

«Эйр Астана» АҚ
Директорлар кеңесінің шешімімен
БЕКІТІЛГЕН
2021 жылғы 30 қараша № 217 хаттама

«Эйр Астана» АҚ-ның
Тәуекелдерді басқару саясаты

Алматы 2021 ж.

Мазмұны

1. Жалпы ережелер	3
2. ТБКЖ-ның негізгі ұғымдары.....	6
3. Басқару және мәдениет	8
4. Стратегия және мақсаттар қою	15
5. Қызметтің тиімділігі.....	18
6. Өзгерістерді қадағалау және енгізу	23
7. Ақпарат, коммуникация және есептілік	25
8. 1-қосымша. Тәуекелдер туралы есептің құрылымына және ең аз мазмұнына қойылатын талаптар	28

1. Жалпы ережелер

«Эйр Астана» АҚ-ның Тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі «Саясат» деп аталады) Тредуэй комиссиясы Демеуші ұйымдар комитетінің (COSO) кеңестеріне, «Эйр Астана» АҚ (бұдан әрі «Компания» деп аталады) қызметін реттейтін нормативтік-құқықтық актілерге, сондай-ақ Компанияның Директорлар кеңесі бекіткен ішкі құжаттарына сәйкес дайындалған.

Компания Компанияны корпоративтік басқарудың негізгі элементі ретінде тәуекелдерді басқару маңызды екенін мойындайды. Бұл – Компания тұрақты түрде қауіп-қатер мен мүмкіндіктерді анықтап, бағалап және қадағалап отыратын; өз қызметін қауіп-қатердің орын алу ықтималдығы мен ықтимал әсерін төмендетуге және мүмкіндіктерді іске асыруға бейімдейтін; сондай-ақ олар туралы мүдделі тараптарға хабарлайтын үздіксіз процесс.

Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі (бұдан әрі «ТБКЖ» деп аталады) – Директорлар кеңесі, басшылық және қызметкерлер, әркім өзінің белгілі бір деңгейінде және құзыреті шегінде жүзеге асырылады, Компанияның қызметіне ықпал етуі мүмкін келеңсіз оқиғаларды анықтау, сондай-ақ акционерлер үшін қолайлы тәуекелдер деңгейі шеңберінде осы оқиғаларды бақылау үшін қатысатын бір процесс аясында біріктірілген өзара байланысты элементтер қатары.

ТБКЖ негізгі мақсаты – капиталдандырудың өсуіне септігін тиізіп отырып, мүмкіндіктер мен қауіп-қатерді басқарудың тиімділігін арттыру. Компания ТБКЖ-сының негізгі міндеттері:

- басшылық етуді, тиімділікті басқаруды және ішкі бақылау әдістемелерін қоса алғанда, қызметтің барлық аспектілеріне тәуекелдерді басқаруды біріктіру;
- стратегиялық және өндірістік мақсаттарға қол жеткізуге қауіп төндіретін теріс сипаттағы оқиғаның орын алуына жол бермеу;
- мұндай оқиғалар орын алғанда, олардың ықпалын қолайлы деңгейге дейін төмендету;
- күтпеген жағдайларда тиімді әрекет ету және оларды басқару;
- өзгермелі жағдайларға бейімделуі үшін Компания орнықтылығын, тіршілікке қабілеттілігін және икемділігін арттыру;
- тиімді ішкі бақылау жағдайларын жалпы қолдау процесі аясында жүйелі түрде тәуекелдерді басқару;
- мүдделі тараптарға Компания тәуекелдерін тиімді басқарудың ақылға қонымды кепілдіктерін беру;
- Компания құндылықтарын құру, сақтау және ақырғы жүзеге асыру мүмкіндіктерін кеңейту мақсатында басқарма мен басшылыққа нәтижелерді оңтайландыруға көмектесу.

Компания тәуекелдерін басқару процесінің негізгі қағидаттары:

- Хабардар болу және қатысу – тәуекелдерді басқару процесін Компанияның әр қызметкері жүзеге асырады, бұл объективті, дәл және өзекті ақпарат берумен қатар жүреді.
- Үздіксіздік – тәуекелдерді басқару процесі басшылық қабылдайтын шаралардың үнемі күшейтілетінін меңзегенімен, Компания басшылығы мен қызметкерлері үшін қосымша ауыртпалық болмауы тиіс. ТБКЖ Компанияның инфрақұрылымы мен күнделікті қызметіне үйлесімді біріктірілген кезде барынша тиімді болады.
- Орталықтандыру – Компания жалпы терминологияны, ТБКЖ әдістерін және оған қатысты тәсілдерді, сондай-ақ тәуекел тәбетін белгілейді.

- Стратегиялық тәсіл – тәуекелдерді басқару жүйесі Компанияның бүкіл ұйымдық құрылымына кіріктірілген және процестің иелері болып табылатын барлық бөлімшелерінің процестер кезінде құрылған тәуекел портфелін (сапалық және/немесе сандық) қалыптасуын, содан соң бүкіл тәуекел портфелінің тәуекел тәбетіне сәйкестігін бағалауын талап етеді.

Бұл ретте тәуекелдерді басқару процесі орын алып отырған оқиғаларды ғана емес, сонымен қатар болуы мүмкін келеңсіз оқиғаларды да ескеруі тиіс. Осылайша, ТБКЖ Компанияның барлық іскерлік процестеріне біріктірілген. Тәуекелдерді басқару процесі жоспарлау процестеріне (стратегия, бизнес жоспарлар және жылдық бюджет) және ұйым қызметі тиімділігін бағалауға біріктірілуі тиіс. Құрылымдық бөлімшелерінің қызмет нәтижелері туралы есептерінде тәуекелдер туралы қажетті ақпарат мазмұндалуы тиіс. Тәуекелдерді басқаруды біріктіру негізгі пайдасына мыналарды орындау мүмкіндігі жатады:

- мүмкіндіктер ауқымын кеңейту;
- теріс сипаттағы салдарды азайта отырып, оң нәтижелер мен артықшылықтарды жақсарту;
- жалпы корпоративтік тәуекелдерді анықтап, оларды басқару;
- нәтижелердің өзгергіштігін төмендету;
- бар ресурстарды жұмылдыру.

Компанияның ТБКЖ 20 қағидатқа негізделген және әр компонентке байланысты іргелі қағидаттарды ұсынатын өзара байланысты бес компоненттен тұратын «Ұйым тәуекелдерін басқару (COSO) – стратегиямен және тиімділік көрсеткіштерімен біріктіру» озық стандартына негізделеді.

Бес компонент пен олардың қағидаттары мыналардан тұрады:

1. Басқару және мәдениет.

1-қағидат: Директорлар кеңесінің тәуекелдерді басқаруды қадағалау функциясын жүзеге асыруы.

2-қағидат: Операциялық құрылымдарды құру.

3-қағидат: Қажетті тәуекел-мәдениетін анықтау.

4-қағидат: Негізгі құндылықтарға бейілділікті көрсету.

5-қағидат: Білікті мамандарды тарту, дамыту және ұстап қалу.

2. Стратегия және мақсаттар қою.

6-қағидат: Қызметті жүргізу жағдайларын талдау.

7-қағидат: Тәуекел тәбетін айқындау.

8-қағидат: Балама стратегияларды бағалау.

9-қағидат: Бизнес мақсаттарды қалыптастыру.

3. Қызметтің тиімділігі.

10-қағидат: Тәуекелдерді анықтау.

11-қағидат: Тәуекелдердің маңыздылығын бағалау.

12-қағидат: Тәуекелдердің басымдықтарын белгілеу.

13-қағидат: Тәуекел жағдайында әрекет ету.

14-қағидат: Тәуекелдерге кешенді көзқарас.

4. Өзгерістерді қадағалау және енгізу.

15-қағидат: Маңызды өзгерістерді бағалау.

16-қағидат: Тәуекелдерді және қызметтің тиімділігін талдау.

17-қағидат: Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін арттыру.

5. Ақпарат, коммуникация және есептілік.

18-қағидат: Ақпарат пен озат технологияларды пайдалану.

19-қағидат: Тәуекелдер туралы ақпаратты тарату.

20-қағидат: Мүдделі тараптарға тәуекел туралы хабарлау.

Саясаттың миссиясы – Компанияға тиімді жұмыс істеуге, сондай-ақ Компания үшін қолайлы тәуекелдер деңгейін қамтамасыз ету және тәуекелдерді уақытылы анықтау, бағалау, қадағалау және оларды басқару арқасында осындай инвестициялардан барынша көп табыс алу мақсатында ресурстарды басымдықты бағыттарда бөлуге мүмкіндік беретін ТБКЖ-ға қолдау көрсету.

Саясаттың мақсаттары – Компания тап болатын кез келген тәуекелді кешенді басқару үшін элементтер мен жалпы нормативтік базаны айқындау; және тәуекел тәбетін анықтау және қабылданған тәуекелдердің тиімді басқарылуын қамтамасыз етуде жатады.

Саясаттың міндеттері:

- шешім қабылдау және жоспарлау процесі үшін іске асырылған тәуекелдерді толыққанды дерекқорын әзірлеу;
- алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін уақытылы анықтау, бағалау, талдау, қадағалау және бақылау негізінде тәуекелдерді басқарудың үздіксіз және үйлестірілген процесін ұйымдастыру;
- теріс оқиғалардың алдын алуға және мейлінше азайтуға мүмкіндік беретін тәуекел басқару жүйесін енгізу және жетілдіру;
- Компания ресурстарын пайдалану мен бөлудің тиімділігін арттыру;
- Компания қызметінің тиімділігін арттыру арқылы залалдар мен шығындарға жол бермеу, бұл Компанияның активтері мен меншікті капиталын қорғауға мүмкіндік береді;
- бизнес процестердің тиімділігін, ішкі және сыртқы есептіліктің сенімділігін қамтамасыз ету, сондай-ақ нормативтік-құқықтық талаптардың сақталуына көмектесу.

Саясатта оның ажырамас бөлігі болып табылатын мынадай Қосымшалар да бар:

тәуекелдер туралы есептердің құрылымы мен мазмұнына қойылатын талаптар (1-қосымша).

2. ТБКЖ-ның негізгі ұғымдары

Осы құжатта мынадай негізгі ұғымдар мен анықтамалар қолданылады:

- **Басқарушылық есеп және тәуекелдерді басқару департаментінің Тәуекелдерді басқару бөлімі** – Компанияның тәуекелдерді басқару мәселелерін меңгеретін құрылымдық бөлімшесі.
- **Белгісіздік** – оқиғалардың орын алуы мүмкін не мүмкін емес екенін және олардың орын алу жолын білмеу күйі.
- **Бизнес мәнмәтін** – Компанияның қазіргі және болашақ стратегиясы мен бизнес мақсаттарына ықпал ететін, үрдістер, оқиғалар, өзара қатынастар және басқа да факторлар.
- **Бизнес мақсаттар** – ұйым өз стратегиясын орындау үшін белгіленген және өлшелмелі қадамдар.
- **Кәсіпорын тәуекелдерін басқару** — құндылықты құру, сақтау және жүзеге асыру кезінде тәуекелдерді басқару үшін ұйым сүйенетін стратегияны анықтау және орындау процесіне біріктірілген мәдениет, мүмкіндіктер және әдістер.
- **Маңыздылық** – оқиғалардың орын алу ықтималдығы мен ықпалы немесе оқиғалар орын алғаннан кейін қалыпқа келтіруге қажет уақыт сияқты факторлардың өлшемі.
- **Мүдделі тұлғалар** – Компанияға шынайы немесе жеке қызығушылығы бар тараптар.
- **Мүмкіндік** – құндылықты құру, сақтау немесе жүзеге асыру мақсаттарын немесе тәсілдерін қалыптастыратын немесе өзгертетін әрекет немесе ықтимал әрекет.
- **Негізгі тәуекел көрсеткіші (НТК)** – әртүрлі қызмет салаларында тәуекел факторларының өзгеруі туралы ерте ескертетін индикатор.
- **Оқиға** – мақсаттарға қол жеткізуге ықпалын тигізетін, Компанияға қатысты ішкі немесе сыртқы көзі бар оқиға немесе жағдай.
- **«Портфельдік көзқарас»** – басшылық пен Директорлар кеңесіне тәуекелдердің түрлерін, маңыздылығын және өзара тәуелділігін және олардың Компания стратегиясы мен бизнес мақсаттарына қатысты қызметтің тиімділігіне ықтимал ықпалын қарастыруына мүмкіндік беретін Компания тап болатын тәуекелдің кешенді шолуы.
- **Сыртқы мүдделі тұлғалар** – Компания қызметіне қатыспайтын, бірақ Компания тікелей ықпал ететін және Компанияның іскерлік ортасына тікелей ықпал ететін немесе Компанияның абырой-беделіне, брендіне, оған деген сенімге ықпал ететін кез келген тарап(-тар).
- **Сыртқы орта** – стратегияны жүзеге асыру және бизнес мақсаттарға қол жеткізу қабілеттілігіне ықпал ететін Компания сыртындағы факторлар.
- **Тәуекел** – Компания стратегияны жүзеге асыруға және бизнес мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етуі мүмкін оқиғаның(-лардың) орын алу ықтималдылығы.
- **Тәуекел иесі** – белгілі бір тәуекелді басқарудың барлық аспектілері үшін, атап айтқанда, тәуекелдің іске асу ықтималдығын және/немесе тәуекелдің іске асуы салдарының Компания қызметіне ықтимал ықпалын азайту үшін жауапты тұлға (қызметкер/құрылымдық бөлімше/алқалы орган).
- **Тәуекел көлемі** – стратегияны жүзеге асыру және бизнес мақсаттарға қол жеткізу шеңберінде ұйым қабылдай алатын тәуекелдің ең көп мөлшері.

- **Тәуекел картасы** – тәуекелдің ықпалы немесе маңыздылығы бір ось бойында, ал оны жүзеге асыру ықтималдығы немесе жиілігі екінші ось бойында көрсетілген тікбұрышты кесте түріндегі Компанияның негізгі тәуекелдерінің графикалық және мәтіндік көрінісі.
- **Тәуекел мәдениеті** – басшылық пен персоналдың шешімдеріне ықпалін тигізетін, ұйымның миссиясын, пайымдауын және негізгі құндылықтарын көрсететін, тәуекелге байланысты оң және теріс көзқарас, мінез-құлық және түсінік.
- **Тәуекел профілі** – басшылыққа тәуекелдердің түрлерін, маңыздылығын және өзара тәуелділігін және олардың стратегия мен бизнес мақсаттарға қатысты қызметтің тиімділігіне ықтимал ықпалын қарастыруына мүмкіндік беретін Компанияның белгілі бір деңгейінде немесе белгілі бір қызмет саласында қабылданған тәуекелдің кешенді шолуы.
- **Тәуекел тәбеті** – қосылған құнды алу барысында Компания қабылдауға дайын болатын тәуекел деңгейі.
- **Тәуекелді анықтау** Компанияның өз мақсаттарына қол жеткізу және мақсаттарына жету қабілетіне кері әсер етуі мүмкін оқиғаларға ұшырауын бағалауды білдіреді. Тәуекелдерді анықтау процедурасының мақсаты стратегияны іске асыру және бизнес мақсаттарына қол жеткізу кезінде жаңа, пайда болатын және өзгертін тәуекелдерді анықтау болып табылады.
- **Тәуекелдер тізбесі** – Компанияға ықпал етуі мүмкін барлық тәуекелдер.
- **Тәуекел тіркелімі** – тиісті мақсаттар, тәуекел факторлары, тәуекел бағалары, тәуекелдерді басқару шаралары, тәуекелдерді басқару шаралары үшін жауапты тұлғалар, тәуекел мен төзімділік иелері көрсетілген Компанияның барлық тәуекелдерінің тіркелімі.
- **Тәуекел үйлестірушісі** – құрылымдық бөлімше тәуекелдерінің анықталуы мен бағалануын үйлестіру және құрылымдық бөлімшенің тәуекелдерді басқару жүйесінің Саясатқа, сондай-ақ Компанияның Директорлар кеңесі бекіткен Компанияның тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі құжаттарына сәйкестігін қамтамасыз етуге жауапты Компания құрылымдық бөлімшесінің қызметкері.
- **Тәуекел факторы (тәуекел-фактор)** – тәуекелдің себептері тәуекелдің жүзеге асуына әкелетін жағдай, жай-күй, мән-жайлар.
- **Төзімділік** – бизнес мақсаттарға қол жеткізілуіне байланысты қызмет көрсеткіштерінің қолайлы ауытқу шектері.
- **Ұйымдық орнықтылық** – Компанияның ірі ауқымды теріс сипаттағы оқиғалардың ықпалына қарсы тұру қабілеті.
- **Ықпал** – тәуекелдің нәтижесі немесе салдары. Тәуекелмен байланысты бірқатар ықтимал ықпал ету факторлары болуы мүмкін. Тәуекел ықпал Компанияның стратегиясына немесе бизнес мақсаттарына қатысты оң немесе теріс болуы мүмкін.
- **Ықтималдық** – белгілі бір теріс сипаттағы оқиғаның орын алу мүмкіндігі.
- **Ішкі мүдделі тұлғалар** – қызметкерлер, басшылық және Директорлар кеңесі сияқты Компанияда жұмыс істейтін тараптар.
- **Ішкі орта** – стратегияны жүзеге асыру және бизнес мақсаттарға қол жеткізу қабілеттілігіне ықпал ететін Компания ішіндегі факторлар.

3. Басқару және мәдениет

1-қағидат: Директорлар кеңесінің тәуекелдерді басқаруды қадағалау функциясын жүзеге асыруы.

1. Директорлар кеңесі Компаниядағы тәуекелдерді қадағалау үшін жауапкершілікті көтереді және бекітілген ішкі тәртіп ережелері шеңберінде міндеттерін арнайы комитетке (мысалы, Аудит жөніндегі комитетке) тапсырады. Директорлар кеңесі стратегияның жүзеге асуын қадағалайды және басшылықтың стратегияны жүзеге асыруына және бизнес мақсаттарға қол жеткізуіне қолдау көрсету бойынша басқарушылық міндеттерді атқарады.

2. Компанияның **Директорлар кеңесі** тәуекелдерді басқару бекітілген шеңберінде функцияларын атқарады, оларға мыналар жатады:

- Компанияның мақсаттарын/міндеттерін (ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді) қою;
- Компанияның Тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;
- Компанияның белгілі тәуекелдерін басқару жөніндегі басқа да саясаттарды бекіту;
- тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалау әдіснамасын бекіту;
- ішкі бақылау мен тәуекелдерді басқаруды жақсарту бойынша сыртқы аудиторлардың есептерін, сондай-ақ ішкі және сыртқы аудит қызметі жүргізген тексерулердің нәтижелерін талдау;
- Компанияның тәуекел тіркелімін тоқсандық негізде қарастыру және бекіту;
- Тәуекел картасын тоқсандық негізде қарастыру және бекіту;
- Тәуекелдер жөніндегі комитет алдын ала бекіткеннен кейін Компанияның тәуекел тәбетін және төзімділігін түпкілікті бекіту;
- тәуекелдерді басқару үшін жауап беретін құрылымдық бөлімшенің басшысы ұсынған есептерге және Компанияның тәуекелдерінің сипаттамасы мен талдауын қарастыру;
- тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі туралы есептерді қарастыру;

3. Директорлар кеңесінің **Аудит жөніндегі комитеті** тәуекелдерді басқару аясында мынадай міндеттерді атқарады:

- тәуекел картасындағы өзгерістер туралы есептерді тоқсандық негізде қарастыру;
- тәуекел тіркеліміндегі өзгерістерді және ондағы ақпаратты қарастыру;
- тәуекелдер туралы есептерді қарастыру;
- тәуекел тәбетін жыл сайынғы негізде қарастыру;
- іске асқан тәуекелдер туралы деректері бар есептерді тоқсандық негізде қарастыру;
- қажет болған жағдайда, тәуекелдерді басқаруға қатысты нормативтік талаптардың сақтал(-ма)уы туралы деректері бар есептерді қарастыру.

2-қағидат: Операциялық құрылымдарды құру.

1. Компания стратегияны жүзеге асыру және бизнес мақсаттарға қол жеткізу үшін өзінің ұйымдық құрылымын белгілейді, онда Компанияның операциялық қызметін ұйымдастыру және орындау жолы сипатталады.

2. Өндірістік құрылымның көмегімен қызметкерлер тәуекелдерді басқару шараларының әзірленуі мен жүзеге асырылуы үшін жауап береді және Компанияның белгіленген құндылықтарын сақтайды.

3. Директорлар кеңесі Президентке тәуекелдерді басқару тәжірибесін және стратегияға және бизнес мақсаттарына қол жеткізуге қолдау көрсету мүмкіндігін орнату арқылы Компания тап болатын тәуекелдерді басқару үшін жалғыз басты жауапкершілікті жүктейді.
4. Тәуекелдер жөніндегі комитет консультациялық-кеңесші орган болып табылады, Компания Президенті төраға болып тағайындалады, ол алдын ала шолу жүргізіп, Компанияның тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша шешім қабылдауы үшін Президентке ұсыныстар береді.
5. Комитет мүшелерінің саны мен құрамы Компания Президентінің жарлығымен бекітіледі, оған міндетті түрде бас лауазымды тұлғалар, қаржы, заң құрылымдық бөлімшелерінің, корпоративтік қауіпсіздік департаментінің басшылары, ішкі аудит қызметінің басшысы, сондай-ақ Компания Президентінің қалауы бойынша басқа да бөлімдердің басшылары енгізіледі. Комитет төрағасы өз өкілеттілігін қаржы директорына беруге құқылы.
6. Тәуекелдер жөніндегі комитет мақсаттары мен функцияларының егжей-тегжейлі сипаттамасы «Эйр Астана» АҚ Тәуекелдер жөніндегі комитетінің Жарғысында берілген.
7. **Тәуекелдер жөніндегі комитет** тәуекелдерді басқарудың тиімді корпоративтік жүйесін ұйымдастыру және корпоративтік саясаттардың орындалуы мен сақталуын қамтамасыз ету мақсатында тәуекелдерді бақылау құрылымын құру үшін жауапты болады.
8. **Тәуекелдер жөніндегі комитет** мынадай функцияларды жүзеге асыру арқылы тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығы мен функционалдығын қамтамасыз етеді:
 - ТБКЖ Стратегиялық жоспарын жыл сайынғы бекіту;
 - ықтимал тәуекелдерді анықтау мен бағалауға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру;
 - Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің Саясат ережелерін орындауын қамтамасыз ету;
 - тәуекел тіркелімін тоқсандық негізде қайта қарастыру және алдын ала бекіту;
 - тәуекел картасын тоқсандық негізде қайта қарастыру және бекіту;
 - Компанияның тәуекел тәбетін жыл сайынғы қайта қарастыру және алдын ала бекіту;
 - іске асқан тәуекелдер бойынша тоқсан сайынғы есептерді қарастыру;
 - НТК панелін жыл сайынғы негізде қайта қарастыру және бекіту, НТК панелінде көрсетілген НТК күйін қарастыру;
 - тәуекел картасының қызыл және қою қызыл аймақтарындағы тәуекелдерді басқару шаралары жоспарын кем дегенде жыл сайынғы негізде қайта қарау және бекіту;
 - Компанияның тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерін қарастыру және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қолдану;
 - Компанияның тәуекел жағдайында әрекет ету әдістерін және тәуекелдерді басқару шараларын бекіту;
 - тәуекел иелерін бекіту;
 - тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі процедураларды жетілдіру;
 - жаңа және орын алып отырған тәуекелдерді, қаржылық залалдарды, ішкі/сыртқы аудиторлық есептерді, басқару мәселелерін қамтитын бекітілген күн тәртібі бар тұрақты жиналыстарды (кем дегенде) тоқсандық негізде өткізу. Қабылданған алқалық шешімдер отырыстың хаттамасымен

ресімделеді.

9. Компанияның операциялық құрылымы тәуекелдерді басқарудың теңдестірілген тәсілін ұсынатын «Қорғаудың үш желісі» үлгісін қамтиды:

Бірінші желі: Компанияның құрылымдық бөлімшелері және әр қызметкері. Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің тәуекелді басқару процесіндегі негізгі функциялары:

- тәуекелдерді анықтау және бағалау, тәуекел жағдайында әрекет ету стратегиясын айқындау, тәуекелдерді басқару шаралары жоспарларын әзірлеу және жүзеге асыру, бақыланатын/орындалатын қызмет аясында тәуекелдерді басқару жүйесін жақсарту;
- сеніп тапсырылған бизнес процестер аясында бақылау процедураларын енгізу, қадағалау және жақсарту;
- өз құзыреті шеңберінде тәуекел тәбетіне сәйкес болу;
- тәуекелдерді басқару бөліміне тәуекелдерді басқару шаралары жоспарының (тәуекелдерді азайту) жүзеге асырылуы туралы есептерді ұсыну;
- «Эйр Астана» АҚ-ның іске асқан тәуекелдерді есепке алу және талдау туралы ережесіне сәйкес іске асқан тәуекелдер мен бизнес оқиғалар бойынша дерекқор жүргізу;
- мүдделі тараптарға тәуекелдер туралы уақытылы және толық ақпаратты ұсыну, сонымен қатар тәуекелдерді басқару бөліміне сұрауларына сәйкес тәуекелдер туралы ақпаратты беру.

Екінші желі: тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше (Басқарушылық есеп және тәуекелдерді басқару департаментінің Тәуекелдерді басқару бөлімі).

Тәуекелдерді басқару бөлімі тиімді тәжірибелердің жүзеге асырылуын қамтамасыз ету және қадағалау үшін жауап береді. Басқаларын қоспағанда, Тәуекелдерді басқару бөлімінің негізгі функцияларына мыналар жатады:

- Компаниядағы тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі аясында әрекеттерді үйлестіру;
- тәуекелдерді анықтау және бағалау процесін ұйымдастыру және үйлестіру; тәуекел иелерімен тәуекел тіркелімін, төзімділіктерді, негізгі тәуекел көрсеткіштерін, тәуекелдерді басқару шараларын (тәуекелдерді азайту), тәуекелдерді басқару шаралары жоспарын келісу; сондай-ақ бекітілген құжаттарға сәйкес тәуекелдерді басқару шараларының жүзеге асуын қадағалау;
- Компанияның Тәуекелдер жөніндегі комитетін және Директорлар кеңесін тәуекелдерді басқару процестеріндегі кез келген елеулі ауытқу туралы хабардар ету;
- Компания акционерлеріне тұрақты түрде тәуекелдер туралы есептерді ұсынып отыру;
- іске асқан тәуекелдердің дерекқорын жүргізу, тәуекелдерге елеулі ықпал етуі мүмкін сыртқы факторларды қадағалау;
- ТБКЖ Стратегиялық жоспарын дайындау;
- тәуекел тіркелімінің, тәуекел картасының және тәуекелдерді басқару шаралары жоспарларының тоқсан сайын жаңартылып отыруын бақылау;
- Компания сарапшыларының қатысуымен анықталған тәуекелдердің бағалануын/тәуекелдерді бағалаудың жүзеге асырылуын бақылау;

- Компанияның тәуекел тәбетін Тәуекелдер жөніндегі комитеттің қарастыруына және алдын ала бекітуіне ұсыну;
- Тәуекелдер жөніндегі комитет жиналыстарына қатысу, Комитет шешімдерінің хаттамаларын дайындау және оларды тәуекелдер жөніндегі үйлестірушілер мен тәуекел иелеріне ұсыну;
- тәуекелдер жөніндегі шоғырландырылған есептерді дайындау және оларды Компанияның Тәуекелдер жөніндегі комитетіне, Аудит жөніндегі комитетіне және Директорлар кеңесіне ұсыну (1-қосымшаны қараңыз);
- корпоративтік басқару деңгейін тексеру шеңберінде «Тәуекелдерді басқару» қосалқы элементін бағалау ұсыныстарын, сондай-ақ тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің тиімділігін бағалау әдістері бойынша ұсыныстарды беру арқылы Компанияның тәуекелдерді басқару жүйелерін тұрақты түрде бағалауды ұйымдастыруға қатысу;
- әдістемелік базаны, тәуекелдерді басқару саясаттары мен қағидаларын, тәуекелдерді қадағалау процедураларын әзірлеу, енгізу және (қажет болған жағдайда) жаңарту;
- тәуекелдерді басқарудың басқа бизнес процестермен біріктірілуін қамтамасыз ету және Компания аясында тәуекелдерді басқару мәдениетін дамыту;
- тәуекелдер туралы ақпаратты ашу мен талдаудың жеткіліктілігі тұрғысынан стратегиялық, инвестициялық жобаларды үйлестіру;
- Компания қызметкерлеріне тәуекелдерді басқаруға қатысты әдістемелік және консультациялық көмек көрсету;
- Компания қызметкерлері үшін тәуекелдерді басқару жөніндегі семинарлар мен оқытуды ұсыну;
- ішкі аудит жоспарын құруға, ақпарат алмасуға, аудиторлық тексерулердің нәтижелерін талқылауға, білім және әдіс алмасуға қатысты Компанияның Ішкі аудит қызметімен ынтымақтасу;
- кез келген болуы мүмкін, нақты немесе ықтимал тәуекелді, тәуекелдің күшеюін көрсететін теріс үрдістерді анықтау, тәуекел тудыратын факторларды талдау және болжалды залалдың көлемін бағалау.

Мына қағидаларды сақтау қажет:

- тәуекелдерді басқару функцияларын корпоративтік басқару және стратегиялық жоспарлау функцияларымен қатар алып жүруге рұқсат етіледі;
- мүдделер қақтығысына жол бермеу мақсатында Компания тәуекелдерін басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшенің басшысы (тұлға) Компанияның Аудит жөніндегі комитетінің мүшесі болмауы тиіс.

Үшінші желі: Ішкі аудит қызметі.

Тәуекелдерді басқару процесінде Компанияның Ішкі аудит қызметі мынадай негізгі функцияларды атқарады:

- тәуекелдерді басқару процедураларына және тәуекелдерді бағалау әдістеріне аудит жүргізу, сондай-ақ тәуекелдерді басқару процедураларының тиімділігін арттыру жөнінде ұсыныстар әзірлеу;
- Компанияның Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің тиімділігін бағалау жөніндегі есептілікті ұсыну;

- бекітілген нормаларға сәйкес басқа да функциялар.

Компанияның Ішкі аудит қызметі тәуекелдерді басқару жүйесінің кемшіліктері мен олқылықтарын талдау үшін тұрақты түрде тексерулер (соның ішінде сырттан тәуелсіз консультант тарта отырып) жүргізіп отырады.

10. Саясат Компанияның бүкіл қызметіне қолданылады және Компанияның барлық құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері онымен міндетті түрде танысуы және орындауы керек. Басшылық стратегия мен бизнес мақсаттарға сәйкес қызметкерлердің, бөлімшелердің және қызметтердің рөлдерін, міндеттерін және есептілігін белгілейді.
11. Басшылық міндеттер мен тапсырмаларды Компанияның стратегиясын жүзеге асыру және бизнес мақсаттарына қол жеткізу үшін қажетті көлемде шешім қабылдау мақсатында қызметкерлерге, комитеттерге тапсырады. Өз функцияларын, міндеттерін және мақсаттарын орындау кезінде Компанияның әр қызметкері осы Саясаттың барлық ережелерін сақтауы тиіс.
12. Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімді жұмысын қамтамасыз ету үшін Компанияның әр құрылымдық бөлімшесі өзінің тиісті құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқарудың ұйымдастырылуы және Компанияның ТБКЖ процедураларын орындаудың әр кезеңінде тәуекелдерді басқаруға жауапты Компанияның құрылымдық бөлімшесімен ынтымақтасу үшін жауап беретін тәуекел үйлестірушісін тағайындайды. Тәуекел үйлестірушісінің деңгейі MS1 немесе одан жоғары болғаны жөн.
13. Компанияның тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесі қызметкерлерінің жауапкершілігі мен өкілеттіктері, сондай-ақ ұсынылатын есептілікке қойылатын талаптар тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше туралы ережелер мазмұндалған Саясатта және Компанияның тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесі қызметкерлерінің лауазымдық нұсқаулықтарында қарастырылған.
14. Компанияның тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесінің қызметкерлері ТБКЖ мақсаттары мен міндеттерін тиімді іске асыру үшін басқа бөлімшелермен, сондай-ақ Компанияның ішкі және сыртқы аудиторларымен өзара әрекет етеді.
15. Компанияның тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесі қызметкерлерінің осы Саясатта және осы қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарында қарастырылған функциялары мен міндеттерін орындауы үшін қажетті Компания ақпараты мен құжаттарын пайдалану рұқсаты болады.

3-қағидат: Қажетті мәдениетті анықтау.

1. Компания барлық лауазымды тұлғалар мен қызметкерлер орындауы тиіс корпоративтік құжаттарда және ішкі қағидаларда (мысалы, Іскерлік әдеп кодексінде, Корпоративтік басқару кодексінде, т.с.с.) Компанияның қажетті мәдениетін сипаттайтын қажетті мінез-құлықты белгілейді.
2. Қажетті мінез-құлық пен мәдениет қызметкерлерге форумдар, оқыту, тиісті корпоративтік құжаттар мен қағидалар туралы білімдерін жыл сайын бағалау арқылы жеткізілуі тиіс.
3. Мәдениет, мүмкіндіктер және тәжірибе Компания тәуекелдерді басқару және құндылықтарды құру, сақтау және жүзеге асыру үшін қолданатын стратегия мен іске асыруға біріктіріледі. Компанияның «тәуекелге бейім еместен» «тәуекелге бейімге» дейін түрленіп отыратын мәдениет спектрі бойынша өзін ұсынуына ішкі және сыртқы факторлар ықпал етеді:



4. Компанияның мәдениет спектріндегі орны Тәуекелдер жөніндегі комитет пен Директорлар кеңесіне мәлімделеді.
5. Қажетті мәдениетті сақтамау жағдайлары анықталғанда, сондай-ақ алаяқтық немесе заң бұзу жағдайында Компания қызметкерлері мен лауазымды тұлғалары тәуекелдерді басқарудың, ішкі бақылаудың кез келген процедурасының немесе басқа да саясаттардың бұзылуы немесе тиісінше орындалмауы туралы Компанияның Аудит жөніндегі комитетіне немесе Директорлар кеңесіне сенім телефоны арқылы жүгінуге құқылы.

4-қағидат: Негізгі құндылықтарға берілгендікті көрсету.

1. Компания өзінің негізгі құндылықтарына (миссия, мақсат және құндылықтарына) бейілдігін көрсетеді, негізгі құндылықтарды түсіну ТБКЖ тиімді жұмыс істеуі үшін аса маңызды.
2. Компания тәуекелдер туралы хабардарлық мәдениетін былай қолдайды:
 - *Мықты көшбасшылықты қолдау:* Директорлар кеңесі мен басшылық тәуекелдер туралы тиісті хабардарлықтың және бүкіл Компанияда бағыт берудің қалыптасуына үлкен мән береді. Мәдениет, яғни тәуекелдерді ұғыну тек екінші желіден немесе департаменттердің функцияларынан ғана өзгертілуі мүмкін емес;
 - *Белсенді басқару стилін қолдану:* Басшылық персоналды шешім қабылдау процесіне қатысуға және стратегиялар мен бизнес мақсаттарға қатысты тәуекелдерді талқылауға ынталандырады;
 - *Барлық әрекеттер үшін жауапкершілікті күшейту:* Басшылық персоналға жауапсыздыққа төзімділіктің болмайтынын және жұмысқа жауапты қарау белгіленген ішкі ережелерге сәйкес марапатталатынын көрсете отырып, есептілік саясатын құжаттайды және оны ұстанады;
 - *Тәуекелдер туралы хабардарлыққа негізделген мінез-құлық пен шешім қабылдау процесін қызмет көрсеткіштерімен үйлестіру:* Сыйақы беру және ынталандыру бағдарламалары ұйымның негізгі құндылықтарына, соның ішінде күтілетін мінез-құлыққа, мінез-құлық кодекстерінің сақталуына және тәуекелді ескере отырып, шешім қабылдау мен пайымдаулар үшін жауапкершілікті ынталандыруға сәйкес келеді;
 - *Тәуекелді шешім қабылдау процесіне енгізу:* Басшылық тәуекел сценарийлерін талқылау мен талдауды қамтитын негізгі бизнес шешімдерді қабылдау кезінде тәуекелдерді ретімен басқарады. Бұл әр адамның түпкілікті шешім қабылдаудан бұрын тәуекелдердің өзара байланысы мен ықпалын түсінуіне көмектеседі;
 - *Компания тап болатын тәуекелдер туралы ашық және адал пікірталастар:* Басшылық тәуекелдер туралы пікір-таластарды теріс факті деп есептемейді және тәуекелді басқарудың стратегия мен бизнес мақсаттарға қол жеткізу үшін шешуші мәнге ие екенін түсінеді.
 - *Компаниядағы тәуекелдер туралы хабардарлықты ынталандыру:* Компания тәуекелдерді

басқарудың маңыздылығын және Компанияның табысты болуы үшін маңызды қажеттілігін түсінуге бағытталған тәуекелдерді басқару бойынша тренингтер өткізеді. Оқыту курсы жүйенің барлық құрылымы мен дербес тәуекелдерді басқаруды қамтиды.

3. Президент және басшылық тәуекелдерді басқару мәдениеті мен мүмкіндіктерін бастапқы әзірлеуден бастап мерзімді бағалауға дейінгі барлық есептіліктің аспектілері үшін жауап береді.
4. Тәуекелдер туралы хабардарлық деңгейін арттыру, тәуекел мәдениетін дамыту және тәуекелдерді тиімді басқару мақсатында Компанияда тұрақты түрде ақпарат алмасу жүреді. Барлық қызметкерлер өз басшылығынан тәуекелдерді басқаруға қатысты тапсырмаларды уақытылы алып отыруы және өздерінің функцияларын, орындауы тиіс жұмыстарын және өз әріптестерімен өзара әрекет ету жолдарын анық түсінуі тиіс. Басшылық қызметкерлердің өз міндеттеріне және функцияларына байланысты тәуекелдер туралы хабардарлығын қамтамасыз етуі тиіс. Компанияның басқару органдары орын алып отырған кез келген тәуекелді үнемі қадағалап отыруы және басқаруы тиіс. Сондай-ақ тәуекелдерді басқару аясында клиенттер, серіктестер, реттеуші органдар және акционерлер сияқты үшінші тұлғалармен тиімді байланыс болуы тиіс.

5-қағидат: Білікті мамандарды тарту, дамыту және ұстап қалу.

1. Компания стратегия мен бизнес мақсаттарға сәйкес адам капиталын қалыптастыруды көздейді.
2. Басшылық директорлар кеңесінің қадағалауымен стратегияны жүзеге асыру және бизнес мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті адам капиталын анықтайды. Директорлар кеңесі Атқарушы директордың құзыреттілігін анықтайды, ал басшылық Компанияда қандай құзыреттіліктің болуы тиіс екенін бағалайды және қажетіне қарай кез келген кемшіліктерді жояды.
3. Персоналды басқару департаменті басшылыққа лауазымдық нұсқаулықтарды, функциялар мен міндеттерді әзірлеуге жәрдемдесу, оқытуға көмектесу, сондай-ақ жеке көрсеткіштерді бағалау арқылы құзыреттілікті қолдауға көмектеседі.
4. Тәуекелдерді басқару процесі мен **персоналды ынталандыру** процесінің арасында мынадай өзара байланыс болуы тиіс (басқаларын есептегенде):
 - ТБКЖ қатысушыларының жүйеде ұйғарылатын процедураларды жүзеге асыруға қатысты функциялары мен міндеттері ресми түрде бекіту, сондай-ақ есептік кезең ішінде тиісті міндеттер мен міндеттемелердің орындал(ма)уын қадағалау қажет.
5. Директорлар кеңесі мен басшылық күтпеген жағдайларда міндеттерді бөлу жоспарларын әзірлеуі тиіс, сондай-ақ негізгі қызметкерлер үшін сабақтастық жоспарларын әзірлеу, ал орын басушы үміткерлерге тиісті рөлді қабылдауы үшін оқу мен тәлімгерлікті қамтамасыз ету қажет.

4. Стратегия және мақсаттар қою

6-қағидат: Қызметті жүргізу жағдайларын талдау.

1. Компания миссияны, пайымдауды және құндылықтарды қолдау үшін стратегия әзірлеу кезінде бизнес мәнмәтінді қарастырады. «Бизнес мәнмәтін» Компанияның қазіргі және болашақ стратегиясы мен бизнес мақсаттарына ықпал ететін үрдістерге, өзара қатынастарға және басқа да факторларға қатысты.
2. Компания стратегияны әзірлеу кезінде сыртқы және ішкі ортаны ескеруі керек. Компанияның **сыртқы ортамен** (әлеуметтік, экономикалық, құқықтық, технологиялық, саяси және экологиялық орта) байланыстары Компанияның ішкі ортасына және оның қалыптасуына ықпалын тигізеді. Сыртқы орта өзінің құрылымы бойынша қарқынды, болжауға келмейтін және күрделі болып табылады, ол өзара байланысты әртүрлі секторларды қамтиды және жүйелі тәуекелдердің туындауына қолайлы жағдай туғызады.
3. **Ішкі орта** Компанияның тәуекелдерге тұтас көзқарасын, сондай-ақ Компания қызметкерлерінің тәуекел жағдайында әрекет ету жолын айқындайды. Ішкі орта тәуекелдерді басқару жүйесінің барлық басқа элементтері үшін негіз болып табылады; соның ішінде тәуекелдерді басқару философиясын, тәуекел тәбетін, басқару органдарының бақылауын, қызметкерлердің әдеп құндылықтарын, құзыреті мен жауапкершілігін, Компания құрылымын және оның адам, қаржылық және басқа ресурстармен айқындалатын мүмкіндіктерін қамтиды.

7-қағидат: Тәуекел тәбетін айқындау.

Компания құндылықты құру, сақтау және жүзеге асыру мәнмәтінінде тәуекел тәбетін айқындайды.

1. Тәуекел тәбеті – қойылған мақсаттарға қол жеткізу барысында Компания үшін қолайлы тәуекел түрі мен мөлшері.
2. Тәуекел жөніндегі комитет Компания үшін тиімді болып есептелетін әр стратегиялық мақсат үшін немесе стратегиялық мақсаттар жиынтығына тәуекел тәбетін айқындайды, ары қарай Директорлар кеңесімен қабылданады.
3. Тәуекел тәбеті сандық, сапалық немесе құрама болуы мүмкін, бұл ретте ең жақсы тәсіл – талдауды тәуекелдерді бағалау әдісімен үйлестіру.
4. Компанияның тәуекел тәбеті (тәуекел тәбеті туралы мәлімдеуі) былай сипатталады:
 - Компанияның стратегиясын, соның ішінде мақсаттарын, бизнес жоспарларын, қаржылық шектеулерін және мүдделі тараптардың үміттерін көрсетеді;
 - қызметтің әр негізгі аспектісін (бағытын) қамтиды;
 - тәуекелдерді қабылдау ниеті мен мүмкіндігін ескереді;
 - Компанияның тәуекелге көзқарасын айқындайды;
 - салалық және нарықтық жағдайларды ескере отырып, тұрақты түрде қайта қарастырылады;
 - тәуекелдің тиімді қадағалануын талап етеді.
5. Компания жылына бір рет салалық және нарықтық жағдайларға байланысты тәуекел тәбетін, яғни өз мақсаттарына жету үшін тәуекелге бел байлау қабілетін қайта қарайды.
6. Тәуекел тәбетін айқындау кезінде Компания бір немесе бірнеше параметрлерді ескеруі мүмкін:

- Жаңа өнімдер немесе күрделі шығыстардан быс тартуға қатысты инвестициялардан тартыну, сондай-ақ қосылу және жұтылу процесі сияқты стратегиялық параметрлер.
 - Тәуекелге қатысты түзету енгізе отырып, қаржылық нәтижелерді, активтердің табыстылығын немесе капиталдың табыстылығын, мақсатты борыш рейтингін, меншікті және қарыз қаражатының мақсатты арақатынасын барынша қолайлы өзгерту сияқты қаржылық параметрлер.
 - Қоршаған ортаны қорғау талаптары, қауіпсіздік мақсаттары, сапаны қамтамасыз ету мақсаттары және клиенттерді шоғырландыру сияқты өндірістік параметрлер.
7. Тәуекел көлемі туралы мәлімдемені Тәуекелдер жөніндегі комитеті әзірлейді және Директорлар кеңесі бекітеді.
 8. Компанияның тәуекел тәбетіне байланысты барлық нәтижелер мен ұсыныстар тиісті құрылымдық бөлімшелермен, соның ішінде стратегия, жоспарлау және корпоративтік қаржыландыру үшін жауап беретін бөлімшелермен келісіледі.
 9. Алынған тәуекел тәбеті алдағы уақытта тәуекелдерді басқаруға байланысты шешім қабылдау үшін негіз болып есептеледі. Өртүрлі деңгейлерде шешім қабылдау процесіне тәуекел тәбетін толығымен қосу үшін оны ретімен каскадтау және басқа тәжірибелермен сәйкестікке келтіру қажет.
 10. Тәуекел тәбеті туралы ақпарат Компанияның тиісті деңгейлеріне, яғни барлық қызметкерлерге немесе тек бекітілген құрамға жіберіледі.
 11. Компанияның тәуекел тәбеті Компанияның ағымдағы табысы мен соңғы жылдарда бөлінбеген табысы есебінен қаржыландырылады және жоспарланбаған залалға тікелей қатысты болмайды (яғни тәуекелдің іске асуынан болған залал Компанияның табысын тікелей азайтады).
 12. Басшылық Директорлар кеңесінің қадағалауымен барлық деңгейлердегі тәуекел тәбетін үнемі қадағалап отырады және қажет кезде өзгерістер енгізеді.

8-қағидат: Балама стратегияларды бағалау.

1. Компания стратегияларды айқындау шеңберінде балама стратегияларды бағалауы және әр нұсқаның тәуекелдері мен мүмкіндіктерін бағалауы тиіс. Балама стратегиялар құндылықтарды құру, сақтау және жүзеге асыру үшін компанияның ресурстары мен мүмкіндіктері мәнмәтінінде бағаланады.
2. Анықталған тәуекелдер бірлесіп балама стратегияның әр нұсқасы бойынша тәуекел профилін қалыптастырады. Белгілі бір тәуекел профилі басшылықтың Компания өз стратегиясын жүзеге асыру кезінде тап болатын тәуекел түрлері мен мөлшерін ескеруіне мүмкіндік береді. Ол басшылықтың стратегияның жүзеге асырылуын қолдау үшін қажет болатын және бөлінетін ресурстарды анықтауына да мүмкіндік береді.
3. Басшылық пен Директорлар кеңесі Компанияның тәуекелге тәбетіне негізделген ең жақсы стратегияны таңдау кезінде осы тәуекел профилін пайдаланады. Белгілі бір стратегиямен байланысты тәуекел ұйымның тәуекелге тәбетімен немесе тәуекел көлемімен сәйкес келмесе, оны қайта бағалау, балама стратегияны таңдау немесе тәуекелге тәбетті қайта бағалау қажет.
4. Балама стратегиялар мына тәсілдердің көмегімен бағалануы тиіс: әлсіз және күшті жақтарын, мүмкіндіктер мен қауіп-қатерді талдау (SWOT), үлгілеу, бағалау, пайданы болжау, бәсекелестерді талдау және сценарийлік талдау.

5. Компания ұзақ мерзімді стратегияларды айқындау бойынша сессияларды мерзімді түрде өткізіп отыруы тиіс.

9-қағидат: Бизнес мақсаттарды тұжырымдау.

1. Компания нақты, өлшенетін немесе көз жетерлік, қолжетімді және өзекті бизнес мақсаттарды әзірлейді. Бизнес мақсаттар стратегияға қол жеткізуді қолдау үшін Компаниядағы тәжірибемен байланысты қамтамасыз етеді.
2. Компания стратегияны жүзеге асыруға сәйкес келетін және септігін тигізетін әртүрлі деңгейлердегі бизнес мақсаттарды қою кезінде тәуекелдерді ескереді.
3. Компания қызметінің мақсаттары стратегиялық деңгейде айқындалады және бизнес мақсаттарды әзірлеу үшін негіз құрады.
4. Бизнес мақсаттар стратегияға сәйкес келеді және Компания бөлімдері арасында бөлімшелерінде ретімен бөлінеді.
5. Бизнес мақсаттар осы мақсаттарға қол жеткізуге теріс ықпалын тигізуі мүмкін ықтимал тәуекелдерді анықтау алдында айқындалады.
6. Компанияның бизнес мақсатқа Компания тәуекел тәбетін және қолда бар ресурстарын ескере отырып қол жеткізуге болатыны туралы ақылға қонымды болжамдары болуы тиіс. Әйтпесе Компания өз тәуекел тәбетін асыру, көбірек ресурстар сатып алу немесе бизнес мақсатын өзгерту туралы шешім қабылдауы мүмкін.
7. Компания нәтижелерді қадағалау және бизнес мақсаттарға қол жеткізуді қолдауды жүзеге асырады.
8. Компания әрбір бизнес мақсаты үшін төзімділік деңгейін (тәуекел-тәбет шеңберіндегі бизнес-мақсатқа қол жеткізумен байланысты нәтиженің қолайлы нұсқаларының диапазоны) анықтайды. Төзімділік нақты тәуекелдерге емес, мақсаттар мен нәтижелерге бағытталғанын ескеру маңызды.
9. Төзімділікті айқындау кезінде Компания әр бизнес мақсаттың салыстырмалы маңыздылығын ескереді.
10. Қызметті белгіленген төзімділік аясында жүзеге асыру басшылыққа Компанияның өз тәуекел тәбеті шеңберінде қалатынына, сондай-ақ Компанияның өз бизнес мақсатына қол жеткізетініне ең көбірек сенімділік береді.
11. Қызметтің бизнес мақсатқа қатысты көрсеткіштерін өлшеу нақты көрсеткіштердің белгіленген төзімділік шегінде екенін растауға мүмкіндік береді.
12. Төзімділік асып кету жағына және артта қалу жағына (оң немесе теріс) ауытқуды да ескереді. Төзімділік деңгейі Компанияның тым көп тәуекелге бармауын және тәуекелдік тәбетінен асып кетпеуін қамтамасыз ету үшін тәуекел-тәбетіне сәйкес болуы керек.
13. Төзімділік деңгейі Компанияның тәуекелге деген тәбетіне сәйкес болуы керек, осылайша Компания тым көп тәуекелдерді қабылдамауы және тәуекелдік тәбетінен асып кетпеуі керек.

5. Қызметтің тиімділігі

10-қағидат: Тәуекелдерді анықтау.

1. Тәуекелдерді кешенді анықтау қамтамасыз ету үшін олар Компанияның барлық бөлімшелерімен барлық деңгейлерінде анықталуы керек.
2. Компания стратегияны жүзеге асыруға және бизнес мақсаттарға қол жеткізуге ықпалын тигізетін тәуекелдерді анықтайды.
3. Тәуекелдерді анықтау және олардың негізгі ерекшеліктерін талдау, тәуекелдердің өзара байланысын айқындау, тәуекелдер және оларды басқару әдістері туралы хабардарлықты арттыру, сондай-ақ маңызды тәуекелдерге басты назар аудару арқылы қойылған мақсаттарға қол жеткізуде сенімділік деңгейін арттыруға мүмкіндік береді.
4. Тәуекелдер былай топталады және жіктеледі:
 - **стратегиялық тәуекел (С)** – стратегияға немесе стратегиялық мақсаттарға ықпалын тигізетін немесе соларға байланысты тәуекелдер.
 - **қаржылық тәуекелдер (К)** – Компанияның капитал құрылымына және қаржылық тұрақтылық төмендеуіне байланысты тәуекелдерді қамтиды. Компанияның қаржылық тәуекелдері нарықтық тәуекелдерді (пайыздық және валюталық мөлшерлемелердің ауытқуларын, табиғи ресурстардың бағаларындағы ауытқуларды), өтімділік тәуекелдерін, кредиттік тәуекелдерді (корпоративтік контрагенттерге, екінші деңгейлі банктерге және талап ету бойынша басқа елдерге) қамтиды;
 - **нормативтік-құқықтық тәуекел (Н)** – Компанияның Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарын, басқа мемлекеттердің заңнамаларын, сондай-ақ ішкі қағидалар мен процедураларды сақтамауы салдарынан шығындардың пайда болу тәуекелі;
 - **операциялық тәуекел (О)** – ішкі процестерді жүзеге асыру барысында жұмыскерлер жіберген (персонал тәуекелдерін қоса алғанда), ақпараттық жүйелер мен технологиялардың жұмыс істеуіндегі (технологиялық тәуекелдер), өндірістік қауіпсіздіктегі кемшіліктердің немесе қателіктердің нәтижесінде, өндірісте жазатайым оқиғалардың туындау тәуекелі.
5. Тәуекелдерді анықтау Компания мен оның әр қызметкерінің мақсаттарына қол жеткізуге және міндеттерін орындауға теріс ықпалын тигізуі мүмкін кез келген ықтимал оқиғаны тіркеу және белгілеу, сондай-ақ тәуекелдерді басқару процесін жақсарту бағыты мен қажеттілігін айқындау тәсілі арқылы жүзеге асырылады.
6. Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің әр қызметкері Компания мен оның әр қызметкерінің алдында тұрған мақсаттарға қол жеткізуге және міндеттерді орындауға ықпалын тигізетін тәуекелдерді үнемі анықтап және бағалап отыруы тиіс.
7. Компания тәуекелдерді анықтау үшін деректерді қадағалау, сұхбат жүргізу, негізгі көрсеткіштерді өзгерту, бизнес процестерді талдау, семинарлар, мақсаттар мен міндеттер негізінде тәуекелдерді анықтау, әуе сала ауқымында және халықаралық деңгейде салыстыру және т.с.с. әртүрлі тәсілдерді пайдаланады. (толық ақпаратты «Эйр Астана» АҚ-ның тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау ережелерінен қараңыз).

8. Анықталған оқиғалар мен тәуекелдерді тәуекел тіркелімі түрінде ретке келтірілуі қажет. Компанияның тәуекел тіркелімі – Компания өз қызметі барысында тап болатын тәуекелдердің тізімі. Әр тәуекелге тәуекел иелері, мысалы, өз функциялары мен міндеттері аясында тиісті тәуекелдерді басқаратын бөлімдер бекітіледі. Жаңа тәуекелдерді анықтау кезінде Компанияның құрылымдық бөлімшелері тәуекел тіркеліміне үнемі толықтырулар енгізіп отырады.
9. Тәуекелдерді басқару шараларын жоспарын бекіткенге дейін тәуекелдерді анықтау және Компанияның тәуекелдер тіркелімін бекіткен жөн.

11-қағидат: Тәуекелдердің маңыздылығын бағалау.

1. Тәуекелдерді анықтау және бағалау әлсіз жақтарды анықтау үшін негізгі жіктеу арқылы бар тәуекелдерге және олардың шамасына шолу жасауға бағытталған. Процесс негізгі тәуекелдерді басқару үшін қолданылатын әдістер мен процедураларды бағалауға мүмкіндік береді.
2. Компанияның стратегиясын жүзеге асыру және бизнес мақсаттарына қол жеткізу мақсатында әр тәуекелдің маңыздылығын ұғыну үшін Компанияның тәуекел тіркеліміне енгізілген және анықталған тәуекелдер бағаланады. Тәуекелдерді бағалау тәуекел жағдайында әрекет ету әдісін айқындайды және Компанияға теріс әсер етуі мүмкін тәуекелдің маңыздылығын көрсетеді. Анықталған тәуекелдердің маңыздылығын ескере отырып, басшылық Компанияның тәуекел тәбетінен аспау үшін тәуекелдерді басқаруға бағытталған ресурстардың мөлшері туралы шешімді қабылдайды.
3. Маңыздылық ықпал және ықтималдық мәнмәтінінде айқындалады.
4. Тәуекелді бағалау үшін пайдаланылатын уақыт кезеңі тиісті стратегия мен бизнес мақсаттарға қатысты пайдаланылатын уақыт кезеңіне тең болуы тиіс.
5. Тәуекелдерді бағалау және талдау шеңберінде Компания сапалық және сандық талдауды немесе олардың тәуекелдерді басқару процесінің әдістемелік негізін құрайтын комбинациясын қолданады.
6. Компания белгілі тәуекелдерді тәуекелдің құндық шамасын бағалау (VAR), гәп-талдау, тарихи үлгілеу әдісі, стресс-тестілеу және т.с.с. сияқты әртүрлі сандық әдістерді пайдалана отырып бағалауы тиіс. Бағалау тәртібі пайыздық, валюталық тәуекелдерді және өтімділік тәуекелдерін басқару қағидаларында, сондай-ақ Компанияның басқа да ішкі нормативтік құжаттарында реттеледі.
7. Барлық анықталған және бағаланған тәуекелдер тәуекел картасында көрсетілуі тиіс. Пайда болу ықтималдығы немесе жиілігі картада көлденең ось бойында, ал ықпал тік ось бойында көрсетіледі. Мұндай жағдайда тәуекелдің іске асу ықтималдығы көлденең ось бойында сол жақтан оң жаққа қарай ұлғаяды, ал тәуекелдің ықпалы тік ось бойында жоғары қарай артады. Тәуекел картасы әр тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға (басқа тәуекелдермен салыстырғанда) және басқару шаралары жоспарларын әзірлеуді қажет ететін тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді.
8. «Эйр Астана» АҚ негізгі тәуекел көрсеткіштерін әзірлеу және енгізу әдістемесіне сәйкес анықталған негізгі тәуекел көрсеткіштері (бұдан әрі «НТК» деп аталады) тәуекелдер мен тәуекел факторларын қадағалаудың басты құралдарының бірі болып табылады. НТК – түрлі қызмет саласында тәуекел факторлардың өзгеруін ұйымға ерте білдіретін индикаторлар. НТК ықтимал тәуекелдерді анықтауға және тәуекелді оқиғалардың туындауын болдырмау үшін алдын ала шаралар қолдануға немесе олардың

ұйымның қызметіне ықпалын мейлінше азайтуға мүмкіндік береді. НТК әзірлеу барлық корпоративтік деңгейдегі тәуекелдер үшін жүргізілуі тиіс.

12-қағидат: Тәуекелдердің басымдықтарын белгілеу.

1. Тәуекелдердің маңыздылығын, тиісті бизнес мақсат пен Компанияның тәуекел тәбетінің маңыздылығын ескере отырып, олардың басымдықтарын белгілеу басшылыққа шешім қабылдауға көмектеседі. Компания шешім қабылдайтын тұлғаларға тәуекел жағдайында әрекет ету туралы хабарлау мақсатында және бөлінген ресурстарды оңтайландыру үшін тәуекелдердің басымдықтарын белгілейді.
2. Тәуекелдердің маңыздылығы тең болған жағдайда, ресурстардың болуын ескере отырып, Компания бір тәуекелмен салыстырғанда екінші тәуекелге жол бермеу үшін бөлінген ресурстардың артықшылықтары мен кемшіліктерін бағалауы тиіс.
3. Басымдық келісілген шарттар негізінде белгіленеді:
 - Бейімделу қабілеттілігі: Компанияның тәуекелдерге бейімделу және олар орын алғанда әрекет ету қабілеттілігі.
 - Күрделілік: Компания табыстылығы үшін тәуекелдің ауқымы мен сипаты. Тәуекелдердің өзара тәуелділігі олардың күрделілігін арттырады.
 - Жылдамдық: тәуекелдің Компанияға ықпал ету жылдамдығы. Жылдамдық ұйымды қызмет тиімділігінің қолайлы ауытқуынан алшақтатуы мүмкін.
 - Ұзақтық: тәуекелдің Компанияға ықпал ету ұзақтығы.
 - Қалпына келтіру: Компанияның қалпына келу қабілеттілігі. Қалпына келтіру қалпына келтіруге емес, ұзақтыққа байланысты төзімділік шегіне қайта оралу үшін қажетті уақытты қамтымайды.

13-қағидат: Тәуекел жағдайында әрекет ету.

1. Тәуекелдерді басқару дегеніміз – теріс ықпал мен ықтимал шығындарды азайтуға немесе Компания қызметіне қатысты тәуекелдерге байланысты шығындар жағдайында қаржы өтемін алуға мүмкіндік беретін шараларды әзірлеу және жүзеге асыру процесі. Процестің тиімділігін қамтамасыз ету және оны іске асыру құнын азайту үшін Компания оның қаржылық жағдайына және мақсаттарына қол жеткізуіне елеулі ықпалын тигізуі мүмкін тәуекелдерге мейлінше көңіл бөлуі тиіс. Тәуекел тіркелімінде көрсетілген тәуекелдерді басқару(тәуекелді азайту) шараларын жылына екі рет Компанияның Тәуекелдер жөніндегі комитеті қайта қарайды және бекітеді, содан соң Аудит жөніндегі комитеті мен Директорлар кеңесі бекітеді және оларды Компанияның барлық құрылымдық бөлімшелері орындауға міндетті.
2. Барлық анықталған тәуекелдер үшін Компания тәуекел жағдайында әрекет ету шараларын айқындайды және таңдайды.
3. Тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету мақсатында тәуекел жағдайында әрекет ету, тәуекелдерді басқару (тәуекелдерді азайту) шаралары жоспарларын әзірлеу әдістері мынадай санаттардан таңдалуы тиіс:
 - Қабылдау: тәуекелдің ауырлық дәрежесін өзгерту үшін ешқандай әрекет қабылданбайды.

Компанияның тәуекел тәбетінің шегінен шығатын және басшылық қабылдауға ниетті болып отырған тәуекел әдетте Директорлар кеңесінің немесе басқа қадағалау органдарының бекітуін қажет етеді.

- Жалтару: тәуекелді жою шаралары қолданылады, бұл өнімдер желісін алып тастауды, жаңа географиялық нарыққа шығудан бас тартуды немесе бөлімшені сатуды білдіруі мүмкін. Жалтаруды таңдау ұйымның тәуекелді маңыздылықтың қолайлы деңгейіне төмендететін әрекет ету тәсілін анықтай алмағанын ұйғарады.
 - Ұмтылу: өнімділікті жақсарту үшін көтеріңкі тәуекелді қабылдау шаралары. Мұнда агрессивті өсу стратегиясын қолдану, қызметті кеңейту немесе жаңа өнімдер мен қызметтерді әзірлеу кіруі мүмкін. Тәуекелге ұмтылуды таңдай отырып, басшылық қолайлы төзімділіктің шегінен аспай, қызметтің қалаулы көрсеткіштеріне қол жеткізу үшін қажетті өзгерістердің түп негізі мен ауқымын түсінеді.
 - Төмендету: тәуекелдің маңыздылығын төмендету үшін әрекеттер қабылданады. Мұнда тәуекелді қалдық тәуекелдің мақсатты профилі мен тәуекел тәбетіне сәйкес келетін маңыздылық деңгейіне дейін төмендететін сансыз көп күнделікті іскерлік шешімдердің кез келгені кіреді.
 - Беру/тасымалдау: тәуекелді беру немесе ішінара бөлу арқылы тәуекел дәрежесін төмендету үшін шаралар қолданылады. Жалпы тәсілдерге бөгде кәсіби қызмет жеткізушілерін тарту, сақтандыру өнімдерін сатып алу және хеджирлеу операцияларына қатысу жатады. Тәуекел жағдайында оны төмендету арқылы әрекет ету кезіндегідей, тәуекелді бөлу де қалдық тәуекелді тәуекел тәбеті деңгейіне дейін төмендетеді.
4. Тәуекелдерді басқару стратегияларына, әдістері мен шараларына қатысты ұсыныстарды тәуекел иелері береді.
 5. Тәуекел жағдайында әрекет ету шараларын таңдау және жүзеге асыру кезінде мыналарды ескеру қажет:
 - Бизнес мәнмәтін: тәуекел жағдайында әрекет ету шаралары сала, географиялық қамту, нормативтік база, өндірістік құрылым немесе басқа факторлар негізінде таңдалады және іріктеледі.
 - Шығындар және пайдалар: күтілетін шығындар мен пайдалар әдетте тәуекелдің маңыздылығы мен басымдығына шамалас болады.
 - Міндеттемелер және болжамдар: Тәуекел жағдайында әрекет ету көпшілік қабылдаған салалық стандарттарға, мүдделі тараптардың болжамдарына, Компания миссиясы және пайымдауымен үйлесімділігіне сай болады.
 6. Тәуекел иелері болып табылатын Компанияның құрылымдық бөлімшелері тәуекелдерді басқару (тәуекелдерді азайту) шараларын тоқсандық негізде жаңартып және жетілдіріп отырады.
 7. Ең қолайлы нұсқалар белгілі бір әдіске байланысты шығындарды осы әдісті пайдаланудан болатын пайдалармен және басқа тікелей немесе жанама шығындармен салыстыруды ескере отырып таңдалады.
 8. Тәуекел жағдайында әрекет етудің тиісті шаралары мен әдістерін қолдану тәуекелдерді басқару шараларының, сондай-ақ тәуекелдер картасының қызыл және қою қызыл аймақтарындағы тәуекелдерді басқару шаралары жоспарларының бір бөлігі ретінде сипатталады. Тәуекелдерді басқару шаралары жоспары барлық тәуекелдер үшін әзірленген және жауапты қызметкерлер, енгізу кезеңі және шаралардың құны туралы ақпаратты қамтиды.

14-қағидат: Тәуекелдерге портфельдік көзқарас.

1. Компания бүкіл Компания немесе портфель бөлігінде тәуекел профилін қарастыру үшін тәуекел тіркелімі түріндегі «портфельдік көзқарасты» әзірлейді және бағалайды.
2. «Портфельдік көзқарас» басшылық пен Директорлар Кеңестің тәуекелдердің түрін, маңыздылығын және өзара тәуелділігін, олардың өнімділікке ықпал ету деңгейін қарастыруына мүмкіндік береді. «Портфельдік көзқарасты» пайдалана отырып, Компания өз деңгейінде елеулі болып табылатын тәуекелдерді айқындайды.
3. Тәуекелдерге портфельдік көзқарас (толық біріктіру) – Компанияның жалпы стратегиясы мен бизнес мақсаттарына басты көңіл бөлінеді. Толық біріктіру тәуекелдерді анықтауға, бағалауға, талдауға және шешім қабылдау үшін олар орын алғанда тиісті деңгейде әрекет етуге көмектеседі. Директорлар кеңесі мен басшылық стратегияның жүзеге асырылуына көңіл бөледі, ал бизнес мақсаттар мен тәуекелдер тізбесі аясындағы жекелеген тәуекелдер және оларды басқару үшін жауапкершілік бүкіл Компания бойынша ретімен бөлінеді.
4. Тәуекелдерге портфельдік көзқарас Компанияның төмендегі тәуекелдерді бақылауына көмектеседі:
 - Компания аясында жоғары деңгейлерде біртіндеп шоғырландырылуымен бірге маңыздылығы арта түсетін.
 - Біртіндеп шоғырландырылуымен бірге маңыздылығы төмендей түсетін.
 - Табиғи хеджирлеу құралдары ретінде әрекет ете отырып, басқа тәуекелдердің орнын толтыратын.
 - Басқа тәуекелдер маңыздылығын өзгерте отырып, оң немесе теріс корреляцияны көрсететін.
5. Тәуекелдерге портфельдік көзқарас басшылықтың Компанияның тәуекел профилі белгіленген тәуекел тәбеті белгілеуіне мүмкіндік береді.

6. Өзгерістерді қадағалау және енгізу

15-қағидат: Маңызды өзгерістерді бағалау.

1. Компанияның стратегиясы немесе бизнес мақсаттары, сондай-ақ Компанияның тәуекелдерді басқару әдістері мен мүмкіндіктері Компанияның өзгермелі бизнес мәнмәтіне бейімделуіне қарай уақыт өте өзгеруі мүмкін. Бұдан басқа Компания жұмыс істейтін бизнес мәнмәтін де өзгеруі мүмкін, соның нәтижесінде ағымдағы әдістер ағымдағы немесе жаңартылған бизнес мақсаттарға қол жеткізу үшін жеткілікті немесе қолайлы болмай қалуы мүмкін.
2. Компания орын алуы мүмкін ірі және елеулі өзгерістердің болуын қадағалауы тиіс, өйткені мұндай өзгерістер жаңа немесе өзгертілген тәуекелдерге алып келуі және стратегияның негізінде жатқан негізгі жорамалдарға ықпалын тигізуі мүмкін.
3. Компания ішкі ортадағы бизнес мәнмәтіне байланысты өзгерістерді және жылдам өсу, инновациялар, басшылық пен персоналдағы елеулі өзгерістер сияқты (басқаларын есептемегенде) мәдениеттегі өзгерістерді, сондай-ақ сыртқы ортадағы бизнес мәнмәтіне байланысты өзгерістерді және өзгермелі нормативтік база мен экономикалық ахуал сияқты (басқаларын есептемегенде) мәдениеттегі өзгерістерді анықтайды.
4. Белгілі өзгерістер тұрақты тексерістер мен жаңартулар барысында Компанияның тәуекел тіркелімінде көрсетіледі.

16-қағидат: Тәуекелдерді және қызметтің тиімділігін талдау.

1. Дұрыс емес жорамалдарды, енгізілген қате әдістерді, Компанияның жеткіліксіз мүмкіндіктерін немесе сәйкес келмейтін мәдени факторларды анықтау үшін Компания өз қызметіндегі көрсеткіштерді талдайды, тәуекелдерді таразылайды және ТБКЖ жай-күйін тұрақты түрде талдап отырады.
2. Компания қызмет тиімділігінің рұқсат етілген ауытқу шегінен шығатынын немесе қызметтің мақсатты тиімділігі күтілетін тәуекел профилінен өзгешеленетін тәуекел профиліне алып келетінін анықтаса, оған мыналар қажет болуы мүмкін:
 - *Бизнес мақсаттарды қайта қарау:* Қолайлы ауытқу шегінде қызметтің тиімділігіне қол жеткізілмесе, Компания бизнес мақсатты өзгерту немесе одан бас тарту туралы шешім қабылдауы мүмкін.
 - *Стратегияны қайта қарау:* қызметтің тиімділігі күтілетін тәуекел профилінен елеулі ауытқуға алып келетін болса, ұйым өзінің стратегиясын қайта қарау туралы шешім қабылдауы мүмкін. Мұндай жағдайда ол бұрын бағаланған балама стратегияларды қайта қарау немесе жаңа стратегияларды айқындау туралы шешім қабылдауы мүмкін.
 - *Мәдениетті қайта қарау:* Компания өз мәдениетін қайта қарағысы және оның әрекеттерді жүзеге асыру кезінде тәуекелдерді ескеретін-ескермейтінін айқындағысы келуі мүмкін.
 - *Қызметтің мақсатты көрсеткіштерін қайта қарау:* Ықтимал жұмыс нәтижелерінің негізділігін және бизнес мақсаттар үшін тәуекелдердің тиісті маңыздылығын түсінуді жақсарту үшін Компания көрсеткіштердің мақсатты деңгейін қайта қарау туралы шешім қабылдауы мүмкін.
 - *Тәуекелдердің маңыздылығын қайта бағалау:* Компания тиісті тәуекелдерді қайта бағалауы және

бизнес мәнмәтіндегі өзгерістерге, анағұрлым дәл бағалауға мүмкіндік беретін жаңа деректердің немесе ақпараттың болуына, не бастапқы бағалаудың негізінде жатқан жорамалдармен келіспеуге байланысты нәтижелер өзгеше болуы мүмкін.

- *Тәуекелдердің басымдығын қайта қарау:* Ресурстардың қайта бөлінуін қамтамасыз ету үшін Компания анықталған тәуекелдердің басымдығын арттыру немесе төмендету туралы шешім қабылдауы мүмкін. Өзгерісте бұрын қолданылған басымдықты белгілеу шарттарының қайта қаралған бағасы көрсетіледі.
 - *Тәуекел жағдайында әрекет ету шараларын қайта қарау:* Тәуекелдерді қызметтің мақсатты көрсеткіштеріне және тәуекел профиліне сәйкестікке келтіру үшін Компания әрекет ету шараларын өзгерту немесе қосу мүмкіндігін қарастыруы мүмкін. Егер қандай да бір тәуекелдің маңыздылығы төмендесе, ұйым ресурстарды басқа тәуекелдерге немесе бизнес мақсаттарға ауыстыруы мүмкін. Егер қандай да бір тәуекелдің маңыздылығы артатын болса, ұйым әрекет ету шараларын қосымша процестермен, адамдармен, инфрақұрылыммен немесе басқа ресурстармен нығайтуы мүмкін. Тәуекел жағдайында әрекет ету шараларын қайта қарау шеңберінде ұйым ішкі бақылау аясында әзірленетін және жүзеге асырылатын әрекеттерді қадағалау мүмкіндігін де қарастыруы мүмкін.
 - *Тәуекел тәбетін қайта қарау:* түзету шаралары әдетте тәуекел профилінің Компанияның тәуекел тәбетіне сәйкестігін қолдау немесе қалпына келтіру үшін қолданылады, бірақ ол қайта қаралуы да мүмкін. Алайда бұл шара Директорлар кеңесінің немесе басқа қадағалау органының қайта қарауын және бекітуін талап етеді.
3. Түзету шаралары қызмет көрсеткіштерінің ауытқу шамасына, бизнес мақсаттың маңыздылығына, сондай-ақ тәуекел жағдайында әрекет етудегі өзгерістерге байланысты шығындар мен пайдаларға сәйкес болуы тиіс.

17-қағидат: Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін арттыру.

1. Компания ТБКЖ-ны жетілдіруге үнемі ұмтылуы тиіс.
2. Бизнес әдістерге Компанияның тәуекелдерді басқару әдістеріндегі ықтимал жетілдірулерді анықтауға арналған тұрақты бағалау қосылуы тиіс. ТБКЖ жүйесіндегі белгілі бір жақсартулар жыл сайын қаралатын және тәуекелдерді басқару бөлімімен құрастырылатын Стратегиялық жоспарға енгізілген.
3. Ішкі аудит қызметі Компанияның тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалайды және тәуекелдерді басқару процедураларының тиімділігін арттыру ұсыныстарын әзірлейді.
4. ТБКЖ бойынша нормативтік құжаттар (соның ішінде, қажет болған жағдайда, осы Саясат) Компания мақсаттарына, қызметінің ауқымы мен күрделілігіне сәйкестігін қамтамасыз ету, тәуекелдерді басқару саласындағы озық әдістер мен жиналған тәжірибені есепке алу, сондай-ақ тәуекелдерді басқару жөніндегі жаңа нормативтік талаптарды, тәжірибе мен стандарттарды орындау үшін жылына кемінде бір рет қайта қаралады.

7. Ақпарат, коммуникация және есептілік

18-қағидат: Ақпарат пен технологияларды пайдалану.

1. ТБКЖ ішкі және сыртқы көздерден қажетті ақпаратты алудың және осындай ақпаратты жоғары, төмен және бүкіл Компания ұйымдық құрылымында таратудың үздіксіз процесін қамтамасыз етуді қажет етеді.
2. Компания ТБКЖ-ны қолдау үшін ақпараттық және технологиялық жүйелерін пайдаланады. Компания стратегия мен бизнес мақсаттарға қол жеткізілуіне кедергі келтіруі мүмкін жағдайлардың алдын алу үшін анықталған және алынған ақпаратты пайдаланады.
3. Компания қандай ақпараттың басшылыққа қолжетімді екенін, осы ақпаратты (құқықтары мен міндеттері ескерілетін құпия ақпаратқа қол жеткізу матрицасына талдау жүргізіледі) алу үшін қандай ақпараттық жүйелер мен технологиялардың пайдаланылатынын, сондай-ақ осы ақпаратты алу үшін қандай шығындардың жұмсалатынын қарастырады. Басшылық пен басқа персонал ақпараттың тәуекелдерді басқару әдістерін қолдау жолын анықтай алады, бұл мыналарды қамтуы мүмкін:
 - Басқару мен мәдениетке байланысты әдістерге қатысты: Компанияға Мінез-құлық кодексі және осы стандарттарға қатысты жеке көрсеткіштер туралы ақпарат қажет болуы мүмкін (мысалы, персоналды жыл сайынғы оқыту, форумдар және т.с.с. арқылы).
 - Стратегия мен мақсаттарды айқындау әдістеріне қатысты: Компанияға мүдделі тұлғалардың тәуекел тәбеті жөніндегі болжамдары туралы ақпарат қажет болуы мүмкін (мысалы, талдаушыларға жүгіну, шарт талаптары, т.с.с. арқылы).
 - Қызмет көрсеткіштеріне байланысты әдістерге қатысты: Компанияға тәуекел мөлшеріндегі өзгерістерді бағалау үшін бәсекелестері туралы ақпарат қажет болуы мүмкін (мысалы, бәсекелестер жариялайтын ақпарат, нарықтық талдау, жазылымдар және т.с.с. арқылы).
 - Талдауға және қайта қарауға байланысты әдістерге қатысты: Компанияға ұйымдардың тәуекелдерін басқарудағы үрдістер туралы ақпарат қажет болуы мүмкін (мысалы, тәуекелдерді басқару жөніндегі конференцияларға, семинарларға бару, салалық блогтарды қадағалау, т.с.с. арқылы).
4. Ақпараттың шешім қабылдайтын адамдар үшін қолжетімді және жоғары сапалы болуы маңызды. Ақпараттың жоғары сапасын сақтау үшін Компания деректерді басқару жүйелерін енгізеді және жауапкершілік пен есептілік аялары айқын ақпаратты басқару саясаттарын қалыптастырады.

19-қағидат: Тәуекелдер туралы ақпаратты тарату.

1. Жауапты басшылар(тәуекел үйлестіруші және тәуекел иесі) жеке рөлдерін түсінуі үшін басшылық стратегия мен бизнес мақсаттарды Компания ішінде енгізеді және таратады. Атап айтқанда, коммуникациялық арналар басшылыққа мыналарды мәлімдеуге мүмкіндік береді:
 - ТБКЖ маңыздылығы, өзектілігі және құндылығы.
 - Компания мәдениетін айқындайтын сипаттамалар, қажетті мінез-құлық және құндылықтар.
 - Компанияның стратегиясы мен бизнес мақсаттары.
 - Тәуекел тәбеті пен төзімділік.

- Компания тәуекелдері мен көрсеткіштерін басқаруға қатысты басшылық пен персоналдың басты болжамдары.
 - Әлсіз тұстар, жағдайдың нашарлауы немесе талаптардың сақталмауы мысалдарын қоса алғанда, тәуекелдерді басқаруға қатысты кез келген маңызды мәселе бойынша Компания болжамдары.
2. Саясат және тәуекелдерді басқару жөніндегі басқа да құжаттар Компанияның барлық жұмыскерлері ішкі желі (интранет) арқылы қолжетімді болуы тиіс.
 3. ТБКЖ қағидаттарындағы кез келген өзгеріс барлық тәуекел үйлестірушілеріне және тәуекел иелеріне мәлімделеді.
 4. Компанияның тәуекел үйлестірушілері және тәуекел иелері тәуекелдерді басқару бөлімімен кездесулер ортақ ішкі жиналыстарға тұрақты түрде қатысады, ол жиналыстарда орын алып отырған және пайда болатын тәуекелдер, сондай-ақ тәуекелдерді басқару әдістері талқыланады.
 5. Тәуекел үйлестірушілері ТБКЖ өзгерістері туралы өз бөлімінің қызметкерлеріне мәлімдейді және өз бөлімінің тәуекелдеріне және жалпы алғанда Компанияның ТБКЖ-сына қатысты тиісті ақпаратты орналастырады.
 6. Тәуекел үйлестірушілері тәуекелдерді басқару бөліміне мынадай ақпаратты мәлімдейді:
 - операциялық қызмет барысында анықталған тәуекелдер;
 - өндірістік/операциялық қызмет барысында анықталған тиімсіз, қажет емес немесе жұмысқа жарамсыз бақылау құралдары;
 - бөлімде іске асқан тәуекелдер туралы ақпарат (дереу мәлімдеу).
 7. Компанияның маңызды тәуекелдері туралы ақпарат жылдық есепте жарияланады.
 8. Тәуекелдер туралы тұрақты есептілік негізінде Компания негізгі тәуекелдерді және тәуекелдерді басқару шаралары жоспарларының іске асырылуын бақылайды (тәуекелдерді азайту).
 9. Компанияның тәуекелдерді басқару құрылымы ақпараттың тігінен және көлденеңінен тиісінше жылжуын қамтамасыз етеді. Төменнен жоғары қарай жылжитын ақпарат Директорлар кеңесі мен Тәуекелдер жөніндегі комитетке қазіргі қызмет, қызметті жүзеге асыру барысында қабылданған тәуекелдер, бағалау, бақылау, тәуекел жағдайында әрекет ету әдістері және тәуекелдерді басқару деңгейі туралы деректерді уақытылы ұсынуы тиіс. Төменнен жоғары қарай жылжитын ақпарат ішкі құжаттарды, жұмыс регламентін және бұйрықтарды бекіту арқылы мақсаттарға қол жеткізуге, стратегиялар мен міндеттерді жүзеге асыруға мүмкіндік беруі тиіс. Ақпаратты көлденеңінен беру Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің арасындағы өзара әрекетті, сондай-ақ тәуекелдерді басқару үшін жауап беретін құрылымдық бөлімше мен басқа бөлімшелер арасындағы өзара әрекетті ұйғарады.
 10. Компания қызметкерлеріне сипаттама, баға немесе тәуекелдерді басқару әрекеттері туралы толық ақпаратты пайдалану рұқсатын беру шешімін тәуекел иесі қабылдайды.
 11. Компанияның Директорлар кеңесінің мүшелері және тәуекелдерді басқару бөлімінің қызметкерлері Компания тәуекелдері туралы кез келген ақпаратты шектеусіз пайдалану рұқсатына ие.
 12. Тәуекелдер және оларды басқару әрекеттері туралы ақпаратты пайдалану рұқсатын алатын кез келген бөгде тұлға осындай рұқсатты тек құпия ақпаратты жария етпеу туралы келісімге қол қойған жағдайда ғана ала алады.

13. Компаниядағы ақпарат пен коммуникация тәуекелдер туралы хабардарлық деңгейін арттыра отырып, тәуекелдерді басқару процесіне қатысушыларды тәуекелдер туралы сенімді және уақытылы ақпаратпен, сондай-ақ тәуекел жағдайында әрекет ету әдістерімен және құралдарымен қамтамасыз етуге мүмкіндік беруі тиіс. Өзекті ақпарат жұмыскерлерге өз функцияларын тиімді орындауға мүмкіндік беретін форма мен мерзімде айқындалады, белгіленеді және беріледі.

14. Директорлар кеңесі мен Компанияның басшылығы үнемі тәуекел тәбетін талқылап отырады. Өзінің қадағалау функциясы аясында Директорлар кеңесі тәуекел тәбетіне қатысты байланыстың ашықтығын қамтамасыз етеді.

20-қағидат: Тәуекелдер, корпоративтік мәдениет және қызметтің тиімділігі туралы есептілік.

1. Есептілік барлық деңгейлердегі персоналға тәуекел, мәдениет және тиімділік арасындағы өзара байланысты түсінуге, сондай-ақ Компанияның стратегия, мақсаттарды айқындау, басқару және өндірістік операциялар туралы шешім қабылдау бизнес процесін жақсартуға көмектеседі.

2. Компания тәуекелдерді басқару процесі бойынша негізгі нәтижелер мен қорытындылар тәуекелдер мен оларды басқару шаралары туралы есепте тұрақты түрде тіркеледі.

3. Компания бүкіл Компания бойынша және бірнеше деңгейде тәуекелдер, мәдениет және қызмет көрсеткіштері туралы есеп беруі тиіс.

4. Тәуекелдер туралы есептің құрылымына және ең аз мазмұнына қойылатын талаптар 1-қосымшада берілген.

5. Компания Саясатқа сәйкес «Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінде есептерді ұсыну туралы ережені» әзірледі, ол ТБКЖ тиімді жұмыс істеуі үшін тәуекелдерді басқару туралы толық, біркелкі, ашық және нақты есептіліктің ұсынылуын қамтамасыз етеді.

6. Тәуекелдерді басқару туралы есептілік бойынша процедуралар, міндеттер және Компанияның ішкі және сыртқы ортасы мәнмәтінінде оны ұсыну мерзімдері «Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінде есептілікті ұсыну туралы ережеде» келтірілген. Есептілік барлық деңгейлердегі персоналға тәуекелдер, мәдениет және қызмет көрсеткіштері арасындағы байланысты түсінуге және стратегия мен міндеттерді айқындау, басқару және күнделікті қызметті жүзеге асыру кезінде шешім қабылдау процесін жақсартуға көмектеседі. Есептілік пайдаланушылары:

- Компанияны басқару және қадағалау үшін жауапты басшылық пен Директорлар кеңесі.
- Анықталған тәуекелдердің тиімді басқарылуы үшін жауапты тәуекел иелері.
- Кепіл болатын, Компания қызметінің тиімділігін және тәуекел жағдайында әрекет ету тиімділігін білуге ұмтылатын тараптар.
- Сыртқы мүдделі тұлғалар (реттеуші органдар, рейтингтік агенттіктер, қоғамдастық топтары және басқалар).
- Өз рөлдері мен міндеттерін орындау үшін тәуекелдер туралы есептілік қажет болатын басқа тараптар.

8. 1-қосымша. Тәуекелдер туралы есептің құрылымына және ең аз мазмұнына қойылатын талаптар

Тәуекелдер жөніндегі комитет үшін

1. Тәуекел картасы және Тәуекел тіркелімі:

- a) Тәуекел картасы – жылына бір рет, тәуекел картасына өзгеріс енгізу – тәуекелдер динамикасындағы кез келген өзгеріс туралы егжей-тегжейлі ақпаратпен қоса үш айда бір рет;
- b) Туындау себептері, ықтималдығын/ықпалын азайтуға арналған тәуекелдерді басқару шаралары, ықпалдың сапалық/сандық бағасы көрсетілген жекелеген тәуекелдер.
- c) Тәуекел тіркелімі – жылына бір рет, түзетулер енгізілген тәуекел тіркелімі – жағдайға байланысты тоқсан сайын;
- d) Тәуекелдерді басқару шаралары – жылына бір рет, тәуекелдерді басқару шараларына өзгертулер енгізу – жағдайға байланысты тоқсан сайын;
- e) Туындау себептері, ықтималдығын/ықпалын азайтуға арналған тәуекелдерді басқару әрекеттері көрсетілген жаңа анықталған тәуекелдер (қауіп-қатер), ықпалдың сапалық/сандық бағасы.
- f) Тәуекел иелері.

2. Тәуекелдер картасының қызыл және қою қызыл аймақтарында орналасқан тәуекелдерді басқару шараларының жоспарлары – жылына бір рет.

3. Тәуекел тәбеті – жылына бір рет.

4. Төзімділік – жылына бір рет, жағдайға байланысты тоқсан сайын түзетулер енгізіледі.

5. НТК панелі – жылына бір рет.

6. ТБКЖ стратегиялық жоспары және қол жеткізілген нәтижелер туралы жылдық есептер.

7. Кез келген іске асқан тәуекел туралы ақпарат (тоқсан сайын), тәуекел жағдайында әрекет ету үшін қабылданған шараларды және залалды (сапалық және сандық) міндетті түрде көрсете отырып, тәуекелдердің тиімділігін бағалау.

Аудит жөніндегі комитет пен Директорлар кеңесі үшін:

1. Тәуекел картасы және Тәуекел тіркелімі:

- a) Тәуекел картасы – жылына бір рет, тәуекел картасына өзгеріс енгізу – тәуекелдер динамикасындағы кез келген өзгеріс туралы егжей-тегжейлі ақпаратпен қоса тоқсан сайын;
- b) Туындау себептері, ықтималдығын/ықпалын азайтуға арналған тәуекелдерді басқару шаралары, ықпалдың сапалық/сандық бағасы көрсетілген жекелеген тәуекелдер.
- c) Тәуекел тіркелімі – жылына бір рет, түзетулер енгізілген Тәуекел тіркелімі – жағдайға байланысты тоқсан сайын;
- d) Тәуекелдерді басқару шаралары – жылына бір рет, тәуекелдерді басқару шараларына өзгертулер енгізу – жағдайға байланысты тоқсандық негізде;
- e) Туындау себептері, ықтималдығын/ықпалын азайтуға арналған тәуекелдерді басқару әрекеттері көрсетілген жаңа анықталған тәуекелдер (қауіп-қатер), ықпалдың сапалық/сандық бағасы.

2. Тәуекел тәбеті – жылына бір рет.

3. Төзімділік – жылына бір рет, жағдайға байланысты тоқсандық негізде түзетулер енгізіледі.
4. Жағдайға байланысты, тәуекелдерді басқарудың стандартты процесінен кез келген елеулі ауытқу туралы ақпарат.
5. Қажет болған жағдайда, тәуекелдерді басқаруға қойылатын нормативтік талаптардың сақталуы туралы ақпарат;
6. Тәуекел жағдайында әрекет ету үшін қабылданған шаралар және залал (сапалық және сандық) міндетті түрде көрсетілген, тәуекелдердің тиімділігі бағаланған кез келген іске асқан тәуекел туралы ақпарат (тоқсандық негізде).