
	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-


«Эйр Астана» Ұжымының Ішкі Бақылау Жүйесі Саясаты

ӘЗІРЛЕНДІ	
«Эйр Астана» АҚ Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті	
Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаментінің Басшысы	Анель Калыкова
КЕЛІСІЛДІ	
Ішкі Аудит Қызметінің Басшысы	Лейла Ник-Заде
Заңдық Мәселелер Бойынша Вице-президент	Жанара Найзабекова
Қаржы Бойынша Аға Вице-президент	Айжан Омар
Қауіпсіздік Стандарттарын Қамтамасыз Ету Жөніндегі Атқарушы Директор	Герхард Коетци
Комплаенс Қызметінің Басшысы	Татьяна Котенёва
Қаржы Жөніндегі Атқарушы Директор	Ибрахим Жанлыел
Президент және Бас атқарушы директор, FlyArystan	Ричард Леджер
Бас атқарушы директор	Питер Фостер
БЕКІТІЛДІ	
Директорлар кеңесі	
КҮШІНЕ ЕНУ	
Бұл Саясат Директорлар Кеңесі бекіткен күннен бастап күшіне енеді. Орыс, ағылшын және қазақ тілдерінде үш дана болып шығарылған. Бұл құжат жаңа редакцияда шығарылған. Алматы қаласы, 2026 жыл.	

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

Мазмұны

1. Негізгі Ережелер.....	4
2. Анықтамалар мен аббревиатуралар.....	4
3. Ішкі бақылау жүйесінің мақсаттары мен міндеттері.....	8
4. Ішкі бақылау жүйесінің қағидаттары.....	10
5. Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесі.....	11
6. Бақылау ортасы.....	13
7. Ішкі бақылау жүйесінің субъектілері және олардың міндеттері.....	15
8. Тәуекелдерді Бағалау.....	19
9. Бақылау шаралары.....	21
10. Ақпарат және Қарым-қатынас.....	24
11. Мониторинг.....	26
12. Есеп беру және ақпаратты ашу.....	27
13. Қорытынды ережелер.....	29

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

1. Негізгі Ережелер

1.1. «Эйр Астана» Ұжымының Ішкі Бақылау Жүйесі Саясаты (бұдан әрі – «ІБЖ Саясаты») Тредвейдің Демеуші Ұйымдар Комитетінің (COSO) ұсынымдарына, сондай-ақ «Эйр Астана» Ұжымының (бұдан әрі – «Ұжым») қызметін реттейтін қолданыстағы заңнамаға және нормативтік талаптарға, сонымен қатар «Эйр Астана» АҚ Директорлар Кеңесі бекіткен Ұжымның ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес әзірленді.

1.2. Бұл Саясаттың мақсаты – тәуекелдерді басқаруға, заңнама талаптары мен ішкі нормативтік актілерді сақтауға, сондай-ақ ішкі бақылау мәдениетін қалыптастыруға бағытталған Ұжымның Ішкі Бақылау Жүйесінің (бұдан әрі – «ІБЖ») тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін бірыңғай қағидаларды, бағыттарды белгілеу және міндеттерді бөлу болып табылады.

1.3. Көрсетілген мақсаттарға жету үшін Саясат негізгі бақылау процедураларын міндетті түрде құжаттау және олардың тиімділігін үнемі мониторингілеуді ұйымдастыру талаптарын белгілейді.

1.4. Компанияның ішкі бақылау жүйесі «COSO Ішкі Бақылау – Біріктірілген Жүйе» негізінде құрылған. Бұл жүйе бес компоненттен және әрбір компонентке қатысты 17 қағидадан тұрады.

1.5. Ішкі бақылау үш келесі санаттағы мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған: операциялық мақсаттар, сенімді есеп берудің (қаржылық да, қаржылық емес де) мақсаттары, сонымен қатар қолданыстағы заңдар мен ішкі ережелерді сақтау мақсаттары.


2. Анықтамалар мен аббревиатуралар

Бұл Саясатта төмендегі анықтамалар мен аббревиатуралар қолданылады::

Автоматтандырылған (автоматты) бақылау – ақпараттық технологияларды толық немесе негізінен пайдалану арқылы орындалатын бақылау процедурасы (мысалы, бағдарламалық жасақтамадағы бағдарламаланған тексерулер), қолмен жүргізілетін бақылаудан айырмашылығы.

Айтарлықтай кемшілік – Ұжымның өз мақсаттарына қол жеткізу қабілетіне айтарлықтай теріс әсер ететін ішкі бақылау жүйесіндегі кемшілік немесе кемшіліктердің үйлесімі. Жиі кездесетін кемшіліктен ауыр, бірақ маңызды кемшіліктен жеңілірек болып саналады.

Ақылға қонымды сенімділік – ішкі бақылау жүйесі, оның табиғи шектеулеріне байланысты, мақсаттардың абсолютті қол жеткізілуін кепілдемелей алмайтынын

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

мойындайтын, бірақ оларға жоғары ықтималдықпен қол жеткізуді қамтамасыз ететін тұжырымдама.

Алдын алушы бақылау – қажетсіз оқиғаның немесе қатенің ол болғанға дейін алдын алуға арналған процедура.

Анықтаушы бақылау – қажетсіз оқиғаны немесе қатені ол болғаннан кейін анықтауға және тіркеуге арналған процедура.

Бағалау саласын анықтау – ішкі бақылау қызметін жоспарлау кезеңі, оның мақсаты Ұжым үшін ең маңызды бизнес-процестерді, қаржылық есеп берудің шоттарын және ашып көрсетулерді оларды одан әрі бағалау үшін бөліп көрсету болып табылады. Бекітілген сандық және сапалық критерийлер (маңыздылық бос орындары) негізінде жүргізіледі.

Бақылау дизайны – бақылау құралының өз бақылау мақсатына қол жеткізу үшін тиісінше жобаланғанын (яғни, теориялық тұрғыдан белгілі бір қатені немесе бұрмалаудың алдын алуға, анықтауға немесе түзетуге қабілетті екенін) білдіретін критерий.

Бақылау дәлелдері – бақылау шарасының орындалғанын растайтын объективті құжаттама. Оған қол қойылған құжаттар, жүйелік жазбалар, есептер немесе бақылаудың орындалғанын тексеруге болатын басқа да растаулар кіреді.

Бақылаудың кемшілігі – нақты бақылау құралы қателерді немесе бұрмалауды тиімді түрде алдын алуға, анықтауға немесе түзетуге мүмкіндік бермейтіндей етіп жобаланған немесе жұмыс істейтін жағдай.

Бақылаудың операциялық тиімділігі – бағаланатын кезеңде бақылау құралы жобаланғандай үздіксіз жұмыс істейтінін білдіретін критерий.


Бақылаудың тиімділігі – бақылау құралының екі критерийді бір уақытта қанағаттандыратын жағдайы: тиісті дизайн және тиімді орындалу.

Бақылау шарасы – мақсаттарға қол жеткізу үшін тәуекелдерді азайтуға бағытталған нақты әрекет, саясат немесе процедура. Бақылау шаралары алдын алушы, анықтаушы, қолмен жүргізілетін немесе автоматтандырылған болуы мүмкін.

Басшылық – Ұжымның бөлімшелерді, ресурстарды, процестерді басқаруға және өз құзыреті шеңберінде шешім қабылдауға өкілеттілік берілген қызметкерлері. Жоғары басшылықты, операциялық басшылықты және бөлім басшыларын қамтиды.

Басшылықтың бақылауды айналып өтуі – жеке пайда алу мақсатында қаржылық есеп беруді саналы түрде бұрмалауға немесе ішкі бақылау құралдарын елемеуге бағытталған басшылықтың әрекеттері.

Бизнес-процесс иесі (процесс иесі ретінде де аталады) – бизнес-процеске, соның ішінде оны жобалауға, орындауға, тәуекелдерге және бақылау құралдарына басты жауапкершілік тарататын менеджер немесе бөлім басшысы. Бірінші қорғаныс сызығы ретінде Бизнес-процесс иесі тиімді бақылау шаралары арқылы процестің мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз етеді.

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

Жалпы АТ бақылаулары – Ұжымның АТ-инфрақұрылымының жалпы жұмыс істеуін, қауіпсіздігін және дамуын қамтамасыз ететін бақылау шаралары. Олар қолданбалы жүйелердің жұмысы үшін сенімді орта жасап, қатынауға, өзгерістерге, операцияларға және үздіксіздікке бақылауды қамтиды.

Жоғары басшылық (Атқарушы орган) – Қоғамның (Бас атқарушы директор) жеке атқарушы органы, заңнамаға, Жарғыға және ішкі құжаттарға сәйкес Ұжымның ағымдағы қызметін басқарады. Өз өкілеттіктерін жүзеге асыру үшін Бас атқарушы директор негізгі функционалдық бағыттардың атқарушы директорлар дәрежесіндегі және Ұжымның ұйымдық құрылымымен анықталатын басқа да жоғары деңгейдегі басшыларынан тұратын атқарушы команданы (C-Suite) құрады және басқарады.

Жұмыс құжаттары – бақылау процедураларын тексеру барысында құрастырылатын құжаттама жинағы. Тексеру көлемін негіздеуді, қолданылған процедуралардың сипаттамасын, алынған дәлелдерді, анықталған ауытқуларды және бақылаудың тиімділігін бағалау бойынша қорытындыларды қамтиды.


ІБЖ (Ішкі Бақылау Жүйесі) – «Эйр Астана» Ұжымында іске асырылған және қолдау көрсетілетін бес өзара байланысты COSO компонентінен (бақылау ортасы, тәуекелдерді бағалау, бақылау шаралары, ақпарат және қарым-қатынас, мониторинг) тұратын ресми, біріктірілген құрылым. ІБЖ осы Саясаттың негізгі пәні болып табылады.

ІНҚ (Ішкі нормативтік құжаттар) – Ұжымда белгіленген тәртіпте бекітілген, оның қызметін реттейтін құжаттардың жиынтығы. ІНҚ-ға Жарғы, ережелер, регламенттер, қағидалар, процедуралар, нұсқаулар, саясаттар және басқа да ұқсас құжаттар жатады.

Ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару департаменті – Ішкі бақылау функциясы мен Тәуекелдерді басқару функциясын біріктіру жолымен құрылған Топтың құрылымдық бөлімшесі. Департамент ішкі бақылау жүйесі мен корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесін құру және жетілдіру жөніндегі қызметке әдіснамалық қолдау көрсетуге, мониторингке, бағалауға және үйлестіруге жауапты.

Ішкі бақылау функциясы – Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау департаментінің құрамындағы мамандандырылған бөлімше, оған ішкі бақылау жүйесін құру және жетілдіру жөніндегі қызметке әдіснамалық қолдау көрсету, мониторинг, бағалау және үйлестіру функциялары жүктелген.

Ішкі бақылау – (1) Жүйе/Процесс: Ұжымның мақсаттарына қол жеткізуде ақылға қонымды сенімділікті қамтамасыз етуге бағытталған, Директорлар Кеңесі, басшылық және барлық қызметкерлер жүргізетін үздіксіз процесс. (2) Жүйе элементі: Сондай-ақ, тәуекелдерді басқару үшін жасалған нақты саясатты, процедураны, тәжірибені, ұйымдық құрылымды немесе технологиялық механизмді білдіруі мүмкін.

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

Ішкі орта – Ұжымның стратегиялық және операциялық мақсаттарды қалыптастыру және оған қол жеткізу қабілетіне әсер ететін ішкі факторлардың (мысалы, этика, құзыреттілік, басқару философиясы) жиынтығы.

Кемшіліктер журналы – ішкі бақылауды бағалау барысында анықталған кемшіліктерді жою жоспарларын орындауды тіркеуге, қадағалауға және мониторингілеуге арналған ресмилендірілген тізім (әдетте кесте түрінде).

Компенсациялаушы бақылау – негізгі немесе оңтайлы бақылау (мысалы, міндеттерді толық бөлу) практикалық себептермен жүзеге асырыла алмаған жағдайларда тәуекелді төмендету үшін енгізілетін балама бақылау шарасы. Компенсациялаушы бақылау қосымша қадағалау, қосымша тексерулер немесе автоматтандырылған мониторинг сияқты басқа механизмдер арқылы тәуекелді төмендетудің салыстырмалы деңгейін қамтамасыз етеді.

Маңызды кемшілік – операциялық қызметте, есеп беруде немесе заңнаманы сақтамау фактілерінде маңызды бұрмалаудың анықталмауына немесе уақытылы алдын алуға жоғары ықтималдықпен әкелуі мүмкін ішкі бақылау жүйесіндегі кемшілік немесе кемшіліктер жиынтығы. Кемшіліктің ең жоғары дәрежесі болып табылады.


Міндеттерді бөлу – процес аясындағы негізгі функциялар мен жауапкершілікті бөлу арқылы қателер мен алаяқтық тәуекелін төмендетуге бағытталған ішкі бақылаудың іргелі қағидасы. Қағида бойынша біреу операцияның немесе процестің барлық кезеңдерін бақыламауы тиіс. Бөлуге жататын сыни маңызды функцияларға: бекіту, сақтау (активтерге қатынау), есеп жүргізу және салыстыру жатады.

Негізгі бақылаулар – Ұжымның Ішкі Бақылау Нұсқаулығында белгіленген критерийлерге сәйкес келетін, маңызды тәуекелдерді тікелей төмендететін және Ішкі Бақылау Қызметімен міндетті түрде тәуелсіз бағалауға жататын бақылау шаралары.

Операциялық басшылық – Ұжымның негізгі функционалдық бағыттары мен бөлек бизнес-бірліктерінің басшылары (мысалы, қаржылық блок, өндіріс), олар өздерінің жауапкершілік аймағындағы операциялық мақсаттарға қол жеткізуге және тәуекелдерді басқаруға жауапты. Негізгі бизнес-процестердің иелері болып табылады (ІБЖ моделіндегі бірінші қорғаныс сызығы).

Процесті қадамдық қарап шығу – бақылау процедурасының дизайнын бағалау процедурасы, оның барысында тексеруші бір немесе бірнеше транзакция мысалында оның жолын іске қосудан бастап есепке және есеп беруге көрсетілуіне дейін, барлық байланысты бақылау әрекеттерін қамтып, қадам-қадам қадағалайды. Мақсаты – процедураны түсіну мен оның дизайнының жеткілікті екендігін растау.

Қолмен жүргізілетін бақылау – автоматтандырылған жүйелердің шешуші қатысуынсыз персонал арқылы орындалатын бақылау процедурасы, автоматтандырылған бақылаудан айырмашылығы.

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

Сквозной бизнес-процесс – белгілі бір триггерден (мысалы, клиент сұрауы) басталып, құндылық ұсынумен аяқталатын, бірнеше ұйымдық бөлімшелер, жүйелер немесе функционалдық салаларды кесіп өтетін бизнес-процесс.

Сквозной тәуекел – сквозной бизнес-процестер аясында процестер, бөлімдер немесе жүйелер арасындағы өзара әрекеттесу шекараларында (интерфейстерінде) пайда болатын тәуекел. Мұндай тәуекел жиі жеке процесс иелерінің жауапкершілік аймақтары арасындағы «соқыр аймақтарда» қалады және үйлестірілген, функционалдықаралық басқаруды талап етеді.

Сыртқы орта – Ұжымның стратегиясына, операцияларына және белгіленген мақсаттарға қол жеткізу мүмкіндігіне әсер ететін Ұжымнан тыс факторлардың (экономикалық, бәсекелестік, нормативтік, технологиялық) жиынтығы.

Табиғи шектеулер – ішкі бақылаудың кез келген жүйесінің істен шығу мен злоупотреблениелерден абсолютті қорғанысты кепілдемелеуге мүмкіндік бермейтін іргелі шектеулері. Оларға адам факторы, пайымдау қателіктері, қулық ықтималдығы және басшылықтың саналы әрекеттері кіреді.

Тәуекелдер мен бақылау матрицасы (RCM) – процестің мақсаттары, анықталған тәуекелдер және оларды азайту үшін енгізілген бақылау шаралары арасындағы байланысты ресмилендіретін және айқын көрсететін орталықтандырылған басқару құралы. Тәуекелдер мен бақылау матрицасы процесте немесе тәуекелдер ландшафтында өзгерістер болған кезде жаңартылатын «тірі» құжат болып табылады.


Тәуекелдерді басқару функциясы (ТБФ) – Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау департаментінің құрамындағы тәуекелдерді басқару жөніндегі мамандандырылған бөлімше. ТБФ Топтың Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесін (КТБЖ) дамытуды, енгізуді және әдіснамалық қамтамасыз етуді қоса алғанда, тәуекелдерді басқару жөніндегі қызметке жауапты.

Тестілеу – бақылау процедурасының операциялық тиімділігін бағалау процедурасы, ол белгілі бір уақыт аралығында бақылаудың тиісінше жұмыс істегендігінің дәлелдерін өкілдік іріктемеде тексеруді қамтиды.

Ұжым – «Эйр Астана» АҚ және «Эйр Астана» АҚ бақылайтын барлық компаниялар.

3. Ішкі бақылау жүйесінің мақсаттары мен міндеттері

3.1. Ішкі бақылау – Топ құрамына кіретін компаниялардың Директорлар кеңесі, басшылық және Топтың барлық қызметкерлері жүзеге асыратын, Топтың мақсаттарына

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

қол жеткізуде ақылға қонымды сенімділікті қамтамасыз етуге бағытталған үздіксіз процесс.

3.2. Ішкі бақылаудың мақсаттары үш санатқа бөлінеді:

- Операциялық мақсаттар – операциялық және қаржылық қызметтің тиімділігі мен нәтижелілігі, оның ішінде активтерді жоғалтудан және мақсатсыз пайдаланудан қорғау.
- Есептілік мақсаттары – ішкі және сыртқы, қаржылық және қаржылық емес есептіліктің дұрыстығы (сенімділігі), уақтылылығы, толықтығы және ашықтығы.
- Сәйкестік (комплаенс) мақсаттары – Топ қызметіне қолданылатын заңнаманы, нормативтік құқықтық актілерді және ішкі қағидаларды сақтау.

3.3. 3.2-тармақта көрсетілген мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін Топтың Ішкі бақылау жүйесі (ІБЖ) келесі негізгі функцияларды орындауға бағытталған:

- Бизнес-процестерге интеграцияланған тәуекелдерді тиімді басқаруды қамтамасыз ету;
- Операциялық тиімділік пен нәтижелілікті арттыру;
- Басқару мен есептілік үшін пайдаланылатын ақпараттың сапасы мен сенімділігін қамтамасыз ету;
- Елеулі кемшіліктерді уақтылы анықтау, тәуекелдерге ден қою және басшылықты хабардар ету үшін құралдар қалыптастыру.


3.4. ІБЖ Топтың корпоративтік басқару жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады және басқарудың барлық деңгейлерін, бизнес-процестер мен операцияларды қамтиды.

3.5. Топтың ІБЖ COSO ішкі бақылаудың интеграцияланған моделіне (COSO Internal Control – Integrated Framework) негізделеді және өзара байланысты бес компоненттен тұрады: бақылау ортасы, тәуекелдерді бағалау, бақылау шаралары, ақпарат және коммуникация, мониторинг.

3.6. Осы Саясат ІБЖ тиімділігін арттыру мақсатында бірыңғай қағидаттарды, талаптарды және құжаттау тәртібін белгілейді.

3.7. Осы Саясаттың міндеттері:

- ІБЖ-нің негізгі қағидаттарын, құрылымын және компоненттерін айқындау;
- ІБЖ шеңберінде басқару органдарының, құрылымдық бөлімшелердің және қызметкерлердің рөлдері мен жауапкершілігін бөлуді бекіту;
- ІБЖ-ні ұйымдастыруға, оның жұмыс істеуіне және мониторингіне қойылатын негізгі талаптарды белгілеу.


	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

4. Ішкі бақылау жүйесінің қағидаттары

4.1. Топта ІБЖ-ні ұйымдастырудың негізінде тәуекелге бағдарланған тәсіл жатыр. Топ құрамына кіретін компаниялардың басшылығы мен олардың қызметкерлері ІБЖ-ні құру және жетілдіру жөніндегі күш-жігерді, ең алдымен, Ішкі бақылау жөніндегі нұсқаулықта белгіленген өлшемдерге сәйкес, тәуекел деңгейі елеулі болып табылатын қызмет салаларына шоғырландырады.

4.2. Топта ІБЖ-ні ұйымдастыру және оның жұмыс істеуі мынадай негізгі қағидаттарға негізделеді:

- Адалдық – Топта ІБЖ-ні енгізу, қолдау және дамыту Топтың адалдық саясатына бейілділігіне және этикалық нормаларды сақтауына негізделеді.
- Үздіксіздік – ІБЖ Топтың барлық бөлімшелерінде және барлық ұйымдық деңгейлерінде енгізілген және тұрақты, үздіксіз негізде жұмыс істейді.
- Кешенділік – ІБЖ Топтың корпоративтік басқару жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады және қызметтің барлық бағыттары мен бизнес-процестерін қамтиды.
- Тәуекелге бағдарланған тәсіл – ІБЖ тәуекелдерді басқару процестерімен тығыз өзара байланыста болады, бұл ішкі бақылау тетіктерін пайдалану арқылы тәуекелдерге уақтылы және тиімді ден қоюды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар оның тиімділігі Компания қызметінің жекелеген салаларына тән тәуекелдер деңгейін ескере отырып, ІБЖ-ні енгізуге, қолдауға және дамытуға арналған ресурстарды бөлу арқылы қамтамасыз етіледі.
- Ақылға қонымды жеткіліктілік – бақылау рәсімдерінің көлемі, күрделілігі және формалдану дәрежесі ІБЖ міндеттерін орындау және мақсаттарына қол жеткізу үшін қажетті әрі жеткілікті болуы тиіс.
- Міндеттерді бөлу – ішкі бақылау жүйесі субъектілерінің құқықтары мен міндеттері ІБЖ-ні енгізу, қолдау және дамыту процестеріне қатысу деңгейіне қарай бөлінеді және өкілеттіктер қақтығысының салдарынан қате әрекеттердің және/немесе алаяқтықтың туындау тәуекелін болдырмау немесе төмендету мақсатында айқындалады.
- Жауапкершілік – ішкі бақылау жүйесінің барлық субъектілері Топтың ішкі нормативтік құжаттарында белгіленген өз функциялары шеңберінде ІБЖ-нің тиімді жұмыс істеуі үшін жауапты болады.
- Икемділік – өзгеріп отыратын жағдайларға бейімделе отырып, ІБЖ Топтың жекелеген бизнес-процестері мен қызмет салалары бойынша да, ішкі бақылау әдіснамасы тұрғысынан да тұрақты түрде дамытылып, жетілдіріліп

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

отырады.

- Үздіксіз жетілдіру – ІБЖ әдіснамасы Топтың қажеттіліктеріне, заңнама талаптарына және үздік әлемдік тәжірибелерге сәйкес тұрақты түрде жетілдіріліп, дамытылады. Сонымен қатар Топ ІБЖ мақсаттарына сәйкес білікті қызметкерлерді тарту, дамыту және ұстап қалу үшін күш салады.


4.3. ІБЖ Топтың белгіленген мақсаттарына қол жеткізудің ақылға қонымды кепілдігін қамтамасыз етуге бағытталған. Сонымен бірге Топ ІБЖ мақсаттары мен міндеттерінің орындалуына әсер етуі мүмкін мынадай шектеулерді ескереді:

- ішкі бақылау рәсімдерін таңдау кезінде ІБЖ қатысушыларының пайымдауларының субъективтілігі, ол бизнес-процестер тәуекелдерін дұрыс бағаламауға, сондай-ақ бақылау тетіктерін, оның ішінде оларды іске асыруға жұмсалатын шығындар мен енгізуден күтілетін пайдаларды бағалау тұрғысынан дұрыс таңдамауға әкелуі мүмкін;
- құзыреттілік деңгейінің жеткіліксіздігіне, салғырттыққа және/немесе шешім қабылдау үшін ақпараттың жеткіліксіз болуына байланысты ІБЖ субъектілерінің қателіктері;
- ІБЖ міндеттерін іске асыру үшін қажетті ресурстардың шектеулілігі, соның салдарынан кейбір міндеттердің орындалмауы және/немесе мақсаттарға толық көлемде қол жеткізілмеуі мүмкін;
- үшінші тұлғалардың, оның ішінде ұйымның бақылауынан тыс тұлғалардың қызметін қоса алғанда, сыртқы факторлардың әсері;
- ІБЖ субъектілерінің белгіленген бақылау рәсімдерін саналы түрде айналып өту мүмкіндігі, атап айтқанда, Топтың ішкі нормативтік құжаттарында белгіленген талаптарды орындамау, сондай-ақ үшінші тұлғалардың қатысуымен жасалуы мүмкін сөз байласу нәтижесінде.

5. Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесі

5.1. Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесі (КТБЖ) «Эйр Астана» Тобының корпоративтік басқару жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады және Ішкі бақылау жүйесімен (ІБЖ) тығыз әрі ажырамас байланыста жұмыс істейді. КТБЖ-ның мақсаты – Топтың стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін барлық деңгейлерде тәуекелдерді уақтылы анықтауға, талдауға, бағалауға және басқаруға арналған бірыңғай әдіснамалық тәсілді қалыптастыру.

5.2. Тәуекелдерді басқару қызметі бекітілген тәуекел-аппетит шеңберінде жүзеге асырылады. Тәуекел-аппетит – Топтың стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу үшін

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

қабылдауға дайын тәуекел деңгейінің сандық және сапалық түрде айқындалған көрсеткіші.

Тәуекел-аппетит, сондай-ақ тәуекелдердің негізгі санаттары бойынша тәуекелге төзімділік деңгейлері Тәуекелдер жөніндегі комитет мүшелерімен айқындалып, Директорлар кеңесімен бекітіледі.


5.3. КТБЖ-ның жұмыс істеуі үшін жалпы жауапкершілік «Үш қорғаныс желісі» моделіне сәйкес бөлінеді. Әрбір желі субъектілерінің тәуекелдерді басқару контекстіндегі рөлдері мен жауапкершіліктерінің егжей-тегжейлі сипаттамасы осы Саясаттың 7-бөлімінде келтірілген.

5.4. Тәуекелдерді басқару екі өзара байланысты деңгейде жүзеге асырылады:

- Стратегиялық деңгей – Топ стратегиясының іске асырылуына, оның ұзақ мерзімді тұрақтылығына, беделіне және негізгі стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуіне әсер етуі мүмкін тәуекелдерге шоғырланады.
- Операциялық деңгей – ағымдағы қаржылық-шаруашылық қызметке, бизнес-процестерге және жобаларға тән тәуекелдерді қамтиды. Операциялық, қаржылық, беделдік және комплаенс-тәуекелдерді басқаруды қамтиды. Операциялық тәуекелдерді басқарудың іргелі құрамдас бөлігі Топтың Қауіпсіздік пен талаптарға сәйкестікті қамтамасыз ету жөніндегі корпоративтік бағдарламасы болып табылады, ол Топтың Қауіпсіздікті басқару жүйесін (ҚБЖ) реттейді. Бұл мамандандырылған бағдарлама қауіпсіздік саласындағы тәуекелдерді проактивті түрде басқарады, қатерлердің инциденттерге айналуына жол бермеуге бағытталған, мінсіз қауіпсіздік мәдениетін қалыптастыруға ықпал етеді және Топтың операциялық тұрақтылығының ажырамас бөлігі болып табылады.

5.5. Тәуекелдерді басқару процесі циклдік, үздіксіз болып табылады және Топтың бизнес-процестеріне және стратегиялық жоспарлауына интеграцияланған. Ол мынадай негізгі кезеңдерді қамтиды:

- Тәуекелдерді сәйкестендіру – стратегиялық және операциялық деңгейлерде күтілетін нәтижелерден ауытқуларға әкелуі және мақсаттарға қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін ықтимал ішкі және сыртқы оқиғаларды жүйелі түрде анықтау.
- Тәуекелдерді талдау және бағалау – анықталған тәуекелдердің себептерін, көздерін, ықтимал салдарын (әсерін) және туындау ықтималдығын айқындау. «Air Astana» АҚ-ның тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау қағидаларында белгіленген талаптарға сәйкес Топ үшін маңыздылығы бойынша тәуекелдерді ранжирлеу.
- Жауап шараларын әзірлеу және іске асыру – Топ стратегиясына және

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

белгіленген тәуекел-аппетитке сәйкес әрбір елеулі тәуекелді өңдеу жөнінде негізделген шешімдер қабылдау. Тәуекелді өңдеудің негізгі нұсқалары: төмендету (оның ішінде бақылау шараларын әзірлеу және енгізу арқылы), қабылдау, болдырмау немесе тәуекелді беру.

- Мониторинг, есептілік және қайта қарау – тәуекелдер бейініндегі өзгерістерді, қабылданған шаралардың тиімділігін тұрақты бақылау, сондай-ақ тәуекелдер туралы барлық ақпаратты жүйелі түрде қайта қарау және өзектендіру. Мониторинг нәтижелері басшылыққа есеп беру және процесті жетілдіру үшін негіз болып табылады.

5.6. КТБЖ мен ІБЖ өзара толықтыратын басқару жүйелері болып табылады. Тәуекелдерді басқару жүйесі шеңберінде тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау процестерінің нәтижелері ІБЖ үшін негізгі ақпарат көздерінің бірі болып саналады:


- Олар бақылау тұрғысынан басым назарды талап ететін қызмет салалары мен бизнес-процестер туралы ІБЖ-ні хабардар етеді;
- Олар Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау департаментінің қызметін жоспарлау кезінде өзге де факторлармен (реттеуші органдардың талаптары, өткен тексерулердің нәтижелері) қатар ескеріледі.
- ІБЖ-нің бақылау шаралары КТБЖ шеңберінде анықталған тәуекелдерге тікелей бағытталуы мүмкін, сондай-ақ өзге талаптар мен үздік тәжірибелер негізінде қалыптастырылады.

6. Бақылау ортасы

6.1. **Бақылау ортасы** – бұл Ұжымда ішкі бақылауды жүзеге асыру үшін негіз құрайтын стандарттардың, процестердің және ұйымдық құрылымдардың жиынтығы. Ол Ішкі Бақылау Жүйесінің (ІБЖ) барлық қалған компоненттерінің негізі ретінде қызмет етеді, ішкі бақылауға қатысты жалпы көзқарасты қалыптастырады және барлық қатысушылар үшін тәртіп пен құрылымды қамтамасыз етеді.

6.2. Ұжымға кіретін компаниялардың Директорлар кеңесі мен жоғары басшылығы адалдық пен этикалық мінез-құлыққа өзгермейтін берілгендікті көрсететін «жоғарыдан берілетін тонды» белгілеуге басты жауапкершілік таратады. Өздерінің сөздері, іс-әрекеттері мен шешімдері арқылы олар ішкі бақылау мен тәуекелдерді басқаруды құндылық жасаудың және тұрақты дамудың ажырамас элементтері ретінде танитын мәдениетті қалыптастырады.

6.3. Ұжымға кіретін компаниялар бизнесті жүргізудің негізгі этикалық қағидаларын бекітетін корпоративтік құндылықтар мен Мінез-құлық ережесіне бағдарланады.

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

- Жаңа қызметкерлердің жұмысқа қабылдану кезінде Мінез-құлық ережесімен танысуы міндетті.
- Компания барлық қызметкерлерді бизнес-этика және Мінез-құлық ережесін сақтау мәселелері бойынша үнемі оқыту мен хабарландыруды жүргізеді.
- Ұжымға кіретін компаниялардың Директорлар кеңесі мен жоғары басшылығы этикаға және заңға қайшы келетін мінез-құлықты болдырмайтын жағдайларды жасап, бұзушылықтар туралы хабарлау үшін сенімді арналарды қамтамасыз етеді.


6.4. Ұжымға кіретін компаниялардың ұйымдық құрылымы оның стратегиялық мақсаттары мен міндеттерін ескере отырып, өкілеттіліктерді, жауапкершілікті және есеп беру міндеттерін анық бөлуді қамтамасыз етейін етіп анықталады.

- Құрылым тиімді өкілеттіктерді беруді, ішкі есеп беруді және бөлімшелер арасындағы өзара іс-қимылды қолдайды.
- Басқару органдары, құрылымдық бөлімшелер мен қызметкерлер үшін өкілеттіліктер, міндеттер және тиімділікті бағалау критерийлері ішкі нормативтік құжаттарда ресімделген.
- Құрылым ашық, сенімді болып табылады және Ұжымның стратегиясы мен сыртқы ортаның өзгерістеріне сәйкестігі үнемі қайта қаралады.

6.5. Ұжым өз мақсаттарына сәйкес біліктілігі мен құндылықтары бар құзыретті қызметкерлерді тартуға, дамытуға және ұстап қалуға ұмтылады.

- Жоғары басшылық персоналды іріктеу, оқыту, бағалау, ынталандыру және дамыту стандарттарын қамтитын кадрлық саясатты бекітіп, орындалуын қамтамасыз етеді.
- Барлық деңгейдегі басшылар функцияларды, қажетті құзыреттерді және жауапкершілік аймақтарын анықтайтын нақты лауазымдық нұсқауларды әзірлеуге жауапты.
- Тиімділікті бағалау және сыйақы жүйесі қызметкерлердің мақсаттарға, соның ішінде ішкі бақылау мен тәуекелдерді басқару саласындағы мақсаттарға қол жеткізу үшін есеп беру міндетін ынталандырады.

6.6. Жоғары және операциялық басшылықтың бизнес жүргізу мен тәуекелдерді басқаруға деген көзқарасы жалпы операциялық мәдениетті қалыптастырады. Басшылық стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге, талаптарды сақтауға және тұрақтылықты сақтауға деген ұмтылыстың ара қатынасын көрсетіп, мәселелерді ашық талқылауға және оларға конструктивті жауап беруге ынталандырады.

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

7. Ішкі бақылау жүйесінің субъектілері және олардың міндеттері

7.1. Ішкі Бақылау Жүйесіне (ІБЖ) жауапкершілік рөлдерді, өкілеттіліктерді және есеп беру міндеттерін анық бөлетін «Үш қорғаныс сызығы» (Three Lines of Defense) жалпы қабылданған моделіне сәйкес бөлінеді.

7.2. Бірінші қорғаныс сызығы: бизнес-процестердің иелері және операциялық басқару:

7.2.1. Бизнес-процестердің иелері (бөлім басшылары)

- Өздерінің процестеріндегі бақылау шараларын әзірлеуге, құжаттауға, енгізуге, мониторингілеуге және үздіксіз жетілдіруге тікелей жауапты.
- Өз процестерінің құжаттамасының (сипаттамалар, тәуекелдер мен бақылау матрицалары) өзектілігі мен толықтығын қамтамасыз етеді.
- Бөлім қызметкерлерінің бақылау процедураларымен танысқанын, олардың маңыздылығын түсінгенін және оларды сақтайтынына көз жеткізеді.
- Жаңа немесе өзгерген тәуекелдерді, сондай-ақ бақылаудың жұмысындағы кемшіліктерді Тәуекелдерді басқару функциясы мен Ішкі Бақылау Функция қызметіне уақытында анықтап, хабарлайды.
- Анықталған кемшіліктерді жою бойынша түзетуші әрекеттерді әзірлеп іске асырады.
- Бақылау процедураларын күнделікті қызметке және лауазымдық нұсқауларға біріктіреді.

7.2.2. Қаржы контролері


- Қаржылық ақпараттың толықтығы, дәлдігі мен сенімділігін қамтамасыз етуге бағытталған бақылау шараларын әзірлеуге, енгізуге және олардың тиімділігін бақылауға жауапты.
- Қолданыстағы қаржылық есеп беру стандарттарының талаптарын сақтауды қамтамасыз етеді.

7.3. Екінші қорғаныс сызығы: мониторинг және әдістемелік қолдау функциялары

Тәуекелдер мен бақылауды басқару бойынша бірінші сызықтың қызметін әдістемемен, мониторингпен және үйлестірумен қамтамасыз ететін мамандандырылған тәуелсіз функциялар.


7.3.1. Тәуекелдерді басқару функциясы (Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау департаментінің Тәуекелдерді басқару жөніндегі бөлімшесі) Ұжымның Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесінің (КТБЖ) дамытуына, енгізілуіне, әдістемелік қамтамасыз етілуіне және тиімділігін мониторингілеуге жауапты. Осы жауапкершілік шеңберінде Тәуекелдерді басқару функциясы:

- Барлық деңгейлерде (стратегиялық және операциялық) тәуекелдерді

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

анықтау, талдау, бағалау, өңдеу және мониторингілеу бойынша корпоративтік әдістеме мен стандарттарды әзірлейді, жаңартады және қолдайды.

- Бизнес-процестердің иелеріне (бірінші қорғаныс сызығы) және мамандандырылған функцияларға (екінші сызық) тәуекелдерді басқару саласында әдістемелік қолдау, кеңес береді және оқыту жүргізеді.
 - Барлық құрылымдық бөлімшелерден тәуекелдер туралы ақпаратты үйлестіреді және біріктіріп, Ұжымның бірыңғай негізгі тәуекелдер профилін (картасын) құрастырады және үнемі жаңартады.
 - Тәуекелдерді басқару комитеті мен Ұжымға кіретін компанияның Директорлар кеңесі бекітетін тәуекелдерге деген қабылдау қабілеті мен төзімділік деңгейлерін анықтау, қайта қарау және хабарлау процесін ұйымдастырады.
 - Жоғары басшылыққа, Тәуекелдер комитетіне және Ұжымға кіретін компанияның Директорлар кеңесіне тәуекелдер профилінің жай-күйі, үрдістері және тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі туралы объективті, толық және уақтылы ақпаратпен қамтамасыз етеді.
 - Белгіленген тәуекелдерді басқару әдістемелерінің сақталуына және негізгі тәуекелдерді өңдеу жоспарларын іске асырудың толықтығына тәуелсіз мониторинг жүргізеді.
 - Сыртқы және ішкі ортадағы өзгерістерді (жаңа заңнама, стратегиялық бастамалар, оқиғалар) жаңа тәуекелдердің пайда болуы тұрғысынан талдайды.
 - Бақылау қызметін жоспарлау және бақылау шараларын бағалау үшін тәуекелге бағытталған жоспарлау үшін негізгі тәуекелдер туралы деректерді Ішкі бақылау функциясына ұсына отырып, онымен өзара іс-қимыл жасайды.
- 7.3.2. **Комплаенс қызметі** екінші қорғаныс сызығының функциясын орындай отырып, Ұжымда сәйкестікті қамтамасыз ету жүйесін (комплаенс-бағдарламаны) қалыптастыруға, қолдауға және дамытуға жауапты. Оның мақсаты – сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саласындағы қолданыстағы заңдардың, нормативтік актілердің, стандарттардың, сондай-ақ Ұжымның саясаттары мен этикалық нормаларының сақталмауына байланысты тәуекелдерді тиімді басқару болып табылады.
- **Комплаенс тәуекелдерін**, соның ішінде коррупцияға, алаяқтыққа, санкциялық режимге, жеке деректерді қорғауға байланысты тәуекелдерді анықтайды, бағалайды және картаға түсіреді.
 - Анықталған тәуекелдерді тиімді басқаруға бағытталған **Комплаенс**


	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

Қызметінің жауапкершілік аймағына кіретін саясаттарды, процедураларды және басқа да бақылау шараларын Комплаенс Қызметі туралы Ережеге сәйкес әзірлейді, жаңартады және енгізуді бастайды.

- Жоғары басшылық пен бизнес-процестердің иелеріне комплаенс мәселелері бойынша кеңес береді, сонымен қатар қызметкерлерді хабардар ету мен оқытуды қамтамасыз етеді.
- Өз функцияларын орындау үшін қажетті барлық ақпаратқа кедергісіз қатынау құқығына ие.
- Комплаенс Қызметінің жауапкершілік аймағына кіретін мәселелер бойынша заңнамадағы өзгерістерді қадағалайды және олардың Ұжым қызметіне әсерін бағалайды.

7.3.3. Ішкі Бақылау Функциясы екінші қорғаныс сызығының функциясын атқара отырып, қаржылық есеп берудің сенімділігін қамтамасыз етуге басым назар аудара отырып, Ұжымдағы ІБЖ-ны жетілдіру бойынша қызметке әдістемелік басшылық жасайды, тәуелсіз мониторинг жүргізеді және үйлестіреді.

- Қаржылық есептің дұрыс емес көрсетілуі тәуекелдеріне және тиісті бақылау шараларына бағытталған ішкі бақылау бойынша әдістемелік құжаттарды (стандарттар, әдістер, регламенттер) әзірлейді, жаңартады және бірыңғай қолданылуын қамтамасыз етеді.
- Негізгі тәуекелдер профиліне, сондай-ақ қаржылық есептің жол элементтерінің маңыздылығын сандық және сапалық бағалауларға сүйене отырып, бақылау шараларын тексеру үшін Жұмыс жоспарын құрастырады және жаңартады. Ішкі Бақылау Функциясы қызметінің бағыты бақылау тәуекелін – сенімді қаржылық есепті дайындауға қатысты қателіктерді, дұрыс емес көрсетулерді немесе талаптарды сақтамауды болдырмау немесе уақытында анықтау үшін нақты бақылау шараларының тиімсіз немесе жеткіліксіз болу тәуекелін бағалауға бағытталған.
- Бизнес-процестердің иелеріне процестердің сипаттамалары мен Тәуекелдер мен бақылау матрицаларын әзірлеуді қоса алғанда, бақылау шараларын дұрыс жобалау, құжаттау, енгізу және жетілдіру бойынша кеңестік және әдістемелік қолдау көрсетеді.
- Ұжымның барлық бөлімшелерінде бақылау шараларын орындауды жоспарлы және жоспарлы емес мониторингілеуді және олардың тиімділігін бағалауды ұйымдастырады және жүргізеді, соның ішінде бақылау шараларының дизайнын бағалау үшін процесті қадамдық қарап шығу процедураларын және өкілдік іріктеме негізінде бақылау шараларының операциялық тиімділігін тестілеуді жүргізеді.

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

- Өз функцияларын орындау үшін қажетті барлық ақпаратқа кедергісіз қатынау құқығына ие.
- Объективтілікті қамтамасыз ету және мүмкін мүдделер қайшылығын болдырмау үшін Ішкі Бақылау Функциясы ең маңызды тексерулердің нәтижелерін, ІБЖ-ның тиімділігі туралы қорытындыларды және анықталған маңызды кемшіліктер туралы есептерді өзінің тікелей операциялық басшылығына ғана емес, сонымен қатар тікелей Ұжымға кіретін компанияның Директорлар кеңесінің Аудит комитетіне ұсынады.
- Анықталған бақылау кемшіліктерінің себептерін талдайды және түзетуші әрекеттерді әзірлеуді үйлестіреді.
- Жоғары басшылық үшін ІБЖ-ның жай-күйі мен дамуы туралы үнемі есептер дайындайды.

7.4. Үшінші қорғаныс сызығы: тәуелсіз тексеру және бағалау


7.4.1. Ішкі Аудит Қызметі тәуелсіз үшінші қорғаныс сызығы ретінде ІБЖ-ның жалпы тиімділігін тәуелсіз және объективті бағалауды жүргізеді. Бұна бақылау ортасының жеткіліктілігін, тәуекелдер мен ішкі бақылауды басқару процестерінің тиімділігін, сондай-ақ бірінші және екінші қорғаныс сызықтарының функцияларының жұмысын бағалау кіреді. ІАҚ ІБЖ-ны жетілдіру бойынша кепілдіктер мен ұсыныстар береді.

- Тәуекелдерді тәуелсіз бағалау негізінде аудиттер жүргізеді, соның ішінде екінші сызықпен жүргізілетін бақылау шараларының дизайны мен операциялық тиімділігін бағалау процестерінің жеткіліктілігі мен нәтижелілігін тексереді.
- Ұжымға кіретін Компанияның Директорлар кеңесіне (Аудит комитетіне) және жоғары басшылыққа қорытындылар мен ұсыныстармен есептер ұсынады.
- Бақылауды жобалауға немесе пайдалануға жауапты емес, бұл оның тәуелсіздігін қамтамасыз етеді.

7.5. Стратегиялық басқару және бақылау органдары

7.5.1. Жоғары басшылық (Тәуекелдер комитетін қоса алғанда) ІБЖ-ны құруға, енгізуге, қолдауға және үздіксіз жетілдіруге тікелей жауапты.

- Бұл ІБЖ Саясатын басқарудың барлық деңгейлерінде іске асыруды қамтамасыз етеді.
- ІБЖ-ны дамыту және жетілдіру бойынша Шаралар жоспарын бекітеді.
- Корпоративтік негізгі тәуекелдер профилін (картасын), тәуекелдерге деген қабылдау қабілеті деңгейлерін бекітеді және тәуекелдер мен ішкі бақылауды басқару жүйесінің жай-күйі туралы үнемі есептерді қарастырады.
- ІБЖ-ның жұмыс істеуінің негізгі мәселелері бойынша есептерді қарастырады,

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

оларға мыналар кіреді: (i) белгіленген процедуралардан айтарлықтай ауытқулар, (ii) ішкі саясат пен нормативтік талаптарды бұзу және (iii) бақылау процедураларының кемшіліктері (2-бөлімде анықталғандай) және оларды жою үшін ресурстарды бөлуді қамтамасыз етеді.

- Операциялық тиімділік, бақылаудың сенімділігі және экономикалық орындылық арасындағы тепе-теңдікті жасайды.

7.5.2. Аудит комитеті (бекітілген Ережеге сәйкес) ІБЖ-ның, ішкі аудиттің және сыртқы есеп беру процесінің тиімділігіне Директорлар кеңесінің атынан тікелей қадағалау жүргізеді.

- Сыртқы және ішкі аудиторлардың ІБЖ-ның жай-күйі мен бақылау ортасына қатысты есептерінің негізгі тұжырымдары мен ұсыныстарын талдайды.
- Аудиторлар анықтаған маңызды кемшіліктерді жою бойынша Компания басшылығының шаралар жоспарларын орындауын бақылайды.
- ІБЖ мен ішкі аудит қызметінің жұмысына бөлінген ресурстардың жеткіліктілігі мен тиімділігін бағалайды.
- ІБЖ-ны жетілдіру бойынша жалпыланған тұжырымдар мен ұсыныстарды Директорлар кеңесіне ұсынады.


7.5.3. Директорлар кеңесі корпоративтік басқару жүйесінің, соның ішінде ІБЖ-ның тиімділігіне қадағалау жасауға жауапты.

- Бұл ІБЖ Саясатын және оның маңызды өзгерістерін бекітеді.
- «Жоғарыдан берілетін тонды» белгілейді және жоғары басшылықтың жеткілікті және тиімді ІБЖ-ны құруы мен қолдауын қамтамасыз етеді.
- ІБЖ-ның тиімділігі мен бақылау ортасының жай-күйі туралы Аудит комитеті мен жоғары басшылықтың есептерін үнемі тыңдайды.
- Ұсынылған есептер мен ұсыныстар негізінде ішкі бақылаудың тиімділігін арттыру бойынша стратегиялық шешімдер қабылдайды.

8. Тәуекелдерді Бағалау

8.1. Тәуекелдерді бағалау Ұжымды басқарудың динамикалық, қайталанатын және ажырамас элементі болып табылады. Бұл Ұжымның операциялық қызметі, есеп беруі және сәйкестігі саласындағы мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін оқиғалардың (тәуекелдердің) уақтылы анықталуы, талдануы және маңыздылығын анықтау процесі болып табылады. «Эйр Астана» Ұжымында бұл компонент екі өзара байланысты процестің өзара әрекеттесуі арқылы іске асырылады:

- Тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ) аясында стратегиялық және

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

операциялық тәуекелдерді бағалау, ол 5-тарауда сипатталған.

- Ішкі бақылау мақсаттары үшін тәуекелдерді бағалау, ол осы тараудың пәні болып табылады және Ішкі Бақылау Функциясының қызметін жоспарлау үшін бақылау тәуекелдерін анықтауға бағытталған.

8.2. IBҚ мақсаттары үшін тәуекелдерді бағалаудың мақсаты Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау департаменті жүргізетін бақылау шараларын жоспарлау, басымдықтарды белгілеу және орындауға тәуекелге бағытталған көзқарасты қамтамасыз ету болып табылады. Бағалаудың басты назары **бақылау тәуекеліне** – қолданыстағы бақылау шараларының Ұжымның операциялық, есеп беру және комплаенс мақсаттарынан айтарлықтай ауытқудың алдын алу немесе уақытылы анықтау үшін тиімсіз, жеткіліксіз немесе жоқ болу мүмкіндігіне – бағытталған.

8.3. IBҚ мақсаттары үшін тәуекелдерді бағалау процесі Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау департаменті қызметіне біріктірілген төмендегі негізгі кезеңдерді қамтиды:


8.3.1. **Жоспарлау және бағалау саласын анықтау:** Бұл кезеңде Ішкі Бақылау Функциясы Ұжым үшін ең маңызды бизнес-процестерді, қаржылық есеп берудің шоттарын және ақпаратты ашып көрсету аймақтарын оларды кейіннен тексеру үшін бөліп көрсетеді. Саланы анықтау бекітілген сандық және сапалық маңыздылық критерийлері (маңыздылық шектері) негізінде жүзеге асырылады.

8.3.2. **Тәуекелдерді анықтау және талдау:** Ішкі Бақылау Функциясы өз қызметін жоспарлау мақсатында тәуекелдерді тәуелсіз анықтау және талдау жүргізеді. Бұл ретте төмендегі кіріс деректері мен ақпарат көздері ескеріледі:

- IBҚ-ның алдыңғы тексерулерінің нәтижелері және Ішкі Аудит Қызметінің есептері.
- Операциялық оқиғалар, анықталған бұзушылықтар және ыстық желіге түскен өтініштер туралы деректер.
- Тәжірибеге және салалық тәуекелдерді білуге негізделген кәсіби пайым.
- Ұжымның сыртқы (нормативтік, экономикалық) және ішкі (стратегия, қайта ұйымдастыру, жаңа жүйелерді енгізу) ортасындағы маңызды өзгерістерді талдау.
- Сұраныс бойынша, Ішкі Бақылау Функциясы Компанияның тәуекелдер ландшафты туралы толық түсінік қалыптастыру үшін Тәуекелдерді Басқару Функциясы ұсынған ақпаратты ескере алады.

8.3.3. **Тәуекелдердің маңыздылығын бағалау (дәрежелену):**

Анықталған тәуекелдер олардың пайда болу ықтималдығы және Ұжымның операциялар, есеп беру және сәйкестік саласындағы мақсаттарына әсер ету мүмкіндігі тұрғысынан бағаланады. Осы бағалау негізінде тексеруге және

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

тестілеуге жататын бизнес-процестер мен бақылау шараларын анықтау үшін тәуекелдерге басымдықтар беріледі.

8.3.4. Бағалау нәтижесі және ІБЖ-ның басқа компоненттерімен байланысы:

ІБҚ мақсаттары үшін тәуекелдерді бағалау процесінің нәтижесі Қаржы Директоры мен Аудит Комитетімен үнемі бекітілетін Ішкі Бақылау Функциясының Жұмыс жоспары болып табылады. Бұл жоспар:

- Тексерулер жүргізу үшін басымдықты бизнес-процестерді, аймақтарды және нақты бақылау шараларын анықтайды.
- Тестілеудің бағыттары мен тереңдігін белгілей отырып, «Бақылау шаралары» компонентінің (9-тарау) тікелей негізі болып табылады.
- ІБЖ-ның жалпы тиімділігін бағалау және мүдделі тараптарды хабардар ету үшін «Ақпарат және қарым-қатынас» (10-тарау) және «Мониторинг» (11-тарау) компоненттерінде ескеріледі.

8.3.5. Процестің үздіксіздігі:

ІБҚ мақсаттары үшін тәуекелдерді бағалау бір реттік шара емес. Ол үнемі (жылына бір реттен кем емес) жүргізіледі және Ұжым қызметінде, тәуекелдер профилінде, ұйымдық құрылымда, бизнес-процестерде немесе сыртқы ортада маңызды өзгерістер болған кезде жаңартылады, бұл ішкі бақылау жүйесінің тұрақты өзектілігі мен тиімділігін қамтамасыз етеді.


9. Бақылау шаралары

9.1. **Бақылау шаралары** – бұл тәуекелдерді басқару саласындағы директиваларды орындау үшін басшылық енгізетін нақты саясаттар, процедуралар, технологиялар және ұйымдық механизмдер. Олардың мақсаты – операциялық, есеп беру және комплаенс-мақсаттарына қол жеткізу үшін тәуекелдерді бағалау барысында (8-тарау) анықталған тәуекелдерді Ұжым үшін қолайлы деңгейге дейін төмендетуді қамтамасыз ету.

9.2. Бақылау шараларына жауапкершілік «Үш қорғаныс сызығы» моделіне сәйкес (7-тарау) бөлінеді.

9.3. **Бизнес-процестердің иелері (1-ші сызық)** өз процестері аясындағы бақылау шараларын әзірлеуге, құжаттауға, енгізуге және күнделікті орындауға тікелей және толық жауапты.

9.4. **Ішкі Бақылау Қызметі (2-ші сызық)** бақылауды жобалауға әдістемелік қолдау көрсетеді және олардың тиімділігін тәуелсіз бағалауды жүргізеді. Күрделі немесе жаңа бақылауды жобалау кезінде процестердің иелері кеңес алу үшін Ішкі Бақылау Қызметін тарта алады.

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

9.5. Әрбір бақылау шарасының тиімділігін қамтамасыз ету үшін ол тиісінше жобаланған болуы керек. Жобалаудың минималды талаптары мыналарды қамтиды:

- Анық мақсат: Бақылау бір немесе бірнеше нақты тәуекелдермен тікелей байланысты болуы керек.
- Анықтық: Жауапты орындаушы, бизнес-процестің иесі, орындалу жиілігі және мерзімдері белгіленуі керек.
- Процедуралықтық: Ақпарат көздерін, тексеру критерийлерін және ауытқулар анықталған кездегі әрекеттерді қоса алғанда, нақты әрекеттер тізбегі сипатталған болуы керек.
- Құжатталатындық: Бақылау процедурасы және оның нәтижелері (бақылау дәлелдері) тіркеуге және сақтауға жатады.

9.6. Бақылау шараларының дизайнының жеткіліктілігі Ішкі Бақылау Функциясымен «Ішкі Бақылау Бойынша Нұсқаулықта» сипатталған Процесті қадамдық қарап шығу процедурасы барысында тексеріледі.

9.7. Бақылау шаралары талдау және бағалау мақсатында әртүрлі белгілер бойынша жіктеледі:


- Әрекет сипаты бойынша: Алдын алушы (қатенің немесе оқиғаның пайда болуына жол бермейді) және анықтаушы (оқиғаны ол болғаннан кейін анықтайды).
- Орындау тәсілі бойынша: Қолмен жүргізілетін (адамның әрекетіне толығымен тәуелді), автоматтандырылған (АТ-тәуелді) (адамның қатысуынсыз бағдарламалық жасақтамамен орындалады) және жартылай автоматтандырылған (алғашқы екеуінің комбинациясы).
- Маңыздылығы бойынша: Негізгі бақылаулар; қосалқы бақылаулар.

9.8. Қателер мен алаяқтық тәуекелін төмендету үшін **міндеттерді бөлу қағидасы** процестер мен бақылау шараларын жобалауға ендірілуі керек. Толық бөлу мүмкін болмаған жағдайларда, басшылық басқа компенсациялаушы бақылауды енгізуге міндетті.

9.9. Бақылау шаралары, олардың мақсаттары және тәуекелдермен байланысы міндетті түрде құжатталуға жатады. Құжатталу айқындықты, есеп беруді, оқыту мүмкіндігін, мониторинг пен тәуелсіз бағалауды қамтамасыз етеді.

9.9.1. Бизнес-процестің сипаттамасы (Нарратив) – процестің мақсатын, шекараларын, негізгі қатысушыларын (рөлдік модельдер) және негізгі қадамдарын (операциялар ағынын) сипаттайтын негізгі құжат. Сипаттама тәуекелдердің пайда болу нүктелерін және оларға сәйкес бақылау әрекеттерін кейінгі анықтау үшін негіз болады.

9.9.2. Тәуекелдер мен бақылау матрицасы – процестің мақсаттары, анықталған

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

тәуекелдер және оларды азайту үшін енгізілген бақылау шаралары арасындағы байланысты ресмилендіретін және айқын көрсететін орталықтандырылған басқару құралы. Тәуекелдер мен бақылау матрицасы процесте немесе тәуекелдер ландшафтында өзгерістер болған кезде жаңартылатын «тірі» құжат болып табылады.

9.9.3. Регламенттеуші құжаттар және жұмыс нұсқаулары – Тәуекелдер мен бақылау матрицасында сипатталған бақылау шараларын орындаудың нақты қадамдары ендірілген егжей-тегжейлі ішкі нормативтік құжаттар (регламенттер, процедуралар, лауазымдық нұсқаулар, пайдаланушы нұсқаулықтары). Олар бақылауды қызметкерлердің күнделікті орындау құралы болып табылады.


9.9.4. Тәуекелдер мен бақылау матрицасына қойылатын талаптар:

- 9.3-тармақта белгіленген жауапкершілікке сәйкес Бизнес-процестің иесі (бөлім басшысы) Тәуекелдер мен бақылау матрицасының өзектілігі мен толықтығын, сондай-ақ бақылау процедураларының лауазымдық нұсқауларда, регламенттерде және басқа ішкі құжаттарда ресімделуін қамтамасыз етеді.
- Тәуекелдер мен бақылау матрицасында мыналар болуы керек: процестің мақсаттары, анықталған маңызды тәуекелдер, әрбір тәуекелге арналған бақылау шаралары, бизнес-процестің иесі, бақылаудың сипаты мен жиілігі.
- Тәуекелдер мен бақылау матрицасындағы деректер (мақсаттар, қадамдар, жауаптылар) процестің сипаттамасына сәйкес келуі керек.
- Тәуекелдер мен бақылау матрицасы жылына бір реттен кем емес, сондай-ақ процесте айтарлықтай өзгерістер болған кезде міндетті түрде қайта қаралуға және жаңартылуға жатады.
- Жаңартылған Тәуекелдер мен бақылау матрицалары мүдделі тараптармен (әдістемелік сараптама үшін Ішкі Бақылау Функциясын қоса алғанда) келісіледі және белгіленген тәртіппен бекітіледі.

9.10. Бақылау шараларының дұрыс жобаланғанына ғана емес, сонымен қатар үздіксіз тиімді жұмыс істеп тұрғанына куәлік ету үшін Ішкі Бақылау Функциясы оларды «Ішкі Бақылау Бойынша Нұсқаулыққа» сәйкес тәуелсіз бағалауды жүргізеді.

9.11. **Операциялық тиімділікті бағалау (Operating Effectiveness Testing):** Бақылаудың бағаланатын кезеңде жобаланғандай жұмыс істегендігі туралы өкілдік іріктемеде тексеру.

- Әдістеме: Бағалау құжаттық дәлелдерді талдауды, сауалнамаларды, бақылауды және процедураларды қайта орындауды қамтиды. Тестілеу көлемі (іріктеме өлшемі) жиілік пен бақылаудың сипатына байланысты белгіленген әдістеме бойынша анықталады.
- Нәтижелер: Қорытындылар мен анықталған кемшіліктер Жұмыс

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

құжаттарында тіркеледі. Кемшіліктер олардың ауырлығына байланысты жіктеледі және жоюды мониторингілеу үшін Кемшіліктер журналына енгізіледі.

9.12. **Бизнес-процестердің иелері** процестердің трансформациясы, ұйымдық құрылым, жаңа тәуекелдердің пайда болуы немесе сыртқы жағдайлардың өзгеруі кезінде қажетті өзгерістер енгізе отырып, бақылау шараларының өзектілігін және тиімділігін үнемі қайта қарауға міндетті.

9.13. **Ішкі Бақылау Функциясы** кемшіліктер журналына тіркелген кемшіліктерді жою жоспарларын орындауды мониторингілейді.

10. Ақпарат және Қарым-қатынас

10.1. Тиімді ішкі бақылау жүйесі Ұжым ішінде және оның шеңберінен тыс сәйкес қарым-қатынас арналары арқылы сапалы ақпаратты анықтауды, алуды, өңдеуді және беруді талап етеді. Ақпарат пен қарым-қатынас ІБЖ-ның барлық қалған элементтерінің жұмыс істеуін қамтамасыз ететін байланыстырушы компоненттер болып табылады.


10.2. Ішкі бақылаудың жұмыс істеуін қолдау үшін қолданылатын ақпарат төмендегі негізгі критерийлерге жауап беруі керек:

- Өзектілік: Ақпарат операциялар, есеп беру және сәйкестік саласындағы мақсаттарға қол жеткізумен байланысты шешім қабылдау үшін сәйкес болуы керек.
- Уақтылылық: Ақпарат қажетті бақылау әрекеттерін орындауға мүмкіндік беретін мерзімде ұсынылуы керек.
- Дәлдік пен толықтық: Ақпарат сәйкес операцияларды, оқиғаларды немесе жағдайларды шынайы және жан-жақты көрсетуі керек.
- Қатынау мүмкіндігі: Ақпарат өз міндеттерін орындау үшін қажетті форматта және көлемде құзыретті тұлғаларға ұсынылуы керек.

10.3. Ұжым ақпаратты ішкі (операциялық деректер, мониторинг есептері, процестің сипаттамасы және тәуекелдер мен бақылау матрицалары) және сыртқы (нормативтік актілер, салалық есептер, контрагенттердің кері байланысы) көздерден жинауды және өңдеуді қамтамасыз етеді.

10.4. Ұжым тиімді, сенімді және қорғалған ішкі қарым-қатынас арналарын белгілейді және қолдайды, олар мыналарды қамтамасыз етеді:

- Ақпараттың төмен қарай ағыны: Барлық қызметкерлерге стратегиялық және операциялық мақсаттарды, бекітілген саясаттар мен процедураларды, сондай-ақ ІБЖ аясындағы олардың рөлдері мен жауапкершіліктерін анық

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

және толық жеткізу.


- Ақпараттың жоғары қарай ағыны: Анықталған тәуекелдер, бақылаудың маңызды кемшіліктері, бұзушылықтар, стандартты емес жағдайлар және жетілдіру мүмкіндіктері туралы Ұжымға кіретін компанияның басшылығы мен Директорлар кеңесіне ақпараттың уақтылы түсуі.
- Ақпараттың көлденең алмасуы: Сквозной процестер мен тәуекелдерді басқару үшін құрылымдық бөлімшелер, бизнес-процестердің иелері және бақылау функциялары (тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау , компаенс қызметі) арасындағы үздіксіз өзара әрекеттесу.

10.5. Ұжым оның ішкі бақылау жүйесінің жұмыс істеуіне әсер ететін мәселелер бойынша, соның ішінде реттеуші органдармен, акционерлермен, сыртқы аудиторлармен және негізгі контрагенттермен сыртқы тараптармен қарым-қатынас жасайды. Мұндай қарым-қатынас қажетті ашықтық деңгейін, ақпаратты ашу талаптарын сақтауды және құпия деректерді қорғауды қамтамасыз етейін етіп бекітілген тәртіптерге сәйкес жүргізіледі.

10.6. Ашықтықты қамтамасыз ету және қарым-қатынастағы кедергілерді болдырмау үшін Ұжым қызметкерлерге, контрагенттерге және басқа адамдарға ықтимал бұзушылықтар, этикаға жатпайтын мінез-құлық, алаяқтық немесе бақылау жүйесіндегі маңызды кемшіліктер туралы анонимді және құпия түрде хабарлауға мүмкіндік беретін арнайы қорғалған арналарды (ыстық желі, арнайы электрондық пошта жәшігі сияқты) қолдайды.

10.7. Жауапкершілік

- Ұжымға кіретін компанияның Директорлар кеңесі ақпараттық қауіпсіздікті, құпиялылық пен ақпаратты ашуын реттейтін негізгі саясаттарды бекітеді, сонымен қатар қарым-қатынас жүйелерінің тиімділігіне қадағалау жүргізеді.
- Жоғары басшылық ақпаратты ашық алмасуды ынталандыратын ұйымдық мәдениетті құруға және сақтауға, сонымен қатар деректерді тиімді жинау, өңдеу және беру үшін технологиялық және ұйымдық инфрақұрылымды қамтамасыз етуге жауапты.
- Барлық деңгейдегі басшылар күтілетін мінез-құлықты үлгі етуге, қызметкерлерден келетін ақпаратты белсенді тыңдауға және оған жауап беруге, сондай-ақ өз командаларына өзекті мәліметтерді уақытылы жеткізуге міндетті.
- Барлық қызметкерлер өздерінің бақылау міндеттерін орындау үшін қажетті дәл, толық және уақтылы ақпаратты ұсынуға және белгіленген қарым-қатынас арналарын пайдалануға жауапты.

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

11. Мониторинг

11.1. **Мониторинг** – бұл уақыт өте келе Ішкі Бақылау Жүйесінің жұмыс істеуін бағалаудың үздіксіз және қайталанатын процесі. Оның мақсаты – ІБЖ өзгермелі ішкі және сыртқы ортаға бейімделе отырып, тиімді жұмыс істеп жатқанын қамтамасыз ету және растау, Ұжымның мақсаттарына қол жеткізудегі «ақылға қонымды сенімділікті» сақтау үшін кемшіліктерді уақтылы анықтап жою.

11.2. Ұжымда мониторинг «Үш қорғаныс сызығы» моделіне сәйкес (7-тарау) әртүрлі субъектілер жауапты болатын екі бір-бірін толықтыратын қызмет түрі арқылы іске асырылады.


11.2.1. **Ағымдағы (үздіксіз) мониторинг:** Үнемі операциялық және басқару қызметіне ендірілген.

- Бизнес-процестердің иелері (1-ші сызық) өз процестері аясындағы бақылау шараларын орындауды күнделікті бақылайды.
- Тәуекелдерді басқару функциясы (2-ші сызық) тәуекелдердің корпоративтік профиліне үздіксіз мониторинг жүргізеді, туындайтын тәуекелдерді анықтайды және тәуекелдерге ден қою шараларының тиімділігін бақылайды
- Ішкі Бақылау функциясы (2-ші сызық) ағымдағы мониторинг нәтижелерін үйлестіреді, іріктемелі тексеруді жүргізеді және біріктіреді, оның жүйелілігі мен әдістемелік бірлігін қамтамасыз етеді.
- Комплаенс қызметі (2-ші сызық) Директорлар кеңесі бекіткен Сәйкестік бағдарламасы аясында сәйкестік тәуекелдерінің мониторингін жүзеге асырады.

11.2.2. **Мерзімді тәуелсіз бағалау:** Жүйенің жалпы тиімділігі туралы тәуелсіз тексеру және кепілдік алу үшін белгіленген мерзімділікпен жүргізіледі. **Ішкі Аудит Қызметі (ІАҚ) (3-ші сызық)** бекітілген жоспар бойынша, негізгі тәуекелдерге бағытталған тәуелсіз бағалауды (аудиттерді) жүргізеді. Бағалау объектісі басқару жүйесінің жалпы тиімділігі, атап айтқанда:

- Ішкі Бақылау Жүйесінің (ІБЖ) және Корпоративтік Тәуекелдерді Басқару Жүйесінің (КТБЖ) тиімділігі.
- Бірінші және екінші қорғаныс сызықтары функцияларының (операциялық басқару, тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау, комплаенс) жұмысының жеткіліктілігі мен нәтижелілігі.

11.2.3. **Тәуекелдерді басқару және Ішкі Бақылау Департаменті** ағымдағы мониторинг процесінің орталық үйлестірушісі болып табылады және төмендегі функцияларды орындайды:

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

- Түзетуші әрекеттерді орындауды мониторингілеу: Кемшіліктер журналына тіркелген кемшіліктерді жою бойынша шаралардың мәртебесі мен тиімділігін жүйелі түрде қадағалау. ІБҚ түзетуші әрекеттер жоспарларының уақытында орындалғанына және олардың нәтижелерінің тиімді болғанына көз жеткізеді.
- Аналитикалық шолу және іріктемелі тексерулер: Тенденцияларды, жаңа тәуекелдерді және бақылаудағы ықтимал әлсіз жерлерді анықтау үшін процестердің иелерінен, оқиғалар туралы деректерден және өзінің іріктемелі тексерулерінің нәтижелерінен ақпаратты үнемі жинау, талдау және бағалау.
- Өзгерістерді бастау және жаңарту: Мониторинг нәтижелеріне сүйене отырып, Ішкі Бақылау Функциясы саясаттарды, процедураларды, бақылау шараларын, процестің сипаттамасы мен Тәуекелдер мен бақылау матрицасын қоса алғанда, ІБЖ элементтерін қайта қарау, жаңарту және жетілдіруді бастайды.

11.3. **Ішкі Аудит Қызметімен (ІАҚ) жүргізілетін мерзімді бағалау** ІБЖ-ның тиімділігін тәуелсіз растауға бағытталған.

- Бағалау тәуекелдерді бағалауға негізделген бекітілген Жылдық аудит жоспарына сәйкес жүргізіледі.
- Бағалау нәтижелері, соның ішінде ІБЖ-ның тиімділігін арттыру бойынша тұжырымдар мен ұсыныстар, үнемі есеп беру шеңберінде «Эйр Астана» АҚ-ның Аудит комитеті мен Директорлар кеңесіне ұсынылады.


11.4. **Тәуекелдерді басқару және Ішкі Бақылау Департаменті** ағымдағы мониторингтің нәтижелері, негізгі тұжырымдары, кемшіліктерді жоюдың мәртебесі және ІБЖ-ны жетілдіру ұсыныстары туралы жоғары басшылықты үнемі хабардар етеді.

11.5. **Тәуекелдерді басқару және Ішкі Бақылау Департаменті** және ІАҚ есептері негізінде «Эйр Астана» АҚ-ның Директорлар кеңесі мен Аудит комитеті ІБЖ-ның тиімділігі туралы тұтас түсінік алады және оның дамуына стратегиялық қадағалау жүргізеді.

11.6. Ұжымға кіретін компаниялардың Директорлар кеңесі мен жоғары басшылығы мониторинг процесіне жалпы қадағалау жасауға, оны жүргізу үшін қажетті ресурстарды қамтамасыз етуге және анықталған кемшіліктерді жетілдіру мүмкіндігі ретінде қабылданатын және уақытында жойылатын мәдениетті қалыптастыруға жауапты.

12. Есеп беру және ақпаратты ашу

12.1. «Эйр Астана» АҚ Директорлар кеңесі ішкі бақылау жүйесіне (ІБЖ) қадағалау

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-


жасауға және оның тиімділігін қамтамасыз етуге жауапты. Осы жауапкершілік шеңберінде және қолданыстағы заңнама талаптары мен тиісті корпоративтік басқару қағидаттарына сәйкес, Директорлар кеңесі Ұжымның жылдық есебінде, ең алдымен, акционерлер мен басқа да мүдделі тараптар алдында ІБЖ-ның жай-күйі мен тиімділігі туралы маңызды ақпаратты үнемі ашу арқылы ашықтық пен есеп беруді қамтамасыз етеді.

12.2. Жылдық есептің корпоративтік басқару және ішкі бақылауға арналған бөлімінде «Эйр Астана» АҚ Директорлар кеңесі төмендегі ақпаратты ашуды қамтамасыз етеді:

- Жауапкершілікті мойындау: Директорлар кеңесінің Ұжымның стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізу үшін тәуекелдерді басқаруға бағытталған тиімді ІБЖ-ны ұйымдастыруға және оған қадағалау жасауға жауапты екенін көрсету.
- Тәуекелдер мен ішкі бақылауды басқару процестерінің сипаттамасы: Маңызды тәуекелдерді анықтау, бағалау және басқару процестерінің негізгі элементтерінің, сондай-ақ «Үш қорғаныс сызығы» моделіне сілтеме жасай отырып, ІБЖ-ның негізгі қағидалары мен құрылымының қысқаша сипаттамасы.
- Бағалаудың жүргізілгендігін растау: Есептік жыл ішінде Директорлар кеңесі (оның комитеттері, ең алдымен Аудит комитеті арқылы) ІБЖ-ның тиімділігін бағалағанын көрсету. Есепте бұл бағалаудың жоғары басшылық, Тәуекелдерді басқару және Ішкі Бақылау Департаменті және Ішкі Аудит Қызметі ұсынған ақпарат негізінде жүргізілгендігі көрсетілуі керек.
- Ақылға қонымды сенімділік қағидасы: ІБЖ-ның табиғи шектеулеріне байланысты (осы Саясаттың 4.3-тарауы) маңызды бұрмалау, шығын немесе талаптарды сақтамаудың алдын алу үшін ақылға қонымды, бірақ абсолютті кепілдік емес екендігі туралы анық мәлімдеме.
- Маңызды кемшіліктерді ашу: Есепті кезеңде анықталған ІБЖ-дағы кез келген айтарлықтай немесе маңызды кемшіліктер туралы ақпарат, сондай-ақ оларды жою үшін Директорлар кеңесі мен Ұжым басшылығының қабылдаған немесе жоспарлаған шараларының сипаттамасы.
- Қосымша ақпарат: Директорлар кеңесінің шешімі бойынша есепке Ұжымның тәуекелдер мен ішкі бақылауды басқаруға деген көзқарасын мүдделі тараптардың түсінуіне ықпал ететін басқа ақпарат енгізілуі мүмкін.

12.3. Ашу үшін ақпаратты дайындау процесі

- Атқарушы органдардың рөлі: Жоғары басшылық, Тәуекелдерді басқару және Ішкі Бақылау Департаменті мен Ішкі Аудит Қызметінің әдістемелік қолдауымен, «Эйр Астана» АҚ Директорлар кеңесі мен оның Аудит

	«Эйр Астана» Ұжымының ішкі бақылау жүйесі саясаты	
	Департамент:	Тәуекелдерді Басқару Және Ішкі Бақылау Департаменті
	Нөмірі:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Күшіне ену күні:	12/03/2026
	Беттер саны:	30
	Қосымшалар:	-

комитетіне ұсыну үшін ІБЖ-ның жай-күйі туралы объективті, жеткілікті, сенімді және өзекті ақпаратты дайындауға жауапты.

- Қарау және бекіту: Дайындалған ақпаратты Аудит комитеті қарап шығып, «Эйр Астана» АҚ Директорлар кеңесіне ұсыныстар береді. ІБЖ-ға қатысты жылдық есеп бөлімінің мәтінін түпкілікті бекіту Директорлар кеңесі жүзеге асырады.
- Мерзімдер: Ақпаратты дайындау және бекіту процесі оның Ұжымның жылдық есебіне уақтылы енгізілуін қамтамасыз ететін мерзімдерде жүзеге асырылады.

12.4. Есепті кезеңде осы Саясатта көзделген көлемде ІБЖ-ның тиімділігін бағалау жүргізілмеген ерекше жағдайларда, Директорлар кеңесі бұл фактіні жылдық есепте себептерінің жан-жақты түсіндірмесін ұсынып, ашуға міндетті.

13. Қорытынды ережелер

13.1. Бұл Саясат «Эйр Астана» АҚ Директорлар кеңесі бекіткен күннен бастап күшіне енеді және Ұжымның барлық басқару органдары, бөлімшелері мен қызметкерлері үшін міндетті орындалуға жатады.

13.2. Саясатты жоспарлы қайта қарау үш жылда бір реттен кем емес жиілікпен жүргізіледі. Ішкі бақылау жүйесіне әсер ететін айтарлықтай өзгерістер болған кезде жоспарлы емес өзгерістер енгізіледі.

13.3. Саясатқа өзгерістер Тәуекелдерді басқару және Ішкі Бақылау Департаменті қатысуымен әзірленеді және негізгі бақылау функцияларымен (Ішкі Аудит Қызметі, Комплаенс Қызметі) келісіледі.

13.4. Барлық өзгерістер «Эйр Астана» АҚ Директорлар кеңесімен бекітілуге жатады.

Құжат тарихы		
Нұсқа нөмірі	Енгізілген өзгерістер (тек бөлімнің нөмірі мен атауы)	Күшіне ену күні
Жаңа		12/03/2026