

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

Тәуекелдерді басқару саясаты

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

ҚАЙТА ҚАРАУҒА ЖӘНЕ КЕЛІСУГЕ РҰҚСАТ

ТЕКСЕРУ НӨМІРІ: 06

ШЫҒАРЫЛҒАН КҮНІ: 16/08/2024

Төмендегі кесте Тәуекелдерді басқару саясатының 7-нұсқасы «Эйр Астана» басшылығымен қаралғанын, пайдалануға рұқсат етілгенін және мақұлданғанын растайды.

Шешім	ТАӘ және лауазымы	Қолы	Күні
Орындаушы:	Айнур Бакиева Тәуекелдерді басқару жөніндегі менеджер		
Қайта қаралды:	Айжан Омар Қаржы жөніндегі аға вице-президент		
Қайта қаралды:	Анель Калыкова Ішкі бақылау қызметінің басшысы		
Қайта қаралды:	Ибрагим Жанлыел Қаржы жөніндегі атқарушы директор		
Қайта қаралды:	Татьяна Котенева Комплаенс қызметінің басшысы		
Қайта қаралды:	Лейла Ник-Заде Ішкі аудит қызметінің басшысы		
Қайта қаралды:	Тәуекел комитетінің мүшелері	№ 61 хаттама	16.08.2024
Бекітілген:	Директорлар кеңесі	№ 254 хаттама	10.09.2024

Ескертпе: Осы Тәуекелдерді басқару саясаты 10.09.2024 ж. бастап күшіне енеді.

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

Мазмұны

1. Жалпы ережелер.....	4
2. Белгілер мен қысқартулар	4
3. Функциялар мен міндеттемелер	5
4. Тәуекелдерді басқару жүйесі.....	8
5. Тәуекелдерді басқару процесі	10
6. Қорғаудың үш желісі.....	12
7. Тұрақты жетілдіру	13
8. Өзгерістерге жауапкершілік және бақылау	14
9. Құжаттама және қосымшалар	15

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

1. Жалпы ережелер

1.1. **Мақсаты:** Саясат “Эйр Астана” АҚ тәуекелдің қолайлы деңгейінде «Эйр Астана» АҚ жұмыс істеуін және құндылық құруды барынша арттыруды қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді анықтау, бағалау; басқару және бауылау үшін негізді білгілейді.

1.2. **Қолдану аясы:** Саясат ұйымның барлық деңгейлерін қамтиды және стратегиялық жоспарлауға, операциялық процестерге және шешім қабылдау процесіне біріктірілген.

1.3. **Талаптарға сәйкестік:** Бұл саясат COSO ERM (Кәсіпорында тәуекелдерді басқару) тұжырымдамасына сәйкес келеді, тиісті заңнамалық және нормативтік талаптарға жауап береді.

2. Белгілер мен қысқартулар

Келесі терминдер тәуекелдерді басқару процесінде айқындық пен дәйектілікті қамтамасыз ету үшін осы Саясатта айқындалған және пайдаланылады:

Бизнес-мақсаттар: Компания өз стратегиясын орындау үшін белгіленген және өлшемелі қадамдар.

Бизнес мәнмәтін: Компанияның қазіргі және болашақ стратегиясы мен бизнес мақсаттарына ықпал ететін, нақтылау немесе өзгерту үрдістер, оқиғалар, қатынастар және басқа да факторлар.

Ішкі мүдделі тұлғалар: Компания қызметкерлері мен басшылығы.

Кәсіпорын тәуекелдердін басқару (ERM): тәуекелдерді басқару және құндылықтарды құру стратегиясын әзірлеу үшін біріктірілген практика.

Маңыздылық: Оқиғалардың орын алу ықтималдығы мен ықпалы немесе оқиғалар орын алғаннан кейін қалыпқа келтіруге қажет уақыт сияқты факторлардың өлшемі.

Мүмкіндік: Құндылықты құру, сақтау және жүзеге асыру мақсаттарын немесе тәсілдерін қалыптастыратын немесе өзгертетін әрекет немесе ықтимал әрекет.

Негізгі тәуекел көрсеткіші (НТК): Белгілі бір тәуекел оқиғасының ықтималдығы артып немесе төмендейтінін білдіретін көрсеткіштер.

Оқиға: Стратегиялық мақсаттар мен бизнесмақсаттарға қол жеткізуге ықпалын тигізетін оқиға.

Сыртқы мүдделі тұлғалар: Компаниядан тыс, оның қызметіне әсер ететін немесе қозғайтын тараптар.

«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.

ТБКЖ: Тәуекелдерді Басқарудың Корпоративтік Жүйесі.

Тәуекел иесі: Белгілі бір тәуекелді басқаруға жауапты адам.

Тәуекел көлемі: Стратегияны жүзеге асыру және бизнес мақсаттарға қол жеткізу шеңберінде ұйым қабылдай алатын тәуекелдің ең көп мөлшері.

Тәуекел мәдениеті: Шешім қабылдауға әсер ететін тәуекелге қатысты көзқарас пен мінез-құлық.

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

Тәуекел профилі: Компанияның белгілі бір деңгейінде немесе қызметтің белгілі бір саласында қабылданған тәуекелге жан-жақты шолу, басшылыққа тәуекелдердің түрлерін, маңыздылығын және өзара тәуекелдігін және олардың ықтимал әсерін қарастыруға мүмкіндік берді.

Тәуекел тәбеті: Компания қабылдауға дайын тәуекел деңгейі.

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 бөлімшелерінде тәуекелдерді басқаруды ұйымдастыруға және тәуекелдерді басқару қызметімен өзара әрекеттесуге жауапты.

Тәуекел факторы: Тәуекелдің себептері, оны жүзеге асырудан бұрын болатын жағдай, жай-күй немесе мән-жайлар.

Тәуекел картасы: Тәуекелдің ықпалы немесе маңыздылығы бір ось бойында, ал оны жүзеге асыру ықтималдығы немесе жиілігі екінші ось бойында көрсетілген тік төртбұрышты кесте түріндегі Компанияның негізгі тәуекелдерінің графикалық және мәтіндік көрінісі.

Тәуекел: мақсаттарға жетудегі белгісіздік.

Тәуекелді анықтау: Компанияның алдына қойылған мақсаттарына жету қабілетіне және қойылған міндеттерді іске асыруға теріс әсер етуі мүмкін оқиғалардың ұшырауын бағалауды білдіреді.

Төзімділік: Бизнес мақсаттарға қол жеткізілуіне байланысты қызмет көрсеткіштерінің қолайлы ауытқу шектері.

Ықпал: Тәуекелдің мақсаттарға әсері.


Ықтималдық: Оқиғаның орын алу мүмкіндігі.

3. Функциялар мен міндеттемелер

3.1. **Директорлар кеңесі** Компаниядағы тәуекелдерді қадағалау мен басқаруға жауапты және бекітілген ішкі ережелер шеңберінде арнайы Комитетке (мысалы, Аудит комитетіне) береді. Директорлар кеңесі стратегияның іске асырылуын қадағалайды және стратегияны жүзеге асыруда және бизнес мақсаттарына қол жеткізуде басшылыққа қолдау көрсету үшін басшылықтың міндеттеріне ие.

3.2. Компанияның Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару бойынша келесі функцияларды орындайды:

- Компанияның стратегиялық мақсаттарын/міндеттерін анықтау;
- 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;

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

- Тәуекелдер жөніндегі комитет алдын ала бекіткеннен кейін Компанияның тәуекел тәбетін және түпкілікті төзімділігін 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;
- Тоқсандық негізде іске асқан/ықтимал тәуекелдер туралы ақпаратты назарға алу.


3.3. Директорлар кеңесінің **Аудит комитеті** тәуекелдерді басқару бойынша 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 сайын негізде қарастыру;
- Іске асқан/ықтимал тәуекелдер туралы деректері бар есептерді тоқсандық негізде қарастыру;
- Қажет болған жағдайда, тәуекелдерді басқаруға қатысты нормативтік талаптардың сақтал(-ма)уы туралы деректері бар есептерді қарастыру.

3.4. **Тәуекелдер жөніндегі комитет** Компанияның Бас атқарушы директорының төрағалығымен консультативтік-кеңесші орган болып табылады. Тәуекелдер жөніндегі комитетінің міндеттері мен функцияларының толық сипаттамасы «Эйр Астана» АҚ тәуекелдер жөніндегі комитетінің Жарғысында берілген.

3.5. **Тәуекелдер жөніндегі комитеті** келесі функцияларды орындау арқылы тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығы мен функционалдығын қамтамасыз етеді:

- ТБКЖ стратегиялық жоспарын жыл сайын бекіту;
- Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің Саясат ережелерін орындауын қамтамасыз ету;
- Компанияның тәуекел тіркелімін тоқсандық негізде қайта қарастыру және алдын ала бекіту;
- Тәуекел картасын тоқсандық негізде қайта қарастыру және бекіту;
- Компанияның тәуекел тәбетін жыл сайынғы негізде қайта қарастыру және алдын ала бекіту;
- Іске асқан / ықтимал тәуекелдер бойынша тоқсан негізінде есептерді қарастыру;
- НТК панелін жыл сайынғы негізде қайта қарастыру және бекіту, НТК панелінде көрсетілген НТК күйін кемінде, жылына екі рет қарастыру;
- Жылына кемінде бір рет тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-қимылдардың тиімділігі туралы есепті қарау және бекіту;
- Жылына кемінде бір рет ішінара тиімді немесе тиімсіз деңгейімен тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын қарау және бекіту;
- Компанияның тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерін қарастыру және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қолдану;
- Тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі процедураларды жетілдіру;

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

- Жаңа және орын алып отырған тәуекелдерді, қаржылық залаларды, ішкі/сыртқы аудиторлық есептерді, басқару мәселелерін қамтитын бекітілген күн тәртібі бар тұрақты жиналыстарды (кем дегенде) тоқсандық негізде өткізу. Қабылданған алқалық шешімдер отырыстың хаттамасымен ресімделенеді.

3.6. **Тәуекел иесі/ бөлім басшысы** жауапкершіліктің барлық аспектілеріне жауап береді – бастапқы дамудан бастап тәуекел мәдениеті мен тәуекелдерді басқару мүмкіндіктерінің бағалауына дейін.

- Бизнес-мақсатын қою;
- Бизнес-мақсаттарға сәйкес төзімділік дәрежесін анықтау;
- Тәуекелдерді басқаруды операциялық қызметке біріктіру;
- Бөлімнен тәуекел үйлестірушісін тағайындау – тізімде тәуекел үйлестірушісінің аты-тегі және лауазымын көрсетіп, тәуекелдерді басқару бөлімшесіне хат жіберіледі;
- Жаңа немесе өзара байланысты тәуекелдерді анықтау, тәуекелдерді бағалау, ішкі/сыртқы қауіптер мәселелері бойынша тәуекелдерді басқару қызметімен үнемі байланыста болу;
- Пайда болатын тәуекелдер мен мүмкіндіктер үшін сыртқы және ішкі ортаны талдау;
- Іске асқан/ықтимал тәуекелдер туралы есепті бекіту және қол қою;
- Егер тәуекелдің бір бөлігі оған тиесілі болса, тәуекелдер тіркеліміндегі барлық өзгерістерді бекіту.

3.7. **Тәуекел үйлестіруші** өзінің бөлімінде тәуекелдерді басқарудың ұйымдастырылуы және Компанияның ТБКЖ процедураларын орындаудың әр кезеңінде тәуекелдерді басқару бөлімшесімен әріптесу үшін жауапты. Тәуекел үйлестірушісінің деңгейі MS1-ден төмен емес және Компанияда кемінде 6 жыл жұмыс тәжірибесі болғаны жөн.

- Тәуекел үйлестірушілері Компаниядағы тәуекелдерді басқару процесінде бөлімшелердің басшыларымен және тәуекелдерді басқару бөлімімен тікелей өзара әрекеттеседі. Тәуекел үйлестіруші болмаған кезде, оның функцияларын құрылымдық бөлімшенің басшысы тағайындаған құрылымдық бөлімшенің қызметкері орындайды.

3.8. **Басшылардың жауапкершілігі:** Барлық менеджерлер өз бөлімдерінің бизнес мақсаттар мен бизнес процесстерінің тәуекелдері мен мүмкіндіктерін қамтитын тәуекелдерді басқару жөніндегі кешенді іс-қимылдарының немесе жоспарларының болуын қамтамасыз етуі тиіс.

- Басшылар осы Саясатта көрсетілгендей сәйкестендіру, талдау, бағалау, төмендету, есептілік және мониторинг процесін пайдалана отырып, бизнестің барлық тиісті деңгейлерінде тәуекелдерді басқаруды қамтамасыз етеді.
- Өз қызметкерлерінің саясатқа сәйкес олардың міндеттері мен функцияларына байланысты тәуекелдер туралы хабардар болуын қамтамасыз етеді.
- Компанияның тәуекелдерді басқару бөлімі қызметкерлерінің жауапкершілігі мен өкілеттіктері, сондай-ақ ұсынылатын есептілікке қойылатын талаптар тәуекелдерді басқару қызметі туралы ережені қамтитын саясатпен және тәуекелдерді басқаруға жауапты Компанияның бөлімшесі қызметкерлерінің лауазымдық нұсқаулықтарымен анықталады.

3.9. **Қызметкерлердің жауапкершілігі:** Әрбір қызметкер Компанияның негізгі құндылықтарына сәйкес келетін тәуекелдерді басқару тәжірибелерін әзірлеуге және енгізуге жауапты.

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

4. Тәуекелдерді басқару корпоративтік жүйесі

ТБКЖ шолуы: «Эйр Астана» АҚ - дағы ТБКЖ – бұл ұйым бойынша тәуекелдерді анықтауға, бағалауға, басқаруға және бақылауға арналған кешенді жүйе. Оған барлық бизнес-процестерге тәуекелдерді басқаруды енгізуді қамтамасыз ететін өндірістік персоналдан бастап Директорлар кеңесіне дейінгі барлық қызметкерлер қатысады.

Компанияның ТБКЖ 20 қағидатқа негізделген және әр компонентке байланысты іргелі қағидаттарды ұсынатын өзара байланысты бес компоненттен тұратын «COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance» озық стандартына негізделеді.

Бес компонент мыналардан тұрады:

1. Басқару және мәдениет.
2. Стратегия және мақсаттар қою.
3. Қызметтің тиімділігі.
4. Өзгерістерді қадағалау және енгізу.
5. Ақпарат, коммуникация және есептілік.

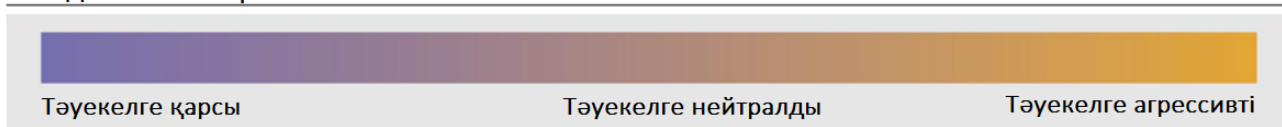
4.1. Басқару және мәдениет

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

Тәуекел мәдениеті: 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 сипаттайды.

- Компания тәуекелдер туралы хабардарлық деңгейін арттырады, тәуекелдер мәдениетін және оларды тиімді басқаруды дамытады және Компания ішінде үздіксіз ақпарат алмасуды қамтамасыз етеді. Қажетті мінез-құлық пен тәуекел мәдениеті қызметкерлерге форумдар мен тренингтер арқылы жеткізілуі керек.
- Компанияның мәдени спектрдегі жағдайы Тәуекелдер жөніндегі комитеттің және Директорлар кеңесінің назарына жеткізіледі.

Мәдениет спектрі



4.2. Стратегия және мақсаттар қою

Тәуекелдерді бағалау: Компания тәуекел тәбетін қойылған мақсаттарға қол жеткізу барысында

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

Компания үшін қолайлы тәуекел түрі мен мөлшері деп анықтайды. Тәуекел жөніндегі комитет әр стратегиялық мақсат үшін немесе барлық стратегиялық мақсаттар жиынтығына тәуекел тәбетін жылдық негізде ұсынады (ол сандық немесе сапалық болуы мүмкін) және Директорлар кеңесі бекітеді. *Тәуекел көлемі* туралы мәлімдеме жыл негізінде Тәуекелдер жөніндегі комитеті әзірлейді және Директорлар кеңесі бекітеді.

Бизнес мәнмәтінің талдау: Бизнес мәнмәтіні - бұл Компанияның стратегиясы мен мақсаттарына әсер ететін ішкі және сыртқы орта. Ол тәуекелдерді басқару жүйесінің негізін, соның ішінде тәуекелдерді басқару философиясын, тәуекел тәбетін, көшбасшылық бақылауды, этикалық құндылықтарды, қызметкерлердің құзыреттілігін, ұйымдық құрылымды және өзара тәуелділікті қалыптастырады. Компания тәуекелдердің әртүрлі түрлерінің өзара әрекеттесуін ескеретін тәуекелдерді басқарудың интеграцияланған тәсілін қолданады.

Бизнесмақсаттар: Компания нақты, өлшенетін немесе анық, қолжетімді және өзекті бизнес - мақсаттарды әзірлейді. Бизнес мақсаттар стратегияға қол жеткізуді қолдау үшін Компанияның ішінде практикалық әрекеттерін қолдайды.

- 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 қолдану немесе бизнес- мақсатын өзгерту туралы шешім қабылдауы мүмкін. 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.

4.3. Қызметтің тиімділігі

Тәуекелдерді анықтау: Компания тәуекелдерді анықтау үшін өз қызметінің нәтижелерін талдайды, 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).


Тәуекелдерді талдау: Тәуекелдерді және олардың әсер етуін ескере отырып, ықтималдығын, әсер ету уақытын және маңыздылық салмағын талдау.

Анықталған тәуекелдердің маңыздылығын ескере отырып, басшылық Компанияның тәуекелді бағалау шеңберінде тәуекелді ұстап тұру үшін қандай ресурстар мен мүмкіндіктерді пайдалану керектігі туралы шешім қабылдайды.

4.4. Өзгерістерді қадағалу және енгізу

Тұрақты жетілдіру: 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.

Тиімділік қадағалауы: Компания өз қызметінің нәтижелерін талдайды және тәуекелдерді ескереді, сондай-ақ дұрыс емес болжамдарды, дұрыс енгізілмеген тәжірибелерді, компанияның жеткіліксіз мүмкіндіктерін немесе сәйкес келмейтін мәдени факторларды анықтау мақсатында өзінің ТБКЖ-

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

сын қайта қарайды. Толық ақпарат тәуекелдерді басқару тиімділігін қадағалау жөніндегі нұсқаулықта берілген.

- Ішкі аудит қызметі Компанияның тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалайды және тәуекелдерді басқару процедураларының тиімділігін арттыру ұсыныстарын әзірлейді.
- ТБКЖ бойынша нормативтік құжаттар (қажет болған жағдайда осы Саясатты қоса алғанда) 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 қажет болған жағдайда қайта қаралады.

4.5. Ақпарат, коммуникация және есептілік

Ашық және анық коммуникация: ұйым бойынша тәуекелдер туралы ақпаратты тиімді жеткізу.

- Тәуекел үйлестірушілері мен тәуекел иелері бар және туындайтын тәуекелдер мен тәуекелдерді басқару тәжірибесін талқылау үшін тәуекелдерді басқару бөлімімен бірлескен ішкі талқылауларға үнемі қатысады.
- Тәуекел үйлестірушілер ТБКЖ-дегі өзгерістері туралы өз бөлімінің қызметкерлеріне мәлемдейді және өз бөлімінің тәуекелдеріне және жалпы алғанда Компанияның ТБКЖ-сына қатысты тиісті ақпаратпен бөліседі.

Есептілік: 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.

- Компанияның Директорлар кеңесінің мүшелері мен Тәуекелдерді басқару бөлімінің қызметкерлері Компанияның тәуекелдеріне қатысты барлық ақпаратқа шексіз қол жеткізе алады. Компаниядағы тәуекелдерді басқару құрылымы тігінен де, көлденеңінен де дұрыс ақпарат алмасуды қамтамасыз етеді. Жоғары қарай (төменнен жоғары) ағатын ақпарат Директорлар кеңесі мен тәуекелдер жөніндегі комитетті: ағымдағы қызмет; қызмет барысында қабылданатын тәуекелдер; бағалау, бақылау, жауап беру әдістері және оларды басқару деңгейі туралы уақтылы деректермен қамтамасыз етеді.

5. Тәуекелдерді басқару процесі

5.1. Тәуекелдерді басқару процесі қабылдануы керек іс-әрекеттер үшін негіз болып табылады. Тәуекелдерді басқарудың бес негізгі кезеңі бар: анықтау, бағалау, жауап беру, қадағалау және есеп беру, бақылау.

5.2. **Тәуекелдерді анықтау:** Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің әрбір қызметкері Компанияның және оның әрбір қызметкерінің алдында тұрған стратегиялық мақсаттар мен бизнес-мақсаттарына қол жеткізуге әсер ететін тәуекелдерді үнемі анықтайды және бағалайды.

- Анықталған оқиғалар мен тәуекелдер **Тәуекел тіркелімі** түрінде құжатталады.

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

- **Компанияның тәуекел тіркелімі** – Компания өз қызметі барысында тап болатын ең маңызды тәуекелдердің тізімі.
- Әр тәуекелге тәуекел иелері, мысалы, өз функциялары мен міндеттері аясында тиісті тәуекелдерді басқаратын бөлімдер бекітіледі.
- Жаңа тәуекелдерді анықтау кезінде Компанияның құрылымдық бөлімдері тәуекел тіркеліміне үнемі толықтырулар енгізіп отырады.

5.3. Тәуекелдерді талдау: Тәуекел иелері, тәуекел үйлестірушілер тәуекелдерді басқару бөлімшесімен бірлесе отырып, сценарийлерді талдауды қоса алғанда, сапалық және сандық әдістерді пайдалана отырып, тәуекелдерді бағалайды. Нәтижелер тәуекел картасында көрсетіледі.

- Компанияның стратегиясын жүзеге асыру және бизнес-мақсаттарына қол жеткізу мақсатында әр тәуекелдің маңыздылығын ұғыну үшін Компанияның **Тәуекел тіркеліміне** енгізілген және анықталған тәуекелдер бағаланады.
- **Тәуекел маңыздылығы** ықпал және ықтималдық, тәуекелдің әсер ету уақыты және оның маңыздылық деңгейі тұрғысынан анықталады.
- **Тәуекел картасы** әр тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға (басқа тәуекелдермен салыстырғанда) және басқару шаралары жоспарларын әзірлеуді қажет ететін тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді. Ол тәуекелдердің басымдықтарын көрсетеді.

5.4. Тәуекелге жауап беру : Басшылық барлық анықталған тәуекелдерге жауаптарды таңдайды және жүзеге асырады.

- Жауап беру санаттарына қабылдау, болдырмау, жүргізу, қысқарту және бөлісу жатады. Тәуекелге жауап беру Компанияның тәуекелден аулақ болудан агрессивтілікке дейін өзгеретін **мәдениет спектрінде өзін** қалай орналастыратынына әсер етеді.
- Тәуекелдерге жауап берудің барабар шаралары мен әдістерін қолдану тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың (алдын ала және детективтік), сондай-ақ тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-қимыл жоспарларының бөлігі ретінде **Тәуекелдер тіркелімінде** сипатталған.
- Беделдік залал, қаржылық шығындар, операциялық іркілістер, жол берілетін деңгейдің бұзылу өлшемдеріне сәйкес келетін әлеуетті және іске асырылған тәуекелдердің барлық оқиғаларын тәуекелдер жөніндегі үйлестірушілер тәуекелдерді басқару бөлімшесінің назарына жеткізуі және **іске асқан/ықтимал тәуекелдер** туралы есепте жинақталуға тиіс.

5.5. Мониторинг және есеп беру: тәуекелдер мен тәуекелдерді басқару тиімділігі бойынша тұрақты мониторинг және есеп беру.

- «Эйр Астана» АҚ негізгі тәуекел көрсеткіштерін әзірлеу және енгізу әдістемесіне сәйкес анықталған **негізгі тәуекел көрсеткіштері** (бұдан әрі - НТК) 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 мүмкіндік береді..

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

5.6. **Бақылау іс-шаралары:** 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.

- **«Үш желі» моделі** Компаниядағы тәуекелдерді басқару және реттеу үшін қолданылады. Құрылымдық және жан-жақты тәсілді қамтамасыз ете отырып, тәуекелдерді басқару және бақылау қызметі үшін жауапкершілікті шектеуге көмектеседі.

Саясат ресми сайтта сыртқы мүдделі тұлғалар үшін қолжетімді және тәуекелдерді басқару жөніндегі басқа да құжаттар Компанияның барлық жұмыскерлері Intranet арқылы қолжетімді.

6. «Үш желі» моделі

6.1. **«Үш желі» моделі** - бұл басқарушы органның қадағалауын, жоғары басшылықты және тәуелсіз сендіруді қоса алғанда, рөлдерді анықтайтын тәуекелдерді басқару тәсілі.

6.2. **Бірінші желі:** Компанияның құрылымдық бөлімшелері және әр қызметкері өздерінің жауапкершілік аймақтары шеңберінде тәуекелдерді анықтауға және басқаруға міндетті.

Бақылау рәсімдерінің негізгі түрлері:

- **Тәуекелдерді анықтау:** Жауапкершілік аймағында тәуекелдерді анықтау және бағалау.
- **Бақылауды жүзеге асыру:** Жетекшілік ететін/орындалатын операция шеңберінде тәуекелдерді басқару үшін күнделікті ішкі бақылауды әзірлеу, енгізу және қолдау.
- **Бақылау және есептілік:** Операциялық қызметтің тұрақты бақылауы және тәуекелдерге байланысты проблемалар мен бақылаудың бұзылуы туралы есептерді тәуекелдерді басқару бөліміне ұсыну.
- **Мәселелерді шешу:** Бақылаудың кемшіліктерін жою және тәуекелді азайту үшін түзету шараларын қабылдау.

6.3. **Екінші желі:** корпоративтік қауіпсіздік пен авиациялық қауіпсіздікті қоса алғанда, тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және комплаенс қызметі. Екінші желі бірінші желідегі қадағалау мен қолдауды қамтамасыз етеді. Ол тәуекелдерді басқарудың тиімді тәжірибесін бақылайтын және жеңілдететін тәуекелдерді басқару және сәйкестік бойынша мамандандырылған функцияларды қамтиды.

Бақылау қызметінің негізгі түрлері:

- **Саясатты әзірлеу:** Тәуекелдерді басқару саясатын, ережелерін, нұсқаулықтары мен процедураларын әзірлеу.
- **Нұсқаулар және оқыту:** Тәуекелдерді басқару және сәйкестік мәселелері бойынша бірінші желідегі қызметкерлерге ұсыныстар беру және оқыту. Компаниядағы тәуекел мәдениетін дамыту.

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

- **Тәуекелдерді қадағалау:** Корпоративтік тәуекелдерді басқару жөніндегі қызметті үйлестіру және бірінші желідегі саясат пен рәсімдердің сақталуын қамтамасыз ету.
- **Сәйкестік пен тиімділік мониторингі:** Нормативтік талаптар мен ішкі саясаттарға сәйкестікті, сондай-ақ тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-қимылдардың тиімділігін бағалау.
- **Есептілік:** тәуекелдерді басқару және Тәуекелдер жөніндегі комитетке, Аудит комитетке Директорлар кеңесіне нормативтік талаптар бойынша тәуелсіз есептілікті қамтамасыз етеді.

6.4. **Үшінші желі:** Ішкі аудит Компанияның тәуекелдерді басқару жүйесінің жеткіліктілігі мен тиімділігін бағалайды және ұсынымдар әзірлейді (соның ішінде сыртқы тәуелсіз кеңесшіні тартады).

Бақылау қызметінің негізгі түрлері:

- **Тәуекелдерді ескере отыратын аудит:** тәуекелдерді басқаруды, бақылау процестерін және көшбасшылық практикасын тәуелсіз бағалауды жүргізу.
- **Бақылау құралдарын бағалау:** бірінші және екінші желілерде енгізілген ТБКЖ-нің жеткіліктілігі мен тиімділігін тексеру.
- **Есеп беру және ұсыныстар:** бақылау ортасы мен тәуекелдерді басқару тәжірибесін жақсарту бойынша қорытындылар, аналитикалық материалдар және ұсыныстар беру.
- **Келесі әрекеттер:** аудит ұсынымдарының және түзету әрекеттерінің орындалуын бақылау.


6.5. Қорғаудың үш желісі арасындағы өзара әрекеттесу:

- **Әріптестік және коммуникация:** тәуекелдер мен бақылау туралы толық түсінік беру үшін үш желі үнемі әріптестікті ұлғайтады және өзара байланысады.
- **Тәуелсіздік және объективтілік:** бірінші және екінші желілер күнделікті тәуекелдерді басқаруға көбірек қатысады; үшінші желі нейтралды бағалау жүргізу үшін тәуелсіздікті сақтайды.

7. Үздіксіз жетілдіру

7.1. Бүкіл Компания немесе портфель бөлігінде тәуекел профилін қарастыру үшін тәуекел есептілігі (оның ішінде Тәуекел тіркелімі, тәуекел картасы, Негізгі Тәуекел Көрсеткіштері, іске асқан/ықтимал тәуекел есептілігі, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың тиімділігін бағалауды, мәдениет спектрі) түріндегі «портфельдік көзқарасты» әзірлейді және бағалайды.

7.2. **Тәуекелдерді басқару шеңберін тұрақты талдау** өзгермелі тәуекелдер мен бизнес жағдайлары Компания саясатының, рәсімдерінің және бақылаудың тиімділігі мен өзектілігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

Негізгі әрекеттер:

- **Шеңберді бағалау:** саясатты, процедураларды және бақылау механизмдерін қоса алғанда, ағымдағы тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалау.
- **Кемшіліктерді талдау (Gap analysis):** Жаңа тәуекелдерді, нормативтік талаптардың өзгеруін немесе Компания стратегиясындағы өзгерістерді ескере отырып, шеңбердегі кез келген кемшіліктерді немесе әлсіз жерлерді анықтау.
- **Жаңартулар мен жақсартулар:** Кемшіліктерді бағалау және талдау нәтижелері негізінде шеңберді қайта қарау, жаңарту. Бұл тәуекелдерді бағалау әдістерін жетілдіруді, есеп беру процестерін жақсартуды немесе бақылау шараларын жаңартуды қамтуы мүмкін.
- **Құжаттама және коммуникация:** талаптарды түсіну мен сақтауды қамтамасыз ету үшін барлық мүдделі тұлғалардың назарына өзгерістерді құжаттау және жеткізу.

7.3. **Оқыту және дамыту:** Үздіксіз оқыту және дамыту бағдарламалары Компанияда тәуекелдер туралы хабардар болу мәдениетін қалыптастырудың және қолдаудың маңызды шарты болып табылады. Бұл бағдарламалар барлық деңгейдегі қызметкерлерге тәуекелдерді басқарудағы рөлін түсінуге және тәуекелдерді басқарудың тиімді әдістерін енгізу үшін қажетті дағдыларды дамытуға көмектеседі.

Негізгі әрекеттер:

- **Тәуекелдер туралы хабардар болу бойынша оқыту:** қызметкерлерді Компанияның тәуекелдерді басқару саясатына, іске асқан/ықтимал тәуекелдерді реттеуге, тәуекелдер туралы хабардар болудың маңыздылығына және әрбір қызметкердің тәуекелдерді басқарудағы рөліне үйрету.
- **Бейіндік оқыту:** SS4-MS3 деңгейіндегі менеджерлердің, тәуекел үйлестірушілерінің немесе операциялық тәуекелдерді басқару мамандары сияқты белгілі бір рөлдерді немесе функцияларды орындайтын қызметкерлердің білімін тереңдету мақсатында оқытуды жүргізу.
- **Семинарлар мен сауалнамалар:** Қызметкерлерге әртүрлі тәуекел сценарийлерін анықтауға, бағалауға және жауап беруге машықтануға көмектесу үшін семинарлар өткізу және жағдайларды модельдеу. Компания бойынша тәуекелдерге қатысты сауалнамалар жүргізу.
- **Үздіксіз оқыту:** Қызметкерлерді тәуекелдерді басқарудың соңғы үрдістері мен ең жақсы тәжірибелері туралы хабардар ету үшін офлайн және онлайн курстар сияқты үздіксіз оқыту ресурстарына қол жеткізуді қамтамасыз ету.

8. Жауапкершілік және өзгерістерді бақылау

8.1. Тәуекелдерді басқару бөлімі тәуекелдерді басқару саясатының иесі. Тәуекелдерді басқару бөлімі тәуекелдерді басқару саясатын әзірлеуге, енгізуге және қолдауға, оның барлық бизнес процестерге интеграциялануын, сондай-ақ барлық мүдделі тұлғалардың саясатты білуі мен

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

сақтауын қамтамасыз етуге жауапты.

8.2. Тәуекелдерді басқару саясаты ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді, нормативтік талаптарды және тәуекелдерді басқару саласындағы үздік тәжірибелерді ескере отырып, жылына кемінде бір рет немесе қажет болған жағдайда одан да жиі қайта қаралады және жаңартылады.

8.3. Тәуекелдерді басқару саясатындағы кез келген өзгерістерді Тәуекелдер жөніндегі комитет қарайды және Директорлар кеңесі бекітеді.

8.4. Өзгерістер құжаттамасы: тәуекелдерді басқару саясатына енгізілген барлық өзгерістер, оның ішінде өзгерістердің негіздемесі, бекіту процесі және іске асыру күні құжатталуы керек. Бұл құжаттама тиісті мүдделі тұлғалар үшін қолжетімді өзгерістер журналында жүргізілуі керек.

8.5. Тәуекелдерді басқару саясатына енгізілген кез келген өзгерістер барлық қызметкерлер мен тиісті мүдделі тұлғалардың назарына дереу жеткізілуі тиіс. Мұны электрондық пошта, ақпараттық бюллетеньдер, Интранет хабарламалары және арнайы тренингтер сияқты ішкі байланыс арналары арқылы жасауға болады.


8.6. Тәуекелдерді басқару саясатына кез келген өзгерістер енгізілгенде, барлық қызметкерлер жаңа талаптарды және олардың рөлдері мен міндеттеріне қалай әсер ететінін түсінетініне көз жеткізу үшін арнайы тренингтер өткізілуі қажет.

9. Құжаттама және қосымшалар

9.1. **Тәуекел тіркелімі:** Компанияның тәуекел тіркелімі – Компания өз қызметі барысында тап болатын тәуекелдердің, бағалаулардың және басқару әрекеттерінің тізімі.

9.2. **Тәуекелдер туралы есептер:** Компания әртүрлі деңгейлерде және бүкіл Компанияда тәуекелдер, мәдениет және тиімділік туралы есептерді ұсынады.

- Мүдделі тұлғалар үшін тәуекелдер туралы егжей-тегжейлі есептер 1-қосымшада көрсетілген.

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

1-қосымша: Тәуекел туралы есеп құрылымы және мазмұнға қойылатын минималды талаптар

- **Тәуекел көлемі:** Жыл сайынғы жаңартулар.
- **Тәуекел тәбеті:** Жыл сайынғы жаңартулар.
- **Тәуекел картасы:** Жыл сайынғы және тоқсан сайынғы жаңартулар.
- **Тәуекелдер тіркелімі:** Жыл сайынғы және тоқсан сайынғы жаңартулар.
- **Негізгі тәуекел көрсеткіші (НТК):** Жыл сайынғы шолу және жаңартулар.
- **ТБКЖ-ның стратегиялық жоспары:** Жыл сайынғы бақылау және атқарылған жұмыстар туралы есептер.
- **Іске асқан/ықтимал тәуекелдер туралы ақпарат:** Тоқсан сайынғы есептер.

	Тәуекелдерді басқару саясаты	
	Бірлік	Басқару есебі және тәуекелдерді басқару бөлімі: Тәуекелдерді басқару бөлімі
	Каталог нөмірі	КС-MARM-RMP_v7
	Енгізу күні	10/09/2024
	Беттер саны	15
	Қосымшалар	1

Құжаттар редакцияларының тарихы		
Қайта қарау №	Өзгеріс енгізілді (тек бөлімнің нөмірі мен атауы)	Қолданысқа енгізілген күні
Жаңа	Тәуекелдерді басқару саясаты	10/06/2010
1		21/07/2011
2		04/12/2014
3		13/09/2018
4		20/11/2020
5		30/11/2021