере отырып, ТБКЖ процестерін автоматтандыру үшін қолданылады.

### **5.19 Тәуекелдер туралы ақпаратты тарату**

96. Тәуекелдерді басқару құрылымы ақпараттың барабар – тігінен және көлденеңінен ағынын қамтамасыз етеді.

Бұл ретте төменнен-жоғары түсетін ақпарат Қоғамның Директорлар кеңесі мен Басқармасын мынадай: 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 нормативтік құжаттар мен тапсырмаларды бекіту арқылы мақсаттарды, стратегияларды, қажетті мәдениетті, Тәуекел-тәбет пен Төзімділікті қамтамасыз етеді.

Ақпаратты көлденеңінен беру Қоғам ішіндегі құрылымдық бөлімшелердің өзара іс-қимылын және Тәуекел-бөлімшенің компаниялардағы тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау үшін жауапты құрылымдық бөлімшелермен өзара іс-қимылын білдіреді.

97. Байланыс арналары ТБКЖ қатысушыларын тәуекелдер туралы сенімді және уақтылы ақпаратпен қамтамасыз етуге, тәуекелдерге ден қою жөніндегі әдістер мен құралдар, тәуекелдер туралы хабардар болу деңгейін арттырады. Тиісті ақпарат қызметкерлерге өз функцияларын тиімді орындауға мүмкіндік беретін нысанда және мерзімде дайындалады және ұсынылады.

98. Ақпаратқа қол жеткізу Қоғамда қолданылатын ақпаратты тарату режимін ескере отырып жүзеге асырылады.

## **5.20 Тәуекелдер, корпоративтік мәдениет және қызмет тиімділігі туралы есептілік**

99. Қоғамда тоқсан сайын тәуекелдер бойынша есеп дайындалады, оның негізгі пайдаланушылары: Директорлар кеңесі, Аудит жөніндегі Комитет, Қоғам Басқармасы, Тәуекелдерді басқару комитеті, тәуекелдер иелері болып табылады. Компаниялар Қоғамға компаниялардың тәуекелдері бойынша есептілікті есепті тоқсаннан кейінгі айдың 30-күнінен кешіктірмей және Саясатқа 1-қосымшада белгіленген тәуекелдер бойынша есептердің мазмұнына қойылатын ең аз талаптарды ескере отырып ұсынуға міндетті.

100. Корпоративтік мәдениет, қызмет тиімділігі бойынша есептілік (оның ішінде қызмет бағыттары бөлінісінде) Қоғамның жекелеген ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес дайындалады және таратылады.

101. Қоғам серіктестерге, кредиторларға, сыртқы аудиторларға, рейтингтік агенттіктерге және басқа да сыртқы мүдделі тараптарға (оның ішінде жылдық есеп құрамында) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жөніндегі ақпаратты жеткізеді, бұл ретте ашылатын ақпараттың егжей-тегжейлі дәрежесінің Қоғам қызметінің сипаты мен ауқымына сәйкестігін қамтамасыз етеді.

## **6-бөлім. Қорытынды ережелер**

102. Саясатпен реттелмеген мәселелер Қазақстан Республикасының заңнамасымен, «Самұрық-Қазына» АҚ Корпоративтік басқару кодексімен және Қоғамның өзге де ішкі нормативтік құжаттарымен реттеледі. Қазақстан Республикасының заңдары немесе нормативтік актілері өзгерген және осы Саясаттың жекелеген баптары оларға қайшы келген жағдайда, бұл баптар күшін жояды. Саясатқа тиісті өзгерістер енгізілген сәтке дейін Қазақстан Республикасының құқықтық актілерін басшылыққа алу қажет.

**1-қосымша. Тәуекелдер жөніндегі есепке қойылатын ең аз талаптар****1. Тәуекелдер картасы мен тіркелімі:**

- Жаңа тәуекелдер туралы ақпаратты қоса алғанда, есепті тоқсандағы тәуекелдердегі өзгерістерді (бар болса) ескере отырып, болжамды жылға арналған тәуекелдер картасы мен тіркелімі.
  - Төзімділік мәртебесі мен НТК.
  - Туындау себептерін және оларға ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарын көрсете отырып, шекті тәуекелдерді жеке бөлу.
  - Шекті тәуекелдерге қатысты ден қою жөніндегі іс-шаралардың есепті тоқсандағы жоспарын орындау мәртебесі.
  - Шекті емес тәуекелдерге (бар болса) қатысты ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалмауы туралы ақпарат.
  - Тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарында есепті тоқсандағы өзгерістер (бар болса).
2. Тәуекел-тәбетті сақтау туралы есеп және қажет болған жағдайда Тәуекел-тәбетті қайта қарау бойынша ұсыныстар.
3. Тәуекелдердің жекелеген түрлерін басқару жөніндегі ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес қаржылық тәуекелдер бойынша есептілік.
4. Мемлекеттік бағдарламалар, сондай-ақ ҚР Президенті мен ҚР Үкіметінің тапсырмалары шеңберінде іске асырылатын инвестициялық жобалардың тәуекелдері бойынша ақпарат.
5. Залалды міндетті түрде көрсете отырып, іске асырылған тәуекелдер бойынша ақпарат (сандық, мүмкін болған жағдайда оны есептеу және сапалық бағалау) және іс-шаралардың тиімділігін бағалай отырып, осы тәуекелдерге ден қою бойынша қабылданған іс-әрекеттер. Бұл бөлім авариялар мен апаттар, өндірістегі жазатайым оқиғалар жөніндегі ақпаратты қамтуы тиіс.
6. Тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың белгіленген процестерінен елеулі ауытқулар туралы ақпарат (бар болса).
7. ІАҚ ұсынымдарына сәйкес ТБКЖ және ішкі бақылауды жетілдіру мақсатында жүргізілетін іс-шаралар (бар болса).
8. Сақтандыру арқылы қорғауды ұйымдастыру жөніндегі ішкі нормативтік құжатқа сәйкес іске асырылатын тәуекелдерді қайта сақтандырудың корпоративтік бағдарламасы туралы ақпарат.
9. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылаудың тиімділігі / тиімсіздігі туралы өтініш (бақылау рәсімдері мониторингінің қамтылуын ескере отырып, кемінде үш жылда бір рет).

«Samruk-Kazyna Construction» АҚ  
Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясатына  
№2 қосымша

**ТӘУЕКЕЛДЕР ЖӘНЕ БАҚЫЛАУЛАР МАТРИЦАСЫ**

№	Процесс	Кіші процесс/ қадам /шаг	Тәуекелдің, процес тің коды		Бақылау рәсімінің мақсаты	ТБР коды  П	Бар ТБР		ТБР несі П	ТБР жиілігі	ТБР типі (қол/авто)		
							ТБР сипаттамасы	Құжатқа сілтеме			(қол/а втомат )	(Ескертп елі/ Детекти вті)	(Негізгі/ өтемдік)
1	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестері	Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау	Р_	Тәуекелдер толығымен сәйкестірілмеген, іс-шаралар жоспары жеткілікті тиімді емес	Тәуекелдерді алдын ала анықтау, оларды азайту және салдарын жою бойынша барабар іс-шараларды белгілеу	ТБР	1.Мақсаттар мен міндеттерді белгілеу, бөлімшелердің, қызметкерлер мен лауазымды адамдардың өкілеттіктерін ажырату. 2. Тәуекелдер тіркелімінің толықтығы мен дұрыстығын тексеру	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты	Тәуекелдерді басқару қызметі		ІТ-тәуелді	Ескертпелі	Негізгі
2	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестері	Тәуекел-тәбетті анықтау	Р_	Төзімділік деңгейлерінің негізсіз шекті мәндерін белгілеу	Тәуекелдің жол берілетін деңгейінің шекті мәнін белгілеу	ТБР	Тәуекел-тәбеттің және төзімділік деңгейлерінің есеп-қисаптарын тексеру.  Келісу және қол қою.	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты	Тәуекелдерді басқару қызметі	Жыл сайын	ІТ-тәуелді	Ескертпелі	Негізгі

3	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау простері	Контрагент-банктерге лимиттер орнату	P_	Қаржылық шығыстарды көтеру тәуекелі	Тәуекел іске асырылған жағдайда қаржылық шығындарды қысқарту	ТБР	1. Қоғам органдары қабылдайтын шешімдердің орындалуын бақылау. 2. Өкілеттіктерді және жауапкершілікті белгілеу.	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты	Тәуекелдерді басқару қызметі	Тұрақты негізде	ІТ-тәуелді	Ескертпелі	Негізгі
4	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау простері	Тәуекелдерді мониторингілеу	P_	Ақпаратты толық немесе уақтылы бермеу	Мониторингілеу және тәуекелдерді басқару құралдарын ендіру	ТБР	Тәуекелдерді басқару және НТК мониторингі бойынша есептерді қалыптастыру кезінде толықтығын тексеру.	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты	Тәуекелдерді басқару қызметі		ІТ-тәуелді	Ескертпелі	Негізгі
5	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау простері	Жобалар бойынша сараптамалық қорытынды жасау	P_	Жоба бойынша тәуекелдерді толық көрсетпеу	Инвестициялық жобалардың тәуекелдерін бақылау	ТБР	Қорғау желілері арасында өкілеттік пен жауапкершілікті белгілеу.	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты	Тәуекелдерді басқару қызметі		ІТ-тәуелді	Ескертпелі	Негізгі