

«Қайтарылған активтерді басқару компаниясы» ЖШС

«10» қыркүйек №5
Бақылау кеңесінің шешімімен
БЕКІТІЛДІ



«Қайтарылған активтерді басқару компаниясы» ЖШС

«Тәуекелдерді басқару саясаты»

Астана қаласы, 2024 жыл

Мазмұны

1 тарау. Жалпы ережелер	3
2 тарау. Саясатта қолданылатын ұғымдар.....	4
3 тарау. ТБЖ қағидаттары	6
4 тарау. ТБЖ мақсаттары мен міндеттері.....	6
5 тарау. Тәуекелдердің түрлері және жіктемесі.....	7
6 тарау. Тәуекелдерді басқару процесі.....	10
7 тарау. Тәуекелдерге әрекет ету стратегиялары.....	13
8 тарау. ТБЖ құрылымы және есептілігі	15
9 тарау. Тәуекелдерді басқару процесінің Серіктестіктің негізгі процестерімен өзара әрекеттесуі	17
10 тарау. Қорытынды ережелер.....	19

1 тарау. Жалпы ережелер

1. Осы «Қайтарылған активтерді басқару компаниясы» жауапкершілігі шектеулі серіктестігінің тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі – Саясат) Қазақстан Республикасының заңнамасына, «Қайтарылған активтерді басқару компаниясы» жауапкершілігі шектеулі серіктестігінің Жарғысына (бұдан әрі – Серіктестік), Серіктестіктің өзге ішкі құжаттарына, сондай-ақ «Ұйымның тәуекелдерін басқару. Біріктірілген модель» Тредвей комиссиясының демеуші ұйымдары комитетінің (COSO) (2004) халықаралық стандарттарына сәйкес әзірленді.

2. Саясат Серіктестіктің тәуекелдерді басқару жүйесін құрудың негізгі мәселелерін реттейтін Серіктестіктің негізгі нормативтік құжаты болып табылады (бұдан әрі – ТБЖ). Саясат тәуекелдерді басқарудың ұғымын, мақсаттары мен міндеттерін, қағидаттары мен әдістерін, ұйымдық құрылымын, ТБЖ құрудың негізгі қағидаттарын, тәуекелдерге жауап беру шараларын, тәуекелдерді басқару процесін бақылау және мониторинг жүргізу мәселелерін, сондай-ақ Серіктестіктің тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылар арасындағы өзара іс-қимыл процестерін ашады.

3. Тәуекелдерді басқару процесінің әдістері мен рәсімдерінің сипаттамасы, оның ішінде тәуекелдерді басқару бойынша есептілікті ұсыну тәртібі, мерзімдері, нысандары мен түрлері, жекелеген тәуекел түрлерін басқару процесіне қатысушылардың міндеттері, функциялары мен жауапкершілігі, тәуекелдерді басқару бойынша іс-шаралар және тәуекелдерді басқару процесінің өзге құрамдас бөліктері Серіктестіктің тәуекелдерді басқару процесін ұйымдастыру қағидаларында ұсынылған.

4. Серіктестіктегі тәуекелдерді басқару тұрақты, үздіксіз процесс болып табылады және Серіктестіктің органдарын, құрылымдық бөлімшелерін және жұмыскерлерін тарта отырып, барлық деңгейлерде жүзеге асырылады.

5. Саясаттың қолданылуы Серіктестіктің барлық қызмет түрлеріне таралады. Саясат Серіктестіктің барлық органдарына, құрылымдық бөлімшелеріне және жұмыскерлеріне танысуға, зерделеуге және қолдануға міндетті болып табылады. Функционалдық

міндеттерді орындау және қойылған міндеттерді іске асыру кезінде Серіктестіктің әрбір жұмыскері осы Саясатты басшылыққа алады.

6. Серіктестік тәуекелді бағалауға консервативті немесе объективті көзқарасты ұстанады, ол әртүрлі көздерден тәуекелдерді бағалауға арналған деректердің болуы кезінде ең нашар немесе объективті негізделген бағалауды, рейтингті және/немесе болжамды есепке алуды білдіреді.

7. Серіктестік халықаралық стандарттарға және тәуекелдерді басқарудың ең үздік әлемдік және отандық тәжірибелеріне негізделген ТБЖ құру бойынша шаралар қабылдайды.

8. Тәуекелдерді басқару процесін реттейтін құжаттарды әзірлеу жауапкершілігі тәуекелдерді басқару жүйесін құруға жауапты Серіктестіктің тәуекел-менеджеріне жүктеледі.

9. Тәуекелдерді басқару Серіктестік алдына қойылған мақсаттар, міндеттер контекстінде жүзеге асырылуы тиіс, олар бекітілген стратегиялық құжаттардан, даму жоспарларынан және өзге ішкі құжаттардан шығады.

10. Серіктестік ішінде тәуекелдер туралы хабардарлық деңгейін арттыру, тәуекел-мәдениетін дамыту және тәуекелдерді тиімді басқару үшін тұрақты ақпарат алмасу болуы тиіс. Серіктестіктің барлық жұмыскерлері басшылық тарапынан тәуекелдерді басқаруға қатысты тапсырмаларды уақтылы алады, өз рөлін, орындауы тиіс жұмысты және әріптестерімен қалай өзара іс-қимыл жасау керектігін анық түсінеді. Серіктестіктің атқарушы органының және Байқау кеңесінің бар тәуекелдер және оларды басқару туралы тұрақты хабардарлығы қамтамасыз етілуі тиіс. Сондай-ақ серіктестер, реттеуші және қадағалаушы органдар және Серіктестіктің Жалғыз қатысушысы сияқты үшінші тұлғалармен және мүдделі тұлғалармен коммуникация болуы тиіс.

2 тарау. Саясатта қолданылатын ұғымдар

11. Саясатта келесі ұғымдар қолданылады:

1) **Активтер** – Қазақстан Республикасының 2023 жылғы 12 шілдедегі «Заңсыз жолмен иеленген активтерді мемлекетке қайтару туралы» Заңымен көзделген тәртіппен мемлекетке қайтарылған мүлік.

2) **Тәуекелдер картасы** – Серіктестіктің анықталған тәуекелдерінің графикалық сипаттамасы, ол тіктөртбұрышты кестеде тәуекелдердің бөлінуін қамтиды, мұнда бір «өс» бойынша әсер ету/ықпал ету күші, ал екінші «өс» бойынша ықтималдық көрсетіледі.

3) **Негізгі тәуекел көрсеткіштері (НТК)** – Серіктестіктің әртүрлі қызмет салаларындағы тәуекел факторларының өзгеруі туралы ерте

сигналдар беретін ерте индикаторлар. НТК әлеуетті тәуекелдерді анықтауға және тәуекел оқиғаларының туындауын болдырмау немесе олардың Серіктестік қызметіне әсерін азайту үшін алдын ала шаралар қабылдауға мүмкіндік береді.

4) **Критикалық тәуекел** – ықтималдық, жиілік және/немесе әсер ету күшінің жоғары мәндерімен сипатталатын және тәуекелдер картасының қызыл және сарғылт аймақтарына түсетін тәуекел.

5) **Тәуекелдерді басқарудағы кросс-функционалды өзара іс-қимыл** – әртүрлі функциялар (бизнес-процестер) арасындағы мақсаттарға әсер ететін өзара функционалды (процестер арасындағы) тәуекелдерді басқару процесі, ол әртүрлі функцияларда (бизнес-процестерде) бар ақпарат негізінде бірлесіп қабылданған шешімдерге негізделеді.

6) **Тәуекелдер тізілімі** – анықталған тәуекел туралы толық ақпаратты қамтитын құжат: жіктеу белгілері, бағалау көрсеткіштері, тәуекел иесі, көзі/себептері, әрекет ету шаралары, мерзімдері.

7) **Тәуекел** – болашақта орын алуы мүмкін оқиға (немесе жағдайлардың жиынтығы), ол іске асқан жағдайда Серіктестіктің ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді мақсаттарына жетуге елеулі теріс әсер етуі мүмкін.

8) **Тәуекел-менеджер** – Серіктестікте тәуекелдерді басқару жүйесін құруға жауапты Серіктестік қызметкері.

9) **Тәуекел иесі/Тәуекел иеленушісі** – белгілі бір тәуекелді басқарудың барлық аспектілеріне, атап айтқанда, тәуекелдің іске асу ықтималдығын төмендетуге және/немесе тәуекелдің іске асуының салдарының Серіктестікке ықтимал әсерін азайтуға жауапты тұлға (қызметкер/құрылымдық бөлімше/Серіктестік органы).

10) **Тәуекел факторы** – тәуекелдің пайда болу ықтималдығы көрінетін және тәуекелдің іске асуына әкелетін шарттар, жағдайлар, мән-жайлар. Сыртқы және ішкі тәуекел факторлары болады:

10.1. **Сыртқы тәуекел факторлары** – операциялық қызметтен тыс пайда болатын және Серіктестіктің қызметіне тәуелді емес тәуекел факторлары.

10.2. **Ішкі тәуекел факторлары** – ішкі процестерге, ұйымдық құрылымға, адам ресурстарына, активтерге байланысты және Серіктестіктің операциялық қызметі аясында пайда болатын тәуекел факторлары.

3 тарау. ТБЖ қағидаттары

12. Серіктестіктің ТБЖ негізгі қағидаттары болып мыналар табылады:

1) Тәуекелдерді басқарудың жүйелік сипаты – барлық өзара байланыстар мен ықтимал салдарларды ескере отырып, тәуекелдер жиынтығын біртұтас ретінде кешенді қарастыру;

2) ТБЖ-нің Серіктестіктің жалпы мақсаттары мен міндеттеріне сәйкестігі, бұл ТБЖ-нің Серіктестіктің және оның Жалғыз қатысушысының мақсаттары мен міндеттеріне қайшылықтардың болмауын білдіреді;

3) ТБЖ-нің сыртқы және ішкі шектеулерін ескеру, бұл тиісті арнайы шараларды мемлекеттің, бизнес секторының институционалдық мүмкіндіктері мен жұмыс істеу шарттарымен немесе қоғамның жағдайларымен үйлестіруді білдіреді;

4) ТБЖ-нің динамикалық сипатын сақтау, бұл тәуекелдерді басқаруға қатысты шешімдер қабылдаудың үздіксіз сипатымен байланысты;

5) Тәуекелдер мен табыстылықты теңестіру қағидаты. ТБЖ Қазақстан Республикасының заңнамасы мен Серіктестіктің ішкі құжаттарының талаптарын ескере отырып, тәуекел мен табыстылық арасындағы тепе-теңдікке ықпал етуі тиіс.

13. ТБЖ-нің негізгі қағидаттары, Саясаттың 12-тармағында көрсетілгендей, ТБЖ-нің ерекшеліктерін сипаттайды және жалпы алғанда барлық жағдайларда практикада көрініс табады. Алайда, тәуекел-менеджменттің объектінің, мақсаттардың және басқару әдістерінің ерекшеліктерімен байланысты белгілі бір ерекшелігі бар, сондықтан жоғарыда аталған қағидаттардың нақты іске асырылуы әртүрлі болуы мүмкін.

4 тарау. ТБЖ мақсаттары мен міндеттері

14. ТБЖ негізгі мақсаттары:

1) серіктестік активтерін қабылдау, басқару және іске асырудың барлық кезеңдерінде капиталды сақтау және шығындарды азайту процесін қолдайтын тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқарудың тиімді жүйесін құру;

2) тиімді кешенді тәуекелдерді басқару жүйесін (ТБЖ) құру, сондай-ақ тәуекелдерді басқару әдістері мен рәсімдеріне бірыңғай стандартталған тәсіл негізінде қызметті үнемі жетілдіру;

3) серіктестіктің стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу.

15. ТБЖ негізгі міндеттері:

- 1) Серіктестіктің бизнес-процестеріне ТБЖ-нің бейімдеу (адаптациялау);
- 2) Серіктестік қызметкерлерінің тәуекелдерді басқару (тәуекел-менеджмент) және тәуекелдерді басқару мәдениеті туралы бірыңғай түсінігін қамтамасыз ету;
- 3) Серіктестікте тәуекелдерді анықтауға, бағалауға және басқаруға бірыңғай және дәйекті тәсілдерді әзірлеу және қолдану;
- 4) Туындайтын тәуекелді оқиғаларға жедел ден қою үшін ішкі ортаны құру;
- 5) Серіктестіктің алға қойған мақсаттарына қол жеткізу үшін, уақтылы сәйкестендіруге, бағалауға, бақылауға және мониторингке негізделген, тәуекелдерді басқарудың үздіксіз келісілген процесін қамтамасыз ету, егер мұндай оқиғалар туындаса, олардың әсерін қолайлы деңгейге дейін қысқарту немесе үшінші тараптарға беру;
- 6) Бизнес-процестердің тиімділігін қамтамасыз етуге жәрдемдесу;
- 7) Серіктестік қызметінің қалыпты жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін, оның ішінде меншікті капиталдың сақталуын қоса алғанда, қаржылық, беделдік және өзге де шығындарды барынша азайту;
- 8) Серіктестіктің стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізуге қатер төндіретін оқиғалардың туындауының алдын алу;
- 9) Ішкі бақылау жүйесінің бөлігі болып табылатын тәуекелдерді басқарудың жүйелі процесін қолдау;
- 10) Серіктестіктің тәуекелдері туралы ақпаратты жүйелеу және одан әрі жинақтау, іске асқан тәуекелдер бойынша ақпараттық базаны құру.

5 тарау. Тәуекелдердің түрлері және жіктемесі

16. Өз қызметі барысында Серіктестік әртүрлі тәуекелдердің жиынтығымен бетпе-бет келеді. Бұл тәуекелдер пайда болу орны мен уақытына, олардың деңгейіне әсер ететін сыртқы және ішкі факторлардың жиынтығына, демек, оларды талдау тәсілі мен сипаттау әдістеріне қарай бір-бірінен ерекшеленеді. Әдетте, тәуекелдердің барлық түрлері өзара байланысты және Серіктестіктің қызметіне әсер етеді. Бұл ретте, тәуекелдің бір түрінің өзгеруі қалған түрлерінің көпшілігінің өзгеруіне әкелуі мүмкін.

17. Тәуекелдерді жіктеу дегеніміз – көптеген тәуекелдерді қандай да бір белгілер мен критерийлер негізінде жүйелеу, бұл олардың кіші жиынтықтарын неғұрлым жалпы ұғымдарға біріктіруге мүмкіндік береді.

18. Тәуекелдерді жіктеуге негіз болған ең маңызды элементтер:

- 1) пайда болу уақыты;
- 2) пайда болуының негізгі факторлары;
- 3) есепке алу сипаты;
- 4) салдар сипаты;
- 5) пайда болу саласы және басқалар.

19. Пайда болу уақытына қарай тәуекелдер ретроспективті, ағымдағы және перспективалық тәуекелдер болып бөлінеді. Ретроспективті тәуекелдерді, олардың сипаты мен төмендету тәсілдерін талдау ағымдағы және перспективалық тәуекелдерді дәлірек болжауға мүмкіндік береді.

20. Тәуекелдерді пайда болу саласы бойынша жіктеу, оның негізіне Серіктестіктің Активтерді қабылдау, оларды басқару және одан кейінгі іске асыру жөніндегі қызмет саласы алынған, ең көп топ болып табылады. Бұл топта келесі тәуекелдерді бөліп көрсетуге болады:

1) таза тәуекелдер (кейде оларды қарапайым немесе статикалық деп те атайды) олардың Серіктестік қызметі үшін әрқашан дерлік шығындар әкелетінімен сипатталады. Таза тәуекелдердің себептеріне табиғи апаттар, соғыстар, жазатайым оқиғалар, қылмыстық әрекеттер, ұйымның әрекетке қабілетсіздігі және т.б. жатуы мүмкін;

2) спекулятивті тәуекелдер (кейде оларды динамикалық немесе коммерциялық деп те атайды) күтілетін нәтижеге қатысты Серіктестік үшін шығындарды да, қосымша кірісті де әкелуі мүмкін екендігімен сипатталады. Спекулятивті тәуекелдердің себептеріне нарық конъюнктурасының өзгеруі, валюта бағамдарының өзгеруі, салық заңнамасының өзгеруі және т.б. жатуы мүмкін;

3) стратегиялық тәуекел – Серіктестіктің қызметі мен дамуының стратегиясын айқындайтын шешімдерді қабылдау кезінде жіберілген қателіктер (көмшіліктер) нәтижесінде шығындардың (жоғалтулардың) туындау тәуекелі. Бұл тәуекел Серіктестіктің қызметіне қатер төндіруі мүмкін ықтимал қауіптерді ескермеуде немесе жеткіліксіз ескеруде; қызметтің перспективалық бағыттарын дұрыс немесе жеткіліксіз негізделген анықтауда; Серіктестіктің стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз етуге тиіс қажетті ресурстарды және ұйымдастырушылық шараларды толық көлемде қамтамасыз етпеуде көрініс табады;

4) комплаенс-тәуекел – Серіктестіктің Қазақстан Республикасы заңнамасының, Серіктестіктің қызметіне қолданылатын халықаралық және ұлттық стандарттардың, сондай-ақ ішкі ережелер мен рәсімдердің талаптарын сақтамауы салдарынан қолайсыз нәтиженің (заңды санкцияларды қолдану, мемлекеттік, құқық қорғау органдарының

талаптары, материалдық қаржылық залал немесе беделді жоғалту) туындау тәуекелі;

5) қаржылық тәуекел – Серіктестік үшін қолайсыз салдарға әкелетін тәуекелдер тобы, олардың бастауы Серіктестіктің және/немесе оның тәуекел факторларының әсеріне ұшыраған контрагенттерінің қаржылық операциялары болып табылады, сондай-ақ Серіктестіктің өзінің қаржылық міндеттемелерін орындамау мүмкіндігімен байланысты. Қаржылық тәуекелдің кең тараған себептеріне валюта бағамдарының өзгеруі, төлемдерді жүзеге асырмау және басқа да себептер салдарынан қаржылық активтердің құнсыздануы жатады;

6) операциялық тәуекел – барабар емес немесе қате ішкі процестер, Серіктестік қызметкерлерінің әрекеттері, IT-жүйелер және сыртқы оқиғалар салдарынан қаржылық және қаржылық емес шығындардың туындау ықтималдығы. Операциялық тәуекелге, оның ішінде, Серіктестіктің қадағалау органдарының іс-әрекеттерінің, сондай-ақ стратегиялық және репутациялық тәуекелдерді қоспағанда, сот талап-арыздарының нәтижесі болып табылатын айыппұлдарды, өсімпұлдарды немесе өндіріп алуларды төлеуімен байланысты тәуекелдер кіреді;

7) заңнамалық тәуекел – пайда болу ықтималдығы Серіктестік қызметті жүзеге асыру аясында Қазақстан Республикасының, басқа елдердің заңнамасының және Серіктестіктің ішкі құжаттарының өзгеруімен байланысты тәуекел;

8) ұйымдастырушылық тәуекелдер – бұл Серіктестіктің жұмысын ішкі ұйымдастырумен байланысты тәуекелдер;

9) нарықтық тәуекелдер – бұл экономикалық конъюнктураның тұрақсыздығымен байланысты тәуекелдер: активтің/тауардың бағасының өзгеруіне байланысты қаржылық шығындар тәуекелі, өнімге сұраныстың төмендеу тәуекелі, трансляциялық валюталық тәуекел, өтімділікті жоғалту тәуекелі және т.б.;

10) несиелік тәуекелдер – контрагенттің өз міндеттемелерін толық көлемде мерзімінде орындамау тәуекелі. Бұл тәуекелдер банктер мен қаржы ұйымдарында (несиені, қарызды, депозитті қайтармау тәуекелі), сондай-ақ дебиторлық берешегі бар кәсіпорындарда және бағалы қағаздар нарығында жұмыс істейтін ұйымдарда болады;

11) пайыздық тәуекел – пайыздық мөлшерлемелердегі қолайсыз өзгерістер салдарынан пайыздық кірістердің пайыздық шығыстарға сәйкес келмеуінен қаржылық шығындардың туындау ықтималдығы;

12) репутациялық тәуекел – қоғамдық теріс пікір немесе Серіктестікке деген сенімнің төмендеуі салдарынан қолайсыз нәтиженің туындау тәуекелі.

13) қалдық тәуекел – бұл тәуекелді басқару және оған ден қою жөніндегі іс-шараларды жүзеге асырғаннан кейін қалған оқиғаның басталу тәуекелі. Қалдық тәуекелді есептеудің жалпы формуласы:

Қалдық тәуекел=Бастапқы тәуекел–тәуекелді басқару жөніндегі шаралар.

21. Саясаттың 20-тармағында келтірілген жіктеулерден басқа, тәуекелдерді салдары бойынша жіктеуге болады:

1) жол берілетін тәуекел – бұл шешімді іске асырмау нәтижесінде Серіктестікке пайданы жоғалту қаупі төнетін тәуекел. Бұл аймақ шегінде Серіктестіктің қызметі өзінің экономикалық орындылығын сақтайды, яғни шығындар орын алады, бірақ олар күтілетін пайда мөлшерінен аспайды;

2) критикалық тәуекел – бұл Серіктестікке түсімді жоғалту қаупі төнетін тәуекел; яғни, критикалық тәуекел аймағы күтілетін пайдадан әдейі асатын және ең соңында, Серіктестік өз қызметін жүзеге асыру кезінде барлық қаражатты жоғалтуға әкелуі мүмкін шығындар қаупімен сипатталады;

3) апаттық тәуекел – бұл Серіктестіктің төлем қабілетсіздігі туындайтын тәуекел. Шығындар Серіктестіктің мүлдік жағдайына тең шамаға жетуі мүмкін. Сондай-ақ, бұл топқа адамдардың өміріне тікелей қауіп төндіретін немесе экологиялық апаттардың туындауымен байланысты кез келген тәуекел жатады.

6 тарау. Тәуекелдерді басқару процесі

22. Серіктестік басшылығына белгісіздік және онымен байланысты тәуекелдер жағдайында басқарушылық шешімдер қабылдауға, сонымен қатар мүмкіндіктерді пайдалануға мүмкіндік беретін құрал – Серіктестікте тиімді жұмыс істеп тұрған ТБЖ болып табылады.

23. Тәуекелдерді басқарудың жалпыға бірдей қабылданған ERM COSO ("Ұйым тәуекелдерін басқару") стандартына сәйкес, *"Ұйым тәуекелдерін басқару – бұл басқару органы, атқарушы орган, менеджерлер және басқа қызметкерлер жүзеге асыратын, стратегияны әзірлеуден басталып, ұйымның барлық қызметін қамтитын процесс. Ол ұйымға әсер етуі мүмкін әлеуетті оқиғаларды анықтауға және осы оқиғалармен байланысты тәуекелді басқаруға, сондай-ақ ұйымның негізгі тәуекел көрсеткіштерінен асып кетпеуін*

бақылауды жүзеге асыруға және ұйым мақсаттарына жетуде ақылға қонымды сенімділік беруге бағытталған".

24. Тиімді ТБЖ құрамдас бөліктері:

1) **ішкі орта.** Тәуекелге және оны басқаруға қатысты Серіктестіктің жалпы философиясымен, сондай-ақ Серіктестіктің барлық қызметкерлерінің тәуекелдерді басқару процесіне қатысу дәрежесімен сипатталады. Серіктестіктің тәуекелге қатысты философиясының маңызды көріністерінің бірі – тәуекел-төзімділікті анықтау. Тәуекелдерге төзімділік деңгейлері шегіндегі қызмет Серіктестік басшылығына қойылған мақсаттарға жетуге сенімділік береді. Белгіленген этикалық құндылықтар мен мінез-құлық стандарттары да тәуекелдерді басқару процесінің ішкі ортасын айтарлықтай анықтайды;

2) **тәуекелдерді сәйкестендіру.** Серіктестікке қатысты ішкі немесе сыртқы себептері бар және Серіктестік мақсаттарына теріс әсер ететін әлеуетті оқиғалар арасынан тәуекелдерді бөліп көрсету. Тәуекелдерді анықтау және сәйкестендіру Серіктестіктің мақсаттарына сәйкес жүргізілуі керек. Оған ішкі және сыртқы ықпал ету факторларына байланысты тәуекелдерді саралау үшін жіктемені анықтау кіреді. Тәуекелдерді анықтау әдістері өткенді де, сондай-ақ ықтимал болашақты да талдауды қамтиды. Серіктестікте тәуекелдерді анықтау компонентінің ресімделген көрінісі – әр тәуекелге тән жіктеу белгілері көрсетілген Серіктестіктің Тәуекелдер Регистрі болып табылады;

3) **тәуекелдерді бағалау.** Сәйкестендірілген тәуекелдер Серіктестік мақсаттарына жетуге әсер ету дәрежесі тұрғысынан бағаланады. Тәуекелдерді бағалаудың мақсаты – қолға алу қажет болатын іс-қимыл жоспарын анықтау.

Тәуекелді бағалаудың негізгі көрсеткіштері – оның туындау ықтималдығы және әсер ету дәрежесі. Тән тәуекелдер және қалдық тәуекелдер бағаланады. Тән тәуекел – бұл Серіктестік басшылығының тәуекелдің ықтималдығын немесе әсер ету дәрежесін өзгерту жөніндегі әрекеттері болмаған кездегі тәуекел. Қалдық тәуекел – бұл Серіктестік басшылығының осы тәуекелге ден қою шараларын қабылдағаннан кейін қалатын тәуекел.

Тәуекелдерді бағалау әдіснамасы, әдетте, сандық та, сапалық та әдістерді қамтиды. Сандық тәуекелдерді бағалау әдістерін анықтау әртүрлі математикалық модельдерді – статистикалық, ықтималдық, салыстырмалы, сценарийлік және басқаларын өзірлеуді және пайдалануды болжайды.

Тәуекелдерді бағалау нәтижелері Серіктестікте қабылданған ТБЖ құжаттарында, мысалы, Тәуекелдер картасы және Тәуекелдер регистрі сияқты құжаттарда тіркеледі.

4) **тәуекелдерге ден қою.** Серіктестік басшылығы анықталған тәуекелдерді Серіктестікте белгіленген негізгі тәуекел көрсеткіштерінің деңгейіне сәйкес келтіруге мүмкіндік беретін ықтимал іс-шаралар тізбесін анықтайды.

Тәуекелдерге ден қоюдың жалпыға бірдей қабылданған тәсілдері:

- тәуекелден аулақ болу,
- тәуекелді азайту,
- тәуекелді беру,
- тәуекелді қабылдау.

Нақты тәуекелге ден қою тәсілі оның Тәуекелдер картасындағы орнын – туындау ықтималдығы мен Серіктестік мақсаттарына әсер ету дәрежесін ескере отырып таңдалады.

Тәуекелге ден қою тәсілін анықтау кезінде тәуекелге ықтимал реакциядан болатын шығындар мен пайда арақатынасы бағаланады. Тәуекелге ден қою тәсілін таңдағаннан кейін, таңдалған ден қою тәсілін қолдану жөніндегі Іс-шаралар жоспары әзірленеді;

5) **орындалуын бақылау.** ТБЖ осы құрамдас бөлігінің мақсаты – басшылық пен Серіктестіктің Жалғыз қатысушысына тәуекелдерге ден қою бойынша таңдалған әрекеттердің тиімді орындалуына негізделген сенімділікті қамтамасыз ету. Бұл анықталған критикалық тәуекелдерге қабылданған ден қою шараларының тиісті түрде орындалуын қамтамасыз ететін бекітілген әрекеттер мен рәсімдер жиынтығын білдіреді.

Бақылау рәсімдері превентивті (алдын алу), іздестіру, коррективті (түзету), қолмен, автоматтандырылған және басқа да болуы мүмкін.

Бақылау рәсімдері Серіктестік басқаруының барлық деңгейлерінде – Серіктестік органдарынан бастап процестердің тікелей орындаушыларына дейін жүргізіледі.

6) **ақпараттық инфрақұрылым.** Бұл құрамдас бөлік ТБЖ жұмыс істеуі үшін қажетті ақпаратты беру нысандарын, мерзімдерін және тәсілдерін анықтайды.

ТБЖ ақпараттық инфрақұрылымы мыналарды қамтамасыз етуі керек:

– серіктестік ішіндегі вертикаль бойынша (басшылық пен бағыныстылар арасында) да, горизонталь бойынша да (әр түрлі қызметтер мен құрылымдық бөлімшелер арасында) коммуникациялар;

- серіктестіктің ішкі деректерін де, сондай-ақ сыртқы көздерден (контрагенттер, жеткізушілер, Жалғыз қатысушы, реттеуші органдар және т.б.) алынған мәліметтерді де пайдалану;

- серіктестік қызметкерлеріне ТБЖ-нің параметрлері туралы қажетті ақпаратты жеткізу;

- тәуекелдерді басқару процесіне қатысушылар үшін деректерді алудың, берудің және өңдеудің тиімді құралдарының қолжетімділігі.

7) **мониторинг.** Мониторинг – бұл ТБЖ-нің барлық құрамдас бөліктерінің толықтығын және тиімді жұмыс істеуін бағалаудың тұрақты, мерзімді процесі.

Мониторинг жүргізу мақсаты – Серіктестік қызметінің шарттарындағы, мақсаттары мен құрылымындағы өзгерістерді, кадрлық өзгерістерді, жаңа бизнес-процестердің туындауын және басқа да себептерді ескере отырып, ТБЖ-ін өзекті күйде ұстау.

Тәуекелдерді басқару процесінің мониторингінің көлемі мен мерзімділігі тәуекелдердің маңыздылығына, тәуекелге ден қоюдың және жүргізілетін бақылау рәсімдерінің маңыздылығына байланысты.

Мониторинг жүргізу әдіснамасы сауалнама қабылдау әдістерін, салыстырмалы талдау әдістерін қолдануды, арнайы есептілікті қалыптастыруды қамтуы мүмкін.

Мониторингтің маңызды элементі – ТБЖ жұмыс істеуін реттейтін Серіктестіктің ішкі құжаттарын өзектендіру (актуализациялау).

ТБЖ Серіктестік мақсаттарына, оның ішінде стратегиялық мақсаттарға жетуге ықпал етеді. Сондықтан, тиімді ТБЖ Серіктестіктің ішкі бақылау жүйесіне ерекше талаптар қояды және оны жаңа деңгейге шығарады.

7 тарау. Тәуекелге әрекет ету стратегиялары

25. Кез келген тәуекелмен жұмыс істеу стратегиясы тәуекелдің ықтималдығын немесе оның салдарын басқаруға бағытталған.

Теріс тәуекелдерге қарсы әрекет ету стратегиялары бірнеше әрекет нұсқаларын қарастырады:

1) *Тәуекелден жалтару* мақсаттарды, бизнес-процестерді, жобаны басқару жоспарын және басқа да іс-шараларды/әрекеттерді теріс тәуекелден туындайтын қатерді жою, тәуекел салдарынан қорғану немесе қауіпке ұшыраған мақсаттарды әлсірету үшін өзгертуге бағытталған.

Ерте кезеңдерде туындайтын кейбір тәуекелдерден талаптарды нақтылау, ақпарат алу, коммуникацияны жақсарту немесе сараптама жүргізу арқылы жалтаруға болады.

Тәуекелдер жобаның немесе іс-шараның бір бөлігін орындамау арқылы жойылады. Жалтару стратегиясын таңдағанда, серіктестік тәуекел оқиғасы жүзеге асқанға дейін шығындарды көтереді, бұл шығындар тәуекелдің ықтималдығын ескере отырып, оның салдарынан аз болады;

2) *Тәуекелдерді беру және бөлісу* қатердің теріс салдарын және оған әрекет ету жауапкершілігін ішінара немесе толығымен үшінші тарапқа беруді білдіреді, бірақ тәуекелдің өзі жойылмайды.

Тәуекел жауапкершілігін беру қаржылық тәуекелдерге қатысты ең тиімді болып табылады. Тәуекелді беру әрдайым дерлік тәуекелді қабылдайтын тарапқа тәуекел үшін сыйлықақы төлеуді қамтиды.

Тәуекелдерді беру құралдарына сақтандыру, келісімшарттың орындалу кепілдіктері, кепілдіктер және кепілдік міндеттемелері, сондай-ақ келісімшартта шарттарды белгілеу кіреді.

3) *Тәуекелдерді азайту* тәуекелдің жүзеге асу ықтималдығын немесе теріс тәуекел оқиғасының салдарын қолайлы шектерге дейін төмендетуді көздейді – тәуекел не жүзеге аспайды, не аз салдармен жүзеге асады.

Тәуекелдің ықтималдығын немесе оның салдарын азайту үшін алдын алу шараларын қабылдау көбінесе тәуекел оқиғасы болғаннан кейін теріс салдарларды жоюға бағытталған күш-жігерден тиімдірек болады.

4) *Тәуекелдерді қабылдау* – қабылдау стратегиясы тәуекелге байланысты жоба жоспарын өзгерту туралы шешім қабылданбағанын немесе тәуекелдерге әрекет етудің басқа қолайлы стратегиясы жоқ екенін білдіреді. Бұл тактика тәуекел ықтималдығы тым төмен болғанда немесе тәуекелдің әсері жобаның мақсаттарына оның жүзеге асуы жағдайында негізгі мақсаттарды күмәнге түсіретіндей үлкен болғанда қолайлы.

Бұл стратегия қатерлерге де, қолайлы мүмкіндіктерге де қатысты болуы мүмкін. Ол белсенді және пассивті болуы мүмкін және келесі жағдайларда қолданылады:

- барлық тәуекелдерді жою екіталай болғанда;
- тәуекелдің салдары соншалықты үлкен, сондықтан оның әсерін азайту үшін беру нұсқаларын әзірлеу мақсатқа сай емес;
- тәуекелдің ықтималдығы мен салдары аз болғанда, оны қабылдауға болады, өйткені тәуекелді басқару шараларын әзірлеу құны салдарлардың құнынан асып түседі.

8 тарау. ТБЖ құрылымы және есептілігі

26. Серіктестіктегі ТБЖ құрылымы келесі органдар мен бөлімшелердің қатысуымен тәуекелдерді басқаруды қамтиды: Серіктестіктің Бақылау кеңесі, Бас директор, Серіктестіктің Бас директорына есеп беретін құрылымдық бөлімшелер.

27. **Серіктестіктің Бақылау кеңесі.** Серіктестіктің Бақылау кеңесі Серіктестіктің тәуекелдерді басқару саясатын бекітеді.

28. **Серіктестіктің Бас директоры.** Серіктестіктің Бас директоры ТБЖ-нің тұтастығы мен функционалдығын келесі функцияларды орындау арқылы қамтамасыз етеді:

- тәуекелдерді басқару саясатын іске асыру;
- потенциалды тәуекелдерді анықтауға және бағалауға мүмкіндік беретін тиімді ТБЖ ұйымдастыру;
- серіктестіктің тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді тұрақты түрде қарау және өз құзыреті шегінде тиісті шаралар қабылдау;
- серіктестіктің тәуекелдерді басқару процесін ұйымдастыру ережелерін және тәуекелдерді басқару саласындағы басқа құжаттарды бекіту;
- серіктестіктің Тәуекелдер тізілімі мен Тәуекелдер картасы негізінде тәуекелдерге ден қою шараларын және тәуекелдерді басқару әдістерін бекіту;
- тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі рәсімдер мен регламенттерді жетілдіру.

29. **Тәуекел-менеджер**, оның негізгі функциялары:

1) Тәуекелдерді анықтау және бағалау процесін ұйымдастыру және үйлестіру, тәуекелдер иелерімен Тәуекелдер тізілімі мен Тәуекелдер картасын, негізгі тәуекел көрсеткіштерін, Серіктестіктің сыни тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын келісу, сондай-ақ жоспардың орындалуын мониторингтеу;

2) Тәуекелдерді анықтау, бағалау және оларға ден қою әдістері мен құралдарын әзірлеу;

3) Тәуекелдерді басқару процестеріндегі елеулі ауытқулар туралы Серіктестіктің Бас директорына хабарлау;

4) Іске асырылған тәуекелдердің деректер базасын жүргізу, тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы факторларды бақылау;

5) Серіктестіктің Бас директорына тәуекелдер бойынша ақпарат дайындау және ұсыну;

6) Тәуекелдерді басқаруды басқа бизнес-процестерге интеграциялауды қамтамасыз ету және Серіктестікте тәуекел-менеджмент мәдениетін дамыту;

7) Серіктестіктің стратегиялық бағыттағы жобаларын тәуекелдер бойынша ақпаратты ашу және талдау жеткіліктілігі тұрғысынан келісу;

8) Серіктестік қызметкерлеріне тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша әдістемелік және кеңес беру қолдауын қамтамасыз ету;

9) Тәуекелдерді тұрақты мониторингтеу және Серіктестік басшылығына тиісті есеп беру;

10) Серіктестік қызметкерлері үшін тәуекелдерді басқару және басқа бағыттар бойынша оқыту семинарлары мен тренингтер өткізу жөнінде ұсыныстар енгізу.

Тәуекел-менеджер қаржылық тәуекелдерге байланысты функцияларды (экономикалық жоспарлау, корпоративтік қаржы, қазынашылық, бухгалтерлік есеп, активтерді басқару және іске асыру) біріктірмеуі керек.

Тәуекелдерді басқаруға жауапты тәуекел-менеджер осы Саясатта көрсетілген функционалдық міндеттерін орындау үшін қажетті Серіктестіктің ақпаратына, құжаттарына қол жеткізуі тиіс.

30. Меншік иесі/Тәуекел иемдеуші болып табылатын әрбір қызметкер ретіндегі Серіктестіктің құрылымдық бөлімшелері. Серіктестіктің құрылымдық бөлімшелері (тәуекелдердің иелері/иелеушілері) тәуекелдерді басқару процесінде шешуші рөл атқаратынын түсінуі керек. Серіктестік қызметкерлері күнделікті негізде тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады және өз функционалдық міндеттері аясында олардың ықтимал әсеріне мониторинг жасайды.

Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындауға жауапты Серіктестіктің құрылымдық бөлімшелері өз қызметі саласындағы елеулі тәуекелдерді уақтылы анықтап, хабарлауы және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарына енгізу үшін тәуекелдерді басқару бойынша ұсыныстар беруі тиіс.

Серіктестіктің құрылымдық бөлімшелерінің тәуекелдерді басқару процесіндегі негізгі функциялары:

1) Тәуекелдерді тұрақты негізде анықтау және бағалау, бекітілген іс-шаралар жоспарларын және Тәуекелдер тізілімін қайта қарау;

2) Өз құзыреті шегінде әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу;

3) Тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру және кемшіліктерді жою жөнінде ұсыныстар енгізу;

4) Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеу және тәуекелдерді азайту шаралары бойынша ұсыныстар енгізу;

5) Тәуекелдерге ден қою жөніндегі бекітілген іс-шараларды іске асыру және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың орындалуы туралы ақпаратты тәуекел-менеджерге ұсыну;

6) Тәуекел-менеджерге тәуекелдер бойынша ақпарат, соның ішінде іске асырылған тәуекелдер туралы ақпарат беру;

7) Өз құзыретіне кіретін мәселелер бойынша тәуекел-менеджердің сұранысы бойынша басқа да қажетті ақпарат пен қорытындыларды беру.

ТБЖ-нің жұмысын тиімді ұйымдастыру үшін тиісті құрылымдық бөлімшенің басшысы өз бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жұмысын ұйымдастыруды және Серіктестіктің ТБЖ рәсімдерін іске асырудың барлық кезеңдерінде тәуекел-менеджермен ынтымақтастықты қамтамасыз етеді.

Серіктестікте тәуекел-менеджмент мәдениетін қолдау және арттыру үшін жаңадан қабылданған қызметкерлерді таныстыру және барлық қызметкерлерді кем дегенде жыл сайын қолданыстағы ТБЖ-мен таныстыру үшін оқыту жүргізіледі.

9 тарау. Тәуекелдерді басқару процесінің Серіктестіктің негізгі процестерімен өзара әрекеттесуі

31. Серіктестіктің қызмет мақсаттары стратегиялық деңгейде анықталады және операциялық мақсаттарды әзірлеу үшін негіз болады. Серіктестік сыртқы және ішкі көздерден туындайтын тәуекелдердің әсеріне ұшырайды, ал тәуекелдерді тиімді анықтау, бағалау және басқару әдістерін әзірлеудің негізгі шарты – мақсаттарды айқындау.

32. Серіктестіктің мақсаттары олардың орындалуына кері әсер етуі мүмкін ықтимал тәуекелдер анықталғанға дейін белгіленеді. ТБЖ Серіктестікте миссияға сәйкес және тәуекелге төзімділікке сәйкес келетін мақсаттар мен міндеттерді анықтау процесі бар екендігіне көз жеткізуге мүмкіндік береді.

33. Тәуекелдерді басқару процесі функционалдық өзара әрекеттесуге негізделеді. Функционалдық (процестік) тәуекелдерді басқару процесі (бірнеше функциялардың (бизнес-процестердің) мақсаттарына әсер ететін тәуекелдер) Серіктестіктің әртүрлі құрылымдық бөлімшелерінде (бизнес-процестердің қатысушылары мен басшылары) бар ақпарат негізінде бірлесіп қабылданған шешімдерге негізделеді.

34. Тәуекелдерді басқару процесі мен стратегиялық жоспарлау процесінің өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ төменде көрсетілгендермен шектелмеуі мүмкін):

1) Серіктестіктің стратегиясын, даму жоспарын және басқа да стратегиялық құжаттарды әзірлеу процесі Серіктестіктің қойылған стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін тәуекелдерді анықтауды және талдауды қамтуы тиіс;

2) Серіктестіктің стратегиялық жоспарлары жоспарланған стратегиялық бастамаларды іске асыруға байланысты негізгі тәуекелдердің ықтимал жағымсыз әсерін азайтуға бағытталған шаралар кешенін қамтуы тиіс.

35. Тәуекелдерді басқару процесі мен операциялық қызмет процесінің өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ төменде көрсетілгендермен шектелмеуі мүмкін):

1) Тәуекел иесі/иемдеушісі тәуекелдерді басқару шараларын іске асыру үшін қажетті уақыттық және әкімшілік ресурстарды объективті бағалауы және бұл бағалауды тәуекел-менеджерге мерзімді негізде ұсынылатын тәуекел туралы ақпаратта көрсетуі тиіс;

2) Серіктестіктің құрылымдық бөлімшелерінің қызметкерлеріне Серіктестіктің тәуекелдерді басқару шаралары жоспарларында көзделген шараларды орындау үшін қажетті уақыттық және әкімшілік ресурстар бөлінуі тиіс;

3) Серіктестіктің құрылымдық бөлімшелерінің қызметкерлері іске асырылған тәуекелдер бойынша ақпаратты тәуекел-менеджерге ұсынады.

36. Тәуекелдерді басқару процесі мен активтерді басқару және іске асыру бойынша негізгі қызмет процесінің өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ төменде көрсетілгендермен шектелмеуі мүмкін):

1) Активтерді қабылдау және басқару жобаларының бастамашылары қызмет процесінде активтерді қабылдауға, басқаруға және активтерді басқару процесінде қойылған мақсаттарға қол жеткізуге әсер етуі мүмкін тәуекелдерді анықтауды және талдауды қамтуы тиіс. Сондай-ақ активтерді тиімді басқаруға байланысты негізгі тәуекелдердің ықтимал жағымсыз әсерін азайтуға бағытталған шаралар кешені қарастырылуы тиіс;

2) Активтерді іске асыру процесінің бастамашылары активтерді іске асыру кезінде Серіктестіктің ықтимал қатерлерін немесе шығындарын азайту үшін қаржылық және операциялық тәуекелдерді талдауды қамтуы тиіс.

37. Тәуекелдерді басқару шаралары жоспарларын орындау іргелес бөлімшелердің (функционалдық тәуекелдер) уақыттық немесе әкімшілік ресурстарын тартуды талап еткен жағдайда, тәуекел иесі тәуекел-менеджердің қолдауымен тиісті ресурстарды бөлуді іргелес бөлімшелердің басшыларымен келісуі тиіс.

38. Тәуекелдерді басқару процесі мен бюджеттеу және кірістер мен шығыстарды жоспарлау процесінің өзара байланысы:

1) Тәуекелдерді басқару шаралары жоспары бекітілмес бұрын, тәуекел иелері ұсынылған тәуекелдерді басқару шаралары жоспарын іске асыру үшін қажетті қаржылық ресурстарды қарастыруы және бұл мәселені Серіктестіктің кірістер мен шығыстарды жоспарлау және бюджеттеу жауапты құрылымдық бөлімшесімен пысықтауы тиіс;

2) Даму жоспарының немесе басқа стратегиялық құжаттың тәуекел факторларын толтыру қажет болған жағдайда Серіктестіктің бекітілген Тәуекелдер тізіліміндегі тәуекелдерді ескере отырып жүзеге асырылады.

39. Тәуекелдерді басқару процесі мен персоналды ынталандыру процесінің өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ төменде көрсетілгендермен шектелмеуі мүмкін):

- ТБЖ қатысушыларының жүйеде көзделген барлық рәсімдерді орындау жөніндегі міндеттері ресми түрде бекітілуі тиіс және тиісті міндеттердің орындалуы немесе орындалмауы мониторинг жүргізілуі тиіс.

10 тарау. Қорытынды ережелер

40. ТБЖ мониторинг жүргізу бүкіл тәуекелдерді басқару процесінің маңызды бөлігі болып табылады. Мониторинг Тәуекелдерді басқару жүйесінің Саясатының, рәсімдерінің және іс-шараларының орындалуын тұрақты қадағалау және мақсатты тексерулер арқылы жүзеге асырылады. Мақсатты тексерулердің ауқымы мен жиілігі тәуекелдерді бағалауға және тұрақты мониторингтің тиімділігіне байланысты болады.

41. Саясат Серіктестіктің корпоративтік сайтында орналастырылады және оның негізгі ережелері жылдық есепте (бар болса) ашылады. Саясат және тәуекелдерді басқару саласындағы басқа да құжаттар Серіктестіктің органдары мен барлық қызметкерлеріне қолжетімді. Тәуекелдерді басқару жүйесіндегі өзгерістерді тәуекел-менеджер Серіктестік органдары мен барлық қызметкерлерінің назарына электрондық пошта немесе электрондық құжат айналымы арқылы жеткізеді.

42. Тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша құпия ақпаратқа Серіктестік қызметкерлерінің қолда бар тәуекелдер, тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарлары, оларды бағалау және басқару әдістері туралы алған кез келген ақпараты, сондай-ақ Саясатты қоспағанда, қызметкерлер Серіктестіктің тәуекелдерін басқару процесінде алатын өзге де ақпарат кіреді.

43. Серіктестіктің тәуекелдерді басқару тиімділігі басқарушылық шешімдер қабылдау процесінде белсенді түрде қолданылатын және ескерілетін, оның ішінде міндеттердің басымдылығына және ресурстарды тиімді бөлуге қатысты тәуекелдерді басқару жүйесімен жасалатын ақпараттың болуымен айқындалады.