

**КОРПОРАТИВТІК МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІ**

«Самұрық-Энерго» АҚ

тәуекелдерді басқару саясаты

**Е 22-01-04-10**

**Астана 2014**

**ӨЗГЕРІСТЕР МЕН ТОЛЫҚТЫРУЛАРДЫ ТІРКЕУ ПАРАҒЫ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **р/с** | **Өзгеріс**  **нөмірі** | **Бет**  **нөмірі** | Өзгеріс/ толықтыру енгізілген күн | Тексеру жүргізілген күн | Жауапты тұлғаның қолы |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Мазмұны

[1 Мақсаты 4](#_Toc377629496)

[2 Қолдану аясы 5](#_Toc377629497)

[3 Анықтамалар мен қысқартулар 5](#_Toc377629498)

[4 Жауапкершілік 7](#_Toc377629499)

[5 Нормативтік сілтемелер және ілеспе құжаттар 7](#_Toc377629500)

[6 Жалпы ережелер 7](#_Toc377629501)

[7 ТБКЖ құрылымы 12](#_Toc377629502)

[8 Тәуекелдерді басқарудың стратегиялық жоспарлау мен операциялық қызметтің, бюджеттеу мен уәждеу үдерістерімен өзара байланысы 19](#_Toc377629503)

[9 ТБКЖ қызмет ету үдерісі: Тәуекел-тәбетінің есебі 22](#_Toc377629504)

[10 Тәуекелдерді сәйкестендіру 25](#_Toc377629505)

[11 Тәуекелдерді бағалау 27](#_Toc377629506)

[12 Тәуекелдерді басқару 28](#_Toc377629507)

[13 Бақылау іс-әрекеттері 31](#_Toc377629508)

[14 Ақпаратпен алмасу және мониторинг 32](#_Toc377629509)

[15 Тәуекелдер туралы ақпараттың құпиялылығына талаптар 36](#_Toc377629510)

[16 ТБКЖ тиімділігінің өлшемі 36](#_Toc377629511)

# Мақсаты

1. Осы Тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі - Саясат) «Самұрық-Қазына ҰӘҚ» АҚ (бұдан әрі - Қор) Тәуекелдерді басқарудың саясатына және «Самұрық-Энерго» АҚ (бұдан әрі - Қоғам) ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес әзірленген.
2. Қоғам оның топ құнына және абыройына теріс әсерін тигізе алатын, уақытылы сәйкестендіру мен тәуекел деңгейін төмендету бойынша шараларды қолдануға бағытталған, шоғырландырылған және бөлек негізде корпаративтік басқару жүйесінің негізгі компоненті ретінде тәуекелдерді басқарудың маңыздылығын түсінеді.
3. Қоғамда шоғырландырылған негізде тәуекелдерді басқару, Қоғам тобының барлық деңгейлерде Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін (бұдан әрі - ТБКЖ) ендіру жолымен жүзеге асырылады. ТБКЖ – бұл бірыңғай үдеріске біріктіліген өзара байланысты элементтердің тізбегі, оның шеңберінде Директорлар кеңесі, басшылық және қызметкерлер, әрбір өз деңгейінде, Қоғамның және Қоғам тобының қызметіне әсер ете алатын ықтимал оқиғаларды анықтауда, сондай-ақ акционерлер үшін қолайлы тәуекелдерді басқару шеңберінде осы оқиғаларды басқаруда қатысады.
4. Осы құжат:
5. Қоғамның ТБКЖ ұйымдастырушылық құрылымын;
6. Қоғамның тәуекелдерін жіктеуге жалпы тәсілдерін;
7. Тәуекелдерді басқару үдерісінің және Қоғам тобының ішінде тәуекелдер туралы ақпаратпен алмасуының реттік кезеңдерін;
8. ТБКЖ және тәуекелдерді басқару бөлігінде Қоғам қызметінің бөлек аспектілеріне мониторингті жүзеге асыру механизмдерін;
9. Қоғамныңғ ТБКЖ-ны жоспарлау, бюджеттеу және уәждеу үдерістерімен байланыстыратын элементтерін;
10. Қоғамды тәукелдерді басқару жүйесінің шоғырландырылған негізде ендіру жөніндегі ұсыныстарды, сондай-ақ Қоғамның ТБКЖ тиімділігінің өлшемін анықтайды.
11. Саясат келесі Қосымшаларды қоса алады, олар Саясаттың ажыратылмас бөлігі болып табылады:
12. Құрылымы және тәуекелдер бойынша есептің ең төмен мазмұнына талаптар ([1-косымша](#_Приложение_1));
13. Қоғамның Еншілес және тәуелді ұйымдардың тәуекелдерді басқару саясаттарының мазмұнына қойылатын ең аз талаптарының тізбесі ([2-косымша](#_Приложение_2));
14. Тәуекелдер бойынша есептерді беру мерзімдері ([3-қосымша](#_Приложение_3)).
15. Саясат тәуекелдерді басқару үдерісі басқарудың күн сайынғы үдерісінің бір бөлігі бола отырып, басқарудың түрлі стильдері мен шығармашылық тәсілді қолдануға бостандық беруге тиіс деп санай отырып, ТБКЖ іс жүзінде қолдану үдерісінде пайда бола алатын, барлық мүмкін болатын сценарийлерді қамтуды мақсат етпейді.
16. ТБКЖ-ні ендіру және жетілдіру Қоғам тобының стартегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізудің қажетті шарты болып табылады және алдағы келешекте маңызды тапсырмалардың бірі болып табылады.

# Анықтамалар мен қысқартулар

1. Осы құжатта мынадай анықтамалар мен қысқартулар қолданылады:
2. Тәуекел - іске асырылған жағдайда, Қоғам тобының ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсерін тигізуі мүмкін оқиғаны (немесе түрлі жағдайлардың тоғысуын) көрсетеді.
3. Тәуекелге тәбет– бұл Қоғамның/Қоғам тобының өз мақсаттарына жету үдерісінде өзіне тиімді болатын тәуекелдің дәрежесі. Қоғам тобы өзінің тәуекел-тәбетінің шеңберінде тәуекелге деген тәбетінің қолайлы шектерін анықтайды (мысалы, бір жобаға инвестициялар лимиті, қарыз алу лимиті және т.б.
4. **Басты тәуекелдер** – қызыл және қызғылт сары тәуекелдер картасына түсетін тәуекелдер.
5. **Басты тәуекел көрсеткіші (БТК)** – әр түрлі қызмет саласында тәуекел-факторлар өзгеруінің алғашқы белгілерін ұсынатын, алғашқы индикаторлар. БТК ықтимал тәуекелдерді анықтауға және тәуекелді оқиғаларды болдырмау немесе ұйымның қызметіне олардың ықпалын мүмкіндігінше қысқарту үшін алдын ала шараларды қабылдауға мүмкіндік береді.
6. **Тәуекел-төзімділік** – бұл нақты мақсатқа жетуге қатысты тиімді деңгей. Тәуекел-төзімділік тиімді мониторингті жүргізуге және тәуекел-тәбеті деңгейінің жоғарылатуын болдырмауға мүмкіндік береді.
7. **Тәуекел меншік иесі/тәуекел билеушісі** – белгілі тәуекелді басқарудың барлық аспектілерге, атап айтқанда, тәуекелдің іске асырылу ықтималдығын азайтуға және/немесе Қоғам мен Қоғамның тәуелді ұйымдарына тәуекелдің іске асырылу салдарын азайтуға жауапты тұлға (қызметші/құрылымдық бөлімші/алқалық орган).
8. **Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау департаменті** – Қоғамның тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша жауапты құрылымдық бөлімше.
9. **Қоғам тобы** – Қоғам мен Қоғамның еншілес және тәуелді ұйымдары.
10. **Еншілес және тәуелді ұйым (бұдан әрі - ЕТҰ)** – елуден астам дауыс беретін (қатысу үлесі бар) акциялары Қоғамға тура немесе жанама тиесілі болатын заңды тұлға.
11. **Тәуекел-менеджер** – тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшенің қызметкері.
12. **Сыртқы тұлғалар** – Қоғам тобының қызметкерлері болып табылмайтын тұлғалар.
13. **Тәуекел факторы (тәуекел-факторы)** – тәуекелдің іске асырылуына әкеп соқтыратын, тәуекел себептері айқындалатын шарттар, жағдай, мән-жай.
14. **Сыртқы тәуекел факторлары** – Қоғам тобының операциялық шегінен тыс пайда болатын және Қоғам тобының қызметіне тәуелді емес тәуекел факторлары.
15. **Ішкі тәуекел факторлары** – Қоғам тобының ішкі үдерістерімен, ұйымдаструшылық құрылымымен, адам ресурстарымен, активтерімен байланысты және Қоғам тобының операциялық қызметі шеңберінде пайда болатын тәуекел факторлары.
16. **Тәуекелді басқару шеңберінде кросс-функционалдық өзара қатынас** – әр түрлі функцияларының (бизнес-үдерістерінің) бар ақпараты негізінде бірлесіп қабылданатын алқалық шешімдерде негізделетін, функция аралық (үдерісаралық) тәуекелдерді (бір неше фунцияның (бизнес-үдерістің) мақсатына әсерін тигізетін тәуекелдерді) басқару үдерісі.
17. **Оқиға** – алға қойылған мақсаттарға жету үшін әсерін тигізетін, ұйымға қатысты сыртқы немесе ішкі көзі бар уақиға немесе жағдай.
18. **Қор** – «Самұрық-Қазына» АҚ

# Қолдану аясы

1. Осы Саясаттың күші Қоғам қызметінің бүкіл түрлеріне қолданылады. Саясат Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелерімен және Қоғамның барлық қызметкерлерімен таныстырылуға және қолдануға міндетті болып табылады. Функционалдық міндеттерді және қойылған тапсырмаларды іске асыру кезінде, Қоғам қызметкерлері Саясатта баяндалған ережелерді басшылыққа алады.
2. Қоғамның басқарушы холдинг ретінде негізгі мақсаттарды, сондай-ақ Қоғамның қаржылық есебіндегі ЕТҰ қаржы нәтижелерінің шоғырлануын назарға ала отырып, Қоғамның тәуекелдерді басқарудың корпаративтік жүйесі мақсаттарының бірі – Қоғам тобында тәуекелдерді басқарудың бірыңғай жүйесін ендіру және жетілдіру болуы тиіс. Осы мақсатқа жету үшін Қоғам ЕДҰ-да тәуекелдерді басқару жүйесін ендіру үдерісіне жетекшілік жасайды, әдістемелік, кеңес берушілік қолдау көрсетеді, сондай-ақ Қоғам тобында ТБКЖ-ны дамыту және жетілдіру бойынша қызметті реттейді.
3. Қоғамның ЕТҰ тәуекелдерді басқарудың жеке саясаттарын әзірлеуде. Қоғамның ЕТҰ тәуекелдерді басқару саясатының мазмұнына қойылатын мүмкіндігінше аз талаптардың тізілімі [2](#_Приложение_2)-қосымшада ұсынылған. Бұнда, Қоғам тобының ішінде ортақ тәуекелдерді басқаруға бірыңғай тәсілдердің болуы маңызды, осыған байланысты, Қоғам Қоғам тобында ТБКЖ-ны дамыту және жетілдіру бойынша қызметті реттейді.

# Жауапркешілік

1. Тәуекелдер бойынша есебін, тәуекелдер тізбесін, Қоғамның басты тәуекелдерін мүмкіндігінше қысқарту бойынша іс-шаралар жоспарын құрастыру үшін пайдаланылатын, уақытылы, шынайы, сенімді және баламалы ақпартты беру үшін тәуекелдердің иелері жауапты.
2. Осы Ережелерді басқаруға Қоғамның тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшесі жауапты болады.

# Нормативтік сілтемелер және ілеспе құжаттар

1. Осы Саясат Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарын ескере отырып және Қоғамның төмендегі ішкі нормативтік құжаттары негізінде (шектелмей) әзірленді:
2. «Самұрық-Энерго» АҚ Жарғысы;
3. «Самұрық-Қазына» АҚ Тәуекелдерді басқару саясаты;
4. Ішкі нормативтік құжаттаманы басқару ережесі.

# Жалпы ережелер

1. ТБКЖ негізгі мақсаты қауіптер мен мүмкіндіктерді тиімді басқаруды жоғарылату болып табылады, бұл капиталдандыруды жоғарылату үдерісіне әсерін тигізуі тиіс.ТБКЖ төмендегі мақсаттарды да алға қояды:
2. Қоғам тобында тәуекелдерді анықтау, бағалау мен басқарудың біркелкі және реттік тәсілдерін әзірлеу мен қолдану, тәуекелдер туралы ақпартпен тігінен (басқару) және көлденең (тәжірибемен алмасу) алмасу рәсімдерін жеңілдету;
3. Қоғам үшін айқын және қисынды критерийлер негізінде Қоғам тобында тәуекелдерді басқарудың сапасына бағыт сілтеп отыру және қадағалау мүмкіндігін құру;
4. активтерді, олардың нарықтық құнын есепке алу және акционерлік капиталын бағалау жүйесін құрастыру үшін ақпараттық қорды құру;
5. пайда болған тәуекелді оқиғаларға оперативтік іс-әрекет көрсету, сыртқы және ішкі ортаның өзгерістерін қадағалау;
6. тәуекелдерді тиімді деңгейге төмендету немесе оларды үшінші жақтарға табыстау (сақтандыру, хеджерлеу) мақсатында тәуекелдерді басқару бойынша мақсатты қызметті ұйымдастыру;
7. Қоғамның тәуекелдері туралы ақпартты жүйелеу және одан әрі жинақтау, бизнестің басқарылуын жоғарылату;
8. шекті қорытындысында – тәуекелдерді басқару тиімділігі мен оңтайландыруда жоғарылату жолымен Қоғамның және Қоғам тобының капиталдануын жоғарылату.
9. Қоғам тобының ТБКЖ негізгі тапсырмалары:
10. стартегиялық және оперативтік мақсаттарға жетуге қауіп төндіретін оқиғалардың пайда болуын ескерту;
11. егер олар тиімді деңгейге дейін басталса, бұндай оқиғалардың әсерін қысқарту;
12. күтпеген жағдайларға тиімді әрекет ету және оларды басқару;
13. тиімді ішкі бақылаушы ортаны қамтамасыз ету жалпы үдерісінің бір бөлігі болып табылатын, тәуекелдерді басқарудың жүйелік үдерісін сақтау;
14. мүдделі тараптарға Қоғам тобы тәуекелдерді тиімді басқаратындығы туралы орынды кепілдерді беру болып табылады.
15. ТБКЖ басқарушылық шешімдерді қабылдау үдерісін және Қоғамның күн сайынғы оперативтік қызметін сақтайтын, құрал болып қызмет етеді. Сондықтан ТБКЖ Қоғамның төмендегі қызмет салаларында қосымша тәжірибелік әсерін алу үшін көмек көрсетуге шақырылды:
16. *Стартегиялық жоспарлау үдерісі.*ТБКЖ тәуекелдерді анықтау, бағалау және басқару бөлігінде стартегиялық жоспарлау бойынша Қоғам регламенттерінің талаптарын орындау үшін оңай және пайдалы құрал болып табылады.
17. *Бюджеттік үдеріс.*Тәуекелдер және жоспарларды басқару бойынша олар туралы ақпарат Қоғамның және бөлек құрылымдардың ресурстарды, соның ішінде қаржылық ресурстарды беру туралы өтінімдерінің тұрақты негіздемесі бола алады.
18. *Қызметті уәждеу және нәтижелерін бағалау жүйесі.*Тәуекелдерді басқару тиімділігін бағалау Қоғам, оның құрылымдық бөлімшелері және бөлек қызметкерлер қызметінің нәтижелерін бағалау критерийлерінің бірі болуы тиіс.
19. *Функционалдық аралық және топ ішіндегі өзара арақатынас.* Функционалдық аралық және топ ішіндегі тәуекелдерді басқару бойынша жоспарлары бұндай тәуекелдерді басқару үдерісін жүзеге асыру барысында Қоғамның түрлі бөлімшелері мен ЕТҰ жауапкершілігін бөлудің және қызметін үлестірудің тиімді әрі оңай құралы болып табылады.
20. *Тәуекелдерді лайықты деңгейде мониторингілеу.* Тәуекелдерді бағалау Қоғам басқаруының ең шоғарғы деңгейінде бұл не болмаса басқа маңызды тәуекелді қарастыру мен мониторингтеудің жөнді негіздемесі болып табылады.
21. ТБКЖ Қоғам тобының табысына кепіл бола алмайды, бірақ барлық Қоғам тобының көлемінде шоғырландыра және кезеңімен іске асырылатын тәуекелдерді тиімді басқару маңызды табысты бере алады:
22. Кешендегі көптеген тәуекелдерді сәйкестендіру және басқару жолымен, тәуекелдерді және тәуекелдерге тәбетті ескере отырып белгіленген стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуде үлкен анықтықты;
23. жағымсыз күтпеген оқиғаларды азайту, тұрақсыздықты қсқарту және оның қызмет ауқымына адекватты қолданылатын қауіптерді Қоғам тобының қабылдауын қамтамасыз ету жолымен табыстылықты ұлғайту;
24. заңға қарасты және тиімді талаптарға және басқару талаптарына тиімді сәйкестік;
25. сыртқы ортадағы өзгерістерді және трендтерді қадағалау және оларға ықпал ету қабілеті;
26. шешімдер қабылдау үдерісі сапасын жақсарту және мөлдірлікті арттыру;
27. залалдар мен шығындарды бақылауды күшейту, сондай-ақ шығындар бойынша қолайлы бақылаушы ортаны ұстап тұру;
28. қызмет тиімділігінің көрсеткіштерін жақсарту;
29. жаңа мүмкіндіктер мен нарықтарды уақытылы анықтау және оларды капиталға айналдыру.
30. ТБКЖ саясаттары мен рәсімдері кезең-кезеңімен ендіріледі, сондықтан ендіру және толық сәйкестендіру үшін даталар жалпы ТБКЖ дамытудың нақты фазасына байланысты болады.
31. Қоғамның тобына кіретін ұйымдардың ішкі аудит қызметтері (бұдан әрі – ІАҚ) мерзімді тексеру – тәуекелдерді басқару жүйесіндегі ақтаңдақтар мен кемшіліктер талдауын (соның ішінде сыртқы тәуелсіз кеңесшіні тарта отырып). ІАҚ ұсыныстары бойынша шоғырланған негізде Қоғамның ТБКЖ жетілдіру бойынша жыл сайын жоспарлар құрады.
32. Осы Саясаттың міндеті Қоғамның тобына кіретін ұйымдардың атқарушы органдарына және басқару органдарына Қоғам үшін жарамды тәуекелдер деңгейін қамтамасыз ету және тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, басқару және мониторингілеу есебінен осы салымдардан барынша көп қайтарым алу үшін басым бағыттар бойынша ресурстарды үлестіру және тиімді басқаруға мүмкіндік беретін тәуекел-менеджмент жүйесін қолдау болып табылады.
33. Осы Саясаттың мақсаттары төмендегілер болып табылады:
34. тиімді кешендік жүйені құру, Қоғамды және Қоғам Тобын басқару элементі ретінде тәуекелдерді басқарудың шоғырланған үдерісін құру, сондай-ақ өз қызметінің тұрақтылығын қамтамасыз ету және Қоғам Тобының құнын тәуекелдерден қорғау үшін барынша озық тәжірибе және тәуекелдерді басқару әдістері мен шараларына қойылатын бірыңғай стандартталған тәсіл негізінде қызметті тұрақты жетілдіру;
35. Қоғамның және Қоғам Тобының оның қызметінің ауқымына адекватты қолданылатын тәуекелдерді қабылдауын қамтамасыз ету;
36. тәуекел-тәбетті айқындау және қабылданған тәуекелдерді тиімді басқаруды қамтамасыз ету.
37. Осы Саясаттың міндеттері мыналар болып табылады:
38. шешімдер қабылдау және жоспарлау үдерісі үшін толыққанды қор құру;
39. қойылған мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін уақытылы сәйкестендіруге, бағалауға, талдауға, мониторингілеуге, бақылауға негізделген үздіксіз келісілген тәуекелдерді басқару үдерісін қамтамасыз ету;
40. әлеуетті жағымсыз оқиғаларды болдырмауға және азайтуға мүмкіндік беретін басқару жүйесін ендіру және жетілдіру;
41. ресурстарды пайдалану және бөлу тиімділігін арттыру;
42. Қоғам тобының активтерін және акционерлік капиталды қорғауды қамтамасыз ететін Қоғам тобы қызметінің тиімділігін арттыру жолымен шығындар мен залалдарды болдырмау;
43. бизнес-үдерістердің тиімділігін, ішкі және сыртқы есептіліктің дұрыстығын қамтамасыз ету және заң нормаларының сақталуына жәрдемдесу.
44. Міндеттерді, қызметтерді, тәуекелдерді басқару жөніндегі есептілік нысандарын және беру тәртібін қоса алғанда, тәуекелдерді басқару үдерісі әдістері мен рәсімдерінің түбегейлі сипаттамасы және тәуекелдердің негізгі түрлерін басқару үдерісіне қатысушылардың жауапкершілігі, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар және тәуекелдерді басқару үдерісінің басқа да құрамдас бөліктері әр органның құзыретіне сәйкес Директорлар кеңесі немесе Қоғам Басқармасы бекіткен Қоғамның ішкі құжаттарында (осы Саясатты қоса алғанда) ұсынылған.
45. Қоғамның тобы халықаралық стандарттарға және тәуекелдерді басқарудың үздік әлемдік тәжірибелеріне негізделген тәуекелдерді басқару жүйесін құру бойынша шаралар қабылдауы қажет.
46. ТБКЖ саласындағы реттеуші құжаттар (қажет болған кезде, осы Саясатты қоса алғанда) олардың Қоғам қызметінің мақсаттарына, ауқымына, күрделілігіне және Қоғамның тәуекелдерді басқару жүйелеріне сәйкестігін қамтамасыз ету, тәуекел-менеджменттің озық тәжірибесін және жинақталған тәжірибені ескеру, сондай-ақ тәуекел-менеджменттің жаңа реттеуші талаптарын, тәжірибесі мен стандарттарын ескеру үшін жылына кемінде бір рет қайта қаралады.
47. Тәуекелдерді басқару Қоғам тобының алдына қойылған, бекітілген стратегиялардан, даму жоспарларынан және басқа ішкі құжаттардан туындайтын белгілі бір мақсаттар, міндеттер мәнмәтінінде болуы қажет. Қоғам және ЕТҰ жылына кемінде бір рет тәуекелге тәбетті, яғни өз мақсаттарына қол жеткізу үшін өзіне тәуекелдерді қабылдай білу қабілетін айқындауы қажет.
48. Қоғам тобының ішінде тәуекелдер туралы хабардар болушылық деңгейін арттыру, тәуекел-мәдениетті дамыту және тәуекелдерді тиімді басқару үшін үнемі ақпарат алмасу болуы қажет. Барлық қызметкерлер басшылық тарапынан тәуекелдерді басқаруға қатысты тапсырмаларды уақытылы алады, өз рөлін, жүргізуі қажет жұмысты, және олардың өз әріптестерімен қалай өзара әрекеттесуі керектігін анық түсінеді. Бар тәуекелдер және оларды басқару туралы Қоғам тобы ұйымдарын басқару органдарын және атқарушы органдарды үнемі хабардар етіп отыру қамтамасыз етілуі қажет. Сондай-ақ клиенттер, серіктестер, реттеуші, қадағалау органдары және акционерлер сияқты үшінші тараптармен тиімді байланыс болуы қажет.
49. ТБКЖ мониторингілеу тәуекелдерді басқарудың толық үдерісінің маңызды бөлігі болып табылады және мұндай жүйенің болуын, сол сияқты оның құрауыштарының іске асырылуын бағалайды. Мониторингілеу Саясатты, тәуекелдерді басқару жүйесінің және нысаналы тексерістердің рәсімдері мен іс-шараларының орындалуын тұрақты қадағалап отыру жолымен жүзеге асырылады. Нысаналы тексерістердің ауқымы мен жиілігі тәуекелдерді бағалауға және тұрақты мониторингілеу тиімділігіне байланысты. Қоғам тобына кіретін ұйымдардың атқарушы органдары мен басқару органдары тәуекелдерді басқару жүйесінің кемшіліктері туралы хабардар болуы қажет.
50. Қоғамның әр қызметкері сол немесе басқа дәрежеде тәуекелдерді басқару үшін жауапты болып табылады.
51. Қоғам тобының ЕТҰ үшін ерекше Тәуекелдерді басқару ережелері мен әдістерін (мысалы, өндірістегі тәуекелдер) ЕТҰ атқарушы органдары мен басқару органдары айқындалады. Қоғам тобы ұйымдарының көпшілігі үшін ортақ болып табылатын қаржылық тәуекелдердің негізгі түрлерін бағалау ережелері мен әдістерін Қоғам айқындайды.
52. Қоғам Тобына тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін ендіру қажетті инфрақұрылым мен мәдениетті орнату және дамыту дегенді білдіреді, ал сондай-ақ шығындарды болдырмау және пайданы көбейту мақсатында Қоғамның және (немесе) ЕТҰ қызметінің барлық бағыттарына, қызметтеріне немесе үдерістеріне тән тәуекелдерді сәйкестендіру, талдау және бағалау, мониторингілеу, бақылау және басқарудың логикалық және жүйелік әдістерін қолдануды қамтиды.
53. Қоғам Саясат шеңберінде өз қызметін жүзеге асырған кезде Қоғамның Жалғыз акционері және басқа мүдделі тараптар үшін тәуекелдерді іске асырудың мүдделері мен салдарларын ескереді.
54. Саясат Қоғамның интернет-сайтына орналастырылады және оның негізгі ережелері Қоғамның жылдық есебінде ашылады. Саясат және тәуекелдерді басқару саласындағы басқа да құжаттар электронды құжат айналымы жүйесі арқылы Қоғамның барлық қызметкерлеріне және лауазымды тұлғаларына қолжетімді. Тәуекелдерді басқару жүйесіндегі өзгерістер электронды құжат айналымы жүйесі арқылы ЕТҰ барлық қызметкерлеріне және лауазымды тұлғаларына дейін жеткізіледі.

# ТБКЖ құрылымы

1. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару тұрақты, қарқынды және үздіксіз үдеріс болып табылады және төмендегі сұлба бойынша құрауыштардан тұрады:

**1-сурет**: Тәуекелдерді басқару үдерісі

Тәуекелдерді бағалау

Тәуекелдерді басқару

Тәуекелдерді бақылау

Тәуекелдерді сәйкестендіру

Ақпарат және коммуникация

Мониторинг

Мақсаттарды айқындау

**Ішкі орта**

**Тәуекелдерді басқару үдерісі**

1. Ішкі орта Қоғам тобының тәуекелдерге жалпы қатынасын, оның қызметкерлерінің тәуекелдерді қалай қарастыратындығын және ықпал ететіндігін айқындайды. Ішкі орта тәуекелдерді басқару жүйесінің барлық басқа құрауыштары үшін негіз болып табылады, тәуекел-менеджмент философиясын, тәуекелдерге тәбетін, басқару органдары тарапынан бақылауды, этикалық құндылықтарды, қызметкерлердің құзыреті мен жауапкершілігін, Қоғамның құрылымын, оның адами, қаржылық және басқа да ресурстармен айқындалатын мүмкіндіктерін қамтиды.
2. Қоғамның қызметі қызметкерлердің тәуекелдерді түсінуін арттыратын және олардың тәуекелдерді басқару үшін жауапкершілігін арттыратын ішкі ортаны құруға бағытталған. Ішкі орта Қоғам қызметінің мынадай қағидаттарын ұстануы қажет:
3. шешімдер қабылдаған кезде тәуекелдердің барлық нысандарын сәйкестендіру және қарастыру және Қоғам басшылығының тәуекелдерді кешенді көруін қолдау;
4. Қоғам тобының деңгейінде жалпы алғанда Қоғам тобының мақсаттарына сай болатын тәуекелдер бейінін құру және бағалау;
5. тәуекелдер үшін меншіктілікті және жауапкершілікті сезіну және басқару иерархиясының тиісті деңгейлерінде (Қоғам, ЕТҰ, құрылымдық бөлімшелер және т.б.) тәуекелдерді басқару. Сонымен бірге, тәуекелдерді басқару басқаларға жауапкершілікті беру дегенді білдірмейді;
6. Қоғамның ішкі саясаттарына және рәсімдеріне сәйкестікті бақылау және корпоративтік басқару жүйесінің жай-күйі;
7. маңызды (шекті) тәуекелдер және тәуекелдерді басқару жүйесінің кемшіліктері туралы уақытылы ақпарат;
8. Саясат пен тәуекелдерді басқару рәсімдері міндетті болып табылатындығын түсіну.
9. Қоғам Тобының ішкі ортамен (бизнес құрылымдармен, әлеуметтік, реттеуші, басқа да мемлекеттік және қаржылық органдармен) өзара қатынастары Қоғам Тобының ішкі ортасында өз көрінісін табады және оның қалыптасуына әсер етеді. Ішкі орта өз құрылымы бойынша күрделі болып табылады және өзара байланысқан түрлі салаларды қамтиды және жүйелік тәуекелдердің туындауы үшін жағдай жасайды.
10. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару үдерісінің негізгі қағидаттары төмендегілер болып табылады:
11. тұтастық – тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі бөлігінде Қоғам тобының жиынтық тәуекелі элементтерін қарастыру;
12. ашықтық – тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін автономды немесе ерекшеленген деп қарастыруға тыйым салу;
13. құрылымдылық – тәуекелдерді басқарудың кешенді жүйесі нақты құрылымға ие;
14. ақпараттылық – тәуекелдерді басқару объективті, дұрыс әрі өзекті ақпараттың болуымен жалғасады;
15. үздіксіздік – тәуекелдерді басқару үдерісі тұрақты негізде жүзеге асырылады;
16. циклдылық – тәуекелдерді басқару үдерісі оның негізгі құрауыштарының тұрақты қайталанатын түзілген циклынан тұрады.
17. Қоғам Тобында Тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымы Қоғамның төмендегі органдары мен бөлімшелерін тарта отырып бірнеше деңгейдегі тәуекелдерді басқарумен ұсынылған: Директорлар кеңестері, Басқарма, Тәуекелдерді басқару жөніндегі кеңес, тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше, ІАҚ, өзге де құрылымдық бөлімшелер.
18. **Бірінші кезеңді Директорлар кеңестері ұсынды.** Директорлар кеңестері тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін қадағалауды жүзеге асыруда негізгі рөл атқарады.
19. Қоғамның Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласында төмендегі қызметтерді жүзеге асырады:
20. Қоғамның тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;
21. Қоғамның тәуекелдерді басқару саласындағы басқа саясаттарын бекіту;
22. осы Саясатты бекіту жолымен Қоғамның тәуекелдерін мониторингілеу және бақылау бойынша жауапкершілік деңгейлерін бекіту;
23. Қоғамның мақсаттарын (қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді) орналастыру;
24. Қоғамның тәуекелдерін басқару ережелерін және рәсімдерін бекіту;
25. ішкі бақылауды жақсарту және тәуекелдерді басқару бойынша сыртқы аудиторлардың қорытындыларын және ІАҚ өткізген тексерістер нәтижелерін талдау;
26. тіркелімді, Қоғамның тәуекелдер картасын және шекті тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіту;
27. тәуекелдер және бақылаулар матрицаларын бекітеді;
28. тәуекелдер бойынша есептерді бекіту (тәуекелдер жөніндегі есептің құрылымы және мазмұны [1](#_Приложение_1)-қосымшада берілген);
29. ақпараттық технологиялар және шекті АТ ресурстарды қалпына келтіру саласында Қоғам қызметінің үздіксіздігі жоспарын бекіту (АТ ресурстарды қамтамасыз ету үшін жауапты құрылымдық бөлімше әзірлейді);
30. бұзушылықтар болған жағдайда белгіленген деңгейге дейін Қоғам қызметін қалпына келтіру және қолдау, дау-жанжалдарды басқару тәсілдерін реттейтін Қоғам қызметінің үздіксіздігі жоспарларын бекіту (Қоғамның жауапты құрылымдық бөлімшесі әзірлейді);
31. тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі көрсеткіштерін бекітеді және жыл сайын компанияның тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалайды;
32. тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі жөніндегі есептерді қарастыру;
33. тоқсан сайын компанияның негізгі тәуекелдерінің сипаттамасы және талдауы, сондай-ақ Қоғамның негізгі тәуекелдерін азайту жөніндегі жоспарлар мен бағдарламаларды іске асыру жөніндегі мәліметтері бар тәуекелдерді басқару туралы құрылымдық бөлімше басшысының есептерін қарастырады;
34. Директорлар кеңесіне Қоғамның қаржылық көрсеткіштерін талдау және бағалау мүмкіндігін қамтамасз ететін қаржылық және басқарушылық есептілікті беру нысандары мен мерзімдерін айқындау;
35. Қоғамның тәуекел-тәбетін шоғырланған деңгейде бекіту;
36. лимиттерді бекіту;
37. негізгі тәуекелдік көрсеткіштерді бекіту;
38. Қоғамның Директорлар кеңесі жанындағы комитеттер арқылы қызмет мониторингін жүргізу.
39. Тәуекелдерді тиімді басқаруды жүзеге асыру мақсатында Қоғамның Директорлар кеңесі жанындағы комитеттерге Директорлар кеңесін қолдау жөніндегі қызметтер мен өкілеттіктер жүктелуі мүмкін, олар тиісті нормативтік құжаттармен айқындалады.
40. **Екінші деңгей –** тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру және корпоративтік саясаттарды орындау және оларға еруді қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді бақылау құрылымын құру үшін жауапты **Қоғамның Басқармасы**. Басқарма «тәуекелдерді түйсіну» мәдениетін құру үшін жауапты, ол Қоғамның тәуекел-менеджменті саясатын және философиясын білдіреді. Басқарма сондай-ақ тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін қызметкерлерде тәуекел-менеджмент бойынша белгілі бір міндеттер болатындай және өз міндеттерін орындағаны үшін жауапты болатындай етіп құруға жауап береді. Басқарма тәуекелдерді басқару саласындағы қызметтердің бір бөлігін тиісті комитеттер құру арқылы жүзеге асыруға құқылы.
41. Қоғамның Басқармасы төмендегі қызметтерді жүзеге асыру жолымен тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығын және функционалдылығын қамтамасыз етеді:
42. Тәуекелдерді басқару саясатын іске асыру;
43. әлеуетті тәуекелдерді сәйкестендіруге және бағалауға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру;
44. бекітілген нормативтік құжаттар бойынша есептерді Директорлар кеңесіне беру;
45. Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің осы Саясат ережелерін сақтауын қамтамасыз ету;
46. қажеттіліктерге сай болатын және адекватты бақылау мен тәуекелдерді азайтуды қамтамасыз ететін Қоғамның ұйымдастырушылық құрылымын бекіту;
47. шоғырланған негізде Қоғамның тәуекелдерін басқару жөніндегі есептерді қарастыру және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қабылдау;
48. Қоғамда тәуекелдерді басқару жөніндегі әдістемелерді және ықпал ету шараларын және Директорлар кеңесі бекіткен нормативтік құжаттар шеңберінде Қоғам тобындағы кейбір іс-шараларды бекіту;
49. тәуекелдерді басқару саласындағы регламенттер мен ішкі рәсімдерді жетілдіру;
50. ЕТҰ Директорлар кеңестерінің (Қадағалау кеңестерінің) тоқсан сайынғы есептерді негізгі тәуекелдер бойынша қарастыру.
51. Қоғамда (корпоративтік орталық деңгейінде) шоғырланған және жекелеген негізде Қоғамның тәуекелдерін басқарумен байланысты мәселелерге жетекшілік ететін Қоғамның тәуекел-офицері тағайындалады. Тәуекел-офицер шешімдер қабылдауда тәуелсіздік пен объективтілікті қамтамасыз ететін тәуекел иесі болмауы қажет, Қоғамның Тәуекел-офицері басшылар арасынан тағайындалуы қажет және төмендегі талаптарға сай болуы керек:
52. Тәуекел-офицер Қоғамның бірінші басшысына тікелей бағынуы керек;
53. Тәуекел-офицер қаржылық тәуекелдермен байланысты қызметтерді (экономикалық жоспарлау, корпоративтік қаржылар, қазынашылық, бухгалтерлік есеп) үйлестірмеуі қажет;
54. Тәуекел-офицердің лауазымын корпоративтік басқару және стратегиялық жоспарлау бойынша лауазымдармен қоса атқаруға жол беріледі.
55. Тәуекел-офицер, мүдделер шиеленісін болдырмау үшін, Қоғамның Аудит жөніндегі комитетінің мүшесі болмауы керек.
56. Қоғамның ЕТҰ-да (соның ішінде даму кезеңіндегі компанияларда) төмендегі талаптарды сақтауы қажет:
57. компаниядағы тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше (тұлға) қаржылық тәуекелдермен байланысты қызметтерді (экономикалық жоспарлау, корпоративтік қаржылар, қазынашылық, бухгалтерлік есеп) қоса атқармауы керек;
58. тәуекелдерді басқару қызметтерін корпоративтік басқару және стратегиялық жоспарлау бойынша қызметтермен қоса атқаруға жол беріледі.
59. мүдделер шиеленісін болдырмау үшін, компаниядағы тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшенің басшысы (тұлға) Компанияның Аудит жөніндегі комитетінің мүшесі болмауы керек.
60. Тәуекелдерді басқаруды тиімді ұйымдастыру мақсатында Қоғам Басқармасы жанындағы алқалық органдарына Қоғамның тиісті ішкі құжаттарымен айқындалатын Қоғам Басқармасын қолдау бойынша қызметтер мен өкілеттіктер жүктелуі мүмкін.
61. Қоғам тобында ТБКЖ тиімді ендіруді және көлденең коммуникацияны қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді басқару бөлігінде ұсыныстар шығаратын, Қоғам Басқармасы жанындағы консультациялық-кеңесуші орган болып табылатын **Менеджмент жүйесінің тәуекелдері жөніндегі** к**омитет** жұмыс істейді**,** оның негізгі қызметтеріне мыналар кіреді:
62. Қоғамның негізгі тәуекелдерін және тәуекелдерді басқару шараларының тиімділігін қарастырады;
63. тәуекел-тәбетті, әр тәуекел бойынша толеранттылық деңгейлерін және лимиттерді директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін келіседі;
64. директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін негізгі тәуекел көрсеткіштерін келіседі;
65. директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін бөлімшенің тәуекелдерді басқару саясаттарын, рәсімдерін және құрылымын дамыту бойынша тәуекелдерді басқару бойынша ұсыныстарды қарастырады;
66. директорлар кеңесіне бекітуге шығару үшін тәуекелдер тіркелімін, тәуекелдер картасын, тәуекелдер және бақылаулар матрицасын келіседі;
67. Қоғам Басқармасының және/немесе ЕТҰ уәкілетті органдарының қарауына шығарылатын және Қоғам тобының біреуден көп ЕТҰ мүдделерін қозғайтын Қоғам тобындағы тәуекелдерді басқару мәселелерін талқылау;
68. Қоғам тобының біреуден көп ЕТҰ-да пайдалану жоспарланған және/немесе ұсынылған, Қоғамның және оның ЕТҰ тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі нормативтік құжаттарын қарастыру;
69. Қоғам тобының екеуден көп ЕТҰ-лары үшін өзекті тәуекелдерді басқару мәселелерін қарастыру;
70. Қоғамның және ЕТҰ қолданыстағы шекті тәуекелдерін және оларды басқару тәсілдерін талдау;
71. тәуекелдерді басқарудың жаңа тәсілдерін және олардың Қоғамға және ЕТҰ-ға қолданылуын қарастыру;
72. Директорлар кеңесі мен Қоғам Басқармасының тапсырмалары бойынша өзге де қызметтер.
73. Тәуекелдер бойынша Кеңестің жұмысы Қоғам Басқармасы бекітетін Тәуекелдер жөніндегі кеңес туралы ережемен реттеледі.
74. Тәуекелдерді басқару үдерісінде үшінші деңгей болып **Қоғамның тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесі** табылады, оның негізгі қызметтері мыналар (қоса алғанда, бірақ олармен шектелмей):
75. тәуекелдерді басқару саясаттарын, рәсімдерін және құрылымын дамыту жөнінде ұсыныстар дайындау;
76. Қоғамның тәуекелдерін мониторингілеу бойынша рәсімдер әзірлеу;
77. тәуекелдерді басқару жүйесінің жұмыс істеу мәселелері бойынша компанияның құрылымдық бөлімшелерін қолдауды қамтамасыз ету;
78. белгіленген тәуекелдерді басқару үдерістерінен маңызды ауытқулар туралы Басқарманы және Директорлар кеңесін хабардар ету және мониторингілеу;
79. Қоғамның қауіптеріне маңызды ықпал ете алатын сыртқы факторларды қадағалау;
80. Қоғам тәуекелдерінің сипаттамасы және талдауы, сондай-ақ Қоғамның тәуекелдерін азайту жөніндегі жоспарлар мен бағдарламаларды іске асыру жөніндегі мәліметтері бар ақпаратты ұсыну үшін тоқсан сайын есептер беру және Директорлар кеңесімен және Аудит жөніндегі комитетпен кем дегенде екі кездесу өткізу;
81. тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша оқыту бағдарламаларын үйлестіру;
82. Қоғамның негізгі тәуекелдерін басқару жөніндегі саясаттар мен лимиттердің сақталуын мониторингілеуді жүзеге асыру;
83. тәуекелдер тіркелімін, тәуекелдер картасын және тәуекелдер және бақылаулар матрицаларын дайындау үдерісін үйдестіру, кездесулер өткізуді қамтамасыз ету, талқылау, деректер жинау және материалдардың жобаларын Тәуекелдерді басқару жөніндегі комитетке келісуге және Директорлар кеңесіне бекітуге ұсыну;
84. тәуекелдерді азайту жөніндегі жоспарлар мен бағдарламаларды іске асыру мониторингін жүзеге асыру;
85. сәйкестендіру мәселелерін және компанияның анықталған және пайда болып жатқан тәуекелдерін бағалау мәселелерін талқылау үшін Қоғам тәуекелдерінің иелерімен тоқсан сайынғы кездесулерді өткізу;
86. ЕТҰ Директорлар кеңестері арқылы Қоғамның тобында тәуекелдерді басқару үдерісін ендіру және жетілдіру;
87. іске асырылған тәуекелдердің деректер қорын жүргізу, тәуекелдерге маңызды әсер етуі мүмкін сыртқы факторларды қадағалау;
88. Қоғам Басқармасына және Қоғамның Директорлар кеңесіне тәуекелдер жөнінде ақпарат дайындау және беру (соның ішінде шоғырланған негізде);
89. корпоративтік басқару деңгейін диагностикалау шеңберінде «Тәуекелдерді басқару» кіші құрауышын бағалау жөнінде ұсыныстар және тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің тиімділігін бағалау әдістемесі жөнінде ұсыныстар енгізу жолымен ЕТҰ тәуекелдерін басқару жүйелерін мерзімді бағалауды ұйымдастыруға қатысу;
90. тәуекелдерді басқару жөніндегі әдіснамалық базаны, саясаттарды, қағидаларды, тәуекелдерді мониторингілеу жөніндегі рәсімдерді әзірлеу, ендіру және жаңарту (қажет болуына қарай);
91. тәуекелдерді басқарудың басқа бизнес-үдерістерге шоғырланушылығын қамтамасыз ету және Қоғам Тобында тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту;
92. ЕТҰ Директорлар кеңестерінің (Қадағалау кеңестерінің) қарауына шығарылатын ЕТҰ тәуекелдері жөніндегі тиімді есептерді қарастыру және келісу;
93. Қоғамның, ЕТҰ стратегиялық бағыттылық жобаларын, инвестициялық жобаларын тәуекелдер жөніндегі ақпаратты ашу және талдау жеткіліктілігі бөлігінде келісу;
94. тәуекелдерді басқару саласында ЕТҰ норматвитік және жұмыс құжаттамасын талдауды және тексеруді жүзеге асыру;
95. Қоғам қызметкерлері үшін тәуекелдерді басқару бойынша оқу семинарлары мен тренингтерін өткізу бөлігінде ұсыныстар беру;
96. Қоғамның ІАҚ-мен ішкі аудит жоспарын қалыптастыру, ақпарат алмасу, аудиторлық тексерістер нәтижелерін талқылау, білімімен және әдіснамалармен алмасу бөлігінде өзара іс-қимыл;
97. тәуекел туындауының ықтимал жағдайларын, тәуекелдің күшейгенін білдіретін шынайы немесе әлеуетті, кері қарқындарды анықтау, тәуекелге алып келген факторларды талдау және көзделген шығынның ауқымын бағалау.
98. Қоғамның тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесі қызметкерлерінің жауапкершілігі, өкілеттілігі және берілетін есептілікке қойылатын талаптар осы Саясатпен, тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше туралы ережемен және Қоғамның тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесі қызметкерлерінің лауазымдық нұсқаулықтарымен қарастырылған.
99. Қоғамның тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесінің қызметкерлері тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен міндеттерін тиімді іске асыру үшін басқа құрылымдық бөлімшелермен және ЕТҰ-мен, сондай-ақ Қоғамның сыртқы және ішкі аудиторларымен өзара әрекеттесуі қажет.
100. Қоғамның тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесінің қызметкерлерінде осы Саясатта және аталған қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарында көрсетілген өз функционалдық міндеттерін орындау үшін қажетті Қоғамның құжаттарына, ақпаратына қолжетімділік болуы керек.
101. Қоғамның **Ішкі аудит қызметі** тәуекелдерді басқару үдерісінде төмендегі негізгі қызметтерді жүзеге асырады:
102. тәуекелдерді басқару рәсімдерінің және тәуекелдерді бағалау жөніндегі әдіснаманың аудиті, сондай-ақ тәуекелдерді басқару рәсімдерінің тиімділігін арттыру жөнінде ұсыныстар дайындау;
103. Қоғамның Директорлар кеңесі үшін тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалау жөнінде есеп беру, соның ішінде үш жылда бір реттен сирек емес уақыт тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін тәуелсіз бағалау туралы есеп беру;
104. бекітілген нормативтік құжаттарға сәйкес өзге де қызметтер;
105. сыртқы аудитор дайындайтын және тұрақты негізде жаңартылатын, үш жылда бір рет өтетін ТБКЖ жетілдіру жөніндегі жоспар шеңберіндегі рәсімдер аудиті.
106. Тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымындағы маңызды элементтердің бірі **Қоғамның құрылымдық бөлімшелері атынан әр қызметкер** болып табылады. Құрылымдық бөлімшелер (тәуекелдердің меншік иелері) өздерінің тәуекелдерді басқару үдерісінде негізгі рөл атқаратындығын түсінуі қажет. Қоғамның қызметкерлері күнделікті негізде тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады және өз функционалдық міндеттері аясында олардың әлеуетті ықпалына мониторинг жасайды. Құрылымдық бөлімшелер тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындау үшін жауапты, өз қызметі саласындағы маңызды тәуекелдерді уақытылы айқындауы және олар туралы хабардар етуі, іс-шаралар жоспарына қосу үшін тәуекелдерді басқару жөнінде ұсыныстар беруі қажет.
107. Қоғамның тәуекелдерді басқару үдерісіндегі құрылымдық бөлімшелерінің негізгі функциялары мыналар болып табылады:
108. тоқсан сайынғы қайта қараумен жыл сайынғы негізде тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау;
109. олардың құзыреті шеңберінде әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу;
110. тәуекелдерді басқару жөнінде және тәуекелдерді төмендету шаралары жөнінде іс-шаралар жоспарларын әзірлеу бойынша ұсыныстар енгізу;
111. тәуекелдерді басқару және ықпал ету бойынша бекітілген іс-шараларды іске асыру және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың орындалуы бойынша тұрақты негізде есеп беру;
112. тәуекел-коммуникацияны дамыту үдерісіне көмек көрсету;
113. іске асырылған тәуекелдер бойынша ақпарат беру;
114. Тәуекелдерді басқару жүйесінің жұмысын ұйымдастыру тиімділігі үшін Қоғамның әр құрылымдық бөлімшесінде тәуекел-үйлестіруші тағайындалады, оның міндеттеріне Қоғамның ТБКЖ рәсімдерін іске асырудың барлық сатыларында өз құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жұмыстарын ұйымдастыру және Қоғамдағы тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшемен ынтымақтастық кіреді.
115. Қоғамдағы тәуекел-мәдениетті ұстану және арттыру үшін жаңа қызметкерлерді Қоғам тобының қолданыстағы ТБКЖ-мен таныстыру және Қоғамның барлық қызметкерлерін мерзімді таныстыру (кем дегенде жыл сайынғы негізде) үшін оқу өткізіледі. Оқу аяқталғананн соң, тәуекелдерді басқару жүйесінің мәселелерін үйлестіретін құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлері (тәуекел-үйлестірушілер) алған білімдерін растау үшін бақылау тестілеуін тапсырады.

# Тәуекелдерді басқару үдерісінің стратегиялық жоспарлау және операциялық қызмет, бюджеттеу және уәждеу үдерістерімен өзара байланысы

1. Қоғам қызметінің мақсаттары стратегиялық негізде айқындалады және операциялық мақсаттарды әзірлеу үшін негіз орнатады. Қоғамның тобы сыртқы және ішкі көздердің тәуекелдерінің әрекетіне бейім, және тәуекелдерді басқару әдістерін тиімді сәйкестендірудің, бағалаудың және әзірлеудің негізгі шарты мақсат қою болып табылады.
2. Қоғам тобының мақсаттары оларға қол жеткізуге теріс әсер етуі мүкін әлеуетті тәуекелдерді сәйкестендіргенге дейін анықталады. Тәуекелдерді корпоративтік басқару Қоғам тобында миссиямен келісілген мақсаттар мен міндеттерді айқындау үдерісі бар екендігіне және Қоғам тобының тәуекелге тәбетіне сай келетіндігіне көз жеткізуге мүмкіндік береді.
3. Қоғам тобы жыл сайын немесе қажеттілігіне қарай өз мақсаттарына қол жеткізудің баламалы жолдарын белгілейді және мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етуі мүмкін оқиғалармен немесе осындай баламалармен байланысты тәуекелдер айқындайды. Мұндай талдау тәуекелдерді сәйкестендіру үшін негіз береді.
4. Тәуекелдерді басқару үдерісі кросс-функционалдық өзара іс-қимылға негізделеді. Функционаларалық (үдерісаралық) тәуекелдерді (бірнеше функциялардың (бизнес-үдерістердің) мақсаттарына әсер ететін тәуекелдерді) басқару үдерісі түрлі бөлімшелерде (бизнес-үдерістердің қатысушыларында және басшыларында) бар ақпарат негізінде бірлесе қабылданатын алқалы шешімдерге негізделеді.
5. Тәуекелдерді басқару үдерісінің **стратегиялық жоспарлау** үдерісімен өзара байланысы төмендегіні қамтиды (бірақ төменде санамаланғандармен шектелмеуі мүмкін):
6. стратегиялық жоспарларды әзірлеу үдерісі қойылған стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге әсер етуге қабіетті тәуекелдерді анықтауды және талдауды көздеуі қажет;
7. Қоғам тобының стратегиялық жоспарлары жоспарланған стратегиялық бастамаларды іске асырумен байланысты негізгі тәуекелдердің әлеуетті жағымсыз әсерін азайтуға бағытталған шаралар кешенін қарастыруы қажет.
8. Тәуекелдерді басқару үдерісінің **операциялық қызметтің** үдерісімен өзара байланысы төмендегіні қамтиды (бірақ төменде санамаланғандармен шектелмеуі мүмкін):
9. тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарлары (сондай-ақ, қажет болған жағдайда, олардың жекелеген сатылары) Қоғамның құрылымдық бөлімшелері қызметінің тиісті жылдық жоспарларына қосылуы тиіс.
10. тәуекел иесі ол ұсынып отырған Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын іске асыру үшін қажетті уақытша және әкімшілік ресурстарды объективті бағалауы және алынған бағаны тәуекел туралы тиісті есепте көрсетуі қажет;
11. құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлеріне Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарымен көзделген іс-шараларды орындау үшін қажетті уақытша және әкімшілік ресурстар бөлінген болуы керек;
12. Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің қызметкерлері Қордың іске асырылған тәуекелдерін есепке алу және талдау регламенті бойынша іске асырылған тәуекелдер жөнінде есеп береді. ЕТҰ ЕТҰ-ның ішкі нормативтік құжаттары бойынша және іске асырылған тәуекелдерді құжаттауды автоматтандыруға арналған қолжетімді технологияларды ескере отырып, іске асырылған тәуекелдерді есепке алу және талдау бойынша өз құжаттарын әзірлеуі және бекітуі қажет;
13. Басқарманың және Қоғамның Директорлар кеңесінің қарауына шығарылатын мәселелердің бастамашылары өз материалдарына (түсіндірме жазбалар) шығарылатын шешімдерді қабылдаумен және қабылдамаумен байланысты тәуекелдер сипатталған тармақтарды қосады.
14. Тәуекелдерді басқару үдерісінің **инвестициялық қызметтің, несиелік қызметтің** үдерісімен өзара байланысы (несие, қаржылық көмек және қаржылық кепілдіктер алған, берген кезде) төмендегіні қамтиды (бірақ төменде санамаланғандармен шектелмеуі мүмкін):
15. инвестициялық жобалардың бастамашылары (соның ішінде Қоғамның Несие комитетінің және Қоғамның Инновациялық-Инвестициялық кеңесінің немесе басқа уәкілетті алқалы органның қарауына енгізілетін жобалар) инвестициялық жобаларды қарастыру және әзірлеу үдерісінде инвестициялық жобаны іске асыруға әсер етуге қабілетті тәуекелдерді анықтауды және талдауды, инвестициялық жобаның қойылған мақсаттарына қол жеткізуді көздеуі қажет. Сондай-ақ жобаны іске асырумен байланысты негізгі тәуекелдердің әлеуетті қолайсыз әсерін азайтуға бағытталған шаралар кешенін қарастыруы қажет;
16. несиені алу/беру (қарыз қаражатты тарту/беру) бастамашылары Қоғамның Басқармасы, сыртқы кредиторлар (егер бар болса) белгілеген нормативтерді ұстануға әсер талдауын қоса алғанда, бірақ онымен шектелмей, «Самұрық-Қазына» АҚ Қарызды және қаржылық орнықтылықты басқару саясаты бойынша Қоғамның қаржылық орнықтылығына арналған тәуекелдер талдауын қамтуы керек.
17. Контрагенттерге несие (қарыз) және қаржылық кепілдіктерді беру үдерісінің бастамашылары «Самұрық-Қазына» АҚ корпоративтік контрагенттеріне лимиттер белгілеу қағидалары, «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» акционерлік қоғамы тобының кепілдіктерін беру жөніндегі қағидалар, «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» акционерлік қоғамы тобының ішкі несиелік саясаты бойынша несиелік тәуекел талдауын қамтуы қажет.
18. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын орындау Қоғамның шектес функционалдық бөлімшелерінің (кросс-функционалдық тәуекелдер) уақытша немесе әкімшілік ресурстарын тартуды талап еткен жағдайда, Тәуекел иесі, тәуекелдерді басқару құрылымдық бөлімшесі қызметкерінің қолдауымен осы бөлімшелердің басшыларымен тиісті ресурстардың бөлінуін қарастыруы керек.
19. Тәуекелдерді басқару үдерісінің **бюджеттеу** үдерісімен өзара байланысы:
20. Қоғамның Басқармасы Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекітер алдында, тәуекелдер иелері ұсынылып отырған Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын іске асыру үшін қажетті қаржылық ресурстары көздеуі және аталған мәселені бюджеттеу үшін жауапты құрылымдық бөлімшемен пысықтау керек;
21. «Самұрық-Энерго» АҚ Қоғамның ЕТҰ дамыту жоспарларын әзірлеу, келісу, бекіту, түзету, орындау және орындалуын мониторингілеу қағидалары бойынша Даму жоспарларының тәуекелдері мен факторлары кестесін толтыру бекітілген тәуекелдер тіркелімі негізінде жүзеге асырылады.
22. Тәуекелдерді басқару үдерісінің персоналды уәждеу үдерісімен өзара байланысы төмендегіні қамтиды (бірақ төменде санамаланғандармен шектелмеуі мүмкін):
23. Олар үшін жүйемен көзделген барлық рәсімдерді орындаубойынша ТБКЖ қызметкерлерінің міндеттері формальды түрде бекітілген болуы керек және есептік кезең ішінде тиісті міндеттердің орындалуын немесе орындалмауын мониторингілеу жүргізілуі қажет;
24. Сондай-ақ Қоғам басшылары мен қызметкерлерін белгіленген мерзімдерге және нысаналы көрсеткіштерге сәйкес тиісті түрде тәуекелдерді басқару жүйесі аясында әрекет етуге уәждеуге арналған марапаттау тетіктерін қарастыру ұсынылады.

# ТБКЖ жұмыс істеу үдерісі: Тәуекел-тәбетті есептеу

1. Стратегиялық мақсаттарды (стратегиялық даму бағыттарын) айқындағаннан кейін Қоғам алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуге кедергі келтіруі мүмкін тәуекелдерді сәйкестендіреді. Қоғам сондай-ақ тәуекелге тәбетті – Қоғам үшін алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуде жарамды болып табылатын тәуекел мөлшерін айқындайды.
2. Қоғам стратегиялық мақсаттардың (қызметтің стратегиялық бағыттарының) әрқайсысы үшін тәуекел-тәбетті айқындайды.
3. Тәуекел-тәбет Қоғам қабылдауға дайын шоғырлбанған негіздегі шекті тәуекелдер деңгейінің жоғарғы шегін айқындайды. Ол сондай-ақ ресурстарды таратуға, үдерістерді ұйымдастыруға және ұйым ішінде тәуекелдерді тиімді мониторингілеу және ықпал ету үшін қажетті инфрақұрылымды құруға әсер етеді.
4. Қоғамның тәуекел-тәбеті (тәуекел-тәбет туралы өтініш) жоспарлық кезеңге шоғырланған негізде Директорлар кеңесімен бекітіледі және төмендегі сипаттамаларға ие:
5. мақсаттарды, бизнес-жоспарларды, қаржылық шектеулерді және мүдделі тараптардың күткенін қоса алғанда Қоғам Тобының стратегиясын білдіреді;
6. қызметтің барлық негізгі аспектілерін (бағыттарын) қамтиды;
7. тәуекел қабылдау ықыласын және мүмкіндігін ескереді;
8. Қоғамның тәуекелге қатынасын айқындайды;
9. сала мен нарықтық жағдайларды ескере отырып мерзімді түрде қайта қаралады;
10. тәукелдің өзін тиімді мониторингілеуді талап етеді;
11. сандық және сапалық көрсеткіштерді қамтиды;
12. Сандық тәуекел-тәбетті есептеген кезде, Қоғам есептеулерде консерватизм қағидатын ұстанады және кездейсоқауытқуларды азайтуға мүмкіндік беретін кезең үшін орташа өлшенген көрсеткіштерді есепке алу үшін бірнеше өткен жылғы қаржылық көрсеткіштерді пайдаланады. Сосын орташа өлшенген көрсеткіштер шекті көрсеткіштерге көбейтіледі.
13. Сандық тәуекел-тәбетті есептеуді тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше (тұлға) жүргізеді және басқару органының бекітуіне шығарады.
14. Сандық тәуекел-тәбетті есептеген кезде, қаржылық орнықтылық қағидаттарын бұзбайтын тәуекелге тәбеттің осы деңгейі айқындалады. Осылайша, шоғырланған негіздегі қарыз жүктемесі неғұрлым жоғары болған сайын, тәуекел-тәбет соғұрлым төмен. Мұндай тәсіл тәуекелдерден шығын шеккен жағдайда шығындарды ақшалай жабу үшін өтімділік қорын қамтамасыз етеді.
15. Қоғамның сандық шоғырланған тәуекел-тәбетін есептеу Қоғам үшін нысаналы мақсаты Қор Басқармасымен бекітілетін К2.1 коэффициенті («Самұрық-Қазына» АҚ қарызды және қаржылық орнықтылықты басқару саясаты бойынша) негізінде немесе іске тартылған алыс-берістер бойынша кредиторлар бекіткен ковенанттар негізінде жүргізіледі. Соған қоса, белгіленген шектеулерден барынша қатал көрсеткіш пайдаланылады.
16. К2.1 коэффициентінің нақты мәні неғұрлым жоғары болса, қаржылық орнықтылық соғұрлым төмен, алыс-беріс сыйымдылығы соғұрлым төмен және Қоғам да соғұрлым төмен тәуекел қабылдауға дайын және тәуекел-тәбет соғұрлым аз болады.
17. шоғырланған негізде Қоғам үшін сандық тәуекел-тәбетті қамтамасыз ету мақсатында, Қоғамның ЕТҰ төмендегі жағдайларды міндетті түрде сақтаған кезде өзінің тәуекел-тәбетін айқындағаны жөн:
18. Шоғырланған негізде Қоғам үшін сандық тәуекел-тәбетті қамтамасыз ету мақсатында, Қоғамның ЕТҰ төмендегі жағдайларды міндетті түрде сақтаған кезде өзінің тәуекел-тәбетін айқындағаны жөн:
19. ЕТҰ үшін сандық шоғырланған тәуекел-тәбетті есептеу ЕТҰ үшін нысаналы мақсаты Қоғамның Директорлар кеңесі бекітетін К2.1 коэффициенті («Самұрық-Қазына» АҚ қарызды және қаржылық орнықтылықты басқару саясаты бойынша) негізінде немесе іске тартылған алыс-берістер бойынша кредиторлар бекіткен ковенанттар негізінде жүргізіледі. Соған қоса, белгіленген шектеулерден барынша қатал көрсеткіш пайдаланылады.
20. Даму кезеңіндегі ЕТҰ (табыстарды тудырмайтын және инвестициялық кезеңдегі ЕТҰ), болжанатын теріс табыстылығы бар ЕТҰ үшін, сондай-ақ қарастырылып отырған кезеңге ұзақ мерзімді міндеттемелері бар ЕТҰ үшін тәуекел-тәбет болжанған шығындардың артуының 40% дейінгі деңгейде белгіленеді.
21. Бақылау айқындау үдерісін жалпы бақылау және тәуекелдерді бағалау шеңберінде жүзеге асырылады және Қоғамның ІАҚ қамтамасыз етіледі.
22. Қоғамның тәуекел-тәбеті бойынша барлық нәтижелер мен ұсыныстар мүдделі құрылымдық бөлімшелермен, соның ішінде стратегия, жоспарлау, корпоративтік қаржыландыру үшін жауапты бөлімшелермен келісілуі тиіс.
23. Тәуекел-тәбеттің алынған көрсеткіші тәуекелдерді басқару бойынша әрі қарай шешімдер қабылдау негізіне қабылданады.
24. Шоғырланған негізде Қоғам (Қоғамның тобы) өз теңгеріміне бюджеттелмеген шығындарды қабылдау (яғни шығындарды олар пайда болуына қарай ағымдағы ақша ағындары немесе өз капиталы есебінен қаржыландыру) есебінен тәуекел-тәбетті қамтамасыз етеді.
25. Қоғам Тобында тәуекел-тәбет деңгейінің асуына жол бермеу және тиімді мониторингілеуді жүзеге асыру мақсатында тәуекел-төзімділік қабылданады. Тәуекел-төзімділік ұқсас мақсаттар сияқты бірліктерде өлшенеді.
26. Басқару органының шешімімен екі негізгі тәсіл негізінде басты тәуекелдерге төзімділік деңгейлері бекітіледі:
27. Объективтік тәсіл. Мемлекеттік қадағалау органдар заңдарының, нормативтік-құқықтық актілерінің, ішкі құжаттардың талаптарын ескереді. Кейбір жағдайларда басты тәуекелдерге төзімділік деңгейлері реттеуші құжаттар, сондай-ақ мемлекеттік қадағалау органдарының нормативтік құжаттары бойынша белгіленеді. Қадағалау органдары тарапынан талаптар өзгерген кезде тиісті шектік деңгей қайта қаралуы қажет.
28. Субъективтік тәсіл. Басты тәуекелдерге төзімділік деңгейлері сарапшылар арасында жауап алу немесе сауалнама қою жолымен айқындалады. Аталған тәсілде сарапшылар бар тәжірибе мен білімі негізінде шектік деңгейді айқындайды, ол басты тәуекелге төзімділік деңгейі болып табылады.
29. Қызметтің Негізгі көрсеткіштеріне (бұдан әрі - ҚНК) төзімділікті, ҚНК-дан шекті рұқсат етілетін ауытқуды ҚНК иелері Даму жоспарларында («ҚНК шектік мәні (тәуекелге төзімділік)» бағанында факторлар мен тәуекелдер кестесінде) көрсетеді.
30. Негізгі тәуекелдерге төзімділік деңгейлері шегіндегі қызмет басшылыққа тәуекел-тәбет артық болмайтындығына сенімділіктің барынша жоғары дәрежесін қамтамасыз етеді. Бұл, өз кезегінде, Қоғам Тобына алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуде сенімділіктің барынша жоғары дәрежесін береді.
31. Тәуекел-төзімділікті бекіткеннен кейін тәуекел-төзімділік деңгейлерін мониторингілеу жүргізіледі. Тәуекел-төзімділік деңгейлері жаңа тәуекелдер туындаған/анықталған жағдайда не болмаса тәуекелді оқиғалар орын алған кезде қайта қаралады. Тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше тоқсан сайынғы негізде төмендегі тәртіпке сәйкес басты тәуекелдерге тәуекел-төзімділік деңгейлерін ұстануға мониторинг жүргізеді:
32. тәуекелдерге төзімділік деңгейлерінің жоспарлық көрсеткіштерден ауытқудың нақты нәтижелерін салыстырады;
33. ауытқу жағдайында, тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше мүдделі құрылымдық бөлімшелермен бірге себептерді айқындайды және әсерді төмендету бойынша қосымша шаралар қолданады, солардың нәтижесінде әр тәуекелге белгіленген жоспарлық дәліз шеңберінде төзімділік деңгейлерінің нақты көрсеткіштері теңестіріледі және оны қайта қарайды.

# Тәуекелдерді сәйкестендіру

1. Қоғам Қоғам Тобының қызметіне әсер етуі мүмкін «Самұрық-Энерго» АҚ тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау қағидаларына сәйкес әлеуетті оқиғаларды сәйкестендіреді, және олар мүмкіндіктерді немесе тәуекелдерді бере ме, соны айқындайды. Оқиғаларды сәйкестендірген кезде, ұйым ауқымында тәуекелдер мен мүмкіндіктер әкелуі мүмкін түрлі ішкі және сыртқы факторлар қарастырылады.
2. Тәуекелдерді сәйкестендіру – бұл шоғырланған және жекелеген негізде Қоғамның туындауы жоспарланған мақсаттарға қол жеткізу және қойылған міндеттерді іске асыру қабілеттеріне кері әсер етуі мүмкін оқиғалар ықпалына бейімдігін айқындау. Тәуекелдерді сәйкестендіру рәсімінің мақсаты тәуекелдерді табу және оларды Тәуекелдер тіркеліміне енгізу болып табылады.
3. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бар тәуекелдерге шынайы объективті көзқарастың болуы Қоғам Тобы алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуге әсер ететін тәуекелдерді тиімді басқару негіздерінің бірі болып табылады.
4. Тәуекелдерді сәйкестендіру бағытты және тәуекелдерді басқару үдерісін жетілдіру қажеттігін айқындау аспабын береді.
5. Тәуекелдерді сәйкестендіру тәуекелдер шолуын және олардың негізгі сипаттамаларын алу, тәуекелдердің бір-бірімен өзара байланысын айқындау, Қоғам Тобының және жекелеген ЕТҰ тәуекелдері деңгейін саралау, тәуекелдер және оларды басқару әдістері туралы хабардар болушылықты, сондай-ақ барынша шекті тәуекелдергге назарды шоғырландыруды арттыру жолымен алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуге сенімділік деңгейін жоғарылатуға мүмкіндік береді.
6. Тәуекелдерді сәйкестендіру Қоғам Тобының және оның әр қызметкерінің алдына қойылған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге кері әсер етуі мүмкін ықтимал жағымсыз оқиғаларды тіркеу және айту, сондай-ақ бағытты және тәуекелдерді басқару үдерісін жетілдіру қажеттігін айқындау аспабын береді.
7. Қоғам Тобының әр қызметкері Қоғам Тобы алдында, жекелеп алғанда Қоғамның әр қызметкері алдында мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге ықпал ететін тәуекелдерді тұрақты негізде сәйкестендіреді және бағалайды.
8. Қоғам Тобының ТБКЖ тәуекелдердің кең шоғырын анықтауға және оларды кешенде қарастыруға бағытталған, бұл қолданыстағы тәуекелдер бойынша тұтас көрінісін көрсетуге ықпал етеді және өткізілетін тәуекелдерді талдау сапасын арттырады.
9. Тәуекелдерді басқарудың негізгі халықаралық стандарттарына сәйкес Қоғам Тобы тиімді түрде тәуекелдердің максималды шоғырын анықтау, қоршаған тәуекелдер туралы хабардар болушылықты арттыру және Қоғам Тобының ЕТҰ-дағы тәуекел-мәдениетті дамыту ынталандыру мақсатында барлық құрылымдық бөлімшелер қызметкерлерінің қатысуымен тәуекелдерді сәйкестендіруді жүргізеді.
10. Тәуекелдерді сәйкестендіру үшін «Самұрық-Энерго» АҚ тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау қағидаларында барынша толығырақ сипатталған алға қойылған мақсаттар мен міндеттерді, салалық және халықаралық салыстырулар, семинарлар мен талқылаулар, сұхбаттасу, болған шығындардың деректер қоры және т.б. негізінде тәуекелдерді сәйкестендіру сияқты түрлі әдістемелер мен аспаптардың құрамасы пайдаланылады.
11. Сәйкестендіруші оқиғалар мен тәуекелдер тәуекелдер тіркелімі түрінде жүйеленеді. Қоғамның **Тәуекелдер тіркелімі** Қоғам өз қызметінде кезіктіретін тәуекелдер тізбесінен тұрады, ол сондай-ақ тәуекелді ықтимал іске асырудың түрлі сценарийлерін қамтиды. Әр тәуекел бойынша тәуекелдің меншік иелері, яғни өз функционалдық қызметтеріне қарай осы тәуекелмен жұмысы болатын бөлімшелер айқындалды. Тәуекел тіркелімі жаңа тәуекелдердің анықталуына қарай тұрақты негізде Қоғамның құрылымдық бөлімшелерімен толықтырылады.
12. Тәуекелдерді басқаруды және Қоғамның және Қоғам тобының ЕТҰ Тәуекелдер тіркелімін бекітуді тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын іске асырумен байланысты шығындарға өтінімдерді алдын-ала беруді қамтамасыз ету мақсатында **Даму жоспарлары бекітілгенге дейін** өткізу ұсынылады.
13. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау нәтижелері Басқармаға және Қоғамның Директорлар кеңесіне, сондай-ақ тиісті комитеттерге Тәуекелдер жөніндегі есеп түрінде беріледі, ол шекті тәуекелдер, шекті тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарлары туралы ақпаратты қамтиды.
14. Қоғам Тобындағы тәуекелдерді жіктеу үшін тәуекелдерді төмендегі санаттар бойынша топтастыру пайдаланылады:
15. стратегиялық тәуекел (С) – қызмет және даму стратегиясын айқындау және іске асыру кезінде өзгерістер немесе қателіктер (кемшіліктер) салдарынан шығындарды туындату, саяси ортаны өзгерту, өңірлік конъюнктура, салалық құлдырау және басқа жүйелік сипаттағы сыртқы факторлар тәуекелі;
16. қаржылық тәуекелдер (Қ) – капиталдың құрылымымен және қаржы түсімділігінің төмендеуімен байланысты тәуекелдерді қамтиды. Қаржылық тәуекелдер нарықтық тәуекелдерді (пайыздық және валюталық мөлшерлемелердің ауытқулары, табиғи ресурстарға бағалардың ауытқулары), өтімділік тәуекелдерін, несиелік тәуекелдерді (корпоративтік контрагенттерге, екінші деңгейлі банктерге және басқа елдердегі талаптар бойынша) қамтиды;
17. құқықтық тәуекелдер (Н) – Қазақстан Республикасының заңнамасы талаптарының, Қазақстан Республикасының бейрезиденттерімен қатынастарда – басқа мемлекеттердің заңнамаларының, сондай-ақ ішкі ережелер мен рәсімдердің сақталмауы салдарынан шығындардың туындау тәуекелдері;

операциялық тәуекел (О) – ішкі үдерістерді жүзеге асыру, ақпараттық жүйелер мен технологиялардың (технологиялық тәуекелдер) жұмыс істеуі, өндірістік қауіпсіздік барысында, сондай-ақ сыртқы оқиғалар салдарынан, қызметкерлер тарапынан жіберілген кемшіліктер немесе қателіктер нәтижесінде шығындардың, өндірісте қайғылы оқиғалардың туындау тәуекелі (персоналдың тәуекелдерін қоса алғанда).

# Тәуекелдерді бағалау

1. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау барынша «әлсіз» жерлерді айқындау үшін негізгі саралауды жүзеге асыру жолымен қолданыстағы тәуекелдер мен олардың өлшемдері бойынша жалпы пайымды беруге бағытталған. Аталған үдеріс пайдаланылатын әдістерді және негізгі тәуекелдерді басқару рәсімдерін бағалауды жүргізуге мүмкіндік береді.
2. Тәуекелдерді іске асыру ықтималдығын және ықтимал әсер етуді бағалау тәуекелдер туралы түсінікті дамытуға мүмкіндік береді, белгілі бір тәуекелді басқару қажеттігі, сондай-ақ оны қысқарту бойынша барынша қолайлы және экономикалық тиімді стратегиялар туралы шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпараттық қорды береді.
3. Тәуекелдерді бағалау үдерісі Қоғам Тобының қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін аса маңызды (шекті) тәуекелдер бөлу мақсатымен жүргізіледі. Бұл тәуекелдер Директорлар кеңесіне шығарылуы қажет, Директорлар кеңесі осы тәуекелдер бойынша басқару және бақылау туралы шешімдер қабылдауы қажет.
4. Қоғам Тобында тәуекелдерді бағалау және талдау жүргізу шеңберінде тәуекелдерді басқару үдерісінің әдістемелік қорын құратын сапалық, сандық талдаулар немесе олардың құрамасы пайдаланылады.
5. Тәуекелдерді бағалау әр тәуекелдің туындау көздері мен себептерін, оларды іске асыру кезіндегі теріс салдарларды және белгілі бір оқиғаның болу ықтималдығын қарастыруды қамтиды.
6. Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалық негізде жүргізіледі, сосын барынша маңызды тәуекелдер үшін сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағалауға бой бермейтін, оларды үлгілеу үшін сенімді статистикалық ақпарат жоқ немесе осындай үлгілерді түзу шығындар тұрғысынан жөнсіз болып табылатын тәуекелдер сапалық негізде ғана бағаланады. Сандық бағалау барынша дәл талдау деректерін алуға мүмкіндік береді және әсіресе тәуекелдерді қаржыландыру әдістерін әзірлеу кезінде пайдалы.
7. Барлық сәйкестендірілген және бағаланған тәуекелдер тәуекелдер картасында көрсетіледі. **Тәуекелдер картасы –** тік бұрышты кестеде орналасқанҚоғам тәуекелдерінің шектеулі санының графикалық және мәтіндік сипаттамасы, соның бір «білігімен» әсер ету күші немесе тәуекелдің маңыздылығы, ал екіншісінен оның туындау жиілігі немесе ықтималдық көрсетілген. Картада ықтималдық немесе жиілік көлденең білік бойынша, ал әсер ету күші немесе маңыздылық – тік білік бойынша көрсетіледі. Бұл жағдайда тәуекелдің пайда болу ықтималдығы солдан оңға қарай көлденең білік бойынша жылжыған кезде артады, ал тәуекел әрекеті төменнен жоғары тік білік бойынша артады. Тәуекелдер картасы әр тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға (басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ шекті болып табылатын тәуекелдерді бөлуге мүмкіндік береді және оларды басқару бойынша іс-шаралар әзірлеуді талап етеді.
8. Тәуекелдің шоғырланған негізде Қоғамға әсер ету деңгейін айқындау үшін, Қоғамның шоғырланған тәуекел-тәбеті пайдаланылады.
9. Қоғам VAR, гэп-талдау, тарихи сылтаурату әдісі, стресс-тестілеу және т.б. сияқты түрлі сандық әдістерді пайдалана отырып жекелеген тәуекелдерді бағалай отырып жекелеген тәуекелдерді бағалау өткізіледі. Бағалау тәртібі пайыздық, валюталық тәуекелдермен және өтімділік шығыны тәуекелін және Қоғамның басқа ішкі нормативтік құжаттарды басқару ережелерімен реттеледі.

# Тәуекелдерді басқару

1. Қоғамның тобы тәуекелге ықпал ету әдістерін айқындайды және шекті тәуекелдерді басқару жоспарын әзірлейді.
2. Тәуекелдерді басқару кері әсер мен шығындар ықтималдығын азайтуға немесе Қоғам Тобы қызметінің тәуекелдерімен байланысты шығындар орын алған кезде қаржылық өтеуді алуға мүмкіндік беретін шараларды әзірлеу және іске асыру үдерісінен тұрады. Үдерістің тиімділігін қамтамасыз ету және оны іске асыруға кететін шығындарды төмендету үшін, Қоғамның Тобы оның қаржылық жай-күйіне және мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге барынша маңызды әсерін көрсете алатын тәуекелдерге назар қоюы қажет. Қоғамның/ЕТҰ шекті тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарлары жыл сайын қарастырылады, Қоғамның/ЕТҰ басқару органымен бекітіледі және барлық құрылымдық бөлімшелердің орындауы үшін міндетті болып табылады.
3. Тәуекелдерге ықпал ету әдістерін таңдау және қалған тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын әзірлеу ықпал етудің келесі стратегияларын қамтиды:
4. тәуекелдерді төмендету және бақылау – алдын алу шараларын пайдалану және тәуекелді іске асырған жағдайда әрекеттерді жоспарлау жолымен тәуекелге әсер ету, бұл тәуекелді іске асыру ықтималдығы дәрежесін кему жағына қарай өзгертуді және ықтимал шығындардың деңгейін төмендету мақсатында тәуекелді іске асырудан болған салдарларды немесе туындаған себептерді өзгертуді қамтиды;
5. тәуекелді ұстап тұру/қабылдау, бұл оның деңгейі қолжетімді дегенді білдіреді және оның байқалу мүмкіндігі қабылданады, сондай-ақ оны азайту бойынша іс-шаралар қолданғаннан кейін қалдық тәуекел қабылдануы мүмкін;
6. тәуекелдерді қаржыландыру – тәуекелді беру/бөлу немесе тәуекелді басқа тарапқа ішінара беру, жауапкершілік пен міндеттемелерді бөлуге мүмкіндік беретін түрлі тетіктерді (келісімшарттарды, сақтандыру келісімдерін жасасу, құрылымды анықтау) пайдалануды қоса алғанда;
7. тәуекелден кету (жалтару)/тәуекелдің туындау көзі болып табылатын әрекетті жалғастыруға немесе қабылдауға қарсы шешім қабылдау жолымен тәуекелді болдырмау.
8. кейінгі әрекет ету – тәуекелді оқиғаны іске асыру салдарларына әсерді көздейтін стратегия. Әдетте аталған стратегия басқарушылықтың төменгі деңгейімен және/немесе іске асырудың төмен ықтималдығымен сипатталатын тәуекелдерге қатысты қолданылады. Стратегияның бұл түрі сақтандыруды, тәуекелдерді хеджирлеуді, сондай-ақ төтенше іс-шаралар жоспарларын, бизнестің үздіксіздігін қамтамасыз ету жөніндегі жоспарларды әзірлеуді қамтуы мүмкін.
9. Стратегияларға, тәуекелдерді басқару әдістері мен жоспарларына қатысты ұсыныстарды Тәуекелдердің иелері ұсынады және олар тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарына енгізіледі.
10. Тәуекелдердің иелері болып табылатын Қоғамның құрылымдық бөлімшелері тоқсан сайын, белгіленген нысанда, Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау қағидалары бойынша бекітілген іс-шаралар жоспарларының іске асырылуы жөніндегі есептерді тапсырады.
11. **Тәуекелдерді азайту және бақылау** мыналарға бағытталған іс-шараларды білдіреді:
12. шығындарды ескерту – белгіленген тәуекелдің (шығынның) орын алу ықтималдығын қысқарту;
13. шығындарды бақылау – тәуекел орын алған жағдайда шығын мөлшерін қысқарту;
14. әртараптандыру – оның әлеуетті әсерін төмендету мақсатында тәуекелді тарату.
15. Тәуекелдерді төмендету және бақылау әдістері Қоғамда шығындардың орын алу мүмкіндігін азайтуға бағытталған рәсімдерді және үдерістерді ендіруді көздейді.
16. Қоғамның және Қоғам Тобының қаржылық тәуекелдерді азайту және бақылау әдістері төмендегілерді қамтиды:
17. несиелік тәуекелдер үшін – лимиттерді корпоративтік контрагенттердің, екінші деңгейлі банктердің қабылданатын несиелік тәуекелінің деңгейіне орнату, сондай-ақ басқа елдерде талаптардың мөлшеріне лимиттер орнату. Несиелік тәуекелдер бойынша лимиттер Корпоративтік контрагенттер бойынша несиелік тәуекелді басқару қағидаларымен, контрагент-банктерге теңгеңрімдік және теңгерімнен тыс міндеттемелер бойынша лимиттер орнату қағидаларымен, елдік лимиттерді орнату қағидаларымен, Ішкі несиелік саясатпен, Кепілдіктерді беру қағидаларына және оларды дамытуға қабылданған өзге де құжаттармен реттеледі.
18. нарықтық тәуекелдер үшін – ықтимал шығындар деңгейін бақылау және есепке алу, хеджирлеу және әртараптандыру аспаптарын қолдану. Нарықтық тәуекелдерді бағалау Валюталық тәуекелдерді басқару қағидаларымен, пайыздық тәуекелді басқару қағидаларымен реттеледі.
19. өтімділік тәуекелдері үшін – Қоғамның және Қоғам Тобының ЕТҰ қарыз жүктемесінің дәрежесіне лимиттер орнату. Қрыз жүктемесі және қаржылық орнықтылық дәрежесіне лимиттер Қоғамның Қарызды және қаржылық орнықтылықты басқару саясатымен реттеледі.
20. ішкі үдерістерді жүзеге асыру, ақпараттық жүйелер мен технологиялардың (технологиялық тәуекелдер) жұмыс істеуі барысында, сондай-ақ сыртқы оқиғалар салдарынан, қызметкерлер тарапынан жіберілген кемшіліктер немесе қателіктер нәтижесінде шығындардың туындау тәуекелі (персоналдың тәуекелдерін қоса алғанда).
21. Қоғамның нормативтік-құқықтық тәуекелдерін азайту және бақылау әдістері Қоғамның уәкілетті заң қызметінің заңнама өзгерістерін мониторингілеуді жүргізу болып табылады, ол мүдделі құрылымдық бөлімшелермен бірге Қоғам қызметіне өзгерістердің әсерін бағалайды және оларды қабылдау үшін қажетті шараларды әзірлейді. Қоғамның ішкі рәсімдерін реттейтін немесе соған сәйкес Қоғамда міндеттемелер туындайтын кез келген құжат Қоғамның уәкілетті заң қызметінде міндетті сараптамадан өтуі қажет.
22. Қоғамның стратегиялық тәуекелін азайту және бақылау бекітілген қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді жоспарлар мен стратегиялардың орындалуын мониторингілеу жолымен жүзеге асырылады, соның нәтижелері бойынша, оның ішінде ішкі және сыртқы ортада өзгерістерді көрсету үшін түзетуші шаралар қабылданады.
23. Қоғамда операциялық тәуекелдерді азайту және бақылау белгіленген бизнес-үдерістерге талдау жүргізу және оларды жетілдіру бойынша тиісті іс-шаралар жоспарларын әзірлеу, ішкі бақылау жүйесін ендіру жолымен жүзеге асырылады. Өндірістегі операциялық тәуекелдер үшін тәуекелдерді азайту және бақылау еңбек қорғау және қауіпсіздік ережелерін, экологиялық қауіпсіздікті сақтау жөніндегі ережелерді, өндірістегі жұмыс ережелерін сақтау жолымен жүзеге асырылады.
24. Егер тәуекелдерді азайту және бақылау бойынша қолданылатын әдістер шығындармен байланысты болған жағдайда және бұл шығындар маңызды болып табылса, төмендегі талдау жүргізіледі:
25. бұл іс-шаралар қаншалықты қажет болып табылады, және олар тәуекелдерді ұстап тұру және/немесе қаржыландыру (көшіру) есебінен төмендетілуі мүмкін бе;
26. тәуекелдерді ұстап тұру/көшіру құнымен салыстырғанда іс-шараларға кететін шығындардың баламалық құны қандай.
27. **Тәуекелдерді ұстап тұру.** Негізгі тәуекелдерді анықтау және бағалау барысында Қоғамның тәуекел-тәбеті есептеледі.
28. Қоғамның тәуекел-тәбеті Қоғамның ағымдағы табыстары және өткен жылдардың таратылмаған табысы есебінен қаржыланады және жоспарланбаған шығындарға тікелей емес аллокациясы болмайды (яғни тәуекелдердің орын алу салдарынан болған шығындар тікелей Қоғамның пайдасын азайтады).
29. Тәуекелдер бойынша Қоғамның тәуекел-тәбетін тарату тәуекелдердің әрқайсысының әсерін және тәуекелдерді көшіру құнын талдауға негізделеді, яғни тәуекелдерді көшіру құны неғұрлым қымбат болса, Қоғамның өз қаражаты есебінен тәуекелді ұстап тұру ықтималдығы соғұрлым жоғары болады.
30. **Тәуекелдерді қаржыландыру (көшіру)** төмендегі аспаптарды қамтиды:
31. сақтандыру («таза» тәуекелдер үшін – тек шығындар әкелетін және табыс алуға әкелмейтін тәуекелдер);
32. хеджирлеу («спекулятивтік» тәуекелдер үшін – іске асырылуы шығындарға да, сол сияқты табысқа да алып келуі мүмкін тәуекелдер);
33. келісімшарт бойынша тәуекелді көшіру (тәуекел үшін жауапкершілікті қосымша ақыға немесе келісімшарт құнын тиісті ұлғайтуға контрагентке ауыстыру);
34. шартты несиелік желі – белгілі бір оқиғалар орын алған кезде келісілген жағдайларда банктік қаржыландыруға қолжетімділік;
35. тәуекелдерді қаржыландырудың басқа да баламалы әдістері.
36. Осы аспаптардың негізгі ерекше белгісі тәуекел үшін «төлемнің» болуы болып табылады, бұл, сәйкесінше, осы аспапты Қоғамның шығындарын төмендету мақсатында оңтайлы қолдануды талап етеді.
37. **Тәуекелден кету/тәуекелді болдырмау** Қоғам үшін кері салдарларға әлеуетті алып келетін операцияларды жүзеге асыруды тоқтатуға немесе одан бас тартуға бағытталған іс-қимылдарды қамтиды.
38. Барынша қолайлы опцияны таңдау оны пайдалануға және басқа да тікелей және жанама шығындар алып келетін басымдықтары бар, белгілі бір әдіспен байланысты шығындарды теңгерімдеуді ескере отырып жүргізіледі.
39. Тәуекелдерге ықпал ету әдістері мен тиісті шараларды қолдану шекті тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарында сипатталады. Аталған жоспар қажетті іс-қимылдар мен жауапты орындаушылар тізбесін қамтиды.

# Бақылау әрекеттері

1. Тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар мен негізгі тәуекелдер тізбесі айқындалғаннан кейін осы тәуекелдерге бейім негізгі бизнес-үдерістер айқындалады. Тиісті бақылау іс-қимылдарын қосу қажеттігін және дұрыстығын айқындау үшін бизнес-үдерістердің қадамдық талдауы жүргізіледі. Содан басқа, тәуекелдерді басқару бойынша жоспарланған іс-шараларға талдау жүргізіледі және бақылау іс-қимылдары және (немесе) осындай іс-шаралардың тиімді орындалуын қамтамасыз ету үшін қажетті көрсеткіштер анықталады (көбінесе бақылау іс-қимылдарының өзі тәуекелді басқару әдісі болып табылады).
2. Бақылау іс-қимылдары – бұл тәуекелдерді басқару бойынша шаралар қолдануды қамтамасыз етуге көмектесетін саясаттар мен рәсімдер. Бақылау іс-қимылдары Қоғам Тобына кіретін ұйымдардың барлық деңгейлеріндегі бизнес-үдерістерге енгізілген. Бақылау іс-қимылдары мақұлдау, авторландыру, тексеру, келісу, операциялар жүргізуді талдау, активтердің қауіпсіздігі және міндеттерді тарату сияқты шаралардың кең шоғырын қамтиды.
3. Бизнес-үдерістерге талдау жүргізу және қосымша бақылау іс-қимылдарын енгізу қажеттігі мен дұрыстығын айқындау үшін жауапкершілік тәуекелдердің меншік иелері – Қоғамның тиісті құрылымдық бөлімшелерінің басшыларына артылады.
4. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару үдерісінің негізгі нәтижелері мен қорытындылары тәуекелдер және оларға ықпал ету жөніндегі іс-шаралар бойынша тұрақты есептілік түрінде көрсетіледі.
5. Тәуекелдер бойынша тұрақты есептілік негізінде Қоғамда ағымдағы тәуекелдерді және тәуекелдерге ықпал ету шараларының орындалуын бақылау жүргізіледі.
6. Қоғамның қызметкерлері мен лауазымды тұлғалары Қоғамның Аудит жөніндегі комитетіне немесе Қоғамның Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқару немесе ішкі бақылау немесе басқа саясаттар рәсімдерінің бұзылуы немесе қате орындалуы, сондай-ақ алаяқтық, заңнаманы бұзу жағдайлары туралы құпия хабарлауға құқылы.

# Ақпарат алмасу және мониторингілеу

1. Тәуекелдерді басқару құрылымы Қоғамда және ЕТҰ-да дұрыс ақпарат ағынын – тігінен және көлденеңінен қамтамасыз етеді. Сонымен қоса, төменнен жоғары келетін ақпарат Директорлар кеңесін және Қоғам Басқармасын мынадай мәліметтермен қамтамасыз етеді: ағымдағы қызмет туралы; қызмет барысында қабылданған тәуекелдер, оларды бағалау, бақылау, ықпал ету әдістері мен оларды басқару деңгейі туралы. Жоғарыдан төмен қарай бағытталатын ақпарат ішкі құжаттарды, регламенттер мен тапсырмаларды бекіту жолымен мақсаттарға, стратегияларға және қойылған міндеттерге жеткізуді қамтамасыз етеді. Көлденең бойынша ақпаратты беру Қоғам ішінде құрылымдық бөлімшелердің өзара іс-қимылын, Қоғам Тобында тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшелердің өзара іс-қимылын білдіреді.
2. Қоғам Тобы ішінде тәуекелдер туралы ақпаратпен тұрақты алмасу үдерісінің мақсаттары төмендегілерден құралады:
3. сол немесе басқа маңызды әуекелдерді басқару үшін жауапкершілікті тиісті басшыларға (Тәуекелдердің иелеріне) бекіту;
4. Қоғамның Директорлар кеңесіне басқаруды Қоғам тобының тиісті деңгейінде жүзеге асыру қажет барлық тәуекелдер туралы ақпаратты уақытылы жеткізу;
5. тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды орындаушыларға тиісті іс-шараларды (күтілетін нәтижені, мерзімдерді, ресурстарды және басқаларын қоса алғанда) орындағаны үшін олардың жеке жауапкершілігі туралы уақытылы жеткізу;
6. Қоғам тобының кросс-функционалдық тәуекелдерін басқару барысы туралы ақпаратпен тиімді алмасуды қамтамасыз ету.
7. Тәуекелдерді басқару жүйесінің әр құрауышын іске асыру үдерісінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері арасында ақпарат алмасумен қамтамасыз етіледі. Тәуекелдерді басқару жүйесі шеңберінде дайындалған барлық материалдар мен құжаттар өз ескертпелері мен ұсыныстарын енгізетін мүдделі бөлімшелермен келісуден өтеді. Директорлар кеңесінің қарауына жылына бір реттен сирек емес уақытта Қоғамның тәуекел-тәбеті жөніндегі ұсыныстар, тәуекелдер тіркелімі, тәуекелдер картасы және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары ұсынылады.
8. Қоғам Тобындағы ақпарат пен коммуникация тәуекелдерді басқару үдерісіне қатысушыларды тәуекелдер туралы дұрыс әрі уақытылы ақпаратпен қамтамасыз етуге мүмкіндік береді, тәуекелдер, тәуекелдерге ықпал ету жөніндегі әдістер мен аспаптар туралы хабардар болушылық деңгейін арттырады. Тиісті ақпарат айқындалады, белгіленеді және қызметкерлерге өз функцияларын тиімді орындауға мүмкіндік беретін нысанда және мерзімде беріледі.
9. Қоғамның бөлімшелері үнемі мониторинг жүргізіп отырады және болған шығындар туралы Қор Басқармасы бекітетін іске асырылған тәуекелдерді есепке алу және талдау регламенті бойынша тәуекелдерді басқару үшін жауапты бөлімшені хабардар етеді. Әрбір іске асырылған тәуекел бойынша шығындардың туындау себептеріне талдау жүргізіледі, және болашақта ұқсас жағдайлардың алдын алу шаралары қолданылады.
10. Қоғамның ЕТҰ Қоғамға бекітілген нормативтік құжаттарға сәйкес Қоғамның Басқармасы мен Директорлар кеңесін шоғырландыру және хабардар ету мақсатында тәуекелдер туралы ақпаратты ұсынады.
11. Қоғам серіктестерге, кредиторларға, сыртқы аудиторларға, рейтинг агенттіктеріне және басқа мүдделі тараптарға (соның ішінде жылдық есеп құрамында) тәуекелдерді басқару жөніндегі ақпаратты хабарлайды, соған қоса ашылатын ақпаратты бөлшектеу дәрежесінің Қоғам қызметінің сипаты мен ауқымына сәйкес болуын қамтамасыз етеді.
12. Қоғам Тобында тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін мониторингілеу жүзеге асырылады (тәуекелдерді басқару әдістері және бақылау құралдарын қоса алғанда) және, қажеттілігіне қарай, оны түрлендіру және жетілдіру. Мониторинг жылына бір реттен сирек емес уақыт тұрақты негізде жүргізіледі.
13. Қоғам мониторингілеуді жүзеге асырады және Қоғамның Директорлар кеңесі белгілеген негізгі қағидаттарға, саясаттарға, қағидалар мен ережелерге сәйкес өз тәуекелдерін бақылайды.
14. Тәуекелдерді және тәуекел-факторларды мониторингілеудің басты аспаптарының бірі негізгі тәуекелдік көрсеткіштер (бұдан әрі – НТК) болып табылады. НТК – бұл қызметтің түрлі салаларындағы тәуекел-факторлардың ерте өзгеу сигналдарын ұйымдастыруды беретін индикаторлар. НТК әлеуетті тәуекелдерді табуға және тәуекелдік оқиғалардың орын алуын болдырмау немесе олардың ұйым қызметіне әсерін азату үшін алдын-ала шаралар қабылдауға мүмкіндік береді.
15. НТК әзірлеу кем дегенде «төрт» және одан көп әсер ету бағасы бар тәуекелдер үшін ғана жүргізілуі қажет, бұл барлық шектік тәуекелдерді басқаруға мүмкіндік береді.
16. Қоғам Тобында тәуекелдер мониторингінің тиімділігін арттыру мақсатында екі тәсілді пайдаланатын НТК қолданылады:
17. НТК тәуекел-факторлар негізінде айқындау – әр негізгі тәуекел бойынша тәуекел-факторлар айқындалады. Тәуекел-факторлар Қоғамға қатысты сыртқы да, ішкі де болуы мүмкін. Тәуекел-факторлар өлшенушілік мәніне талданады. Әр тәуекел-фактор бойынша тиісті өлшем бірліктері мен көрсеткішті өлшеу жиілігі анықталады, олар коэффициенттер, пайыздар, сандар және т.б. түрінде көрсетілуі мүмкін.
18. НТК тәуекелдерді басқару жөніндегі алдын алу іс-шаралары негізінде айқындау – тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше Қоғамның және/немесе ЕТҰ тартылған құрылымдық бөлімшелерімен бірге тәуекелді басқару бойынша әрбір алдын алу шарасы үшін орындалу деңгейінің өлшем бірлігін, көрсеткішті өлшеу жиілігін және есептеуге арналған ақпарат көзін айқындайды. Алдын алу шаралары негізінде әзірленген НТК пайыздық қатынаста немесе алдын алу шараларының нақты орындалуы түрінде көрсетілуі мүмкін.
19. НТК шектік деңгейлерін айқындау объективті және субъективті тәсілдерін қолдана отырып жүзеге асырылады:
20. объективті тәсіл – Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңдары, мемлекеттік қадағалау органдарының нормативтік-құқықтық актілері және Қоғамның және оның ЕТҰ ішкі талаптары негізінде;
21. субъективті тәсіл – салалық дирекциялардан немесе тиісті салада сарапшылар болып табылатын Қоғам тобының басқа да негізгі қызметкерлерінен жауап алу немесе сауалнама жүргізу негізінде. Сарапшылар қолда бар тәжірибе мен білім негізінде НТК-ға қатысты шектік деңгейді анықтайды.
22. Әзірленген НТК тәуекелдер тіркелімінде көрсетіледі және тәуекелдер тіркелімін, тәуекелдер мен тәуекел-тәбет карталарын кезекті жылға шығара отырып бекітеді. НТК жөніндегі ақпарат мыналарды қамтуы керек:
23. НТК атауы;
24. Есептеу формуласы;
25. Ақпарат көздері;
26. Өлшем бірлігі және жиілігі;
27. Тәуекелдің ықтимал іске асырылуы туралы белгі беретін НТК бағыты;
28. Шектік деңгей.
29. Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін мониторингілеу бүкіл бизнес-үдерістің маңызды бөлігі болып табылады және мұндай жүйенің болуын, сондай-ақ оның құрауыштарының іске асырылуын бағалайды. Мониторингілеу тәуекелдерді басқару жүйесінің және нысаналы тексерістер саясатын, рәсімдерін және іс-шараларын орындауды тұрақты қадағалап отыру жолымен жүзеге асырылады. Нысаналы тексерістердің ауқымы мен жиілігі тұрақты мониторинг тиімділігі мен тәуекелдерін бағалауға байланысты. Тәуекелдерді басқару жүйесінің кемшіліктері Директорлар кеңесіне және Қоғам Басқармасына жеткізілуі қажет.
30. Қоғамның Директорлар кеңесі шекті тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын бекіткеннен кейін, тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше әр іс-шараның орындалуы мерзімдеріне сәйкес іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады.
31. Тәуекелдер жөніндегі есептің мазмұны бойынша минималды талаптар осы Саясаттың 1-қосымшасында ұсынылған. Қоғам Басқармасына және Қоғамның Директорлар кеңесіне тәуекелдер жөнінде шоғырланған есептерді беру мерзімдері осы Саясаттың 3-қосымшасында ұсынылған.
32. ЕТҰ-ның тәуекелдер жөніндегі ақпараттың мазмұны және Қоғамға беру мерзімдері 1-қосымшада және 3-қосымшада келтірілген, ЕТҰ-дан алынған ақпаратты өңдеу нәтижелері Қоғамның Директорлар кеңесіне шоғырланған негізде Қоғамның тәуекелдер жөніндегі тоқсан сайынғы есептерін дайындау кезінде пайдаланылады.
33. Қоғам құрылымында ІАҚ мен атқарушы орган арасында жауапкершілік пен міндеттерді бөлу Қоғам қызметімен байланысты негізгі тәуекелдерді мониторингілеу және бақылау мақсатында корпоративтік басқару қағидаттарына негізделген.
34. Басқарманың және Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің жұмысын Қоғамның ІАҚ тексереді.
35. Тәуекелдерді басқару жүйесінің ішкі аудиті және тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесіндегі кемшіліктерді жою жөніндегі жоспарлардың орындалуын тексеру Қоғамның Директорлар кеңесі бекіткен Ішкі аудит өткізу жоспарына сәйкес жүргізіледі. Ішкі аудит ішкі аудитті өткізу үдерісін реттейтін нормативтік құжаттарға сәйкес жүргізіледі.

# Тәуекелдер туралы ақпараттың құпиялылығына қойылатын талаптар

1. Қоғам тобының ЕТҰ сол немесе басқа лауазымды тұлғаларын Сол немесе басқа тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарлары немесе сипаттау, бағалау туралы түбегейлі ақпаратқа жіберу туралы шешімді Тәуекелдер иесі қабылдайды.
2. Қоғамның Директорлар кеңесінің мүшелері, Қоғам Басқармасының мүшелері, Несие комитетінің мүшелері мен тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшенің қызметкерлері Қоғамның тәуекелдері туралы кез келген ақпаратқа шектелмеген рұқсатқа ие.
3. Тәуекелдер туралы және оларды басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарлары туралы ақпаратқа рұқсат алған сыртқы тұлғаларға рұқсат құпия ақпаратты жария етпеу туралы келісімге қол қойғаннан кейін ғана беріле алады.
4. Төмендегі құжаттар: Тәуекелдерді басқару саясаты, Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау қағидалары, сондай-ақ Іске асырылған тәуекелдерді есепке алу және талдау регламенті ашық құжаттар болып табылады және таныстыру және көп тұлғалар пайдалануы үшін қолжетімді.
5. Қаржылық тәуекелдердің жекелеген түрлері жөніндегі қағидаларды (Өтімділікті жоғалту тәуекелі, Валюталық тәуекелді басқару қағидалары, Пайыздық тәуекелді басқару қағидалары) қоса алғанда Тәуекелдердің жекелеген түрлері жөніндегі қағидалар, сондай-ақ олар жөніндегі есептер (қаржылық орнықтылық жөніндегі есепті қоса алғанда) тек «Қызмет бабында пайдалану үшін» (бұдан әрі - ҚБПҮ) режимінде таратылады.

# ТБКЖ тиімділік критерийлері

1. ТБКЖ тиімділігі келесі сандық және сапалық критерийлер негізінде бағалануы мүмкін:
2. Тәуекелдерді басқару тұрақты негізде жүргізіледі, тәуекелдерді басқару үдерісі стратегиялық және операциялық жоспарлау, бюджеттеу, персоналды уәждеу үдерістерімен байланыстырылған;
3. ТБКЖ түрлендіретін ақпарат басқарушылық шешімдер, соның ішінде міндеттерді басымды етуге және ресурстарды тиімді бөлуге қатысты шеімдер қабылдау кезінде ескеріледі және белсенді пайдаланылады;
4. ТБКЖ ұзақ мерзімді болашағында ресурстарды тұтыну субъектісі ретінде емес, оны барынша үнемді пайдалану аспабы ретінде болады;
5. Қоғамның және Қоғам тобының ТБКЖ тиімділігі ішкі және/немесе сыртқы аудиторлар немесе тәуелсіз сарапшылар өткізген тәуелсіз тексерістер нәтижелерімен расталады, Қоғамның Директорлар кеңесінің мүшелері, Басқарма төрағасы және құрылымдық бөлімшелердің басшылары, рейтингтік агенттіктер, инвесторлар, кредиторлар, Қоғамның персоналы, мемлекеттік органдар, бұқаралық ақпарат құралдары мойындайды.
6. Қоғамның ТБКЖ бағалау Қоғамның ІАҚ ұсынған ТБКЖ тиімділігін бағалау әдістемесіне сәйкес жүргізіледі.

## 1-қосымша

**Тәуекелдер жөніндегі есептің құрылымы және мазмұнына қойылатын ең аз талаптар**

1. Тәуекелдер картасы және тіркелімі:
   1. Болжамдық жылға тәуекелдер картасы, есептік тоқсанның тәуекелдер картасындағы өзгерістер, негізгі тәуекелдер серпініндегі өзгерістер бойынша жан-жақты ақпарат беру.
   2. Туындау себептері, ықтималдықты/әсерді төмендету жөніндегі іс-шаралар жоспары, әсер етудің сапалық/сандық бағасы көрсетілген шекті тәуекелдерді жекелеген бөлу.
   3. Болжамдық жылға тәуекелдер тіркелімі, қажет болған жағдайда, тоқсан сайын енгізілген түзетулері бар тәуекелдер тіркелімі.
   4. Жылына бір рет тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары, қажет болған кезде тоқсан сайын тәуекелдерді басқару жөніндегі жоспарға енгізілген өзгерістер.
   5. Есептік кезеңде қолданылатын шаралардың тиімділігін бағалай отырып, тоқсан сайын тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындау.
   6. Туындау себептері, ықтималдықты/әсерді төмендету жөніндегі іс-шаралар жоспары, әсер етудің сапалық/сандық бағасы көрсетілген жаңадан анықталған тәуекелдер (қауіптер).
2. Болжамдық жылға тәуекел-тәбет (жылына бір рет), қажет болған кезде тоқсан сайын түзетілген тәуекел-тәбет.
3. Негізгі тәуекелдер бойынша НТК және олардың серпіні, тәуекелдер портфеліне маңызды әсер ете алатын НТК қоса алғанда.
4. Қаржылық тәуекелдер жөніндегі есеп:
5. Қаржылық тәуекелдердің жекелеген түрлерін басқару қағидаларына сәйкес қаржылық тәуекелдер (валюталық, пайыздық, елдік, корпоративтік контрагенттер бойынша несиелік тәуекел, контрагент банктер бойынша несиелік тәуекел).
6. Тәуекелдер бойынша лимиттердің (соның ішінде контрагент-банктерге лимиттер бойынша) сақталуы/сқталмауы туралы ақпарат.
7. «Самұрық-Қазына» АҚ Қарызды және қаржылық орнықтылықты басқару саясаты бойынша ковенантты міндеттемелерді орындау және қарыз жүктемесі туралы ақпаратты қамтитын қаржылық орнықтылық жөніндегі есеп.
8. Олардың сапалық/сандық бағалау нәтижелері бар шекті операциялық тәуекелдер жөніндегі есеп.
9. Инвестициялық жобалардың іске асырылған тәуекелдерін қоса алғанда, инвестициялық жобалардың тәуекелдері жөніндегі есеп.
10. Залалды (сандық түрде, мүмкін болса оның есебі, және сапалық бағалау бойынша) және қолданылған шаралардың тиімділік бағасымен осы тәуекелдерге ықпал ету бойынша қабылданған іс-қимылдарды міндетті түрде көрсете отырып іске асырылған тәуекелдер жөніндегі ақпарат (тоқсан сайын). Бекітілген тәуекел-тәбеті бар, кезең үшін іске асырылған тәуекелдерден болған шығындардың салыстырмалы талдауы (тоқсан сайын). Аталған бөлім сондай-ақ өндірістегі апаттар мен катастрофалар және қайғылы оқиғалар туралы ақпаратты қамтуы қажет (жапа шеккендердің саны туралы ақпаратты қоса алғанда, соның ішінде өлім-жітім саны).
11. Қажет болған кезде, тәуекелдерді басқарудың белгіленген үдерістерінен маңызды ауытқулар туралы ақпарат.
12. ІАҚ ұсыныстарына сәйкес тәуекелдерді басқару жүйелерін жетілдіру мақсатында жүргізілетін іс-шаралар (болған жағдайда).
13. Тәуекелдерді басқару саласында реттеуші талаптардың сақталуы туралы ақпарат;
14. «Самұрық-Қазына» АҚ-да және ұлттық даму институттарында, ұлттық компанияларда және дауыс беруші акциялардың (қатысу үлестері) елуден астам пайызы тікелей немесе жанама түрде «Самұрық-Қазына» АҚ-на тиесілі басқа заңды тұлғаларда Сақтандыру арқылы қорғауды ұйымдастыру жөніндегі саясат бойынша сақтандыру бойынша есеп.
15. Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі/тиімсіздігі расталған атқарушы органның өтініші.

## 2-қосымша

**Қоғамның еншілес және тәуелді ұйымдарының тәуекелдерді басқару жөніндегі саясаттарының мазмұнына қойылатын ең аз талаптар тізбесі.**

ЕТҰ тәуекелдерді басқару саясаты минимум төмендегілерді қамтуы керек:

* ЕТҰ тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен міндеттері (бұдан әрі – ТБЖ);
* құжатта пайдаланылатын негізгі түсініктер;
* ұйымдастырушылық құрылым және ТБЖ есептілік деңгейлері;
  + Директорлар кеңесінің/Қадағалау кеңесінің тәуекелдерді басқарудағы рөлі және жауапкершілігі (осы Саясаттың 40-тармағына ұқсас);
  + тәуекелдерді басқарудағы атқарушы органның рөлі және жауапкершілігі;
  + құрылымдық бөлімшенің (тұлғаның) тәуекелдерді басқарудағы рөлі және басқа құрылымдық бөлімшелер;
  + тәуекелдер бойынша есептерді беру ережелері (осы Саясаттың №1 және №3 қосымшаларына сәйкес);
* тәуекелдерді басқару үдерісінің стратегиялық жоспарлау, операциялық қызмет, бюджеттеу, инвестициялық (және несиелік, егер қолданылатын болса) қызметтің және персоналды уәждеу үдерістерімен өзара байланысы;
* ТБЖ жұмыс істеу үдерісі:
  + тәуекел-тәбетті және тәуекел-толеранттылықты айқындау және есептеу (осы Саясаттың 80, 86, 87-тармақтарына сәйкес);
  + ШТК айқындау және есептеу (148-152-тармақтарға сәйкес);
  + тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау;
  + тәуекелдерді басқару тәсілдерін, тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар түрлерін айқында отырып тәуекелдерді басқару;
  + іс жүзінде тәуекелдерді басқару әдістерін орындауды, нәтижелер мен бақылау рәсімдерін атқару мерзімдерін қамтамасыз ететін механизмдер сипаттамасын қоса алғанда, бақылау әрекеттері;
  + Директорлар кеңесіне/Қадағалау кеңесіне шығарылатын тәуекелдер жөніндегі есептің мазмұнына және мерзімдеріне қойылатын минималды талаптарды қоса алғанда ақпарат алмасу және мониторинг (осы Саясаттың №1 және №3 қосымшаларына сәйкес).
* Тәуекелдерді басқару жүйесі тиімділігінің критерийлері;
* Құпия ақпаратқа жататын есептердің минималды тізбесі белгіленген тәуекелдер туралы ақпараттың құпиялылығына қойылатын талаптар (160-164-тармақтарға сәйкес).

## 3-қосымша

**Тәуекелдер жөніндегі есептерді беру мерзімдері**

ЕТҰ үшін тәуекелдерді басқару бойынша міндетті есептер болып мыналар табылады:

* әр тәуекел бойынша есептілік нысандары (басқарушылық есептілік нысандарының бекітілген пакетіне сәйкес беріледі);
* қаржылық орнықтылық жөніндегі есеп («Самұрық-Қазына» АҚ қарызды және қаржылық орнықтылықты басқару саясатына сәйкес беріледі (қаржылық тәуекелдер жөніндегі есепке қосылады);
* ЕТҰ басқару органы бекітетін тәуекелдер жөніндегі есеп.

ЕТҰ тәуекелдер бойынша есептілік нысандарын және тәуекелдер жөніндегі есепті беру мерзімдері (белгіленген нысандар бойынша):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Құжаттың атауы** | **Құжатты пайдаланушылар** | **Беру мерзімдері** |
| ЕБЖ есептілік нысаны (қоса алғанда) тәуекелдер бойынша есептілік нысандары | Қоғамның Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау департаменті | 1-інші және 3-інші тоқсандар үшін есептік күн + күнтізбелік 35 күн, 2-нші 4-ші тоқсан үшін есептік күн + күнтізбелік 45 күн |
| Тәуекелдер жөніндегі есеп, Қаржылық тәуекелдер жөніндегі есепті қоса алғанда | ЕТҰ Директорлар кеңесі/ЕТҰ Қадағалау кеңесі | Директорлар кеңеінің жұмыс жоспары бойынша. |

Қоғамның Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау департаментінің шоғырланған негізде тәуекелдер жөніндегі есепті беру мерзімдері:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Құжаттың атауы** | **Құжатты пайдаланушылар** | **Беру мерзімдері** |
| Тәуекелдер жөніндегі есеп + Қаржылық тәуекелдер жөніндегі есеп (шоғырланған) | Қоғамның Директорлар кеңесі | Директорлар кеңесінің отырысына дейін 10 күннен кешіктірмей, Директорлар кеңесінің жұмыс жоспары бойынша |