

БЕКІТІЛГЕН
«ҚазАгроҚаржы» АҚ
Директорлар кеңесінің
2017 жылғы «12» сәуірде
№ 5
шешімімен бекітілген

«ҚАЗАГРОҚАРЖЫ» АҚ ТӘУЕКЕЛДЕРІН БАСҚАРУ САЯСАТЫ

**Қолданысқа енгізілу мерзімі белгіленген
2017 жылғы «12» сәуірде**

Астана 2017
Шығару: екінші

Мазмұны:

1- Жалпы ережелер.....	3
2-тарау Қоғамның тәуекелдерді басқаруға деген қажеттілігі.....	6
3-тарау. Саясаттың мақсаты мен міндеті.....	6
4-тарау. Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі.....	7
4.1 Ішкі орта.....	9
4.1.1. Тәуекелдерді басқарудың мәдениеті және философиясы.....	9
4.1.2.Ттәбет-тәуекелі және тәуекелге төзімділік.....	10
4.1.3. ТБКЖ ұйымдық құрылымы.....	11
4.1.3.1. Директорлар кеңесі.....	11
4.1.3.2. Басқарма.....	11
4.1.3.3. Құрылымдық бөлімшелер.....	13
4.1.3.4 Қоғамның құрылымдық бөлімшелері, Қоғам филиалдарының басшылары	13
4.1.3.5. Ішкі аудит қызметі.....	13
4.2 Сыртқы орта.....	14
4.3 Мақсат қойылымы.....	15
4.4 Жауапкершілік.....	15
4.5. Ұйымдастыру процесстеріне біріктіру.....	15
4.6. Тәуекел-менеджменті мақсаттарына арналған ресурстар.....	16
4.7. Ақпаратпен және есептілікпен алмасудың ішкі және сыртқы механизмдерін белгілеу.....	16
4.8. Тәуекелдерді сәйкестендіру	16
4.9. Тәуекелдерді бағалау және талдау.....	17
4.10. Тәуекелдерге әрекет ету.....	18
4.11. Бақылау әрекеттері.....	19
4.12. Ақпарат және коммуникация.....	20
4.13. Мониторинг.....	20
5-тарау. Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау және операциялық қызмет, бюджеттендіру және уәждеме процесстерімен өзара байланысы.....	21
6-тарау. Тәуекелдерді басқару мәдениетін жетілдіру процесі.....	22
7-тарау. Қорытынды ережелер.....	23

1-тарау. Жалпы ережелер

1. «ҚазАгроҚаржы» АҚ осы Тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі - Саясат) Қазақстан Республикасының заңнамасына, «ҚазАгроҚаржы» АҚ (бұдан әрі - Қоғам) Жарғысына және ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес әзірленген. Саясат - Қоғамның тәуекелдерді басқару жүйесін регламенттейтін Қоғамның негізгі ішкі құжаты.

2. Тәуекелдерді басқару саласында ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеу және жетілдіру кезінде, Қоғам тәуекелдерді басқару саласындағы халықаралық және отандық тәжірибені, атап айтқанда, «Тәуекелдерді басқару – Принциптер және басшылық» 31000:2009 Стандарттау жөніндегі Халықаралық Ұйымның (ISO) стандартын, халықаралық қаржы институттарының/ даму институттарының дүниежүзілік тандаулы іскер адамдарын және сыртқы кеңесшілердің ұсыныстарын басшылыққа алады.

3. Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінде (бұдан әрі - ТБКЖ) саясат негізгі құжат болып табылады және келесіні анықтайды:

- 1) Қоғамның тәуекелдерді басқаруды қажетсіну негіздемесі
- 2) Қоғам мақсаттары мен Саясатының (Саясаттың мақсаты және міндеті) арасындағы байланыс;
- 3) ТБКЖ негізгі құрылу қағидаты
- 4) Қоғамның ТБКЖ ұйымдық құрылымы
- 5) Тәуекелдерді басқаруға қатысты есеп беруге міндеттілік және жауапкершілік
- 6) дауларды шешу тәсілдері
- 7) тұрақты негізде тәуекелдерді басқару саясатын және бақылау ортасын қайта қарау және жақсарту міндеттемесі.

4. Тәуекелдерді басқару процесінің әдістері мен процедураларының сипаттамасы,, тәуекелдерді басқару бойынша есептілік беру тәртібін, мерзімдерін, нысандары мен түрлерін, тәуекелдердің жекелеген түрлерін басқару процесі қатысушыларының міндеттерін, функциялары мен жауапкершілігін, тәуекелдерді басқару бойынша іс-шараларды және осы Саясатта көрсетілмеген тәуекелдерді басқару процесінің басқа да құрауыш бөлшектерін қосқанда, осы Саясатты іске асыратын Қоғамның басқа да ішкі нормативтік құжаттарында регламенттеледі.

5. Қоғамда тәуекелдерді басқару үздіксіз, тұрақты процесс болып табылады және барлық деңгейлерде алқалы органдар, уәкілетті органдар, Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері тартыла отырып жүзеге асырылады.

6. Қоғам қызметінің барлық түрлеріне осы Саясаттың әрекеті тараады. Осы Саясат Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелерімен және қызметкерлерімен орындалу үшін және қолданылу үшін міндетті болып табылады. Қоғамның әрбір қызметкері функционалдық міндеттерін жүзеге асыру кезінде осы Саясатты басшылыққа алады.

7. Қоғам әр түрлі көздерден тәуекелдерді бағалау үшін деректер болған

кезде, ең нашар немесе объективті негізделген бағалау, рейтинг, және/немесе болжам есепке алынады деп тұспалданатын консервативті көзқарасты ұстанады.

8. Осы Саясатта келесі негізгі ұғымдар мен қысқартулар қолданылған:

1) Тәуекел иесі – қойылған міндеттерге жету бойынша өзінің функцияларын атқару себебінен, өзінің операциялық қызметін жүзеге асыру кезінде қаржылық және/немесе бейқаржылық ысыраптардың әлеуетті көзі болып табылатын немесе болып табылуы мүмкін, сондай-ақ мына мүмкіндіктерге ие Қоғамның құрылымдық бөлімшесі:

- тәуекелдің түйінді индикаторларын бақылау жәнemonиторингтеу;

- жұмысты ұйымдастыру және Тәуекелдерді басқару жоспарын және Түйінді тәуекелдерді барынша азайту іс-шараларының жоспарын орындау бойынша жауапкершілікті көтеру;

2) тәуекелдер картасы – тәуекелдер мен бизнес-процестерді бақылау матрицасы негізінде құрылатын Қоғамның анықталған тәуекелдерінің графикалық сипаттамасы, тәуекелдердің бір «өсі» бойынша әсер күші немесе тәуекелдің маңыздылығы көрсетілген, ал екінші «өсі» бойынша – оның пайда болу ықтималдылығы немесе жиілігі көрсетілген тік бұрышты кестеде үлестірілуін қамтиды;

3) тәуекелдердің түйінді индикаторлары – (шама) мәні және/немесе Қоғам ұшырайтын тәуекелдер туралы түсінік беретін статистикалық деректер болып саналатын Директорлар кеңесі бекіткен тәуекелдер деңгейінің индикаторлары мен тиімділік көрсеткіштері;

4) түйінді тәуекелдер – ықтималдылықтың жоғары/орташа мәндерімен және/немесе әсер өлшемімен сипатталатын Қоғамның тәуекелі. Тәуекелдер картасының қызыл аймағындағы тәуекелдер;

5) ковенант - заңды түрде рәсімделген борышқорлық келісімдегі міндеттеме, белгілі бір операциялардың орындалатынын немесе орындалмайтынын білдіреді; **6) контрагент** – Кредиттік, Лизингтік және/немесе Қаржылық құралдар бойынша Қоғамның қоятын теңгерімдік және/немесе теңгерімнен тыс талаптары бар немесе пайда болуы мүмкін заңды және жеке тұлға;

7) лимит – белгілі бір көрсеткіштерге салынатын сандық шектеу болып саналатын, тәуекелдердің белгілі бір түрлерін басқару құралы;

8) тәуекелдер мен бизнес-процестерді бақылау матрицасы – тәуекелдер тізілімінде көрсетілген әрбір бизнес-процеске тән тәуекелдердің сипаттамасы, бақылау шараларының деңгейі берілген және тәуекелдерді бұдан ары басқару әдістері жөнінде ұсыныстар қамтылған Қоғамның бизнес-процестерінің тізбесі;

9) қаржылық емес тәуекелдер - Қоғам үшін қолайсыз салдарға апаратын қаржылық тәуекелдерден басқа тәуекелдердің барлық түрлері, олардың көздері болып табылатындар: жаңылыс шешім қабылдауға, беделден айырылуға, заңнаманы, ішкі нормаларды, жасалған шарттардың талаптарын сақтамауға және басқа да салдарларға әкелетін Қоғамның уәкілетті органдары

мен жұмыскерлерінің іс-қимылдары; резиденттері Қоғам немесе оның контрагенттері болып табылатын мемлекеттердің саясаткерлері және техногенді құбылыстар мен басқа да көздер;

10) **операциялық тәуекел** – лайықсыз және жаңылыс ішкі процестердің, жұмыскерлердің іс-қимылдарының, IT+жүйенің және сыртқы оқиғалардың салдарынан қаржылық және қаржылық емес ысыраптардың пайда болу ықтималдылығы. Операциялық тәуекел соның ішінде стратегиялық және бедел тәуекелдерін қоспағанда, Қоғамның айыппұлдарды, өсімпұлдарды төлеуіне немесе қадағалау органдары әрекеттерінің, сондай-ақ жекеменшік сот талабының нәтижесі болып табылатын жазаларға байланысты тәуекелдерді қамтиды;

11) **түйінді тәуекелдерді барынша азайту бойынша іс-шаралар жоспары** - бекітілген Тәуекелдер тізілімі мен Картасы шеңберінде түйінді тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар жоспары, осы іс-шараларды жүргізу мерзімдерін және жауапты тұлғаларды көрсете отырып;

12) **тәуекелдерді басқару жоспары** – Директорлар кеңесімен бекітілген Тәбет-тәуекелі және Қоғамның тәуекелге төзімділігі қамтылған құжат, сондай-ақ тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар жоспары (осы іс-шараларды жүргізу мерзімдерін және Қоғамның тәбет-тәуекелін сақтау бойынша жауапты тұлғаларды көрсете отырып);

13) **қағидаттар – ТБКЖ құру қағидаттары..** Бұл тәуекелдер жүйесін құру мен тәуекелдерді басқару кезінде ескерілуге тиісті негіз қалаушы идеялар мен ережелер;

14) **тәуекелдер тізілімі** – анықталған тәуекелдер туралы ақпаратты қамтитын Қоғамның құрылымдалған тәуекелдер тізбесі;

15) **бедел тәуекелі** – қоғамдық теріс пікірдің немесе Қоғамға деген сенімнің төмендеуі салдарынан қолайсыз нәтиженің туындау тәуекелі;

16) **тәуекел** – алға қойылған мақсаттар мен міндеттерге жетуге әсерін тигізуі мүмкін оқиғаларға немесе әрекеттерге байланысты қолда бар белгісіздік нәтижесі ретінде, Қоғам үшін қолайсыз нәтиже мүмкіндігі;

17) **тәбет-тәуекелі** – өз мақсатына жету үшін Қоғамның өзіне белгілі бір мөлшердегі тәуекелді қабылдау қабілеті мен ықыласы;

18) **тәуекелге төзімділік** – нақты бір мақсатқа жетуге қатысты ұйғарынды ауытқу деңгейі;

19) **қаржы тәуекелі** – көзі Қоғамның және/немесе оның контрагенттерінің тәуекел факторларының ықпалында қалған қаржы операциялары болып табылатын, Қоғам үшін қолайсыз салдарға апаратын тәуекелдер тобы;

20) **қаржы құралы** – Қоғам алдындағы үшінші тұлғалардың міндеттемелері бойынша Қоғамның пайдасына контрагенттермен шығарылған салымдар, бағалы қағаздар, шартты міндеттемелер, туынды қаржы құралдары, кепілдемелер және өзге де қаржы құралдары.

2-тарау. Қоғамның тәуекелдерді басқаруға деген қажеттілігі

9. Басшылықтың міндеті Қоғам негізгі мүдделі тараптар үшін қосылған құнды көбейту мақсатында қабылдауға әзір болатын белгісіздік деңгейі туралы шешімдер қабылдау болып табылады.

10. Одан әрі тәуекел ретінде белгіленген белгісіздік құнның төмендеуіне де, ұлғаюына да әкелуі мүмкін.

11. Басшылық белгісіздік жағдайында Қоғамның тәуекелдерін тиімді басқару арқылы, қауіп-қатерлерді болдырмай және мүмкіндіктерін пайдалана отырып, Қоғам құнының өсу әлеуетін арттыруға ұмтылуға тиіс.

12. Қоғам құнының барынша өсуін қамтамасыз ету үшін, басшылық Қоғам құнының өсуі, пайдалылығы және тәуекелдері арасындағы оңтайлы теңгерімді қамтамасыз ету мақсатында стратегия мен мақсаттарды әзірлеуге тиіс және Қоғамның мақсатқа жетуіне қажетті ресурстарды тиімді де нәтижелі қолданады.

3-тарау. Саясаттың мақсаты мен міндеті

13. Осы Саясаттың негізгі мақсаттары болып табылатындар:

- 1) Қоғамда тәуекелдерді басқарудың тиімді кешенді жүйесі;
- 2) бекітілген тәбет-тәуекелінің шеңберінде Қоғамның стратегиялық мақсатына қол жеткізу;
- 3) даму процесінде Қоғамның қаржылық орнықтылығы;
- 4) акционердің, кредиторлар мен клиенттердің (негізгі мүдделі тараптардың) мүдделерін қорғау.

14. Саясаттың негізгі міндеттері болып табылатындар:

- 1) ТБКЖ қатысушыларының тәуекелдерді бірыңғай түсінуін қамтамасыз ету;
- 2) қабылданған тәуекел деңгейін ескере отырып, стратегиялық жоспарлауды қамтамасыз ету;
- 3) алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін, уақтылы сәйкестендіруге, бағалауға, бақылауға және мониторингтеуге негізделген үздіксіз келісілген тәуекелдерді басқару процесін қамтамасыз ету;
- 4) бизнес процестерінің тиімділігін, сыртқы және ішкі есептіліктің деректілігін қамтамасыз ету және Қазақстан Республикасының заңнама талаптарының сақталуына ықпал жасау;
- 5) Қоғамда шешімдер қабылдау, жоспарлау және бюджеттендіру процестері үшін толымды база құру;
- 6) Қоғам активтерін басқару тиімділігін арттыру;
- 7) Қоғамның меншікті өз капиталының сақталуын қосқанда, Қоғам қызметінің үздіксіздік қағидатын қамтамасыз ету үшін, қаржылық, операциялық және басқа да тәуекелдерді іске асыру салдарынан қаржы ысыраптарын барынша азайту;

15. Қоғамда тәуекелдерді басқару процестерін жетілдіру мақсатында, Қоғамның жалпы стратегиясының бір бөлігі болып табылуы мүмкін ұзақ мерзімді ТБКЖ дамыту стратегиясы анықталады. ТБКЖ дамыту стратегиясын әзірлеу, келісу, бекіту, оған өзгертулер енгізу тәртібі Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарымен анықталады. ТБКЖ дамыту стратегиясын Директорлар кеңесі бекітеді.

16. Ұзақ мерзімді ТБКЖ дамыту стратегиясы негізінде жыл сайын бірыңғай Қоғамның тәуекелдерін басқару жоспары әзірленеді. Қоғамның тәуекелдерін басқару жоспарын Қоғам Басқармасы бекітеді.

17. Қаржылық орнықтылықтың бағалануын және мониторингін камтамасыз ету мақсатында мыналар қолданылады:

- 1) қаржылық орнықтылық параметрлері;
- 2) тәбет-тәуекелі мен төзімділік деңгейінің көрсеткіштері;
- 3) тәуекелдер мен бақылаулардың қалыптамалары;
- 4) тәуекелдің түйінді индикаторлары;
- 5) қаржылық ковенанттар.

18. Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу мақсатында, Қоғам тәбет-тәуекелінің көрсеткіштерін және төзімділік деңгейлерін бағалайды және бекітеді.

4-тарау. Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі.

19. Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі ТБКЖ – бірыңғай процеске біріктірілген өзара байланысты компоненттер жиынтығы,, оның шеңберінде Қоғамның Директорлар кеңесі, Қоғам басшылығы мен қызметкерлері өз деңгейлерінде Қоғамның қызметіне әсерін тигізе алатын әлеуетті жағымсыз оқиғалар мен мүмкіндіктерді анықтауға, сондай-ақ түйінді мүдделі талараптар үшін қолайлы тәуекел деңгейі шеңберінде осы оқиғаларды басқаруға қатысады.

20. Қоғамдағы ТБКЖ ұйымдастыру және енгізу механизмі, тәуекелдерді басқарудың бақылау ортасын білдіреді:

- 1) өкілеттіктер мен міндеттемелерді анықтау;
- 2) тәуекелдерді басқару инфрақұрылымының схемасын анықтау;
- 3) Қоғамның жалпы басқару жүйесіне тәуекел-менеджменті инфрақұрылымын қолдану;
- 4) ортаның мониторингі мен талдауы;
- 5) тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру;

21. ТБКЖ жетілдіру, тәуекелдерді басқаруды реттеуші ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес, тұрақты негізде жүргізіледі.

22. Қоғам тәуекелдерді басқару шеңберінде мынадай негізгі қағидаттарды басшылыққа алады:

- 1) **Акционерлік капиталдың құнын құру және қорғау.** Тәуекелдердің тиімді басқарылуы Қоғамға стратегиялық және ағымдағы

мақсаттарға қол жеткізу үшін және тиімділік көрсеткіштерін жақсарту үшін акционерлік капиталдың құнын құруға және қорғауға мүмкіндік береді.

2) **Барлық ұйымдастырушылық процестердегі ажыратылмаушылық.** Тәуекелдерді басқару - бұл дербес әрекет емес, барлық ұйымдастыру процестерінің (стратегиялық жоспарлау мен процестерді басқару және өзгертулерді қосқанда)) ажырамас бөлігі болып табылады және әрбір құрылымдық бөлімшенің немесе Қоғам қызметкерінің жауапкершілігі болып табылады.

3) **Шешімдер қабылдау процесіндегі ажыратылмаушылық.** Тәуекелдерді басқару, дәлелді шешімдер қабылдау, іс-қимылдар басымдылығын анықтау процесінің ажырамас бөлігі болып табылады: тәуекел-менеджменті шешім қабылдайтын тұлғаларға дұрыс таңдау жасауға, басымдық қоюға және баламалы іс-қимыл курстарын анықтауға көмектеседі.

4) **Белгісіздікпен жұмыс.** Тәуекелдерді басқару белгісіздік деңгейін төмендету үшін, осы белгісіздіктің сипатын анықтау үшін және белгісіздік деңгейін төмендету бойынша шаралар қолдану үшін қолданылады.

5) **Жүйелілік, құрылымдалғандық және уақыттылылық.** Тәуекелдерді басқарудағы жүйелі, құрылымдалған және уақтылы тәсілдеме тиімділікті арттыруға үлес қосады және нәтижелерде ақылға қонымды сенімділікті қалыптастырады.

6) **Хабардарлық.** Тәуекелдерді басқару процесіне арналған келген деректер таңдаулы қолжетімді ақпарат көздеріне негізделеді. ТБКЖ қатысушылары келген деректердің шектеулерін және сапасының кемшіліктерін түсініп, қарауға тиісті.

7) **Бейімділік.** Тәуекелдерді басқару бойынша тәсілдемелер Қоғамның сыртқы және ішкі ортасының тәуекел деңгейіне сәйкес келуге тиіс.

8) **Ашықтық және кешенділік.** Тәуекелдерді басқару бойынша тәсілдемелер ашық, айқын және ТБКЖ барлық қатысушылары үшін қолжетімді болуға тиісті. Тәуекелдерді басқару бойынша тәсілдемелер мазмұнды да кешенді болуға тиісті.

9) **Әрекет ету және итеративтілік.** Тәуекелдерді басқару өзгерістерді қадағалап отыратын және өзгерістерге жедел әрекет ететін үздіксіз және қайталама процесс болып табылады. болып табылады.

10) **Тұрақты жетілдіру.** Тәуекелдерді басқару Қоғам қызметінің барлық процестерін жақсарту үшін пайдаланылуы тиіс. Қоғам ТБКЖ үнемі жетілдіріп отырады.

23. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесі итеративтік сипаттағы мынадай өзара байланысты құрамдас бөліктерден тұрады:

- 1) ішкі орта;
- 2) сыртқы орта;
- 3) мақсат қою;
- 4) жауапкершілік;
- 5) ұйымдастырушылық процестерге біріктіру;

- 6) тәуекел-менеджменті мақсаттары үшін ресурстар;
- 7) ақпаратпен және есептілікпен алмасудың ішкі және сыртқы механизмдерін белгілеу;
- 8) тәуекелдерді сәйкестендіру;
- 9) тәуекелдерді талдау және тәуекелдерді бағалау;
- 10) тәуекелге әрекет ету;
- 11) бақылау іс-әрекеттері;
- 12) ақпарат және байланыс;
- 13) мониторинг.

4.1 Ішкі орта

24. Ішкі орта —ТБКЖ жүйесінде негізгі компонент, ол қалған барлық компоненттер үшін негіз болып табылады, олардың сипаты мен құрылымын анықтайды.

25. Ішкі орта – бұл Қоғам өз мақсаттарына жетуге ұмтылатын орта.

26. ТБКЖ жүйесіндегі ішкі орта Қоғамның тәуекелдерге қатынасын, соның ішінде, оның қызметкерлерінің тәуекелдерге қатынасын және әрекет етуін анықтайды.

Ішкі орта мыналарды қамтиды, бірақ онымен шектелмейді:

- 1) Қоғамның тәуекелдерін басқару философиясы мен мәдениетін;
- 2) Тәбет-тәуекелін, тәуекелдерге төзімділікті;
- 3) Қоғам құрылымын, адами, қаржылық және басқа да ресурстармен айқындалатын оның мүмкіндіктерін.

27. Қоғамның қызметі қызметкерлердің тәуекелдерді түсінуін арттыратын ішкі ортаны құруға бағытталған және олардың тәуекелдерді басқару үшін жауапкершілігін арттырады.

4.1.1. Тәуекелдерді басқару философиясы және мәдениеті

28. Тәуекелдерді басқару философиясы Қоғамның қызметті жүзеге асыру процесінде стратегия мақсаттарын әзірлеу мен іске асырудан бастап, барлық процестерде тәуекелді қалай бағалайтынын сипаттайтын, Қоғам үшін бірыңғай пікірлер мен мақсаттардың кешені болып саналады.

29. Тәуекел, әр түрлі дәрежеде, Қоғам қызметінің барлық бизнес-процестерінде бар, сондықтан Қоғамның мақсатқа жетуі үшін тәуекелдерді тиімді басқарудың негіз қалаушы мәні бар.. Қоғамның тәуекелдерді басқару философиясының негізгі мақсаты тәуекелі бар қызмет нәтижелері болжалды және тәуекел мен Қоғаммен белгіленген белгілі бір мақсаттардың арасында тиісті теңгерім болатынан қамтамасыз ету болып табылады.

30. Тәуекелдерді басқару философиясы ысыраптар азайтылған жағдайда Қоғамның алға қойылған стратегиялық мақсаттарына барынша жету мақсатында белгіленген тәбет-тәуекелі деңгейіне және төзімділік деңгейіне

мөлшерлес біріздендірілген және бағаланған тәуекелдердің қабылдануын жобалайды.

31. Тәуекелдерді басқару философиясы тәуекелдерді басқару мәдениетіне және тәсілдеріне ықпалын тигізе отырып, Қоғамда белгіленген құндылықтарды көрсетеді.

32. Философия басшылықтың барлық іс-қимылдарынан көрініс табады, Қоғамның корпоративтік саясатында, ауызша және жазбаша коммуникацияда, сондай-ақ шешім қабылдауда көрініс алады.

33. Тәуекелдерді басқару мәдениеті (тәуекел-мәдениеті) – тәуекелдерді басқару жүйесінің элементтерін тарату жүйесі.

34. Тәуекел-мәдениетінің мәнісі тәуекел мәнін түсінуде, оның түрлері жөнінде хабардарлықта, ТБКЖ барлық деңгейлерінде Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесінің маңыздылығын ұғынуда.

35. Қоғамдағы тәуекел-мәдениеттің бар болуы көздейді:

1) ТБКЖ мәселелері бойынша Қоғам басшылығы тарапынан қолдауды және ТБКЖ маңыздылығын түсінуді;

2) өз құзыреті шеңберінде тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша Қоғам қызметкерлерінің кәсіпқойлығы; өз құзыреті шеңберінде;

3) тәуекелдерді басқару бойынша іс-шараларды жүзеге асыру үшін Қоғам қызметкерлерінің жауапкершілігі;

4) қызметкерлердің тәуекелдер деңгейі туралы және оларды төмендету үшін ықтимал шаралар туралы хабардарлығы;

5) есептілік жүйесінің бар болуы;

6) тәуекел-мәдениетінің ерекшеліктері тәуекелдердің басқарылуын реттейтін Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарында ашылады.

4.1.2 Тәбет-тәуекелі және тәуекелдерге төзімділік

36. Тәбет-тәуекелі тәуекелдерді басқару құралы болып табылады және Қоғамның даму стратегиясын әзірлеу кезінде ескерілуі тиіс.

37. Қоғам тәбет-тәуекелін сапалық және/немесе сандық өлшемдерде бағалайды.

38. Тәбет-тәуекелі деңгейінің тиімді мониторингін жүзеге асыру және деңгейінің шамадан тыс асып кетуіне жол бермеу мақсатында, Қоғамда төзімділік деңгейлері қолданылады.

39. Тәбет-тәуекелі көрсеткіштерін және төзімділік деңгейлерін есептеу әдістемесі тәуекелдерді басқаруды реттейтін Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарында сипатталған.

4.1.3 ТБКЖ ұйымдастырушылық құрылымы

40. ТБКЖ қатысушылары болып табылатындар:

1) Директорлар кеңесі, оның ішінде Директорлар кеңесінің жанында мыналар жұмыс істейді:

- Аудит жөніндегі комитет;
 - Стратегиялық даму және тәуекелдер жөніндегі комитет;
 - Әлеуметтік мәселелер, кадрлар және сыйақылар жөніндегі комитет.
- 2) Басқарма, оның ішінде Басқарма жанында мыналар жұмыс істейді:
- Кредиттік комитеттер;
 - Тәуекелдер жөніндегі комитет;
 - өкілеттігіне тәуекелдерді басқару бойынша функциялар кіретін өзге де уәкілетті органдар;
- 3) Қоғамдағы тәуекелдерді басқаруды жүзеге асыратын құрылымдық бөлімшелер;
- 4) Қоғамның құрылымдық бөлімшелері, Қоғам филиалдарының басшылары;
- 5) ішкі аудит қызметі.
41. ТБКЖ әр деңгейінің жауапкершіліктерінің егжей-тегжейлі сипаттамасы тәуекелдерді басқаруды реттейтін Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарында көрініс алған.
42. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару құрылымы тәуекелдер ескеріле отырып, шешім қабылдау процесінде қолданылатын тігінен және көлденеңінен адекватты ақпарат ағынын қамтамасыз етеді.
- 1) төменнен-жоғары келіп түсетін ақпарат Қоғамның Директорлар кеңесін және Басқарманы мыналарға қатысты мәліметтермен қамтамасыз етеді:
- ағымдағы қызметіне;
 - қызметі барысында қабылданған тәуекелдерге, оларды бағалауға, бақылауға, әрекет ету әдістеріне және оларды басқаруға;
- 2) жоғарыдан төменге жолданатын ақпарат Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарын, тапсырмаларын және өзге де актілерін бекіту арқылы мақсаттардың, стратегиялардың және қойылған міндеттердің жеткізілуін қамтамасыз етеді.;
- 3) ақпаратты көлденеңінен беру дегеніміз құрылымдық бөлімшелердің Қоғам ішіндегі өзара әрекеттестігін білдіреді.

4.1.3.1 Директорлар кеңесі

43. ТБКЖ-гі бірінші басқару деңгейі Директорлар кеңесімен ұсынылған. Директорлар кеңесі ТБКЖ құру мен қадағалауда, оның ішінде тәуекелдерді басқару процесінің бақылау ортасын қалыптастыруды қадағалауда маңызды рөл атқарады. Аса маңызды мәселелерді қарау үшін және Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқару мәселелері жөнінде ұсыныстар дайындау үшін, Қоғамның Директорлар кеңесінің жанында комитеттер құрылады.

44. Қоғамның Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласында мынадай функцияларды жүзеге асырады:

- 1) Қоғамның қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттарын қою;

- 2) ТБКЖ дамыту стратегиясын бекіту;
- 3) тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;
- 4) тәбет-тәуекелін және төзімділік деңгейлерін бекіту;
- 5) тәуекелдер картасы мен тізілімін бекіту;
- 6) тәуекелдер мен бақылаулардың қалыптамасын бекіту;
- 7) тәуекелдердің түйінді көрсеткіштерін бекіту;
- 8) тәуекелдерді басқару жүйесі тиімділігінің көрсеткіштерін бекіту және, тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін жыл сайын бағалау;
- 9) лимиттерін бекіту және тәуекелдерді басқаруды реттейтін Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес өзге де функциялар.

45. Тәуекелдерді тиімді басқару мақсатында Қоғамның Директорлар кеңесінің жанындағы комитеттерге Қоғамның Директорлар кеңесімен анықталатын функциялар мен өкілеттіктер жүктелуі мүмкін.

4.1.3.2 Басқарма

46. ТБКЖ-гі екінші басқару деңгейі Қоғамның Басқармасымен ұсынылған. Басқарма тәуекелдерді басқару жүйесін тиімді іске асыру үшін жағдай жасайды, тәуекелдерді басқару процесін ұйымдастырады, тәуекелдерді басқаруға жауапты бөлімшелерді анықтайды.

47. Басқарма тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығын және атқарымдылығын қамтамасыз етеді.

48. Басқарма тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін құруға қажетті элемент болып табылатын тәуекел-мәдениетін қалыптастыру үшін жауапты.

49. Басқарма ТБКЖ аясында алқалы жұмыс органын, оның ішінде Басқарма жанынан комитеттер құрады, олар туралы ережелерді бекітеді және олардың құзыреттерін белгілейді.

50. Басқарма ТБКЖ аясында Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарының жіктеуішіне сәйкес, қолдағы бар өкілеттіктердің шеңберінде ішкі нормативтік құжаттарды бекітеді, оның ішінде құрылымдық бөлімшелердің өзара әрекеттесу тәртібін анықтайды.

51. Қоғам Басқармасы мына функцияларды жүзеге асыру арқылы тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығын және атқарымдылығын қамтамасыз етеді:

- 1) Тәуекелдерді басқару саясатын іске асыру;
- 2) әлеуетті тәуекелдерді сәйкестендіруге және бағалауға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру;
- 3) осы Саясат ережелерінің құрылымдық бөлімшелермен сақталуын қамтамасыз ету; 4) әрекет ету және тәуекелдерді басқару әдістемелері бойынша іс-шараларды бекіту;
- 5) тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі процедуралар мен регламенттердің жетілдірілуін қамтамасыз ету.

4.1.3.3 Тәуекелдерді басқару жөніндегі құрылымдық бөлімшелер

52. Тәуекелдерді басқарудың үшінші деңгейі тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшелермен ұсынылған.

53. Тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшелер келесі негізгі функцияларды атқарады:

1) тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау мен талдау, мониторингтеу және бақылау, тәуекелдерді басқару құралдары мен әдістерін жетілдіру бойынша ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеу және өзектендіру;

2) тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау және талдау процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелеріне кеңес беру;

3) жыл сайын ТБКЖ жетілдіру бойынша жұмыс жоспарын құру;

4) тәуекелдерге әрекет ету бойынша бекітілген іс-шараларды іске асыру;

5) тәуекелдерді басқару процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері арасында ақпаратпен және коммуникациялармен алмасу процесіне ықпал ету;

6) тәуекелдерді басқаруды реттейтін Қоғамның бекітілген ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес, Қоғамның Директорлар кеңесіне есеп беру;

7) тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшенің бекітілген Ережесі шеңберінде басқа да функциялар.

54. Қойылған мақсаттары мен міндеттерін іске асыру мақсатында, тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлері Қоғамның басқа да бөлімшелерімен, оның ішінде ішкі және сыртқы аудит өкілдерімен өзара тиімді әрекеттесуге тиіс.

55. Тәуекелдерді басқаруға жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің қызметкерлеріне атқарымдық міндеттерін тиісті деңгейде орындауға қажетті көлемде Қоғамның ақпараттары мен құжаттамаларын алуға рұқсат беріледі.

56. Тәуекелдерді басқаруға жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшелері белгіленген біліктілік талаптарға сай келетін кәсіпқой қызметкерлерден тұрады. Жұмыс тәртібі, функционалдық міндеттер мен басқа да талаптар құрылымдық бөлімшелер туралы ережелерде, тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшелердің басшылары мен қызметкерлеріне арналған лауазымдық нұсқаулықтарда көрсетілген.

4.1.3.4 Қоғамның құрылымдық бөлімшелері, Қоғам филиалдарының басшылары

57. Тәуекелдерді басқарудың төртінші деңгейі Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің басшыларымен және филиалдарының басшыларымен ұсынылған.

58. Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің басшылары мен филиалдарының басшылары есеп беретін құрылымдық бөлімшелердің, филиалдардың қызметіндегі тәуекелдерді сәйкестендіруге, бағалауға және

басқаруға, сондай-ақ анықталған тәуекелдердің мониторингі үшін жауапты болады.

59. Қоғам қызметкер күнделікті негізде тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады, және өздерінің атқарымдық міндеттері саласындағы олардың әлеуетті әсерінің мониторингін жүргізеді. Құрылымдық бөлімшелер Түйінді көрсеткіштерді азайту бойынша іс-шаралар жоспарын орындауға жауапты, оларды дер кезінде анықтауға және өздерінің қызметі саласындағы елеулі тәуекелдер туралы хабарлап отыруға, соның ішінде Түйінді тәуекелдерді азайту бойынша іс-шаралар жоспарына енгізу үшін тәуекелдерді басқару жөнінде ұсынымдар беруге тиісті. Қоғам қызметкерлерінің арасынан тәуекелдерді басқаруды реттейтін ішкі нормативтік құжаттардың шеңберінде тәуекелдердің иелері тағайындалады.

4.1.3.5 Ішкі аудит қызметі

60. Ішкі аудит қызметі тәуекелдерді басқару процесінде мынадай негізгі функцияларды жүзеге асырады:

1) тәуекелдерді басқару және тәуекелдерді бағалау бойынша әдіснама процедураларының аудиті, сондай-ақ тәуекелдерді басқару процедураларының тиімділігін арттыру жөнінде ұсыныстар тұжырымдау;

2) Қоғамның Директорлар кеңесіне ТБКЖ тиімділігін бағалау бойынша есеп беру;

3) Қоғамның бекітілген ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес басқа да функциялар.

4.2 Сыртқы орта

61. Сыртқы орта алға қойылған мақсаттар мен міндеттерге жетудегі нәтижеге әсерін тигізетін Қоғамнан тысқары жағдайлардың жиынтығы болып саналады. Сыртқы орта мынадай элементтерді қамтиды: бизнес-құрылымдар, әлеуметтік, реттеуші және басқа да мемлекеттік институттар мен қаржы институттары, еңбек ресурстарының көздері, сыртқы мүдделі тараптармен өзара байланыс, олардың құндылықтары мен қабылдаулары.

4.3 Мақсат қою

62. Мақсатты анықтау - ТБКЖ процесінің құрамдас бөлігі, тәуекелдікті сәйкестендіру, оны бағалау және тәуекелге әрекет ету тәсілдері мен әдістерін қолдану процесінің алғышарты болып табылады. Қызмет мақсаты стратегиялық деңгейде айқындалады және операциялық мақсаттарды әзірлеу үшін негізді белгілейді. Қоғам сыртқы және ішкі көздердің тәуекелдеріне бейім және тәуекелдерді басқару әдістерін тиімді сәйкестендірудің, бағалаудың және әзірлеудің негізгі шарты мақсаттарды белгілеу болып табылады.

63. Тәбет-тәуекелі және төзімділік деңгейі – мақсаттарды айқындап қоюда негізгі элементтердің бір болып табылады.

64. Қоғам жыл сайын немесе қажеттілігіне қарай өз мақсаттарына қол жеткізудің баламалы жолдарын белгілейді және осындай баламалармен немесе мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етуі мүмкін оқиғалармен байланысты тәуекелдерді анықтайды. Мұндай талдау тәуекелдерді сәйкестендіру үшін негіз болады.

65. Қоғам қызметінің қаржылық болжамдары негізгі көрсеткіштердің өзгеруінің пессимистік, шынайы және оптимистік сценарийлері ескеріле отырып жасалады және Қоғамның директорлар Кеңесімен бекітіледі.

66. Мақсаттарды белгілеу кезінде Қоғамның тәуекелдері бизнес-жоспарларды, даму жоспарын, даму бағыттарын және ұзақ мерзімді стратегияны әзірлеу жолымен қысқа мерзімді, орта мерзімді және ұзақ мерзімді кезеңдерге қызметті жоспарлау жүйесін пайдалану арқылы төмендетіле алады, кейін Қоғамның уәкілетті органымен бекітіледі.

4.4 Жауапкершілік

67. Қоғамдағы барлық тәуекелдерді басқару деңгейлерінде тәуекелдерді басқару үшін жауапкершілік, өкілеттілік және құзырет белгіленген. Осыған байланысты, тәуекелдерді сәйкестендіру кезінде мыналар белгіленеді:

- тәуекелдерді басқаруға жауапты және уәкілетті тұлғалар - тәуекелдердің иелері;
- тәуекел-менеджменті процестері бойынша жауаптылар.

4.5 Ұйымдастырушылық процестерге біріктіру

68. ТБКЖ Қоғамдағы барлық бизнес-процестерге енгізілуде. Тәуекел-менеджменті процестері Қоғам процестерінің бір бөлігі болып табылады.

69. Тәуекел-менеджменті даму саясатына, бизнес және стратегиялық жоспарлауға, өзгерістерді басқару процестеріне енгізілуде.

70. ТБКЖ енгізу процесінде Қоғам заңдық және нормативтік талаптарға сай келеді.

71. Тәуекел-менеджменті Қоғамның барлық деңгейлерінде шешімдерді қабылдау процесінің ажырамас бөлігі болып табылады.

4.6 Тәуекел-менеджменті мақсаттарына арналған ресурстар

72. Қоғам тәуекел-менеджментіне қажетті ресурстарды бөледі: адами, әдістемелік, ақпаратпен, тәжірибемен алмасу жүйелері және оқыту.

4.7 Ақпаратпен және есептілікпен алмасудың ішкі және сыртқы механизмдерін белгілеу

73. Қоғам тәуекелдерді бақылау және иелену процесін қолдау үшін есептіліктің ішкі және сыртқы коммуникациялары мен механизмдерін белгілейді.

74. Бұл механизмдер тәуекелдерді басқарудың бақылау ортасы тиісті түрде басқарылатынына кепіл береді, тәуекел-менеджменті процесінде алынған және құрылған қажетті ақпарат барлық мүдделі тараптар үшін қолжетімді болады.

75. Механизмдер көптеген ресурстардан алынатын тәуекелдер жөніндегі ақпаратты біріктіру процесін қамтиды, сондай-ақ мұндай ақпараттың құпиялығы назарға алынады.

4.8 Тәуекелдерді сәйкестендіру

76. Тәуекелдерді сәйкестендіру – тәуекел-менеджменті процесінің құрамдас бөлігі, тәуекелдерді табу, тану және сипаттау процесі. Тәуекелдерді сәйкестендіру шеңберінде Қоғамның басталуы жоспарланған мақсаттарға қол жеткізу қабілетінде және алға қойылған міндеттерді іске асыру қабілетінде жағымсыз жағынан көрінуі мүмкін тәуекелдердің әсеріне бейімдігін анықтау жүзеге асырылады.

77. Тәуекелдердің пайда болу көздері ішкі және сыртқы орта болып табылады.

78. Тәуекел көздеріне байланысты, әдістемелер мен құралдардың түрлі амалдары қолданылады.

79. Тәуекелдерді сәйкестендіру нәтижесі болып табылатындар:

1) тәуекел көздерін, олардың пайда болу факторлары мен себептерін табу, сондай-ақ Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарында сипатталған тәуекелдерді сәйкестендіру құралдары мен әдістерінің көмегімен сандық және/немесе сапалық сипаттамаларды анықтау;

2) тәуекелдің уақыт бойынша өзгеру қабілетін анықтау;

3) тәуекелдердің тұтас құрылымын және Қоғам үшін тиісті қауіп-қатерлерді анықтау;

4) тәуекелі бар болжау құралдарын пайдалана отырып, ықтимал салдарын анықтау;

5) Қоғам басшылығы мен құрылымдық бөлімшелерінің тәуекелдер туралы хабардарлығын қамтамасыз ету.

80. Тәуекелдерді сәйкестендіру процедуралары, әдістері, құралдары және олардың мерзімділігі тәуекелдердің басқарылуын реттейтін Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарымен белгіленген.

4.9 Тәуекелдерді бағалау және талдау

81. Тәуекелдерді бағалау мен талдау, тәуекел рейтингін бағалау үшін және тәуекелге өңдеу жүргізу қажеттілігі, сондай-ақ оны өңдеу стратегиялары мен әдістері жөніндегі мәселелер бойынша талқылауларға мүмкіндік береді.

82. Тәуекелдерді талдау және бағалау әр түрлі типтегі және деңгейдегі тәуекелдер бойынша шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді.

83. Тәуекелдерді талдау мен бағалау, тәуекелдердің себебін, факторлары мен көздерін, оның теріс және оң салдарын және осы салдардың пайда болу ықтималдылығын қарастыруды қамтиды. Салдар мен ықтималдылыққа әсер ететін факторлар анықталуы тиіс.

84. Тәуекел мен оның алдын ала жағдайлар мен жорамалдарға сезімталдық деңгейін анықтау кезіндегі нақтылық талдаудың ажырамас бөлігі болуға және шешім қабылдайтындардың назарына, сәйкесінше, мүдделі тұлғаларға жеткізілуге тиіс.

85. Тәуекелді бағалау әлеуетті және/немесе қабылданған тәуекелдердің өлшемі туралы анағұрлым дәл дерек алу мақсатында тәуекелдерге сандық, сапалық және/немесе басқада талдаудың жүргізілуін көздейді..

86. Тәуекелдердің ықтимал әсерін бағалау, тәуекелдер туралы түсінікті тереңдетуге мүмкіндік береді, белгілі бір тәуекелдерді басқару қажеттілігі туралы шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпарат базасын және оларды азайту бойынша анағұрлым лайықты әрі экономика тұрғысынан тиімді стратегиялар таңдауын ұсынады.

87. Тәуекелдерді бағалау, ең маңызды тәуекелдер үшін сапалы негізде де, сандық негізде де жүргізіледі. Сандық бағалауға берілмейтін тәуекелдер немесе оларды үлгілеу үшін сенімді статистикалық ақпарат жоқ және/немесе мұндай үлгілерді құру шығындар тұрғысынан мақсатқа сәйкес емес болып табылатын жағдайда, тек сапалық негізде бағаланады.

88. Қоғам әртүрлі сандық әдістерді, тарихи ынталандыру әдісін, стресстестілеуді және басқаларды қолдана отырып, жекелеген тәуекелдерге талдау жүргізіп, оларды бағалайды. Бағалау тәртібі Қоғамның тәуекелдерді басқаруды реттейтін ішкі нормативтік құжаттарымен регламенттеледі.

89. Тәуекелдерді бағалау мен талдау нәтижесі болып табылатындар:

- 1) тәбет-тәуекелін бекіту;
- 2) әрбір тәуекелге қатысты төзімділік деңгейін бекіту;
- 3) Қоғамның тәуекелдері мен бизнес-процестерін бақылау матрицасы;
- 4) тәуекелдер тізілімі мен картасы;
- 5) нәтижесі бойынша Қоғамда стратегиялық және операциялық шешімдер қабылданатын тәуекелдерді басқару мәселесі бойынша тұжырымдар және басқа да есептілік.

90. Тәуекелдерді талдау мен бағалау процедуралары, әдістері мен олардың дүркінділігі Қоғамдағы тәуекелдерді басқаруды реттемелеуші тиісті ішкі нормативтік құжаттармен айқындалған.

4.10 Тәуекелге әрекет ету

91. Тәуекелге әрекет ету – Тәуекелдер картасының қызыл аймағынан басқа аймақтарына көшуге мүмкіндік беретін тәуекелге әрекет ету әдісін таңдауды, Түйінді тәуекелдерді азайту бойынша іс-шаралар жоспарын әзірлеуді көздейтін тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі.

92. Тәуекелдерді бағалап, Қоғам тәуекелге әрекет ету әдістерінің, құралдарының жиынтығын анықтайды және бекітілген Тізілімге және Тәуекелдер картасына сәйкес, Түйінді көрсеткіштерді азайту бойынша іс-шаралар жоспарын әзірлейді.

93. Процестің тиімділігін қамтамасыз ету үшін және оны іске асыру шығындарын азайту үшін, Қоғам өзінің қаржылық жағдайына және мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуге айтарлықтай елеулі әсерін тигізуі мүмкін тәуекелдерге назар аударады.

94. Қоғам бақылау шеңберінде өзі үшін мынадай тәуекелге әрекет ету әдістерін айырып алады:

1) **Тәуекелді азайту және бақылау.** Тәуекелге ескерту іс-шаралары арқылы әсер ету.

2) **Тәуекелді қабылдау.** Қоғам, егер тәуекелден әсер қолайлы болса, тәуекелді қабылдайды. Тәуекелдердің қолайлылығы лимиттер мен шектеулер жүйесімен анықталады.

3) **Тәуекелді табыстау/бөлу.** Табыстау/бөлу, оның ішінде жауапкершіліктер мен міндеттемелердің бөлінуіне қол жеткізуге мүмкіндік беретін түрлі механизмдер мен құралдарды (хеджирлеу, сақтандыру немесе басқа да келісімдер жасасу) пайдалана отырып, тәуекелдерді екінші тарапқа ішінара табыстау.

4) **Тәуекелден кету (бас тарту/жалтару).** Тәуекелдің көзі болып табылатын іс-қимылдарды одан әрі жалғастыруға немесе жүзеге асыруға қарсы шешім қабылдау арқылы тәуекелді болдырмау.

95. Егер тәуекелге әрекет ету бойынша қолданылатын әдістер Қоғамның шығындарымен байланысты болып, бұл шығындар елеулі болып табылатын болса, мынадай талдау жүргізіледі::

1) бұл іс-шаралар қаншалықты қажетті болып табылады және олар тәуекелдерді табыстау/бөлу есебінен төмендетілуі мүмкін бе;

2) тәуекелдерді табыстау/бөлу құнымен салыстырғанда, іс-шараларға шығатын шығынның баламалы құны қандай.

96. Ең қолайлы опцияларды таңдау, белгілі бір әдістермен, сондай-ақ олардың пайдаланылуына әкеліп соғатын артықшылықтармен байланысты тура және жанама шығындардың теңгерілуі ескеріле отырып жасалады.

4.11 Бақылау әрекеттері

97. Бақылау – тәуекелге әрекет ету шараларының орындалуын қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін Қоғамның тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі. Бақылау - мақұлдау, қуаттау, тексеру, келісу,

операциялар жүргізуді талдау, міндеттерді бөлу, лимит белгілеу және тағы да басқа сондай шаралардың кең спектрін қамтиды.

98. Бақылаудың шеңберінде жүргізіледі:

1) бақылаудың шеңберінде тиісті іс-қимылдарды, іс-шараларды және (немесе) тәуекелдерді басқару бойынша көрсеткіштерді қосу қажеттілігі мен мақсаттылығын анықтау үшін процестерді (соның ішінде жоспарланған іс-шараларды) кезең-кезеңмен талдау;

2) жағымсыз әсерді және (немесе) тәуекел ықтималдығын азайтуға мүмкіндік беретін шараларды әзірлеу және іске асыру.

99. Бақылауға қойылатын талаптар:

1) тәуекелдер саласында айқын әрі нақты құрылымдалған нормалар мен шектеулердің болуы;

2) қосарлы бақылауды қолдану;

3) тәуекелдерді белгіленген нормалармен сәйкес келтіру мүмкіндігі;

4) тәуекелдерді бақылау процедураларын жүзеге асыру кезінде кері байланыстың болуы.

100. Қоғамда бақылау шеңберінде тәуекелдерді азайтудың мынадай құралдары мен шаралары қолданылады:

1) **Алдын алу шаралары мен құралдары.** Лимиттер жүйесі; операцияларды, іс-шараларды, ішкі нормативтік құжаттарды және мақұлдау процедуралы және басқа іс-қимылдар; уәкілетті органдардың шешімі; әртараптандыру; ескерту сипатындағы өзге де құралдар мен шаралар.

2) **Кейінгі шаралар мен құралдар.** Қаржы құралдарын толық немесе ішінара сату/тапсыру; қаржы құралдары бойынша қамтамасыз етуді қабылдау; хеджирлеу; салдарларын азайту бойынша өзге де шаралар мен құралдар.

4.12 Ақпарат және коммуникация

101. Тәуекелдерді басқару жүйесінің әрбір құрамдас бөлігін іске асыру процесінде құрылымдық бөлімшелер мен мүдделі тараптардың арасында ақпаратпен алмасу қамтамасыз етіледі. Тәуекелдерді басқару жүйесі шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес келісуден өтеді. Қоғамның Директорлар кеңесінің қарауына жылына кемінде 1 (бір) рет ұсынылады: тәбет-тәуекелі бойынша ұсыныстар, түйінді тәуекелдердің талдауы және түйінді тәуекелдерді азайту бойынша ұсыныстар.

102. Ақпарат және коммуникация, ТБКЖ құрамдас бөлігі ретінде, тәуекелдерді басқару процесінің қатысушыларын тәуекелдер туралы сенімді де уақтылы ақпаратпен қамтамасыз етуге мүмкіндік береді, тәуекелдер туралы, тәуекелге әрекет ету әдістері мен құралдары жөнінде хабардарлық деңгейін арттырады. Тиісті ақпарат қызметкерлерге функцияларын тиімді атқаруға мүмкіндік беретін нысанда және мерзімде анықталады, жазылып қойылады және ұсынылады.

103. Қоғам шоғырландыру мақсатында, ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес, тәуекелдер туралы ақпаратты (оның ішінде жылдық есептің құрамында), тәуекелдерді басқару бойынша ақпаратты ұсынады, бұл ретте ашылатын ақпараттың егжей-тегжейін ашу дәрежесінің Қоғам қызметінің сипатына және ауқымына сәйкестігін қамтамасыз ете отырып..

4.13 Мониторинг

104. Мониторинг – белгілі бір уақыт аралығындағы ТБКЖ іске асырылуын бағалайтын тәуекелдерді басқару процесінің құрамдас бөлігі. Мониторинг тәуекелдерді басқару саясатының, процедураларының, тәуекелдерді басқару жүйесінің іс-шаралары мен мақсатты тексерулерінің орындалуын үнемі қадағалау арқылы жүзеге асырылады. Мақсатты тексерулердің ауқымы мен жиілігі тәуекелдерді бағалауға және тұрақты мониторинг тиімділігіне байланысты болады. Тәуекелдерді басқару жүйесінің кемшіліктері Қоғамның Директорлар кеңесіне және Басқармасына і жеткізілуі тиіс.

105. Тәуекелдерді басқару саласындағы Қоғамның есептілік жүйесі басшылықты, Қоғамның уәкілетті органдары мен мүдделі тараптарын Қоғамның қабылдаған тәуекелдерінің мөлшері жөнінде дер кезінде және жүйелі негізде хабардар етіп отыруға арналған.

106. Тәуекелдерді мониторингтеу процедурасы мен олардың мерзімділігі Қоғамның тәуекелдерді басқаруды реттемелеуші тиісті ішкі нормативтік құжаттарымен айқындалған. Бұл процедуралар жылына кемінде 1 (бір) рет жүргізілуі тиіс, , бұл ретте тоқсанына кемінде 1 (бір) рет тәуекелдердің мониторингі бойынша ақпарат Қоғамның қабылданған тәуекелдерінің жағдайы туралы есепте Қоғамның Директорлар кеңесіне жолданады. Ай сайынғы негізде Қоғам Басқармасы, не Қоғам Басқармасы жанындағы активтер мен пассивтерді басқару жөніндегі мәселелерді қарауға жауапты Уәкілетті орган тәуекелдерді басқару жүйесі индикаторларының мониторингін жүргізеді (валюталық жайғасым, лимиттерді сақтау және т.б.).

107. Қоғам мониторингті Қоғамның негізгі қағидаттарына, саясатына, уәкілетті органдарымен белгіленген ережелері мен қағидаларына сәйкес жүзеге асырады және өз тәуекелдерін бақылайды.

108. Тәуекелдер мониторингісі нәтижелеріне қойылатын талаптар :

- 1) мониторингтің уақыттылығы және кезеңділігі;
- 2) тәуекелдер бөлігінде белгіленген нормаларға және шектеулерге сай келмеу фактілерін анықтау;
- 3) тәуекелдер бөлігінде барлық көрсеткіштерді қамту мақсатында мониторингтің толықтығы;
- 4) тәуекелдер мониторингі бойынша есептіліктің ақпараттылығы;
- 5) өзге де мониторинг құралдары.

109. Тәуекелдерді басқару жүйесінің ішкі аудиті және тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылау жүйесіндегі кемістіктерді жою жоспарының

орындалу барысының тексерісі Қоғамның Директорлар кеңесімен бекітілген Ішкі аудит жүргізу жоспарына сәйкес жүргізіледі. Ішкі аудит Қоғамның ішкі аудит жүргізу процесін реттемелеуші ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес жүргізіледі.

110. Ішкі аудиторларды жүйелі бағалаумен қатар, 3 (үш) жылда кемінде 1 (бір) рет білікті және тәуелсіз сарапшы немесе Қоғам қызметкері болып табылмайтын сарапшылар тобы ТБКЖ тиімділігіне тәуелсіз бағалау жүргізеді.

5-тарау. Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау және операциялық қызмет, бюджеттендіру және уәждемелеу процестерімен өзара байланысы

111. Қоғам қызметінің мақсаттары стратегиялық деңгейде айқындалады және операциялық мақсаттарды әзірлеу үшін негіз белгілейді. Қоғам сыртқы және ішкі көздерден болатын тәуекелдердің әрекетіне ұшырағыш және тәуекелдерді басқару әдістерін тиімді сәйкестендірудің, бағалаудың және әзірлеудің негізгі шарты болып табылады.

112. Қоғамның мақсаттары оларға қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін әлеуетті тәуекелдер сәйкестендірілгенге дейін айқындалады. Тәуекелдерді корпоративтік басқару, Қоғамда миссиямен келісілген мақсаттары мен міндеттерін айқындау процесі барына және Қоғамның тәбет-тәуекеліне сәйкес келетініне көз жеткізуге мүмкіндік береді.

113. Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау процесімен өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ олармен шектелмейді):

- Қоғамның Даму стратегиясын әзірлеу, алға қойылған стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге әсер етуге қабілетті тәуекелдерді анықтау мен талдауды көздеуге тиісті;

- Қоғамның даму стратегиясы жоспарланған стратегиялық бастамаларды іске асыруға байланысты негізгі тәуекелдердің әлеуетті жағымсыз нәтижесін азайтуға бағытталған шаралар кешенін көздеуге тиісті.

114. Тәуекелдерді басқару процесінің операциялық қызмет процесімен өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ олармен шектелмейді):

- Тәуекелдерді басқару жоспары Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің тиісті жылдық қызмет жоспарларына енгізілуге тиісті;

- тәуекел иесі түйінді тәуекелдерді басқару бойынша ұсынылатын іс-шараларды іске асыруға қажетті уақытша және әкімшілік ресурстарды әділдікпен бағалауға тиіс;

- Қоғам қызметкерлері – Қоғамның тәуекелдерді басқаруды реттемелеуші ішкі нормативтік құжаттарында берілген үлгіге сәйкес іске асырылған тәуекелдер жөнінде есеп ұсынады.

115. Тәуекелдерді басқару процесінің бюджеттендіру процесімен өзара байланысы: Қоғам Басқармасымен Тәуекелдерді басқару жоспары мақұлдана алдында Тәуекелдер жөніндегі комитет, тәуекелдерді басқаруға жауапты

құрылымдық бөлімше ұсынылған Тәуекелдерді басқару жоспарын іске асыру үшін қажетті қаржы ресурстарын көздеуге және бұл мәселені бюджеттендіруге жауапты құрылымдық бөлімшемен пысықтауға тиіс.

6-тарау. Тәуекелдерді басқару мәдениетін жетілдіру процесі

116. Қоғамда тәуекелдерді басқару мәдениетін дамыту үшін, қызметкерлердің тәуекелдерді басқару саласындағы құзыретін нығайту бойынша іс-шаралар жүргізіледі, соның ішінде:

- тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлерін талаптарға сәйкес, кейіннен тәуекелдерді басқару бойынша ең таңдаулы ұлттық және халықаралық тәжірибелер бойынша сертификаттай отырып оқыту;

- Қоғам қызметкерлерін семинарлар мен нұсқамалықтар өткізу бөлігінде оқыту;

- құжаттар мен деректерді өзектендіру мақсатында, тәуекелдерді басқару бойынша материалдарды, үлгілерді, ішкі нормативтік құжаттарды үнемі жаңартып отыру.

117. Тәуекелдерді басқаруды жетілдіру мақсаттарында Қоғамда ТБКЖ дамыту стратегиясымен келісілген жыл сайынғы тәуекел-мәдениетін дамыту жоспары әзірленуі мүмкін. Жоспарға келесі бағыттар бойынша тәуекелдерді басқаруды одан әрі жетілдіру бойынша іс-шаралар енгізіледі:

- тәуекелдерді басқару шеңберінде қызметкерлердің міндеттерін бөлу;
- қолданыстағы бизнес-процестерге тәуекелдерді басқаруды енгізу;
- Қоғамдағы тәуекелдерді басқару мәдениетін дамыту.

118. Тәуекел-мәдениетін дамыту жоспары Қоғам Басқармасымен бекітіледі.

7-тарау. Қорытынды ережелер

119. Саясат бекітілген күнінен бастап күшіне енеді және қолданысқа енгізіледі. Саясатқа өзгерістер мен толықтырулар Қоғамның Директорлар кеңесінің шешімі бойынша енгізіледі.

120. Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарындағы тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша қарама-қайшылықтар Қоғам қызметін нормативтік реттеу мәселесі жөніндегі Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес шешіледі. Егер Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасының немесе Қоғам Жарғысының өзгеруі нәтижесінде осы Саясаттың жекелеген тармақтары олармен қарама-қайшылыққа түссе, Саясат Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасына және Қоғамның Жарғысына қайшы келмейтін бөлігінде қолданылады.