

**Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, қорғаныс
және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің
Аэроғарыш комитеті**

БЕКІТІЛДІ
«Ұлттық ғарыштық зерттеулер
мен технологиялар орталығы» АҚ
Директорлар кеңесінің
2019 жылғы «04» маусымдағы
№4 Шешімімен

**«Ұлттық ғарыштық зерттеулер мен технологиялар орталығы»
акционерлің қоғамының
тәуекелдерді басқару саясаты**

2019 ж.

МАЗМҰНЫ

1. Тәуекелдерді басқару саясатының жалпы ережелері	3.
2. Негізгі терминдер мен түсініктер	3.
3. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыру	4.
4. Тәуекелдерді басқару процестері	8.
4.1 Тәуекел-тәбет деңгейін есептеу (анықтау) және мониторинг	8.
4.2 Тәуекелдерді басқару.....	8.

№1 қосымша

№2 қосымша

1. Тәуекелдерді басқару саясатының жалпы ережелері

1. «Ұлттық ғарыштық зерттеулер мен технологиялар орталығы» акционерлік қоғамның осы Тәуекелдерді басқару саясаты (әрі қарай – Саясат) Қоғамның Корпоративтік басқару кодексіне, Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілеріне, «Ұлттық ғарыштық зерттеулер мен технологиялар орталығы» АҚ (әрі қарай – Қоғам) қызметін реттеуші басқа да ішкі құжаттарға сәйкес, сондай-ақ ұйымдарда басқару жүйелерін құрудың халықаралық тәжірибесінің негізгі тәсілдерін есепке алып әзірленді.

2. Қоғамда тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу қажетті инфрақұрылым мен мәдениет орнатуды және дамытуды көздейді, сондай-ақ салыстырудың логикалық және жүйелік әдістерін қолдануды, өзінің стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізу және шығындарға жол бермеу үшін Қоғам қызметінің, функциясының немесе процестерінің барлық бағыттарында тәуекелдерді талдау және бағалауды, мониторинг, бақылау мен тәуекелдерді басқаруды қамтиды.

3. Саясат төмендегі міндеттерді жүзеге асыруға бағытталған:

- шешімдер қабылдау және жоспарлау процестері үшін толыққанды база құру;
- алға қойылған мақсаттарға жетуді қамтамасыз ету үшін уақытында салыстыру, бағалау, талдау, мониторинг, тәуекелдерді басқаруға негізделген тәуекелдерді басқарудың үздіксіз келісілген процесін қамтамасыз ету;
- болашақ жағымсыз оқиғалар мен салдарлардың алдын алуға және шығындарын мейлінше азайтуға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу және жетілдіру;
- ресурстарды пайдалану және бөлу тиімділігін арттыру;
- Қоғамның активтері мен акционерлік капиталын қорғауды қамтамасыз етуші, Қоғамның қызметі тиімділігін арттыру жолымен шығындар және шығыстардың алдын алу;
- қызмет процестерінің тиімділігін, ішкі және сыртқы есептілік сенімділігін қамтамасыз ету және заңдылық талаптарының сақталуына ықпал жасау.

4. Осы құжат Қоғамдағы тәуекелдерді басқаруды ұйымдастыру жүйесінің көзқарасын, мақсаттарын және міндеттерін көрсетеді, тәуекелдерді басқару құрылымын, тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі компоненттерін белгілейді, тәуекелдерді басқару процестерін іске асыру барысында жүйелі және бірізді тәсілдер енгізуді қамтамасыз етеді.

5. Осы Саясаттың әрекеттері Қоғам қызметінің барлық түрлеріне қатысты. Саясат Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелері және қызметкерлерінің танысуы және қолдануы үшін міндетті болып табылады, сондай-ақ Қоғамның еншілес ұйымдарында пайдалану үшін ұсынылады. Қызметтік міндеттерін іске асыру және алға қойылған міндеттерді жүзеге асыру кезінде Қоғамның әрбір қызметкері осы Саясатты басшылыққа алады.

2. Негізгі терминдер мен түсініктер

Тәуекел иесі – Қоғамның қызметкері өзінің тиісті өкілеттік және лауазымдық міндеттері негізінде аталған тәуекелдерді басқаруы мүмкін.

Ішкі бақылау – Қоғамның Директорлар кеңесі, басшылық және қызметкерлері іске асыратын процестер, ол қызметтің тиімділігі мен нәтижелілігі, ішкі және сыртқы есептіліктің сенімділігі, сондай-ақ заңнамаларға сәйкестік бөлігінде ұйымның мақсатқа жетуін қамтамасыз ету.

Тәуекелдер картасы – тәуекелдің болуы ықтималдығын және оны іске асыру жағдайында мүмкін болатын шығындар бойынша ұйымның әрбір тәуекелі кезінде пайдаланылатын құрал.

Тәуекел – Қоғамның мақсатқа жетуіне кері әсерін тигізуі мүмкін қандай да бір оқиғаның болуы және-немесе болуы ықтималдығы.

Тәбет тәуекел – өзінің мақсаттарына жетуін қамтамасыз ету шеңберінде қолайлы деп

Қоғам қабылдайтын тәуекел деңгейі (көлемі).

Тән тәуекел – пайда болуы мүмкіншілігін немесе аталған тәуекелдің әсері деңгейін өзгерту үшін басшылық қабылдайтын қандай да бір әрекеттің жоқтығына байланысты мақсатқа жетуге ықпал етуші тәуекел.

Қалдық тәуекел – жағымсыз оқиғалардың әсері және болуы мүмкіншілігін азайту бойынша басшылық қабылдаған шаралардан соң қалған тәуекел, оның ішінде тәуекелдерге қатысты бақылау процестерін іске асырудан соң.

Тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ) – Қоғамның барлық деңгейінде тәуекелдерді басқару процесін іске асыруды қамтамасыз ететін, өзара қатынастар мен жосықтардың біртұтас жүйесін құраушы қағидалар, әдістер, жосықтар жиынтығы.

3. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыру

6. Қоғам өзінің стратегиялық және операциялық мақсаттарына жетуі үшін Қоғамда тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесі қалыптастырылады, ол Қоғамның Директорлар кеңесі мен Басқармасы құратын ұйымдастыру саясаты, жосықтар, әрекеттер мен іс-қимылдар нормалары, басқару әдістері мен тетіктері жиындығынан тұрады және төмендегілерді қамтамасыз етуге бағытталған:

- 1) Қоғам құнының өсуі, табыстылық пен олардың тәуекелдерін сүйемелдеу арасындағы оңтайлы теңгерім;
- 2) Қоғамның қаржы-шаруашылық қызметінің тиімділігі және қаржылық тұрақтылыққа қол жеткізу;
- 3) Қоғам активтерінің сақталуы және ресурстарды тиімді пайдалану;
- 4) қаржылық және басқармалық есептіліктің толықтығы, сенімділігі мен дұрыстығы;
- 5) Қазақстан Республикасы заңнамалары мен Қоғамның ішкі құжаттары талаптарын сақтау;
- 6) алаяқтыққа жол бермеу, негізгі және қосымша бизнес-процестер жұмысын тиімді қолдауды қамтамасыз ету және қызмет нәтижелерін талдау үшін дұрыс ішкі бақылау.

7. Қоғамдағы қалыптастырылатын тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесі Қоғам органдары, басшылығы шешім қабылдау кезінде қызметкерлердің тәуекелі деңгейінің дұрыстығын түсінуді қамтамасыз етудің қабілетті басқару жүйесін құруға, негізгі және қосымша бизнес-процестерге және күнделікті операцияларғы бақылау орнатуға, сонда-ақ барлық маңызды кемшіліктер туралы басшылыққа жедел ақпарат беруді іске асыруға бағытталған.

8. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімділігі ұйым шегінде үш қорғау жүйесі шеңберінде Директорлар кеңесі мен басшылықтың (Басқарманың) қадағалауы және басқаруы арқылы қамтамасыз етіледі.

1) Бірінші қорғау жүйесі – процестер мен функциялардың иесі болып табылатын, Қоғамның барлық деңгейдегі қызметкерлері мен басшылары, олар өз қызметін іске асыру шеңберінде ықтимал салдарларды есепке алып тәуекелдерді анықтау және бағалауды, тәуекелдерге әрекет етуді, тәуекелдер мониторингін, сондай-ақ тиімді ішкі бақылауды қамтамасыз етеді. Құрылымдық бөлімшелер тәуекелдерді басқару процестерінде негізгі рөл атқаратынын түсінуі тиіс. Қоғамның басшылары мен қызметкерлері күнделікті режимде тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады және өздерінің қызметтік міндеттерін орындау саласында оларға мониторинг жүргізеді. Құрылымдық бөлімшелер өз қызметі барысында маңызды тәуекелдерді анықтауы және ол туралы тәуекелдерді басқару жөніндегі басшыға хабарлауы тиіс, оның ішінде тәуекелдерді мейлінше азайту.

2) Екінші қорғау жүйесі – Қоғамда тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерін

жалпы үйлестіру арқылы басшылыққа қолдау көрсетуші жеке құрылым/қызметкер, оның ішінде кеңес беру, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін жетілдіру, сондай-ақ Қоғамдағы тәуекелдері басқару мен бақылау қызметінің тиімділігін қадағалау. Екінші қорғау жүйесінің құрылымдық бөлімшесі немесе қызметкер, әдетте, бірінше қорғау жүйесінен оқшау тұрады, бірақ жоғары басшылықтың (Басқарма) басқаруы мен бақылауында болады және жеке басқармалық қызмет атқарады. Тәуелсіздік пен объективтілікті қамтамасыз ету мақсатында, тәуекелдерге жетекшілік жасаушы басшы (Басқарма) экономикалық жоспарлау, корпоративтік қаржыландыру, қазыналық, инвестициялық шешімдер қабылдауға байланысты қызметтерге қатыспауы тиіс.

3) Үшінші қорғау жүйесі (тәуелсіз функция) – Қоғамның Ішкі аудит қызметі, ол тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімділігіне бағалау жүргізеді, сондай-ақ ішкі аудит және корпоративтік саласында жалпы қабылданған стандарттарды қолданып баға береді. Ішкі аудит тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін және корпоративтік басқару процесін бағалауға жүйелі және бірізді тәсілді қолданады, кезеңді негізде Директорлар кеңесіне және басқармаға құрылымдар мен басқарманың қаншалықты тиімділігі туралы тәуелсіз көзқарасын ұсынып отырады, жалпы алғанда өзінің тәуекелдерін бағалайды және оларды басқарады. Оның ішінде бірінші және екінші қорғау жүйелері жұмысының тиімділігі.

Үшінші қорғау жүйесінің міндеттеріне, сонымен қатар тәуекелдерді басқару процестері, ішкі бақылау және ұйымдық басқару тиімді жұмыс істейтінін анықтау кіреді, яғни, тәуекелдер анықтала ма және басқарыла ма деп Қоғам басшылығы жоспарлағандай мәселелер.

9. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің негізгі мақсаты Қоғамның қызметі мен мақсаттарына жетуі үшін ішкі және сыртқы кері әсерлерді бақылау және оның дейгейін мейлінше төмендету арқылы Қоғамның тұрақты қызметін қамтамасыз ету болып табылады.

Қоғамның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің негізгі міндеттері төмендегідей:

- тәуекелдерді есепке алып стратегиялық және тактикалық жоспарлау;
- операциялық және стратегиялық мақсаттарға жетуге кері әсер етуші оқиғаларды салыстыру және бағалау;
- операциялық және стратегиялық мақсаттарға жетуге кері әсер етуші ықтимал оқиғаларды азайту бойынша қарапайым және үйлестіруші шаралар енгізу және іске асыру;
- қатерлер мен мүмкіндіктер болуы туралы Қоғам басшыларына және мүдделі тараптарға дер кезінде хабарлау;

Сондай-ақ, Қоғамның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің міндеттеріне төмендегілер жатады:

- тәуекелдерді бақылау бойынша шараларға мониторинг;
- процестер мен функциялар тәуекелдерін анықтау, бағалау және басқару;
- басқармалық шешімдер қабылдау кезінде тәуекелдер туралы толық ақпаратты қамтамасыз ету;
- тәуекелдер тізімі мен карталарын қалыптастыру және мониторинг;
- негізгі тәуекел стандарттары (KRI) жүйесін құру және басқару;
- алаяқтықтың жолын кесу;

Қоғамның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің шеңберінде Қазақстан Республикасының заңнамаларын, ішкі жосықтарды, Іскерлік этикасының бұзылуы фактілері туралы Директорлар кеңесіне, аудит комитеті және ішкі аудит құрылымдарына Қоғамның барлық қызметкерлері мен лауазымды тұлғаларына қауіпсіз, құпия және қол жетімді ақпарат беру тәсілі ұйымдастырылады

10. Тәуекелдерді басқару жүйесінің (әрі қарай – ТБЖ) қатысушылары мен мүдделі тараптары.

ТБЖ тараптары Қоғамды басқарудың барлық дейгейінде бар және төмендегі қатысушылар санаттарынан тұрады:

- Қоғамның Директорлар кеңесі;
- Қоғам Басқармасы;
- Директорлар кеңесі мен Басқарма жанындағы комитеттер;
- Қоғамның Комиссиялары, жұмыс топтары;
- Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері;
- Қоғамда тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау мәселелеріне жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесі/қызметкері;
- Ішкі аудит қызметі.

11. Қоғамның Директорлар кеңесі.

Директорлар кеңесі қадағалаушы орган рөлін атқарады, тәуекелдерді басқарудың қажетті процестері барын және осы процестер дұрыс немесе тиімді екендігін анықтайды.

12. Директорлар кеңесі Қоғамның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін, сондай-ақ Қоғамдағы тәуекелдерді басқару жөніндегі қызметті ұйымдастыру мәселелері бойынша төмендегі функцияларды жүзеге асырады:

- тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша басқарма мен оның мүшелерінің жауапкершілігін белгілеу;

- тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің қағидалары мен тәсілдерін белгілейтін ішкі құжаттарды бекіту;

- Қоғамның тәуекел-тәбет жалпы деңгейін бекіту;

- Қоғамның тәуекелдері тізбесін қарау және Қоғамның старатегиялық мақсаттары мен міндеттеріне әсер ететін басқа да тәуекелдерді оның тізбесіне кіргізу, ал тәуекелдерге әрекет ету бойынша іс-шаралар жоспарын қарау кезінде ол шаралардың пайдалы екендігіне көз жеткізу;

- негізгі тәуекелдер туралы ақпаратты талдау, Қоғамның старатегиялық мақсаттары мен жоспарына олардың әсерін бағалау;

- тәуекелдерге әрекет ету бойынша Қоғамның тәуекелдер регистрін, тәуекелдер картасын және жекелеген іс-шаралар жоспарларын бекіту (процестерді жақсарту, минималдау стратегиясы және т.б.);

- тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесіне қатысты Қоғам қызметіне мониторинг жүргізу, оның ішінде ішкі және сыртқы аудит қорытындыларын және Қоғамның басқа да тәуекелдері бойынша есептерді қарау және нәтижелерін талқылау;

- тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау мәселелері бойынша Басқарма жұмысының тиімділігін бағалау.

13. Қоғам Басқармасы

Қоғам Басқармасы Қоғамның атқарушы органы болып табылады және Қоғамда соы Саясатты іске асыруға жауап береді.

14. Ішкі аудит қағидаларын іске асыру және тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін қамтамасыз ету мақсатында Қоғам Басқармасы төмендегі деңгейдегі басшылар және/немесе құрылымдық бөлімшелер басшылары арасындағы тәуекелдерді басқару және ішкі бақылаудың нақты жосықтарына құзіреттіліктерді, міндеттемелерді және жауапкершілікті бөледі.

15. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау мәселелері бойынша қызмет шеңберінде басқарма төмендегі жұмыстарды жүзеге асырады:

1) басқару және ішкі бақылау саласында Директорлар кеңесі бекіткен ішкі құжаттарды әзірлеу және енгізу;

2) бекітілген тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау қағидалары мен жосықтарын тәжірибеде үздіксіз жүзеге асыру жолымен тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін құруды және тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету;

3) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің ұйымдастыру саласында Директорлар кеңесі шешімдерінің және аудит жөніндегі комитет ұсыныстарының орындалуын қамтамасыз ету;

4) Қоғамның ішкі құжаттары талаптарына сәйкес тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесіне мониторинг жүргізу;

5) Қоғам қызметінің ішкі және сыртқы ортасы өзгерістерін есепке алып, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестері мен жосықтарын жігілдіруді қамтамасыз ету;

6) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау мәселелеріне қатысты сыртқы және ішкі аудит есептер қорытындыларын қарау және өз құзіреті шеңберінде тиісті шешімдер мен шаралар қабылдау;

7) Директорлар кеңесінің бекітуіне шығару үшін саясатты, жосықтарды және тәуекелдер басқаруды дамыту бойынша тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесі/қызметкері ұсыныстарын қарау;

8) тәуекелдерге әрекет ету бойынша іс-шараларды бекіту;

9) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау мәселелері бойынша есептерді Директорлар кеңесіне ұсыну;

16. Басқарма тәуекелдер иелері белгіленетіндей және тәуекелдерді басқару бойынша шаралар қабылдауға жауапты тұлғалардың жауапкершілігі мен есеп беруін орындайтындай етіп құрылымдар құруды қамтамасыз етеді.

17. Қоғам Басқармасы тәуекелдерді басқаруға есепті және жауапты тұлғалардың қажетті ресурстарға қол жеткізуін қамтамасыз ететін құзірет пен міндеттерді өзіне алады, Қоғамдағы тәуекел-мәдениетті арттыруға қолдау көрсетеді.

18. Тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылым/қызметкер тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі тұлғасы болып табылады, ол Қоғамдағы тәуекелді басқару процесін үйлестіруді, ұйым деңгейінде ТБЖ барлық қатысушыларының тәуекелдерді басқару мәселелер бойынша қажетте талдау және әдістемелік қолдау көрсетуін қамтамасыз етеді.

Қоғамдағы тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты құрылым/қызметкер төмендегі функцияларды орындайды:

1) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерін жалпы үйлестіру;

2) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласында ішкі құжаттарды әзірлеу;

3) қызметінде тәуекелдер мен ықтимал салдарларды, сондай-ақ ішкі бақылауды анықтау және бағалау мәселелері бойынша процестер мен функциялардың иелері болып табылатын Қоғамның барлық деңгейдегі қызметкерлерімен және басшыларымен өзара әрекеттесу;

4) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша Қоғам қызметкерлеріне әдістемелік және кеңестік қолдау көрсету, оның ішінде тәуекелдерді салыстыру, тәуекелдерді бағалау, тәуекелдерге әрекет ету және бақылау процестерін жетілдіру бойынша тәсілдерді қоса;

5) Қоғамның тәуекел-тәбет жалпы дейгейін есептеу және Қоғамның негізгі тәуекелдеріне қатысты төзімділік деңгейін анықтау;

6) Қоғамның тәуекел-тәбет жалпы дейгейіне кезеңді мониторинг;

7) Қоғамның іске асырылған және болашақ тәуекелдері деректері базасын (портфелін) жүргізу, Қоғамның тәуекелдеріне маңызды әсер ететін сыртқы факторларды қадағалау;

8) Қоғамның тәуекелдер регистрі мен тәуекелдер картасын қалыптастыру және кезеңді түрде қайта қарап отыру;

9) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін, олардың орындалуы бойынша есептерді жетілдіру жөнінде іс-шаралар жоспарын қалыптастыру;

10) тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласында қызметкерлерді оқытуды ұйымдастыру;

11) тиісті тәуекелдерді басқаруға қатысты әрекет ету және ресурстарды бөлу стратегиясы

бойынша тәуекелдер портфелін талдау және ұсыныстар дайындау;

12) Басқарма мен Директорлар кеңесі үшін тәуекелдер бойынша жинақ есептілігін қалыптастыру;

13) тәуекелдеді басқару жүйесінің мәртебесі туралы, қатерлер және олардың алдын алу бойынша ұсыныстар туралы Басқарма мен Директорлар кеңесіне үнемі ақпараттар беру;

14) Қоғамдағы тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау туралы ақпараттар алмасу, аудиторлық тексерулер нәтижелерін талқылау бөлігінде Қоғамның Ішкі аудит қызметімен өзара әрекеттесу.

4. Тәуекелдерді басқару процестері

19. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесінің негізі – оны ұйым ерекшелігімен, қызметтің негізгі қағидаларымен, қызмет процесімен біріктіру, және тәуекелдерді басқару процесіне әрбір қызметкерді тарту болып табылады.

20. COSO¹ анықтамасы бойынша ұйымның тәуекелдерін басқару – ол «Директорлар кеңесі, басшылық және басқа да қызметкерлер іске асыратын, стратегия әзірлеу кезінде басталатын және ұйымның барлық қызметіне қатысты процесс. Ол ұйымның қызметіне әсер ететін оқиғаларды анықтауға, осы оқиғаларға байланысты басқаруға, сондай-ақ ұйымның тәуекел-тәбеті көтерілмеуіне, ұйымның мақсаттарға жетуіне «ақылды» кепілдік беруге бағытталған»

21. Тәуекелдерді басқару процесі Қоғам басшылығы атынан Директорлар кеңесі мен Басқарма стратегиялық мақсаттарды таңдау және қалыптастырудың ұйымдастырылған процесіне кепілдік беретінін көрсетеді. Мақсаттарға қол жекізуге әсер ететін оқиғаларды анықтағанға дейін мақсат белгіленуі тиіс және олар ұйымның миссиясын/көзқарасын қолдау және сәйкес келуі және тәуекел-тәбет деңгейімен сәйкестендірілуі керек.

4.1 Тәуекел-тәбет деңгейін есептеу (анықтау) және мониторинг

22. Стратегиялық мақсаттарды (дамудың стратегиялық бағыттары) белгілеп болғаннан соң, Қоғам өз алдына қойған мақсаттырды есепке ала отырып, әр қаржылық жылға оңтайлы тәуекел-тәбет дейгейін анықтайды және бекітеді.

23. Қоғамның тәуекел-тәбет деңгейі (көлемі) ұйымның ауыспалы тәуекелі деңгейімен және/немесе қолдағы бар қыржылық шектеулермен анықталуы мүмкін және сандық, сондай-ақ сапалық көрсеткіштерді қосуы мүмкін. Қоғамның тәуекел-тәбет деңгейі (көлемі) Қоғам қызметінің стратегиялық өзгерістерін, сондай-ақ Қоғамның даму жоспарының негізгі көрсеткіштерінің өзгерістерін есепке алып кезеңді түрде қайта қаралып отыруы мүмкін.

24. Қоғамның тәуекел-тәбетінің сандық деңгейін есептеу кезінде жоспарланған қаржылық көрсеткіштер пайдаланылады және ұйымның қаржылық тұрақтылығын бұзбайтын (жағымсыз оқиғалар пайда болған жағдайда шығындарды жою және оларды жабуға қаражаттың жеткілікті болуы) және Қоғамның мақсаттарға қол жеткізуіне дағдарыс тудырмайтын тәуекел-тәбет (ықтимал шығындар) деңгейі (көлемі) белгіленеді.

25. Қоғамның тәуекел-тәбетінің көрсеткіштері деңгейіне (көлеміне) Қоғамның қол жеткізуіне мониторинг тоқсан сайын, сондай-ақ жағымсыз оқиғалар мен іске асқан тәуекелдерден

¹ COSO - Тредвей Комиссиясының спонсорлық ұйымдары комитеті(COSO), ұйымның тәуекелдерін басқару және құралы болып табылатын біріктірілген модель әзірлеген, оның көмегімен ұйымдар қызмет барысындағы басқару және түсінуді жақсы меңгере алады

келген шығындарды жабуға байланысты ситуациялар пайда болған жағдайларда жүргізіледі.

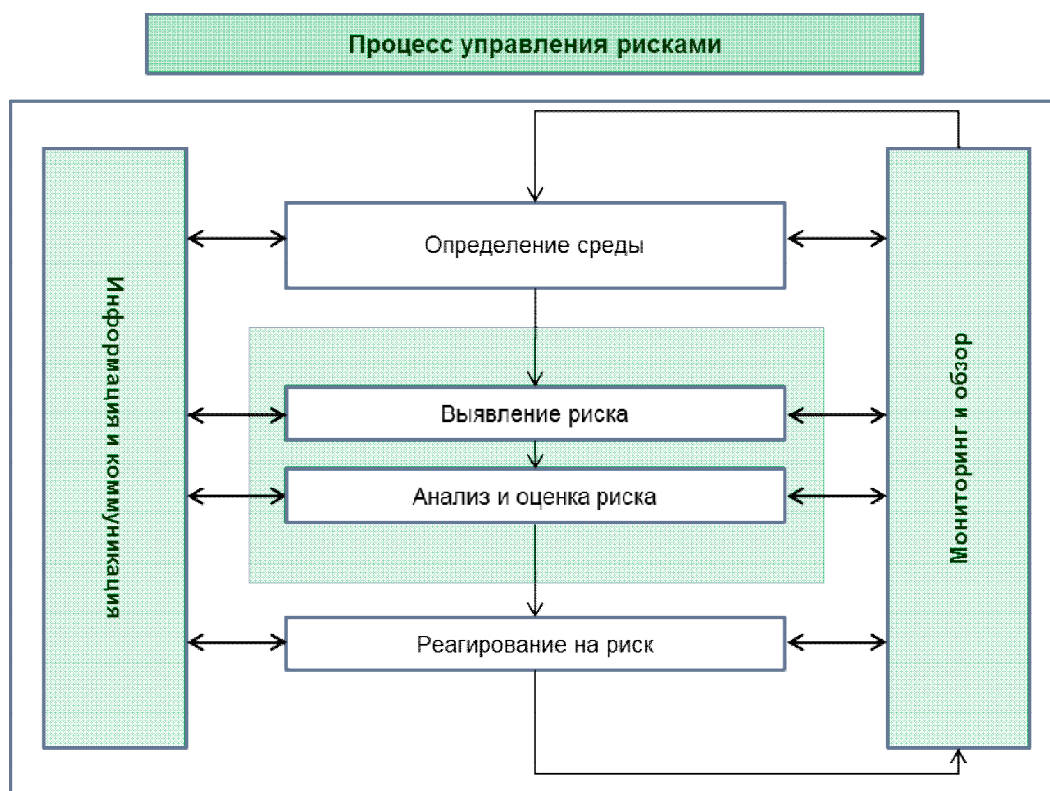
26. Қоғамның тәуекел-тәбетінің көрсеткіштері деңгейіне (көлеміне) мониторинг көрсеткіштері мен нәтижелері басқармалық шешімдер қабылдаған кезде және тәуекелдері басқару қызметі шеңберінде Қоғам басшылығы тарапынан есепке алынады.

4.2 Тәуекелдерді басқару

27. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесі «СТ РК ИСО 31000-2010» Тәуекел менеджменті. Қағидалар және басшылық нұсқаулықтар» (аналог ISO 31000:2009) стандартын, сондай-ақ «COSO. Кәсіпорындарда тәуекелді басқару. Біріктірілген модель» есепке алып құрастырылады және төмендегі компоненттерден тұрады:

- 1) Ортаны белгілеу;
- 2) Тәуекелді анықтау;
- 3) Тәуекелді талдау және бағалау;
- 4) Тәуекелге әрекет ету;;
- 5) Ақпараттар және коммуникациялар;
- 6) Мониторинг және шолу.

28. Қоғамның тәуекелдерін басқару сызбасы төмендегідей түрде ұсынылған 1 сызба):



1 сызба. Тәуекелдерді басқару процесі

29. Ортаны белгілеу.

Тәуекелдерді басқару ортасы – ұйымдағы атмосфераны білдіреді және тәуекелді қызметкерлер қалай қабылдайды және оған қарсы қандай әрекеттер жасайды. Ол тәуекелдерді

басқару, тәуекел-тәбет, адалдық және этикалық құндылықтар философиясынан, және тікелей ортаның өзінен тұрады. Ішкі орта бақылау ортасына ұқсас, онда ішкі бақылауға көзқарас және жоғары басшылықтың басқару стилі бақылау ортасының күшті тараптарын белгілеуші фактор болып табылады. Сөйтіп, Қоғам Басшылығы ішкі ортаны құруды қамтамасыз етеді, ол орта қызметкерлердің тәуекелді түсіну дейгейін көтереді және тәуекелдері басқару жауапкершілігін арттырады.

30. Тәуекелді анықтау.

Тәуекелді анықтауға кіретіндер: тәуекелдер мен мақсаттарды табу, сипаттау, оларға осы тәуекелдердің иелері құрылымдық бөлімшелер, ұйым қызметкерлер іарқылы әсер етуге болады.

1) Тәуекелді анықтау оқиғаны анықтауды білдіреді, Қоғамның тәуекелге бейімділігін көрсетеді, тәуекелдің болуы Қоғамның жоспарланған мақсатқа жетуіне алға қойылған міндеттерді орындауына кері әсерін тигізуі мүмкін.

2) Қоғамда тәуекелді басқару жүйесі оқиғалар мен тәуекелдердің кең спектрін анықтауға, оны кешен түрінде қарауға бағытталған, ол қызмет барысында болатын тәуекелдер мен ықтималдықтардың толық картинасын алуға мүмкіндік береді.

3) Қоғам, құрылымдық бөлімшелердің барлық қызметкерлерінің қатысуымен тұрақты негізде, ұйымның өз қызметінде кездесетін оқиғалар мен тәуекелдерді анықтайды және олардың болуы Қоғам жоспарлаған тактикалық және стратегиялық мақсаттарға жетуіне кері әсер етуі мүмкін.

4) тәуекелдерді анықтау үшін түрлі әдістемелер мен құралдар жиынтығы пайдаланылады, олар – алға қойылған мақсаттар мен міндеттер негізінде тәуекелдерді анықтау, талқылаулар, құрылымдық бөлімшелер басшыларымен, процестер мен функциялар иелерімен сұхбат, болып өткен оқиғалар мен орын алған шығындар т.б. тарихи оқиғалар деректерін пайдалану.

5) Тәуекелдерді анықтау Тәуекелдер регистрінде жүйеленеді. Тәуекелдер регистрі ұйым өз қызметінде кездесетін негізгі тәуекелдер тізбесі. Тәуекелдер регистрінде әрбір тәуекел ықтимал болатын тәуекел түрінде көрсетіледі, аталған тәуекелдің іске асуы ықтималдығы көрсетіледі (тәуекелді бағалаудың кезеңі кезінде анықталатын), тәуекел иелері анықталады, олардың қатысуымен тәуекелдерді мейлінше азайту шаралары белгіленеді. Тәуекелдер регистрі жаңа тәуекелдерді анықтау үшін қарау Қоғамның құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері ақпараттары негізінде толықтырылады.

6) Тәуекелдерге әрекет ету және бағалау бойынша әрмен қарайғы тәсілдірді жүйелеу және бірегейлеу мақсатында барлық анықталған тәуекелдерді №1 қосымшада келтірілген жіктеуге сәйкес «Стратегиялық тәуекелдер», «Операциялық тәуекелдер», «Қаржылық тәуекелдер және есептілік тәуекелдері» және «Талаптарға сәйкессіздік тәуекелдері» (тәуекелдер комплеансы) тәуекелдер санаты бойынша топтаған дұрыс.

31. Тәуекелді талдау және бағалау;

Тәуекелді талдау және бағалау – тәуекелдерді үш тараптан қараудан тұрады: тәуекелдің ықтималдығы, болашақтағы әсері, егер жекелеген құрылымдар мен ұйым арасындағы жалпы тәуекелдер оқиғасы орын алған жағдайда.

1) Тәуекелдерді бағалау тәуекелдің болуы ықтималдығынан (тәуекел боуының жиілігі), тәуекелдің маңыздылығын бағалау (оларды іске асыру барысындағы салдарлар және олардың маңыздылығы) және аталған тәуекелдің әсері уақыты (егер тәуекел орын алса, Ұйымның оны түзетуге уақыты бола ма).

2) Барлық анықталған және бағаланған тәуекелдер Тәуекелдер регистрінде, сондай-ақ Тәуекелдер картасында көрсетіледі. Тәуекелдер картасы әрбір тәуекелді маңыздылығына

қатысты бағалауға, сондай-ақ олар ауыспалы және оларды басқару бойынша шаралар әзірлеуді қажет ететін болады.

3) Барлық анықталған және бағаланған тәуекелдер Тәуекелдер картасында көрсетіледі. Тәуекелдер картасы дегеніміз анықталған және бағаланған тәуекелдердің графикалық және мәтіндік сипаттамасы. Тік бұрышты кестеде орналасқан ұйым, оның бір «осі» бойынша тәуекелдің болуы/ықтималдығы, ал екіншісінде тәуекелден келетін кері салдарлар дәрежесі көрсетілген. Картада ықтималдық тік осьте (ординат) көрсетіледі, ал тәуекелден келетін кері салдарлар көлденең осьте (абсцисс), немесе керісінше. Бірінші жағдайда, тәуекелдің болуы ықтималдығы тік ось бойынша төменнен жоғары қарай, көлденең осьпен солдан оңға қарай жылжиды. 0-ден 1,0-ге дейінгі ықтималдық диапазоны кестенің үш аймағына (сегментіне) бөлінеді (шамамен: : 0-ден 0,2-ге дейін – төмен ықтималдық; 0,21-0,65 – ықтималдық; 0,65-1,0 жоғары – жоғары ықтималдық). 0-ден 1,0-ге дейінгі ықтималдық диапазоны кестенің үш аймағына (сегментіне) бөлінеді (шамамен жоспарланатын қаржылық көрсеткіштер және тәуекел-тәбет (рұқсат етілген шығындар) өзекті деңгейін (көлемі) есепке алып, критерийі және қауіптілік диапазоны сараптамалық жолмен анықталады – шығындарды өлшеудің шкаласы және бірлігі.

4) анықталған және маңызды тәуекелдер (тәуекелдер факторы) келіп түсетін матрица секторына қарай, олардың қандай тәуекел аймағында екендігін тәуекелдер картасынан көруге болады («қауіпті емес», «рұқсат етілген» және «қауіпті»). Тәуекелдер картасы әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға, сондай-ақ шаралар қолдануды және бақылауды қажет ететін ауыспалы тәуекелдерді анықтауға мүмкіндік береді. Қоғамның Тәуекелдер картасын құру мысалы 2 қосымшада ұсынылған.

5) Жалпы алғанда, тәуекелдерді бағалау Қоғамның қызметіне, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге кері әсер ететін маңызды (негізгі тәуекелдері анықтауға және оларды мейлінше азайтуға шаралар дайындау үшін жүргізіледі).

32. Тәуекелдерге әрекет ету.

Тәуекелдерге әрекет ету орын алған тәуекелдердің ықтималдығын төмендетуге немесе салдарларынан келетін салдарларды азайтуға Қоғамның түрлі дейгейлерінде басқармалық шешімдер қабылдаудан тұрады. Тәуекел иесі, оны бағалағаннан соң, оған қалай әрекет ету керектігін белгілейді.

Қоғам әрекет етудің әрбір тәсілінен кейінгі шығындар мен пайданы таразылауы тиіс, тек содан соң ғана ұйымның тәуекел-тәбет деңгейін есепке алып, қолданатын стратегияға қатысты басқармалық шешім қабылдайды. Тәуекелге әрекет ету тәуекелдің ықтималдығын мейлінше азайтуға және/немесе тәуекелді іске асыру кезіндегі кері салдарларды төмендетуге бағытталуы тиіс.

Қалдық тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында тәуекелге әрекет ету төмендегі әдістерден тұрады:

- тәуекелден жалтару;
- тәуекелді мейлінше азайту;
- тәуекелді өткізу (тарату);
- тәуекелді қабылдау (ұстап тұру).

Тәуекелден жалтару;

1.Тәуекелден жалтару – тәуекелдің пайда болуы көзі болып табылатын қызметті жалғастыруға қарсы немесе уақытша тоқтатуға/тоқтатуға қабылданған шешім. Тәуекелден жалтару филиалды, өкілдікті жабу, жобаға, бағдарламаға т.б қатысудан бас тарту болуы мүмкін.

2. Тәуекелді мейлінше азайту – тәуекелді төмендету жолдарын іздеу, оның ішінде қосымша бақылау мен бақылау жосықтарын енгізу жолымен, тәуекел жағдайында алдын алу

шаралары мен жоспарлау әрекеттерін пайдалану, олар тәуекелдің іске асуы ықтималдығын төмендетуге және тәуекелдің пайда болуы мен одан келетін салдарларды азайтуға немесе өзгертуге алып келеді

1) Тәуекелдерді мейлінше азайту әдістері тәуекелдің болуы мен салдарларын (шығындарын) азайтуға бағытталған жосықтар мен процестер енгізуді көздейді.

2) Тәуекелдерді мейлінше азайту әдістері төмендегі әрекеттерден тұрады:

- бизнес-процестерді талдау және қажетті бақылау жосықтарын белгілеу/енгізу және жауапкершілік салаларын белгілеу (мысалы, жауапкершілікті белгілеу, міндеттерін бөлу салыстыру, бақылау және т.б.) жолдарымен белгілі тәуекелдің болуына әсер етуші ішкі бақылау процестерін күшейту;

- тәуекелді мейлінше азайтуға бағытталған ұйымдастыру шаралары (мысалы, бейнекамералар орнату ұрлық қатерлерін төмендетуге мүмкіндік береді);

- Ұйымның өкілетті қызметінің заңнамалар өзгерістеріне мониторинг жүргізуі;

- Жоспарлы көрсеткіштердің орындалуына кезеңді мониторинг жүргізу, оның нәтижелері бойынша түзету шаралары қолданылады;

3) Тәуекелдерді азайту және бақылау бойынша қолданылатын шаралар үлкен шығындарды қажет ететін болса, онда төмендегідей талдау жүргізіледі:

- Аталған шаралар қаншалықты қажет, және олар тәуекелдерді ұстап тұру/тасымалдау және/немесе қаржыландыру есебінен төмендеуі мүмкін бе;

- тәуекелдерді ұстап тұру/тасымалдау құнымен салыстырғанда шараларға жұмсалатын балама құн шығындары қандай.

4) Тәуекелдерді мейлінше азайтуға бағытталған шаралар:

- қолайсыз оқиға болуының алдын алу – белгілі бір тәуекелдің ықтималдығын мейлінше азайту;

- болған оқиға әсерінің деңгейін бақылау – тәуекел орын алған жағдайда кері салдардың көлемін азайту.

3. Тәуекелді өткізу (тарату) – тәуекелдің бір бөлігін ауыстыру немесе басқаша бөлу есебінен тәуекелдің ықтималдығын және/немесе әсерін азайту.

1) тәуекелдің бір бөлігін ауыстыру төмендегі тәсілдерден тұрады:

- сақтандыру (сақтандыру полисін сатып алу);

- келісім-шарт бойынша тәуекелді ауыстыру (тәуекел жауапкершілігін контрагентке ауыстыру);

- ауыстырудың басқа да балама әдістері.

Тәуекелді өткізу-ауыстыру тәуекелдің өзін тоқтатпайды, сонымен қатар, бұл тәсілдердің негізгі айырықша белгісі тәуекелге «төлемнің» болатыны, ол тиісінше, Қоғамның қызметіне кері әсерді мейлінше азайту мақсатында осы тәсілді оңтайлы қолдануды қажет етеді.

4. Тәуекелді қабылдау (ұстап тұру). Тәуекелді қабылдау кезінде ешқандай әрекет жасалмайды, ол кері әсердің ықтималдығы немесе әсерін төмендету үшін қажет.

Тәуекелді қабылдау оның деңгейі Қоғам үшін қолайлы дегенді білдіреді, Басқарма мен Директорлар кеңесі оның пайда болуы ықтималдығын қабылдайды. Әдетте, бұл әрекет ету әдісі тәуекелдің ықтималдығы мен салдардары өте аз кезде қолданылады, оны қабылдауға болады, себебі осы тәуекелден келетін салдарларға жұмсалатын шығындар тәуекелді мейлінше азайтуға жұмсалатын шығындардан көп.

33. Ақпараттар және коммуникациялар.

Ақпараттар және коммуникациялар, тәуекелдерді басқару процесінің компоненті ретінде, қызметкерлердің өз міндеттерін орындауға мүмкіндік беретін нысанда және дер кезінде тәуекелдерді анықтайтын қажетті ақпаратпен қамтамасыз етеді. Сондай-ақ, ұйымдар арасында

тиімді ақпарат алмасу жүзеге асыралады: тік бойымен жоғарыдан төмен қарай және көлденеңі бойынша. Тәуекелдері тиімді басқару Қоғамның тиісті басшылары мен қызметкерлеріне тәуекелге қатысты маңызды ақпаратты дер кезінде жеткізуді қамтамасыз ету арқылы іске асыралады. Ақпаратпен алмасу бойынша қызмет Қоғамның барлық құрылымдарын қамтиды. Қоғамның құрылымдары тәуекелдер мен шығындардың пайда болуы себептерінің әрбір жағдайы бойынша талдау жүргізу мақсатында іске асырылған тәуекелдер мен орын алған шығындар туралы үнемі мониторинг жүргізеді және жауапты құрылымдар/қызметкерлерге ақпарат береді. Сондай-ақ, мұндай жағдайлардың бұдан былай болмауына шаралар қабылдайды және Тәуекелдер тізіміне енгізеді.

34. Мониторинг және шолу.

Мониторинг және шолу, тәуекелдерді басқару процесінің маңызды компоненті ретінде тәуекелдерді басқару жүйесінің болуы мен тиімділігін бағалауды қамтамасыз етеді, оның ішінде тәуекелдерді басқарудың қолданыстағы әдістері мен құралдары, қажет жағдайда, оларды жақсарту және жетілдіру. «Мониторинг» дегеніміз, сонымен қатар Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесінің барлық компоненттерін қадағалау болып табылады. ТБЖ мониторингі тетіктері Қоғамның қызметі тиімділігін арттыру тұрғысынан қолданыстағы тәуекелдерді басқару процесі құндылығын жоғалқан жоқ па деген баға беруге бағытталған.

Мониторинг және шолу Қоғам басшылығының (Директорлар кеңесі, Басқарма) ағымдағы қызметі шеңберінде мониторинг пен шолуды іске асырады, оның ішінде Қоғамда жүргізілетін тәуекелдер бойынша есептерді қарау және талқылау жолымен, сондай-ақ Қоғамда тәуекелдерді басқару мәселелері кіретін сыртқы және ішкі аудит қорытындылары. Сөйтіп, ұйымның тәуекелдерін басқару процесі қадағалуда болады және қажет жағдайда реттеліп отырады.

Тәуекелдерді жіктеу

№	Тәуекелдер санаты	Тәуекелдердің кіші санаты	Код
1	Стратегиялық тәуекелдер		S (S1, S2, ...)
2	Операциялық тәуекелдер		O (O1, O2, ...)
3	Қаржылық тәуекелдер және есептілік тәуекелдері		F (F1, F2, ...)
4	Талаптарға сәйкесіздік тәуекелдері (комплаенс)		C (C1, C2, ...)

