



«Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы» КЕ АҚ мемлекеттік тәуекелдерді басқару Саясаты/

Политика по управлению рисками НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан»

Код: П НАО 01-27-02-18

Редакция №1

стр. 1 из 33

«Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы» коммерциялық емес акционерлік қоғамының Директорлар кеңесінің сырттай даус беру арқылы 2018 жылғы «18» қазандағы қабылданған шешімімен (хаттама №01-01-02/20) **БЕКІТІЛДІ**

**«Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы коммерциялық емес акционерлік қоғамының тәуекелдерді басқару Саясаты П КЕ АҚ 01-27-02-18**

\_\_\_\_\_ бастап енгізіледі

Астана қ.

**УТВЕРЖДЕНА** решением, принятого посредством заочного голосования Советом директоров некоммерческого акционерного общества «Государственная корпорация «Правительство для граждан» от «18» октября 2018 года (протокол №01-01-02/20)

**ПОЛИТИКА**  
**по управлению рисками**  
**некоммерческого акционерного общества**  
**«Государственная корпорация**  
**«Правительство для граждан»**  
**П НАО 01-27-02-18**

Вводится с 25 октября 2018 г

г. Астана



<b>Мазмұны</b>	<b>Содержание</b>
1. Алдынала ақпарат.....2	1. Предварительная информация.....2
1.1 Шикізат деректері.....3	1.1 Исходные данные.....3
1.2 Қысқаша сипаттамасы.....3	1.2 Краткое описание.....3
1.3 Терминдер, анықтамалар мен қысқартулар.....3	1.3 Термины, определения и сокращения
2 Тәуекелдерді басқару саясаты .....5	2. Политика управления рисками.....5
2.1 Жалпы ережелер.....5	2.1 Общие положения.....5
2.2 Қолдану саласы.....5	2.2 Область применения.....5
3 Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесі.....5	3. Корпоративная система управления рисками .....5
3.1 Жалпы ережелер.....5	3.1 Общие положения.....5
3.2 Ескерту.....8	3.2 Примечание .....8
3.3 Процестің сәулеті КТБЖ.....8	3.3 Архитектура процесса КСУР.....8
3.4 Құрылымы КТБЖ.....10	3.4 Структура КСУР.....10
3.5 Қатысушылар КТБЖ.....11	3.5 Участники КСУР.....11
3.6 Үйлестіру КТБЖ.....14	3.6 Координация КСУР.....14
4 Операциялық процесс КТБЖ .....16	4. Процесс функционирования КСУР.....16
4.1 Мақсатты орнату .....17	4.1 Постановка целей.....17
4.2 Тәуекелдерді сәйкестендіру.....17	4.2 Идентификация рисков.....17
4.3 Тәуекелдерді бағалау және талдау.....18	4.3 Оценка и анализ рисков.....18
4.4 Тәуекелдерді басқару.....19	4.4 Управление рисками.....19
4.5 Мониторинг және есеп беру.....20	4.5 Мониторинг и отчетность.....20
4.6 Ақпарат және байланыс.....21	4.6 Информации и коммуникации.....21
4.7 Басқару әрекеттері.....21	4.7 Контрольные действия.....21
5 Өнімділік өлшемдері.....21	5. Критерии эффективности КСУР.....21
6 Қорытынды ережелер.....22	6. Заключительные положения.....22
7 Қосымшалар	7. Приложения



## 1.1. Алдынала ақпарат

### 1.1. Бастапқы деректер.

Осы тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі - Саясат) «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы коммерциялық емес акционерлік қоғамының (бұдан әрі – Қоғам) корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары, мақсаттары мен міндеттерін көрсететін ішкі нормативтік құжат болып табылады.

Тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі құжаттарды әзірлеу мен жетілдіру кезінде Қоғам тәуекелдерді басқару саласындағы отандық және халықаралық тәжірибені, оның ішінде «Ұйым тәуекелдерін басқару. Біріктірілген үлгі» (2016) Тредвей Комиссиясының демеуші ұйымдар комитетінің (COSO) халықаралық стандартын, (ISO) 9001:2015 Стандарттау жөніндегі Халықаралық Ұйымның стандартын басшылыққа алады.

Бұл Саясат Қоғамдағы тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін құру талаптары болып табылады.

Тәуекелдерді анықтау және бағалау ережелерінің толық сипаттамасы, тәуекелдерді басқару үдерісінің модельдері, жүзеге асыру және бақылау тәртібі, оған қоса тәуекелдерді басқару бойынша есептіліктің стандартты нысандары және тәуекелдерді басқару үдерісінің басқа да компоненттері, Қоғамның Басқармасы немесе Директорлар кеңесі әр органның құзыретіне сәйкес мақұлданып, Қоғамның өзге ішкі нормативтік актілерінде белгілен.

Саясатта тәуекелдерді басқару үдерісі күн сайынғы басқару үдерісінің бөлігі бола отырып, басқару мен шығармашылық амалдың түрлі стильдерін қолдануда еркіндік беруі керек деп топшылап, Саясат тәжірибеде қолданған кезде туындауы мүмкін барлық мүмкін болатын сценарийлерді қамту мақсат болып саналмайды.

### 1.2. Қысқаша сипаттамасы

Саясат тәуекелдерді басқару мәселелерін реттейтін Қоғамның негізгі нормативтік құжаты болып табылады. Саясат Қоғамның

## 1. Предварительная информация

### 1.1. Исходные данные

Политика управления рисками (далее Политика) представляет собой внутренний нормативный документ, отражающий видение, цели и задачи корпоративной системы управления рисками в некоммерческом акционерном обществе «Государственная корпорация «Правительство для граждан» (далее – Общество).

При разработке и совершенствовании внутренних нормативных актов в области управления рисками Общество руководствуется отечественным и международным опытом в области управления рисками, в частности подходами Международного стандарта Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2016), стандарт Международной Организации по Стандартизации (ISO) 9001:2015.

Настоящая Политика является требованием к построению корпоративной системы управления рисками в Обществе. Детальное описание правил выявления и оценки рисков, моделей процесса управления рисками, порядка реализации и контроля процесса управления рисками, типовых форм отчетности по управлению рисками и других составляющих процесса управления рисками устанавливаются в иных внутренних документах Общества, утверждаемых Правлением Общества.

Политика не ставит целью охватить все возможные сценарии, которые могут возникнуть в процессе практического применения системы управления рисками, предполагая, что процесс управления рисками, являясь частью ежедневного процесса



Стратегиялық жоспарына сәйкес тәуекелдердің тұжырымдамасы мен түрлерін, тәуекелдерді басқару мақсаттары, міндеттері, принциптері мен әдістерін ашады. Саясат тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінде жоғарғы деңгейдің құжаты болып табылады.

### **1.3. Терминдер, анықтамалар және қысқартулар.**

Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінде келесі негізгі терминдер, анықтамалар және қысқартулар қолданылады:

**1)Тәуекел** - Қоғамның қойылған ұзақ және қысқа мерзімді мақсаттарға жетуге елеулі теріс ықпал ету ықтимал оқиғалар (немесе түрлі жағдайлардың тоғысуы).

**2)Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі** – бір үдеріске біріктірілген өзара байланысты элементтер жиынтығы, оның аясында Қоғам мен Қоғам топтардың қызметіне әсер етуі мүмкін әлеуетті оқиғаларды анықтауға басшылық пен қызметкерлер, әрқайсысы өзінің деңгейінде, қатысады, әрі акционерлер үшін қолайлы тәуекел деңгейінде осы оқиғаларды басқарады.

**3)Тәуекел менеджменті** - жайсыз нәтиже туындау ықтималдығын және мүмкін артық шығындарды азайтуға бағытталған басқарушылық шешімдерді қабылдау, әрі орындау үдерісі.

**4)Тәуекелдерді үйлестіруші** - оның құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқаруды үйлестіруді қамтитын құрылымдық бөлімшенің қызметкері.

**5)Сыртқы тұлға** – Қоғамның қызметкерлері емес тұлғалар.

**6)Тәуекел факторы** - тәуекелдерді іске асыратын, олардын пайда болу себептерінің шарты, жай-күйі немесе жағдайы.

**7)Сыртқы тәуекел факторы** - Қоғамның операциялық қызметінен тыс тәуекел факторлары, оның қызметіне тәуелді емес.

**8)Ішкі тәуекел факторы** - ішкі үдерістермен, ұйымдық құрылымымен, адамдық ресурстармен, Қоғамның активтерімен байланысты және Қоғамның операциялық қызметінде туындайтын тәуекел факторлары.

управления, должен предоставлять свободу применения различных стилей управления и творческого подхода.

### **1.2.Краткое описание**

Политика является основополагающим нормативным документом Общества, регламентирующим вопросы управления рисками. Политика раскрывает понятие и виды рисков, цели, задачи, принципы и методы управления рисками и является документом верхнего уровня в корпоративной системе управления рисками.

### **1.3. Термины, определения и сокращения**

В корпоративной системе управления рисками Общества используются следующие термины, определения и сокращения:

**1)Риск** - представляет собой потенциальное событие (или стечение обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать существенное негативное влияние на достижение Обществом своих долгосрочных и краткосрочных целей.

**2)Корпоративная система управления рисками** (далее КСУР) – совокупность принципов, методов и процедур, обеспечивающих организацию и эффективное функционирование процесса управления рисками на всех уровнях Общества.

**3)Риск-менеджмент** - процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.

**4)Риск-координатор** – работник структурного подразделения, в обязанности которого входит координация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении.

**5)Внешние лица** – лица, не являющиеся сотрудниками Общества.



9) **ТНК**- Қоғам қызметінің тиімділігін көрсететін және белгіленген мақсаттарға қол жеткізу деңгейін өлшеуге мүмкіндік беретін негізгі көрсеткіштер.

10) **Тәуекелдерді басқару шеңберінде кросс-функционалдық өзара әрекеттестік** - кросс-функционалды тәуекелдерді басқару үдерісі (бірнеше атқарымдардың (бизнес-үдерістердің) мақсаттарына әсер ететін тәуекелдер), олар әртүрлі атқарымдарларға (бизнес-үдерістерге) негізделген ақпарат бойынша бірлесіп алқалы шешімдер қабылдайды.

11) **Оқиға** – қойылған мақсаттарға жетуге әсер ететін, ұйымға қатысты ішкі немесе сыртқы көзі бар, уақиға.

12) **Тәуекелдер картасы** – бір «осінде» әсер ету күші немесе тәуекел маңызы, ал екіншісінде оның туындау мүмкіндігі немесе жиілігі көрсетілген тікбұрышты кестеде тәуекелдерді тарату кіретін, тәуекелдер матрицасының және бизнес-үдерістердің бақылауының негізінде жасалатын Қоғамның анықталған тәуекелдерінің графикалық сипаттамасы.

13) **Тәуекелдер тіркелімі** – аңғарылған тәуекелдер туралы ақпаратты қамтитын Қоғам тәуекелдерінің құрылымданған тіркелімі.

14) **Тәуекел меншіктенушісі/несі** - айқындалған тәуекелдің барлық аспектерді басқаруға жауапты тұлға (қызметкер, құрылымдық бөлімше), сонымен қатар, тәуекелдің болу ықтималдығын төмендету және/немесе оның мүмкін әсер ететін салдарын кеміту.

15) **ІНҚ** – ішкі нормативтік құжаттар.

**6) Фактор риска (риск-фактор)** – это условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска.

**7) Внешние риск - факторы** – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Общества и не зависящие от деятельности Общества.

**8) Внутренние риск - факторы** – факторы риска, связанные с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами Общества и возникающие в рамках операционной деятельности Общества.

**9) КПД** – ключевые показатели деятельности, отражающие эффективность деятельности Общества и позволяющие измерять уровень достижения поставленных целей.

**10) Кросс-функциональное взаимодействие в рамках управления рисками** - процесс управления межфункциональными (межпроцессными) риск-факторами (риск-факторами, влияющими на цели нескольких процессов (бизнес-процессов), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у структурных подразделений информации.

**11) Событие** – происшествие или инцидент, имеющее внутренний или внешний источник по отношению к организации, оказывающее влияние на достижение поставленных целей.

**12) Карта рисков** - графическое описание выявленных рисков Общества, которое составляется на основе матрицы рисков и контролей бизнес-процессов, включает распределение рисков в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой - вероятность или частота его возникновения.



	<p><b>13)Регистр рисков</b> – структурированный перечень рисков Общества, содержащий информацию о выявленных рисках.</p> <p><b>14)Собственник риска/владелец риска</b> - лицо (работник/структурное подразделение), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество.</p> <p><b>15)ВНД</b> – внутренние нормативные документы.</p>
<p><b>2. Тәуекелдерді басқару саясаты</b></p> <p><b>2.1 Жалпы ережелер</b></p> <p>Осы Саясат Қоғамның және оның филиалдарының қызметін реттейтін ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес, «Ұйымдардың тәуекелдерін басқару» халықаралық стандартының талаптарына сәйкес әзірленген. «Интеграцияланған үлгі» (2016), «Сапа менеджменті жүйесі» ISO 9001: 2015 және тәуекелдерді басқару саласындағы жалпы қабылданған ұғымдар мен стандарттар негіздерін ескереді.</p> <p>Осы Саясаттың миссиясы Қоғамның атқарушы органына және басқару органдарына Қоғам үшін тәуекелдердің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету және тәуекелдерді анықтау, бағалау, басқару және бақылау арқылы белгісіздік жағдайында оларды басқару үшін ресурстарды тиімді басқаруға және басымдық беруге мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқару жүйесін қолдау болып табылады.</p> <p><b>2.2. Қолдану саласы</b></p> <p>Осы Саясат Қоғамның барлық қызметіне қолданылады. Саясат Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелері, филиалдары және барлық қызметкерлері тарапынан қарауға және қолдануға міндетті. Функционалдық міндеттерді жүзеге асыру және міндеттерді орындау кезінде Қоғамның әр қызметкері Саясатта баяндалған ережелерді басшылыққа алады.</p> <p>Филиалдардағы негізгі операциялық тәуекелдіктің анықталуын ескере отырып,</p>	<p><b>2. Политика управления рисками</b></p> <p><b>2.1. Общие положения</b></p> <p>Настоящая Политика разработана в соответствии с внутренними нормативными документами, регулирующими деятельность Общества и его Филиалов, в соответствии с требованиями международного стандарта (COSO) «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2016), «Система менеджмента качества» ISO 9001:2015 и учитывает основы общепризнанных концепций и стандартов в области управления рисками.</p> <p>Миссией настоящей Политики является поддержание системы риск-менеджмента, которая позволяет исполнительному органу и органам управления Общества, эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого для Общества уровня рисков и управление ими в ситуации неопределенности за счет идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков.</p> <p><b>2.2. Область применения</b></p> <p>Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями, филиалами и</p>



<p>Компания филиалдардағы тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу және жетілдіру, оның ішінде бірыңғай әдістерді, процестер мен рәсімдерді, жалпы терминологияны, корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесінде бірыңғай формалар мен есеп беру рәсімдерін анықтауды бақылайды.</p>	<p>всеми работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в Политике. Принимая во внимание нахождение основного операционного риска в филиалах, Общество курирует процесс внедрения и совершенствования системы управления рисками в филиалах, в том числе определяет единые методы, процессы и процедуры, единую терминологию, единые формы и порядок предоставления отчетности в рамках корпоративной системы управления рисками.</p>
<p><b>3. Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесі</b></p> <p><b>3.1 Жалпы ережелер</b></p> <p>Компанияда шоғырландырылған негізде тәуекелдерді басқару Қоғам тобының барлық деңгейлерінде тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін (бұдан әрі - КТБЖ) енгізу жолымен жүзеге асырылады. КТБЖ-ны орнату және модернизациялау Қоғам тобының стратегиялық және операциялық мақсаттарына жетудің міндетті шарты болып табылады.</p> <p>Тәуекелдік менеджменті бекітілген стратегиядан, даму жоспарларынан және басқа да ішкі құжаттардан туындайтын белгілі бір мақсаттар мен Қоғам үшін қойылған мақсаттар контекстінде болуы тиіс.</p> <p>Бұл Саясат анықтайды:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) КТБЖ Қоғамының процесс архитектурасы;</li><li>2) КТБЖ Қоғамының басқарудың негізгі принциптері;</li><li>3) КТБЖ Қоғамының мүшелері;</li><li>4) Қоғамның тәуекелдерді басқарудың басым бағыттары.</li></ol> <p><b>3.1.1 ТБКЖ мақсаты</b></p> <p>ТБКЖ мақсаттары:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) қоғамының ұзақ мерзімді құнының өсуі, оның тұрақты дамуы мен тәуекелдер</li></ol>	<p><b>3. Корпоративная система управления рисками</b></p> <p><b>3.1. Общие положения</b></p> <p>Управление рисками в Обществе на консолидированной основе осуществляется путем внедрения корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) на всех уровнях группы Общества.</p> <p>Инсталляция и модернизация КСУР является необходимым условием достижения стратегических и операционных целей группы Общества.</p> <p>Управление рисками должно происходить в контексте определенных целей, задач, поставленных перед Обществом, которые вытекают из утвержденных стратегий, планов развития и других внутренних документов.</p> <p>Настоящая Политика определяет:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) архитектуру процесса КСУР Общества;</li><li>2) основные принципы управления КСУР Общества;</li><li>3) участников КСУР Общества;</li><li>4) приоритетные области в управлении рисками в Обществе.</li></ol> <p><b>3.1.1. Цель КСУР</b></p>



арасындағы оңтайлы теңгерімге қол жеткізу;

- 2) өндірістік / өндірістік емес тәуекелдерді басқару үшін Қоғам қолданатын негізгі құралдар мен рәсімдерді айқындау;
- 3) өндірістік / өндірістік емес тәуекелдерді басқарудағы тәуекелдік иелері үшін жауапкершілік салаларын анықтау;
- 4) тәуекелдерді басқару процесін қамтамасыз ететін ішкі құжаттарды анықтау.

### 3.1.2 ТБКЖ міндеттері

Қоғамының ТБКЖ негізгі міндеттері болып табылады:

- 1) стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуге қатер төндіретін қауіпті оқиғалардың пайда болуын болдырмау;
- 2) мұндай оқиғалардың қолайсыз деңгейіне әсерін төмендетеді;
- 3) қабылданатын тәуекел факторларына жауап беру үшін шешім қабылдау үдерісін жетілдіру;
- 4) капиталды басқару;
- 5) тәуекелдерді басқару үдерісін қоғамының негізгі бизнес-процестеріне біріктіру;
- 6) тәуекелдерді басқарушы жүйені құру, тәуекелдерді иеленушілер тәуекелдерді дербес анықтайды және бағалайды, тәуекелдерді басқарудың стандартты әдістерін қолданады және оларға негізделген шараларды әзірлейді (бақылау рәсімдері);
- 7) тәуекелдерді басқарудың тік процесін және басқарудың барлық деңгейіндегі тәуекелдерді басқару жүйесінің жұмысын жоғары деңгейден бастап желілік деңгейге дейін қалыптастыру.

### 3.1.3 КТБЖ жұмыс істеу процесі

ТБКЖ Қоғамының ның бизнесті басқару үдерісіне кіретін жеті өзара байланысты процестер арқылы жүзеге асырылады:

- 1) мақсатты орнату;
- 2) тәуекелді сәйкестендіру;
- 3) тәуекелді бағалау және талдау;
- 4) тәуекелдерді басқару;

Целями КСУР являются:

- 1) достижения оптимального баланса между ростом долгосрочной стоимости Общества, ее устойчивым развитием и рисками;
- 2) определение основных инструментов, процедур, используемых Обществом для управления производственными/непроизводственными рисками;
- 3) определение зон ответственности владельцев рисков в области управления производственными/непроизводственными рисками;
- 4) определение внутренних документов, обеспечивающих процесс управления рисками.

### 3.1.2. Задачи КСУР

Основными задачами КСУР Общества являются:

- 1) предупреждать возникновение рисков событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей;
- 2) сократить влияние таких событий, если они наступают, до приемлемого уровня;
- 3) совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риск-факторы;
- 4) рациональное использование капитала;
- 5) интеграция процесса управления рисками в ключевые бизнес-процессы Общества;
- 6) создание такой системы работы с рисками, чтобы владельцы рисков самостоятельно производили идентификацию и оценку рисков, применяли стандартные методы по управлению рисками и на основании их разрабатывали мероприятия (контрольные процедуры);
- 7) построение вертикального процесса управления рисками и функционирование системы управления рисками на всех уровнях управления, начиная с верхнего уровня до линейного уровня.





- 5) мониторинг және есеп беру;
- 6) ақпарат және байланыс;
- 7) бақылау рәсімдері.

#### 3.1.4 КТБЖ функциясының құрамы

Қоғамының бүкіл тобы бойынша интеграцияланған және дәйекті түрде жүзеге асырылатын тиімді тәуекелдерді басқару нысаны жағымды әсер етеді:

- 1) тәуекелдер бойынша белгіленген стратегиялық және операциялық мақсаттарға оңтайлы жету ықтималдығын арттыру, кешендердегі әртүрлі тәуекелдерді анықтау және басқару;
- 2) теріс күтпеген оқиғаларды азайту, тұрақсыздықты төмендету және Қоғам қызметінің ауқымы үшін қолайлы тәуекелдерді қабылдай отырып, кірістілікті арттыру;
- 3) заңды және нормативтік талаптар мен корпоративтік басқару талаптарын тиімді сақтау;
- 4) сыртқы ортадағы өзгерістер мен үрдістерді қадағалау және жауап беру;
- 5) шешімдер қабылдау сапасын жақсарту және ашықтықты арттыру;
- 6) қоғамның шығындарын және шығындарын бақылауды күшейту;
- 7) қоғам қызметінің көрсеткіштерін жақсарту;
- 8) мемлекеттік және коммерциялық қызметтерді ұсынудың және оларды капиталға айналдырудың жаңа мүмкіндіктерін уақтылы анықтау.

#### 3.1.5 Іске асыру мерзімі

Қоғамда ТБКЖ енгізу және іске асыру мерзімі Компаниядағы тәуекелдерді басқару үдерісін реттейтін негізгі рәсімдерді осы Саясатты үйлестіруге және бекітуге байланысты.

#### 3.1.6. Мониторинг

ТБКЖ-тің мониторингі бүкіл тәуекелдерді басқару процесінің маңызды бөлігі болып табылады және мұндай жүйенің қолжетімділігі мен оның құрамдас бөліктерінің жүзеге асырылуын бағалайды.

Мониторинг Саясатты, тәуекелдерді басқару жүйесі мен мақсатты аудиттердің рәсімдері мен

#### 3.1.3. Процесс функционирования КСУР

КСУР реализуется через семь взаимосвязанных процессов, интегрированных в бизнес-процессы управления Обществом:

- 1) постановка целей;
- 2) идентификация рисков;
- 3) оценка и анализ рисков;
- 4) управление рисками;
- 5) мониторинг и отчетность;
- 6) информация и коммуникации;
- 7) контрольные процедуры.

#### 3.1.4. Композиция функций КСУР

Эффективное управление рисками, реализуемое интегрировано и последовательно в масштабах всей группы Общества, генерирует положительные эффекты в виде:

- 1) повышение вероятности оптимального достижения стратегических и операционных целей, установленных с учетом рисков, путем идентификации и управления множеством рисков в комплексе;
- 2) снижение негативных непредвиденных событий, сокращение нестабильности и повышение рентабельности путем обеспечения принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам его деятельности;
- 3) эффективное соответствие законодательным и регуляторным требованиям и требованиям корпоративного управления;
- 4) отслеживание и реагирование на изменения, и тренды во внешней среде;
- 5) улучшение качества процесса принятия решений и повышение прозрачности;
- 6) повышение контроля над убытками и расходами Общества;
- 7) улучшение показателей эффективности деятельности Общества;
- 8) своевременное выявление новых



шараларын жүзеге асыруды үнемі қадағалап отырады. Мақсатты инспекциялардың ауқымы мен жиілігі тәуекелдерді бағалау мен тұрақты мониторингтің тиімділігіне байланысты.

Қоғамның басқару органдары мен атқарушы органы тәуекелдерді басқару жүйесінің кемшіліктері туралы хабардар етіледі.

Қоғамның әр қызметкері белгілі бір дәрежеде тәуекелдерді басқару үшін жауап береді.

### 3.2 Ескерту

ТБКЖ саласындағы нормативтік құжаттар (қажет болған жағдайда, осы Саясатты қоса) кем дегенде жылына бір рет Қоғам қызметінің және Қоғамның тәуекелдерді басқару жүйелерінің мақсаттарына, көлеміне және күрделілігіне сәйкестігін қамтамасыз ету мақсатында жаңа нормативтік талаптарды, тәжірибе мен стандарттарды ескеру қажет басқару.

Тәуекелдерді басқару процесін реттейтін құжаттарды әзірлеу жауапкершілігі тәуекелдерді басқарудың жалпы жүйесінің жұмыс істеуіне жауап беретін тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшеге жүктелген.

### 3.3 Процестің сәулеті КТБЖ

Қоғамдағы тәуекелдерді басқару тұрақты, динамикалық және үздіксіз процесс болып табылады және келесі схемаға сәйкес компоненттерден тұрады:

1-сурет: Тәуекелдерді басқару процесі



возможностей в сфере предоставления государственных и коммерческих услуг и трансформации их в капитал.

### 3.1.5. Срок реализации

Сроки внедрения и реализации КСУР в Обществе зависят от согласования и утверждения настоящей Политики, основных процедур, регулирующих процесс управления рисками в Обществе.

### 3.1.6. Мониторинг

Мониторинг КСУР является важной частью всего процесса управления рисками и оценивает как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов.

Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий системы управления рисками и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга.

Органы управления и исполнительный орган Общества, должны информироваться о недостатках системы управления рисками.

Каждый работник Общества в той или иной степени является ответственным за управление рисками.

### 3.2. Примечание

Регламентирующие документы в области КСУР пересматриваются (при необходимости, включая настоящую Политику) не реже одного раза в год для того, чтобы обеспечить их соответствие целям, масштабам и сложности деятельности Общества и системам управления рисками Общества, учесть новые регуляторные требования, опыт и стандарты риск-менеджмента.

Ответственность за разработку документов, регламентирующих процесс управления рисками, возлагается на структурное подразделение, ответственное за управление рисками, которое несет ответственность за функционирование общей системы управления

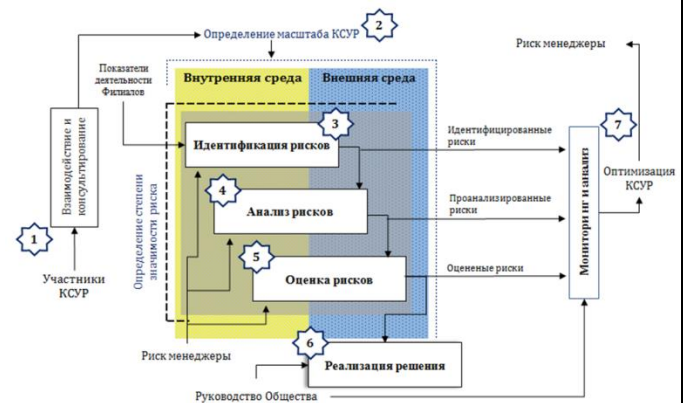


рисками.

### 3.3. Архитектура процесса КСУР

Управление рисками в Обществе является постоянным, динамичным и непрерывным процессом и состоящим из компонентов согласно следующей схеме:

Рисунок 1: Процесс управления рисками



#### 3.3.1 Сыртқы орта

Сыртқы орта Қоғамның қоршаған ортасы, яғни, қоршаған орта деп түсініледі. ұйымның құрамына кірмейтін элементтердің жиынтығы, бірақ оған әсер етуі немесе оның жұмыс істеу процесіне әсер етуі мүмкін. Мысалы: қызметтері Компания ұсынатын мемлекеттік органдар, шарттық қатынастар бойынша тауарлар мен қызметтер жеткізушілері, қаржылық қызметтердің контрагенттері, коммуналдық қызметтер (электр энергиясы, жылу).

Қоғамның сыртқы ортасы оның құрылымында күрделі болып табылады және бір-бірімен өзара байланысты түрлі салаларды қамтиды және жүйелік тәуекелдердің пайда болуына жағдай жасайды.

#### 3.3.2 Ішкі орта

Ішкі орта Қоғамның тәуекелдерге жалпы көзқарасын анықтайды және оның қызметкерлері тәуекелге қалай қарайды және жауап береді. Ішкі орта - тәуекелдерді басқару жүйесінің барлық басқа компоненттері үшін негіз болып табылады, ол тәуекелдерді басқарудың философиясын, қызметкерлердің этикалық құндылықтарын, құзыреттілігі мен жауапкершілігін, Қоғам құрылымын, адам,

#### 3.3.1. Внешняя среда

Под внешней средой понимается окружение Общества, т.е. совокупность элементов, не входящих в состав организации, но оказывающих на нее воздействие или влияющих на процесс ее функционирования. Например: государственные органы, услуги которых оказывает Общество, поставщики товаров и услуг согласно договорных отношений, контрагенты финансовых услуг, поставщики коммунальных услуг (электроэнергия, теплоснабжение).

Внешняя среда Общества является сложной по своей структуре и включает различные сферы, взаимосвязанные между собой, и создает условия для возникновения системных рисков.

#### 3.3.2. Внутренняя среда

Внутренняя среда определяет общее отношение Общества к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники. Внутренняя среда является основой для всех других компонентов системы управления рисками, включает философию управления рисками, этические ценности, компетенцию и ответственность работников, структуру



қаржы және басқа ресурстармен анықталған оның мүмкіндіктерін қамтиды. Ішкі ортаға ұйымның мақсаттары мен міндеттері, оның құрылымы, қызметкерлері, жабдықтары мен технологиялары, ішкі ақпарат, ұйымдық мәдениет және т.б. кіреді. Қоғамның ішкі ортасында келесі шағын жүйелер бөлінеді:

- әлеуметтік - Қоғамының барлық қызметкерлері, сондай-ақ олардың өзара қарым-қатынасы;
- ұйымдастырушылық - коммуникациялық үдерістерді, бағыныстылықты, өкілеттіктерді бөлуді, жұмыс кестесін тарату;
- ақпараттық - Қоғамды оның үздіксіз қызметі үшін қажетті ақпаратты ұсынатын ұйымдастыру-техникалық құралдар жиынтығы;
- өндірістік және техникалық жабдықтар - өндіріс құралдарының жиынтығы (ұйымдық жабдықтар және оның аксессуарлары, қағаз, кеңсе тауарлары, ұйымдастыру жиһазы, жабдықтар);
- экономикалық - экономикалық процестер жиынтығы (капитал мен мүліктік құқықтардың қозғалысы, бухгалтерлік есеп және ақша ағыны);

Қоғамның қызметі қызметкерлердің тәуекелдерін түсінуді арттыратын және тәуекелдерді басқару үшін олардың жауапкершілігін арттыратын ішкі ортаны құруға бағытталған. Ішкі орта Қоғам қызметінің келесі принциптерін қолдауы керек:

- 1) Қоғам басшылығының шешімдер қабылдаған кезде және тәуекелдерді кешенді түрде ұстануын қолдау кезінде тәуекелдердің барлық нысандарын анықтау және қарастыру;
- 2) Қоғамның тобының деңгейінде осындай тәуекелдер профилін құру және бағалау, тұтастай алғанда Қоғам тобының мақсаттарына сәйкес келеді;
- 3) менеджмент иерархиясының (Компания, Бөлімшелер, құрылымдық бөлімшелер және т.б.) тиісті деңгейлерінде тәуекелдер мен тәуекелдерді басқару үшін жауапты.

Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами. Внутренняя среда включает цели и задачи организации, ее структуру, работников, технику и технологии, внутреннюю информацию, организационную культуру и тп. Во внутренней среде Общества выделяют следующие подсистемы:

- социальную - все работники Общества вместе с их комплексом взаимоотношений;
- организационную - охватывающую коммуникационные процессы, субординацию, распределение полномочий, трудовой распорядок;
- информационную - совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих Общество необходимой для ее непрерывной деятельности информацией;
- производственно-техническую - комплекс производственных средств (организационная техника и ее комплектующие средства, бумага, канцелярские товары, организационная мебель, оборудование);
- экономическую - совокупность экономических процессов (движение капитала и прав собственности, учет и движение денежных средств).

Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками. Внутренняя среда должна поддерживать следующие принципы деятельности Общества:

- 1) идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Общества;
- 2) создание и оценка на уровне группы Общества такого профиля рисков, который наилучшим образом отвечает целям группы Общества в целом;
- 3) принятие ответственности за риски и



Сонымен бірге тәуекелдерді басқару жауапкершілікті басқаларға беруді білдірмейді;

- 4) Қоғамның ішкі саясаты мен рәсімдеріне және корпоративтік басқару жүйесінің жай-күйіне сәйкестігін қадағалау;
- 5) тәуекелдерді басқару жүйесіндегі негізгі (сыни) тәуекелдер мен кемшіліктер туралы уақтылы ақпарат;
- 6) саясат пен тәуекелдерді басқару рәсімдері міндетті болып табылатындығын түсіну керек.

### 3.3.3 КТБЖ басқару принциптері

Қоғамдағы тәуекелдерді басқару үдерісінің негізгі принциптері болып табылады:

- 1) әдіснамалық базаның бірлігі - КТБЖ процестері Әкімшілік қызметкерлердің және Қоғам филиалдарының барлық құрылымдық бөлімшелерінде бірыңғай әдіснамалық тәсілдер негізінде жүзеге асырылады;
- 2) күрделілігі - КТБЖ Қоғам қызметінің барлық бағыттарын және олардан туындайтын тәуекелдердің барлық түрлерін қамтиды. Бақылау рәсімдері басқарудың барлық деңгейлеріндегі барлық бизнес-процестерде бар;
- 3) бейімделу - КТБЖ-нің іс-әрекеттердің барлық ықтимал тәуекелдерін анықтау және тәуекелдерді басқару және басқару әдістерін пайдалануды барынша арттыру үшін үнемі жетілдіріледі;
- 4) ақылға қонымды сенімділік - ТБКЖ Қоғамның стратегиялық және операциялық мақсаттарына жету үшін тек қана кепілдіктерді қамтамасыз ете алады, бірақ сыртқы және ішкі ортаға тән шектеулеріне байланысты (мысалы, адам факторы, бақылау рәсімдерін енгізудің орындылығы принципін қолданып) абсолютті кепілдік бере алмайды;
- 5) хабардар болу - тәуекелдерді басқару үдерісі объективті, сенімді және маңызды ақпараттың болуы;
- 6) үздіксіздік - тәуекелдерді басқару үдерісі тұрақты негізде жүзеге асырылады;

управление рисками на соответствующих уровнях иерархии управления (Общества, Филиалы, структурные подразделения и т.д.). При этом управление рисками не означает перенос ответственности на других;

- 4) отслеживание соответствия внутренним политикам и процедурам Общества и состояния системы корпоративного управления;
- 5) своевременная информация о ключевых (критических) рисках и недостатках системы управления рисками;
- 6) понимание, что Политика и процедуры управления рисками являются обязательными.

### 3.3.3. Принципы управления КСУР

Основными принципами процесса управления рисками в Обществе являются:

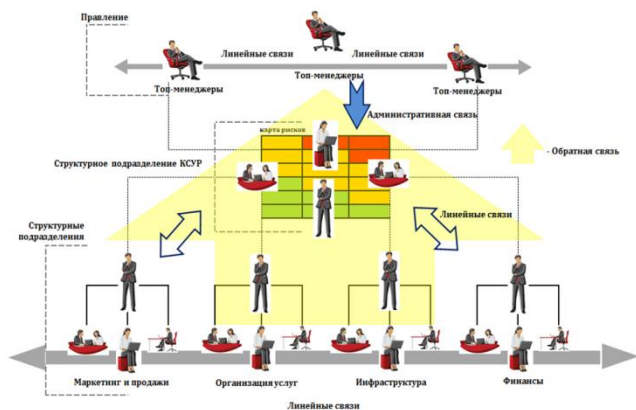
- 1) единство методологической базы – процессы КСУР реализуются на основе единых методологических подходах во всех структурных подразделениях Аппарата Правления и Филиалах Общества;
- 2) комплексность – КСУР охватывает все направления деятельности Общества и все виды возникающих в их рамках рисков. Контрольные процедуры существуют во всех бизнес-процессах на всех уровнях управления;
- 3) адаптивность – КСУР регулярно совершенствуется для идентификации всех возможных рисков деятельности и максимально эффективного применения методов контроля и управления рисками;
- 4) разумная уверенность - КСУР может предоставить только разумные гарантии достижения стратегических и операционных целей Общества, но не может дать абсолютную гарантию в силу присущих ограничений внешней и внутренней среды (например, человеческий фактор, использование принципа целесообразности внедрения контрольных процедур);
- 5) информированность – процесс управления рисками сопровождается наличием



7) нақты реттеу - барлық операциялар ішкі нормативтік құжаттармен белгіленген оларды іске асыру тәртібіне сәйкес жүзеге асырылады.

### 3.4. КТБЖ құрылымы

Қоғамдағы тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымы бірнеше деңгейде тәуекелдерді басқару болып табылады: Қоғамның Директорлар кеңесі, Басқарма, Тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше, Ішкі аудит қызметі және басқа да құрылымдық бөлімшелер.



### 3.5 КТБЖ қатысушылары

**3.5.1 Бірінші деңгей - тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін иеленуге жауапты** Директорлар кеңесі, оның ішінде осы Тәуекелдерді басқару саясатын бекіту. Директорлар кеңесі сондай-ақ тәуекелдерді басқару саясаты мен Қоғамның философиясын көрсететін «тәуекел туралы хабардар ету» мәдениетін қалыптастыруға жауап береді.

**3.5.2 Екінші деңгей** Қоғамның Басқармасы - тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру және корпоративтік саясатты іске асыруды қамтамасыз ету және тәуекелдерді басқару құрылымын құру үшін жауапты Қоғамның Басқармасы. Басқарма сондай-ақ тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін құру үшін жауапкершілікті өз мойнына алады, сондықтан қызметкерлердің тәуекелдерді басқару жөніндегі міндеттері нақты анықталған және олардың міндеттерін орындауға жауапты. Басқарма тиісті комиссияларды немесе комитеттерді құру арқылы тәуекелдерді

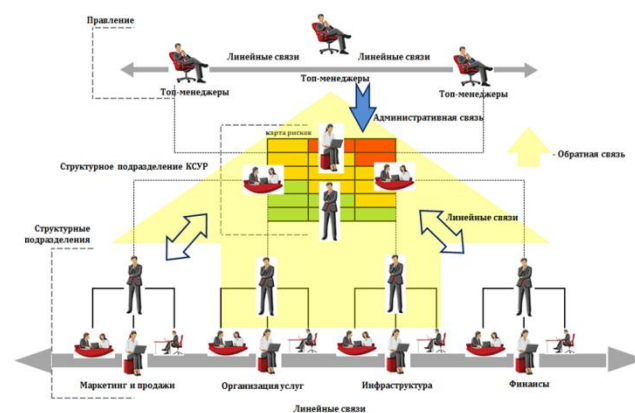
объективной, достоверной и актуальной информации;

б) непрерывность - процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;

7) четкая регламентация - все операции проводятся в соответствии с порядком их осуществления, установленным внутренними-нормативными документами.

### 3.4. Структура КСУР

Структура системы управления рисками в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества: Совет директоров, Правление, структурное подразделение ответственное за управление рисками, Служба внутреннего аудита и иные структурные подразделения.



### 3.5. Участники КСУР

**3.5.1. Первый уровень - Совет директоров,** ответственное за наличие эффективной системы управления рисками, в том числе и за утверждение настоящей Политики управления рисками. Совет директоров также ответственен за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента и философию Общества.

### 3.5.2. Правление Общества

**Второй уровень - Правление Общества,** ответственное за организацию эффективной



басқару функцияларының бір бөлігін орындауға құқылы.

Қоғамның Басқармасы төмендегі функцияларды орындау арқылы тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығы мен функционалдығын қамтамасыз етеді:

- 1) тәуекелдерді басқару Саясатын енгізу;
- 2) Қоғамның тәуекелдерді басқару ережелері мен рәсімдерін бекіту;
- 3) тізілімді, Қоғамның тәуекелдер картасын және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіту;
- 4) ықтимал тәуекелдерді анықтауға және бағалауға мүмкіндік беретін тиімді тәуекелдерді басқару жүйесін ұйымдастыру;
- 5) Қоғамның бөлімшелері осы Саясаттың ережелерін сақтауды қамтамасыз етеді;
- 6) Қоғамның қажеттіліктерін қанағаттандыратын ұйымдық құрылымын бекіту және тиісті бақылауды және тәуекелдерді төмендетуді қамтамасыз етеді;
- 7) Қоғамның тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерін шоғырландырылған негізде қарау және өз құзыреті шегінде тиісті шаралар қабылдау;
- 8) тәуекелдерді басқарудың ішкі рәсімдері мен ережелерін жетілдіру.

### 3.5.2 КТБЖ құрылымдық бөлімі

Тәуекелдерді басқару үдерісіндегі үшінші деңгей тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшесі болып табылады, оның негізгі функциялары (соның ішінде, бірақ онымен шектелмей):

- 1) сәйкестендіру және тәуекелдерді бағалау процесін ұйымдастыру және үйлестіру, сондай-ақ тәуекелдер иелерімен тәуекелдер картасын, тәуекелдер картасын, негізгі тәуекел көрсеткіштерін, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын үйлестіру және жоспардың орындалуын бақылау;
- 2) Қоғамның Басқармасына тәуекелдерді басқару үдерісіндегі айтарлықтай ауытқулар туралы хабарлау;
- 3) Қоғамда тәуекелдерді басқару үдерісін енгізу және жетілдіру;

системы управления рисками и создание структуры контроля над рисками для обеспечения выполнения и следования корпоративным политикам. Правление также отвечает за создание эффективной системы управления рисками так, что работники имеют четко определенные обязанности по риск-менеджменту и несут ответственность за выполнение своих обязанностей. Правление вправе осуществлять часть функций в области управления рисками через создание соответствующих комиссий либо комитетов.

Правление Общества обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем осуществления следующих функций:

- 1) реализация Политики управления рисками;
- 2) утверждение правил и процедур управления рисками Общества;
- 3) утверждение регистра, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению рисками;
- 4) организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;
- 5) обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;
- 6) утверждение организационной структуры Общества, отвечающей потребностям и обеспечивающей адекватный контроль и снижение рисков;
- 7) рассмотрение отчетов по управлению рисками Общества на консолидированной основе и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;
- 8) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками;

### 3.5.2. Структурное подразделение КСУР

Третьим уровнем в процессе управления рисками является структурное подразделение



<p>4) тәуекелдерді (оның ішінде шоғырландырылған негізде) Қоғамның Басқармасына дайындау және ұсыну;</p> <p>5) Қоғамның стратегиялық жоспарларын бекіту шеңберінде Тәуекелдерді басқару бөлімшесінің бағасын бағалау бойынша ұсыныстар енгізу арқылы Қоғамның тәуекелдерді басқару жүйесін ұйымдастыруына қатысу;</p> <p>6) әдістемелік негіздемелерді, саясатты, тәуекелдерді басқару ережелерін, тәуекелдерді бақылау рәсімдерін әзірлеу, енгізу және жаңарту (қажет болған жағдайда);</p> <p>7) тәуекелдерді басқарудың басқа бизнес-процестерде интеграциялануын қамтамасыз ету және Қоғамдағы тәуекелдерді басқару мәдениетін дамыту;</p> <p>8) Басқарма мен филиалдар қызметкерлерінің тәуекелдері туралы тұрақты есептерді қарау және үйлестіру;</p> <p>9) тәуекелдер туралы ақпаратты ашу және талдаудың жеткіліктілігі тұрғысынан Қоғамның стратегиялық бағдары, инвестициялық және пилоттық жобаларының жобаларын үйлестіру;</p> <p>10) тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша Қоғам қызметкерлеріне әдістемелік және консультациялық қолдау көрсету;</p> <p>11) тәуекелдерді басқару саласындағы филиалдардың нормативтік және операциялық ақпаратын талдау және тексеру;</p> <p>12) Қоғам қызметкерлеріне арналған тәуекелдерді басқару бойынша оқыту семинарлары мен тренингтер өткізу бойынша ұсыныстар енгізу;</p> <p>13) Ішкі аудит жоспарын қалыптастыру, ақпарат алмасу, аудиторлық тексерулердің нәтижелерін талқылау, білім мен әдістемені бөлісу бөлігінде Қоғамның Ішкі аудит қызметімен өзара іс-қимыл жасау;</p> <p>14) тәуекелдің ықтимал жағдайларын, нақты немесе әлеуетті, теріс үрдістерді, тәуекелді арттыратындығын, қауіп тудыратын факторларды талдауды және болжанған</p>	<p>Общества, ответственное за управление рисками, основными функциями которого являются (включая, но не ограничиваясь):</p> <p>1) организация и координация процесса идентификации и оценки рисков, а также согласование с владельцами рисков регистра и карты рисков, ключевых рисков показателей, плана мероприятий по управлению рисками Общества, а также проведение мониторинга реализации плана;</p> <p>2) информирование Правления Общества о существенных отклонениях в процессах управления рисками;</p> <p>3) внедрение и совершенствование процесса управления рисками в Обществе;</p> <p>4) подготовка и предоставление информации по рискам (в том числе на консолидированной основе) Правлению Общества;</p> <p>5) участие в организации системы управления рисками Общества путем внесения предложений по оценке подкомпонента «Управление рисками» в рамках утверждения стратегических планов Общества;</p> <p>6) разработка, внедрение и обновление (при необходимости) методологической базы, политик, правил по управлению рисками, процедур по мониторингу рисков;</p> <p>7) обеспечение интегрированности управления рисками в другие бизнес-процессы и развитие культуры риск-менеджмента в Обществе;</p> <p>8) рассмотрение и согласование регулярных отчетов по рискам аппарата Правления и Филиалов;</p> <p>9) согласование проектов стратегической направленности, инвестиционных и пилотных проектов Общества, в части достаточности раскрытия и анализа информации по рискам;</p> <p>10) обеспечение методологической и консультационной поддержки работникам Общества по вопросам управления рисками;</p> <p>11) осуществление анализа и проверки нормативной и рабочей информации Филиалов</p>
--	--





шығынды бағалауды анықтау;

Тәуекелдерді басқару үшін жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің қызметкерлерінің жауапкершілігі және есептілік талаптары осы Саясатта, Тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше туралы ережеде және тәуекелдерді басқару үшін жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесі қызметкерлерінің лауазымдық нұсқаулықтарында және Қоғамның басқа да ІНҚ.

Тәуекелдерді басқару үшін жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесінің қызметкерлері тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен міндеттерін тиімді іске асыру үшін Басқарманың және Бөлімшелердің басқа бөлімшелерімен, сондай-ақ Қоғамның сыртқы және ішкі аудиторларымен өзара әрекеттесуі керек.

Тәуекелдерді басқару үшін жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесінің қызметкерлері осы Саясатта және осы қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарында көрсетілген қызметтік міндеттерін орындау үшін қажетті Қоғамның ақпаратына және құжаттарына қол жеткізуге тиіс.

### 3.5.3 Ішкі аудит қызметі

Тәуекелдерді басқару процесінде Қоғамның Ішкі аудит қызметі мынадай негізгі функцияларды орындайды:

- 1) тәуекелдерді басқару рәсімдеріне аудит және тәуекелдерді бағалау әдіснамасы, сондай-ақ тәуекелдерді басқару рәсімдерінің тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстар әзірлеу;
- 2) Қоғамның Директорлар кеңесі үшін тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалау туралы есеп беру;
- 3) бекітілген нормативтік құжаттарға сәйкес басқа да функциялар.

### 3.5.4 Компанияның құрылымдық бөлімшелері

Тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымындағы маңызды элементтердің бірі Қоғамның құрылымдық бөлімшелері болып табылады (оның ішінде әрбір қызметкердің

в области управления рисками;

12) выдвижение предложений в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками для сотрудников Общества;

13) взаимодействие со Службой внутреннего аудита Общества в части формирования плана внутреннего аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методологиями;

14) выявление возможных случаев возникновения риска, реальных или потенциальных, отрицательных тенденций, свидетельствующих об усилении риска, анализ факторов, вызвавших риск, и оценка масштабов предполагаемого убытка.

Ответственность, полномочия работников структурного подразделения Общества, ответственного за управление рисками, и требования к предоставляемой отчетности, предусмотрены настоящей Политикой, Положением о структурном подразделении, ответственном за управление рисками, и должностными инструкциями работников структурного подразделения Общества, ответственного за управление рисками, и другими ВНД Общества.

Работники структурного подразделения Общества, ответственного за управление рисками, должны взаимодействовать с другими подразделениями аппарата Правления и Филиалами, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.

Работники структурного подразделения Общества, ответственного за управление рисками, должны иметь доступ к информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях данных работников.

### 3.5.3. Служба внутреннего аудита



жеке тұлғасында). Тәуекелдерді басқару үдерісінде құрылымдық құрылымдар (тәуекелдік иелері) маңызды рөл атқарады. Қоғам қызметкерлері күнделікті тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады және олардың функционалдық міндеттер саласына ықтимал әсерін бақылайды. Құрылымдық бөлімшелер тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын жүзеге асыруға жауапты, олардың қызмет саласындағы айтарлықтай тәуекелдер туралы дереу анықтап, хабардар етуге және іс-шаралар жоспарына енгізу үшін тәуекелдерді басқару бойынша ұсыныстар ұсынуға міндетті.

Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің тәуекелдерді басқару үдерісіндегі негізгі функциялары болып табылады:

- 1) тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау;
- 2) олардың құзыреті шегінде КТБЖ саласындағы әдістемелік және нормативтік құжаттарды әзірлеуге қатысу;
- 3) тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын және тәуекелдерді азайту шараларын әзірлеу;
- 4) тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды жүзеге асыру бойынша бекітілген жауапты және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды және тұрақты негізде есеп беруді жүзеге асырады;
- 5) қауіп-қатерді дамытуға ықпал ету;
- 6) іске асырылған тәуекелдер туралы ақпарат беру.

Қоғамының әрбір құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі үшін оның құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жұмысын үйлестіруді және Компанияның КТБЖ рәсімдерін жүзеге асырудың барлық кезеңдерінде Қоғамдағы тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшемен өзара әрекеттесуді қамтитын тәуекелдер үйлестірушісі тағайындалды.

Тәуекелдер мәдениетін қолдау және арттыру үшін Компания жаңа қызметкерлерді таныстыру бойынша оқыту жүргізеді және Қоғамның барлық қызметкерлерін (кем дегенде

Служба внутреннего аудита Общества в процессе управления рисками осуществляет следующие основные функции:

- 1) аудит процедур управления рисками и методологии по оценке рисков, а также выработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками;
- 2) представление отчета по оценке эффективности системы управления рисками для Совета директоров Общества;
- 3) иные функции в соответствии с утвержденными нормативными документами.

#### **3.5.4. Структурные подразделения Общества**

Одним из важных элементов в структуре системы управления рисками являются структурные подразделения Общества (в том числе и в лице каждого работника). Структурные подразделения (собственники рисков) играют ключевую роль в процессе управления рисками. Работники Общества на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей. Структурные подразделения ответственны за выполнение плана мероприятий по управлению рисками, должны своевременно выявлять и информировать о значительных рисках в сфере своей деятельности и давать предложения по управлению рисками для включения в план мероприятий.

Основными функциями структурных подразделений Общества в процессе управления рисками являются:

- 1) идентификация и оценка рисков;
- 2) участие в разработке методической и нормативной документации в области КСУР в рамках их компетенции;
- 3) разработка планов мероприятий по управлению рисками и по мерам снижения рисков;



жыл сайын) танысады, Қоғамның қолданыстағы КТБЖ.

### 3.6. Үйлестіру КТБЖ

Қоғамның мақсаттары стратегиялық деңгейде анықталады және операциялық мақсаттарды дамыту үшін негіз қалайды. Қоғам сыртқы және ішкі көздерден туындайтын тәуекелдерге ұшырайды және тәуекелдерді басқару әдістерін тиімді сәйкестендіру, бағалау және дамытудың негізгі шарты болып табылады.

Қоғамның мақсаттары олардың жетіспеушілігіне теріс әсер етуі мүмкін әлеуетті тәуекелдерді анықтау алдында анықталған. Корпоративтік тәуекелдерді басқару Қоғамның Топтың миссиямен келісілген мақсаттар мен міндеттерді айқындау процесі бар екеніне көз жеткізуге мүмкіндік береді - Қоғамның мемлекеттік қызметтерінің сапасын, ашықтығын және қолжетімділігін арттыру.

Тәуекелдерді басқару процесі өзара әрекеттестікке негізделген. Интерфейстік (аралас) тәуекелдерді басқару процесі (бірнеше функциялардың мақсаттарына әсер ететін тәуекелдер (бизнес-процестер)) әртүрлі департаменттерге (бизнес-процестердің қатысушылары мен менеджерлері) қол жетімді ақпарат негізінде бірлесіп қабылданған ұжымдық шешімдерге негізделеді.

#### 3.6.1 Стратегиялық жоспарлау

Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау үдерісіне қатынасы төмендегілерді қамтиды (бірақ олармен шектелмейді):

- 1) Стратегиялық жоспарларды әзірлеу үрдісі стратегиялық мақсаттар мен тұрақты дамудың дамуына ықпал ете алатын тәуекелдерді сәйкестендіруді және талдауды қамтуы тиіс;
- 2) Қоғамның стратегиялық жоспарлары жоспарланған стратегиялық бастамаларды іске асырумен байланысты негізгі тәуекелдердің ықтимал қолайсыз әсерін барынша азайтуға бағытталған бірқатар шараларды қамтуы тиіс.

#### 3.6.2 Операциялық қызмет

Тәуекелдерді басқару процесінің операциялық

4)реализация утвержденных мероприятий по реагированию и управлению рисками и предоставление отчетности на регулярной основе по исполнению мероприятий по управлению рисками;

5)содействие процессу развития риск-коммуникации;

6)предоставление информации по реализованным рискам.

Для эффективности организации работы системы управления рисками в каждом структурном подразделении Общества назначается риск-координатор, в обязанности которого входит координация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество со структурным подразделением, ответственным за управление рисками в Обществе, на всех этапах реализации процедур КСУР Общества.

Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе проводится обучение для ознакомления новых сотрудников и периодического ознакомления всех сотрудников Общества (как минимум, на ежегодной основе) с действующей КСУР группы Общества.

### 3.6. Координация КСУР

Цели деятельности Общества определяются на стратегическом уровне и устанавливаются основу для разработки операционных целей. Общество подвержено действию рисков из внешних и внутренних источников, и основным условием эффективной идентификации, оценки и разработки методов управления рисками является постановка целей.

Цели Общества определяются до идентификации потенциальных рисков, которые могут негативно влиять на их достижение. Корпоративное управление рисками позволяет удостовериться, что в группе Общества существует процесс определения целей и задач, которые согласованы с миссией - повышение качества,



процессе қатынасы мыналарды қамтиды (бірақ шектелмейді):

- 1) тәуекелдер иелері операциялық тәуекелдерді және олардың тәуелді тәуекел факторларын анықтауы және бағалауы тиіс ТНК;
- 2) тәуекелдерді басқару жөніндегі шаралар (қажет болған жағдайда, олардың жеке кезеңдері) Қоғамның бизнес-бөлімшелерінің тиісті жылдық / жарты жылдық жоспарларына енгізілуі тиіс;
- 3) тәуекелді иелері тәуекелдерді басқару жөніндегі ұсынылатын іс-қимыл жоспарын жүзеге асыру үшін қажетті уақыт пен әкімшілік ресурстарды объективті бағалауы тиіс және қауіп-қатер коэффициентінің ағымдағы жай-күйін тиісті тәуекелдік есеп;
- 4) Қоғам бөлімшелерінің қызметкерлері іске асырылған тәуекелдер туралы ақпаратты ұсынады;
- 5) Қоғам ұсынатын қызметтерді кеңейту және көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыру мақсатында іске асырылатын жобалар оларды жүзеге асыру кезінде қауіп-қатер оқиғаларының пайда болуын анықтау үшін қажетті тәуекелдерді бағалаудан өтеді;

### **3.6.3 Жоспарлау және қаржылық**

#### **қызмет**

Тәуекелдерді басқару процесінің жоспарлау және қаржылық процестің өзара байланысы мыналарды қамтиды (бірақ шектелмейді):

- 1) Қоғам үшін қаржылық жоспарларды / даму жоспарларын әзірлеу үдерісі максаттарға қол жеткізуді және орнықты дамуға әсер ететін тәуекелдерді сәйкестендіруді және талдауды қамтуы тиіс;
- 2) қаржы ресурстарының қозғалысын басқаруды ұйымдастыру мен оңтайландыру кезінде, Қоғамының негізгі тәуекелдерінің ықтимал қолайсыз әсерін барынша азайтуға бағытталған бақылау рәсімдерінде шаралар кешенін қамтамасыз ету қажет;
- 3) қазынашылық операцияларды жүргізу кезінде тәуекел иесі қауіпсіздік факторларының (капиталдың сақталуын), өтімділікті (активтерді қысқа мерзімде

прозрачности и доступности государственных услуг Общества.

Процесс управления рисками основывается на кросс-функциональном взаимодействии. Процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов)) основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных подразделений (участников и руководителей бизнес-процессов) информации.

### **3.6.1. Стратегическое планирование**

Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом стратегического планирования включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

- 1) процесс разработки стратегических планов должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей и устойчивое развитие;
- 2) стратегические планы Общества должны предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив.

### **3.6.2. Операционная деятельность**

Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом операционной деятельности включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

- 1) владельцы рисков должны идентифицировать и оценить операционные риски и присутствующие им риск-факторы, влияющие на достижение КПД;
- 2) мероприятия по управлению рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы) должны быть включены в соответствующие годовые/полугодовые планы деятельности структурных подразделений Общества;
- 3) владельцы рисков должны объективно



ақшаға айырбастау мүмкіндігі) және кірістіліктің (ең жоғарғы деңгейдегі табыстылықты ескере отырып) сақтай алу үшін тәуекел факторларының ықпалын бағалауы және талдауы тиіс Қоғамның қазынашылық операциялары бойынша ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес қауіпсіздік пен өтімділіктің қағидаттарын сақтау;

- 4) ақша қаражаттарының қозғалысын басқару ақшалай қаражаттардың қозғалысын болжауды және өтімділікті қозғайтын тәуекел факторларын барынша азайту мақсатында құрамда ақша қаражатының жайғасымын оңтайлы бөлуді ескере отырып жүргізіледі.

### 3.6.4 Басқарушы қызметкерлер

Тәуекелдерді басқару үдерісі мен қызметкерлерді ынталандыру үдерісі арасындағы қарым-қатынас төмендегілерді қамтиды (бірақ олармен шектелмейді):

- 1) КТБЖ қатысушыларының жүйе бойынша олар үшін көзделген барлық рәсімдерді орындауы бойынша жауапкершілігі ресми түрде бекітілуі керек және есеп беру кезеңінде тиісті міндеттерді орындау немесе орындалмау мониторингісін жүргізу керек;
- 2) Сондай-ақ, Қоғамның басшылары мен қызметкерлерін тәуекелдерді басқару жүйесі шеңберінде әрекет етуге ынталандыратын ынталандыру тетіктерін белгіленген мерзімде және нысаналы көрсеткіштерге сәйкес ұсынуға кеңес беріледі.

оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемого им Плана мероприятий по управлению рисками, и отражать текущее состояние риск-факторов в соответствующем отчете по рискам;

3) сотрудникам структурных подразделений должны быть выделены необходимые временные и административные ресурсы для выполнения мероприятий, предусмотренных Планами мероприятий по управлению рисками;

4) сотрудники структурных подразделений Общества представляют сведения по реализованным рискам;

5) проекты, внедряемые с целью расширения предоставляемых услуг/сервиса Обществом и повышения качества оказываемых государственных услуг проходят необходимую оценку рисков на выявление наступления рисков событий при их реализации;

б) инициаторы вопросов, выносимых на рассмотрение Правления Общества в свои материалы (пояснительные записки) включают пункты с описанием рисков, связанных как с принятием, так и непринятием выносимых решений;

### 3.6.3. Планово-финансовая деятельность

Взаимосвязь процесса управления рисками с планово-финансовым процессом включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) процесс разработки финансовых планов/планов развития Общества должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных целей и устойчивое развитие;

2) при организации и оптимизации управления движением финансовых ресурсов должен быть предусмотрен комплекс мер, контрольных процедур направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта от основных рисков Общества;

3) владелец рисков, при проведении



	<p>казначейских операций должен осуществлять оценку и анализ влияния риск-факторов с целью соблюдения принципов безопасности (сохранности капитала), ликвидности (возможности в кратчайшие сроки преобразовать активы в денежные средства) и доходности (наибольший доход, который может быть получен при условии соблюдения принципов безопасности и ликвидности) согласно внутренним-нормативным документам по казначейским операциям Общества;</p> <p>4)управление денежными потоками производится с учетом прогнозирования денежных потоков и оптимального распределения денежной позиции по составу с целью минимизации риск-факторов, влияющих на ликвидность.</p> <p style="text-align: center;"><b>3.6.4. Управление персоналом</b></p> <p>Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом мотивации персонала включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):</p> <p>1)Обязанности участников КСУР по выполнению всех процедур, предусмотренных для них системой, должны быть формально закреплены, и должен проводиться мониторинг выполнения или невыполнение соответствующих обязанностей в течение отчетного периода;</p> <p>2)Рекомендуется также предусматривать механизмы поощрения, призванные мотивировать руководителей и сотрудников Общества действовать в рамках системы управления рисками должным образом, в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.</p>
<p><b>4.Операциялық процесс КТБЖ</b> Қоғамның стратегиялық мақсаттарын (дамудың стратегиялық бағыттарын) анықтағаннан кейін Тәуекелдерді басқару қызметі Қоғам белгілеген мақсаттарға қол жеткізуге кері әсерін тигізуі мүмкін тәуекелдерді анықтайды.</p> <p><b>4.1 Мақсатты орнату</b></p>	<p><b>4. Процесс функционирования КСУР</b> После определения стратегических целей (стратегических направлений развития) Общества Служба по управлению рисками идентифицирует риски, которые могут отрицательно повлиять на достижения целей поставленных Обществу.</p>



Бұл стратегиялық, орта мерзімді және қысқа мерзімді жоспарлау мақсаттарының каскадтығы мен теңестіруінің маңызды процесі болып табылады. КТБЖ стратегиялық жоспарлау, бюджеттеу, үдеріс арқылы ынталандыру үдерістеріне біріктірілген ТНК.

Стратегиялық, орта мерзімді, қысқа мерзімді жоспарлау мақсаттарына жету үшін Компания басшылығының барлық деңгейлерінде мақсаттарды қою мақсаттар ағашын құруға әкеледі. Басқарудың барлық деңгейлерін басқару мақсаттарын белгілеуде Қоғам мақұлданған көрсеткіштерге қол жеткізуге ұмтылады.

Алға қойылған мақсаттардың каскадтығы мақсаттардың жеке сипатына әкеледі, яғни әрбір мақсат белгілі бір мақсатты іске асыруға жауапты нақты лауазымды тұлғаға ие, сондай-ақ өзінің қызметтік міндеттері мен тәжірибесінен оның міндеттерінің орындалуына қандай тәуекелдер әсер етуі мүмкін екенін түсінеді.

#### 4.2 Тәуекелдерді сәйкестендіру

Тәуекелдерді сәйкестендіру - бұл Қоғамның жоспарланған мақсаттарға қол жеткізу және мақсаттарға жету қабілетіне кері әсер етуі мүмкін оқиғалардың әсеріне шоғырландырылған және жеке негізде әсерін анықтау. Тәуекелдерді сәйкестендіру процедурасының мақсаты тәуекелдерді анықтау және оларды Тәуекелдер тізіліміне қосу болып табылады.

Тәуекелдерді анықтау және бар қауіп-қатерлерге шынайы объективті қарау - Компанияның мақсаттарына жетуге көмектесетін тиімді тәуекелдерді басқару негізі.

Тәуекелдерді сәйкестендіру және олардың тиісті тәуекел факторларын тәуекелдердің иелері жасайды. Қоғамның КТБЖ тәуекелдердің кең ауқымын анықтауға және оларды біріктіріп, бар тәуекелдердің барлығын бейнелеуге және тәуекелдерді талдау сапасын жақсартуға көмектеседі.

Анықталған оқиғалар мен тәуекелдер тәуекелдер тізілімі түрінде жүйеленеді.

#### 4.1. Постановка целей

Является важнейшим процессом, в рамках которого происходит каскадирование и увязка целей стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования. КСУР интегрирована в процессы стратегического планирования, бюджетирования, мотивации через процесс КПД.

Постановка целей на всех уровнях управления Обществом для реализации поставленных целей стратегического, среднесрочного, краткосрочного планирования приводит к построению дерева целей. Устанавливая цели для менеджмента всех уровней управления, Общество стремится достичь утвержденных показателей эффективности.

Каскадирование целей сверху вниз приводит к персонификации целей, то есть у каждой цели появляется конкретное должностное лицо, ответственное за реализацию поставленной цели а также, в силу своих должностных обязанностей и опыта понимает, какие риски могут повлиять на выполнение поставленных им задач.

#### 4.2. Идентификация рисков

Идентификация рисков – это определение подверженности Общества на консолидированной и отдельной основе влиянию событий, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи. Целью процедуры идентификации рисков является обнаружение рисков и включение их в Регистр рисков.

Идентификация рисков и наличие реального объективного взгляда на имеющиеся риски является одной из основ эффективного управления рисками, содействующих в достижении Обществом поставленных целей.

Идентификацию рисков и соответствующих им риск-факторов производят владельцы рисков. КСУР Общества направлен на выявление широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа



Қоғамының тәуекелдер тізілімі - бұл тәуекелдерді іске асырудың әртүрлі сценарийлерін қамтитын Қоғам өз қызметінде кездесетін тәуекелдер тізімі. Әрбір тәуекел үшін тәуекел иелері анықталған, яғни олардың функционалдық міндеттеріне байланысты тәуекелге ұшыраған бөлімшелер. Тәуекелдер тізілімін жаңа тәуекелдер анықталған сайын, Қоғамның құрылымдық бөлімшелері толықтырады.

Тәуекелдерді сәйкестендіру және тәуекелдерді бағалау нәтижелері Қорға, сондай-ақ тиісті комитеттерге, сыни тәуекелдер туралы ақпарат, сыни тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарлары туралы ақпаратты қамтиды.

Тәуекелдерді сәйкестендіру процедурасы, сондай-ақ тәуекелдерді және тәуекел факторларын анықтау әдістері мен құралдары Қоғамның тәуекелдерді басқарудың ішкі құжаттарында сипатталған.

#### 4.3 Тәуекелдерді бағалау және талдау

Сәйкестендіру және қауіп-қатерді бағалау көптеген «әлсіз» жерлерді анықтау үшін негізгі рейтингісін жүзеге асыру арқылы бар тәуекелдер мен олардың мөлшерін жалпы көзқараспен қамтамасыз етуге бағытталған. Бұл процесс негізгі тәуекелдерді басқару үшін қолданылатын әдістер мен рәсімдерді бағалауға мүмкіндік береді.

Іске асыру ықтималдығын бағалау және тәуекелдердің ықтимал әсері тәуекелдерді түсінуді дамытуға мүмкіндік береді, белгілі бір тәуекелдерді басқару қажеттілігі туралы шешім қабылдау үшін қажетті ақпаратты негіздемені қамтамасыз етеді, сондай-ақ оны азайтудың ең қолайлы және үнемді стратегиялары.

Тәуекелдерді бағалау процесі Қоғамының қызметіне теріс әсер етуі мүмкін және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге қабілетті ең маңызды (сыни) тәуекелдерді анықтау үшін жүргізіледі.

Бағалау және тәуекелдерді талдау шеңберінде Қоғам тәуекелдерді басқару үдерісінің әдіснамалық негізін құрайтын сапалы, сандық талдауды немесе олардың жиынтығын

рисков.

Идентифицированные события и риски систематизируются в форме регистра рисков. **Регистр рисков** Общества представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности, который также включает различные сценарии возможной реализации риска. По каждому риску определены собственники риска, т.е. подразделения, которые соприкасаются с риском в силу своих функциональных обязанностей. Регистр риска дополняется структурными подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Правлению, а также соответствующим комитетам, включая информацию о критических рисках, планах мероприятий по управлению критическими рисками.

Порядок идентификации, а также методы и инструменты по идентификации рисков и соответствующих им риск-факторов описаны во внутренних документах Общества по управлению рисками.

#### 4.3. Оценка и анализ рисков

Идентификация и оценка рисков направлены на предоставление общего видения по существующим рискам и их размерам путем осуществления базового ранжирования для определения наиболее «слабых» мест. Данный процесс позволяет провести оценку используемых методов и процедур управления основными рисками.

Оценка вероятности реализации и возможного влияния рисков позволяет развить понимание о рисках, предоставляет необходимую информативную базу для принятия решений о необходимости управления определенным риском, а также наиболее подходящих и экономически эффективных стратегиях по его сокращению.

Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на





пайдаланады.

Тәуекелдік / қауіп факторының параметрлерін сандық және сапалық бағалау әдістері мен құралдары, тәуекелді / тәуекел факторын талдау ішкі тәуекелдерді басқару құжаттарында ашылады.

Тәуекелдерді бағалау әр тәуекелдің көздері мен себептерін, оларды жүзеге асырудың теріс салдарын және белгілі бір оқиғаның болуы ықтималдығын қарастырады.

Барлық анықталған және бағаланған тәуекелдер тәуекелдер картасында көрсетіледі. Тәуекелдер картасы - бұл тікбұрышты кестеде орналасқан тәуекелдердің шектеулі санының графикалық және мәтіндік сипаттамасы, оның әсерінің күші немесе маңыздылығы көрсетілетін және «оның пайда болуының басқа ықтималдығы немесе жиілігімен бір «ось» бойымен бірге. Картадан ықтималдық немесе жиілік көлденең осьте көрсетіледі және әсердің немесе күштің күші тік осьте көрсетіледі. Бұл жағдайда тәуекелдің пайда болу ықтималдығы солдан оңға қарай көлденең ось бойынша жылжиды, ал тәуекелдің әсері төменнен жоғары тік ось бойымен артады. Тәуекелдер картасы әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға мүмкіндік береді (басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ сыни маңызды тәуекелдерді бөліп көрсетеді және оларды басқару жөніндегі шараларды әзірлеуді талап етеді.

#### 4.4 Тәуекелдерді басқару

Қоғам тәуекелдерді басқару әдістерін анықтайды және қауіпті тәуекелдерді басқару жоспарын әзірлейді.

Тәуекелдерді басқару - бұл Қоғам қызметінің тәуекелдеріне байланысты шығынды пайда болған кезде теріс ықпалды және ықтималды шығындарды төмендету немесе қаржылық өтемақы алу жөніндегі шараларды әзірлеу және іске асыру процесі.

Процестің тиімділігін қамтамасыз ету және оны жүзеге асыру құнын төмендету үшін Қоғам өзінің қаржылық жағдайына және мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге елеулі әсер етуі мүмкін тәуекелдерге назар аударуы керек.

деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач.

В рамках проведения оценки и анализа рисков в Обществе используются качественный, количественный анализы или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.

Методы и инструменты количественной и качественной оценки параметров риска/риска-фактора, анализ рисков/риск-факторов раскрываются во внутренних документах по управлению рисками.

Оценка рисков включает рассмотрение источников и причин возникновения каждого риска, негативные последствия при их реализации и вероятность, что определенное событие произойдет.

Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков. Карта рисков-графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения. На карте вероятность или частота отображается по горизонтальной оси, а сила воздействия или значимость - по вертикальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается слева направо при продвижении по горизонтальной оси, а воздействие риска увеличивается снизу вверх по вертикальной оси. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению.

#### 4.4. Управление рисками

Общество определяет методы реагирования на риск и разрабатывает план управления критическими рисками.

Управление рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков или получить финансовое



<p>Қоғамның сыни тәуекелдерін басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары жыл сайын Қоғамның уәкілетті органымен қаралады және бекітіледі және барлық құрылымдық бөлімшелер үшін міндетті болып табылады.</p> <p>Тәуекелге әсер ету әдістерін таңдау және қалдық тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету үшін қауіп-қатерлерді басқару жөніндегі іс-қимыл жоспарларын әзірлеу мынадай жауап стратегияларын қамтиды:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) тәуекелдерді төмендету және бақылау - ықтимал шығындарды азайту мақсатында тәуекелдерді іске асырудың себептерін немесе салдарын азайту және өзгерту бағытында тәуекелдерді іске асыру ықтималдығының дәрежесін өзгертуді қамтитын тәуекелдерді жүзеге асыру кезінде алдын алу шаралары мен жоспарлау әрекеттерін қолдану арқылы тәуекелге әсер ету;</li><li>2) тәуекел дәрежесін сақтау / қабылдау, оның деңгейінің қолайлы екендігі туралы және оның көріну мүмкіндігі қабылдануы, оны азайту бойынша шаралар қолданылғаннан кейін қалдық тәуекелді қабылдауға болады;</li><li>3) тәуекелдерді қаржыландыру - жауапкершіліктер мен міндеттемелерді бөлуге мүмкіндік беретін түрлі механизмдерді (келісімшарттар жасау, сақтандыру шарттары, құрылымды айқындау) қоса алғанда, басқа тарапқа тәуекелдерді бөлісу / тәуекелді бөлісу немесе ішінара беру;</li><li>4) тәуекелдікке жол бермеу әрекет жоспарын теріс тәуекелден туындаған қауіпті жоюға, Қоғамның мақсаттарын тәуекелдің салдарынан қорғауға немесе қауіп төндіретін мақсаттарды әлсіретуге арналған етіп өзгертеді;</li><li>5) кейінгі әсер - қауіп-қатер оқиғасының салдарына әсер ететін стратегия. Бұл стратегия басқару қабілетінің төмен деңгейі және / немесе іске асыру ықтималдығы төмен сипатталатын тәуекелдерге қолданылады.</li></ol>	<p>возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности Общества. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, Общество должно сконцентрировать внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение целей и задач. Планы мероприятий по управлению критическими рисками Общества ежегодно рассматриваются и утверждаются уполномоченным органом Общества и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениям.</p> <p>Выбор методов реагирования на риски и разработка планов мероприятий по управлению рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска включает в себя следующие стратегии реагирования:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) уменьшение и контролирование рисков - воздействие на риск путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий в случае реализации риска, что включает изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска в целях снижения уровня возможных потерь;</li><li>2) удержание/ принятие риска, подразумевающее, что его уровень допустим, и принимается возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после применения мероприятий по его минимизации;</li><li>3) финансирование рисков - передача/разделение риска или частичная передача риска другой стороне, включая использование различных механизмов (заключение контрактов, страховых соглашений, определение структуры), позволяющих разделить ответственности и обязательств;</li><li>4) уклонение от риска предполагает изменение плана действия таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным</li></ol>
---	--



Тәуекелдерді басқару стратегиялары, әдістері мен жоспарлары туралы ұсыныстар Тәуекелдер иелері тарапынан ұсынылып, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарына енгізілген.

Қоғамның құрылымдық бөлімшелері тәуекелдердің иелері болып табылады, белгіленген тәртіпте тоқсан сайын бекітілген іс-шаралар жоспарларын іске асыру туралы есептерді Қоғамның ІНҚ-не сәйкес ұсынады.

#### 4.5 Мониторинг және есеп беру

Тәуекелдерді басқару мониторингі - тәуекелдер параметрлерінің өзгеру динамикасын және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар мен бақылау рәсімдерінің тиімділігін бақылау.

Мониторингі Қоғамның жауапты құрылымдық бөлімшесі тәуекелдер динамикасы туралы ақпаратты тоқсан сайын жинау және тәуекелдерді басқарудың ішкі құжаттарына сәйкес тәуекелдерді иеленушілерден алынған әрекеттер жоспарларын және оларды басқару рәсімдерін жүзеге асыру арқылы жүзеге асырады.

Қоғам нақты уақыт режимінде операцияларға жедел операциялық бақылауды қоса алғанда, қызметтің үздіксіз мониторингін жүзеге асырады. Ағымдағы бақылау барысында анықталған тәуекелдерді басқару процесінің жетіспеушілігі туралы кез келген ақпарат тәуекел иесіне және жауапты бірлікке хабарлануы керек. Тәуекелдерді басқару процесінің кемшіліктерін талдау нәтижелері бойынша анықталған кемшіліктерді жою үшін түзету шараларын қабылдау қажет.

Мониторинг КТБЖ саясаты, процедуралар мен іс-шаралар мен мақсатты аудиттердің орындалуын үнемі қадағалау арқылы жүзеге асырылады. Мақсатты инспекциялардың ауқымы мен жиілігі тәуекелдерді бағалау мен тұрақты мониторингтің тиімділігіне байланысты. КТБЖ кемшіліктері Қоғам Басқармасына хабарлануы керек.

#### 4.6 Ақпарат және байланыс

Қоғамдағы тәуекелдерді басқару құрылымы ақпараттың барабар ағымын қамтамасыз етеді - тігінен және көлденеңінен. Сонымен қатар

рисксом, оградить цели Общества от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой;

5) последующее воздействие – стратегия, предусматривающая воздействие на последствия реализации рисковогó события. Данная стратегия применяется в отношении рисков, характеризующихся низким уровнем управляемости и/или низкой вероятностью реализации.

Предложения в отношении стратегий, методов и планов по управлению рисками представляются Владельцами рисков и вносятся в план мероприятий по управлению рисками.

Структурные подразделения Общества, являющиеся владельцами рисков, ежеквартально в установленной форме сдают отчеты по реализации, утвержденных планов мероприятий согласно ВНД Общества.

#### 4.5. Мониторинг и отчетность

Мониторинг управления рисками – контроль динамики изменения параметров рисков и эффективности реализации мероприятий и контрольных процедур по управлению рисками.

Мониторинг осуществляется ответственным структурным подразделением Общества путем ежеквартального сбора информации по динамике рисков и реализации планов мероприятий и контрольных процедур по их управлению, поступающей от владельцев рисков в соответствии с внутренними документами по управлению рисками.

В Обществе осуществляется непрерывный мониторинг деятельности, включая текущий оперативный контроль операций в режиме реального времени. Любые сведения о недостатках процесса управления рисками, выявленные в ходе текущего контроля, должны доводиться до сведения владельца рисков и ответственного подразделения. По результатам анализа недостатков процесса управления рисками должны предприниматься корректирующие действия по устранению выявленных недостатков.



төменгі жағынан келіп түсетін ақпарат Қоғам Басқармасына мынадай ақпаратты ұсынады: ағымдағы қызмет туралы; қызмет барысында қабылданған тәуекелдер туралы, оларды бағалау, бақылау, жауап беру әдістері және оларды басқару деңгейлері туралы.

Жоғарыдан жіберілген ақпарат мақсаттарды, стратегиялар мен тапсырмаларды орындауды ішкі құжаттарды, нормативтік құжаттарды және нұсқауларды бекіту арқылы қамтамасыз етеді. Ақпаратты көлденең көшіру Қоғам құрамындағы құрылымдық бөлімшелердің өзара әрекеттесуін және Қоғамдағы тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшенің өзара іс-қимылын қамтиды.

Қоғамдағы ақпарат және байланыс тәуекелдерді басқару процесіне қатысушыларды тәуекелдер туралы сенімді және уақтылы ақпаратпен қамтамасыз етуге, тәуекелдер туралы хабардарлық деңгейін, тәуекелдерге жауап беру әдістері мен құралдарын арттыруға мүмкіндік береді. Тиісті ақпарат қызметкерлердің өз функцияларын тиімді орындауға мүмкіндік беретін нысанда және мерзімде анықталады, жазылады және беріледі. Тәуекелдерді басқару жүйесіндегі ақпараттың сапасы келесі критерийлерге сәйкес келеді:

- 1) контенттің жеткіліктілігі;
- 2) ақпараттың уақтылылығы;
- 3) ақпараттың өзектілігі;
- 4) ақпараттың дұрыстығын;
- 5) ақпараттың болуы.

Ақпаратты берудің ашық арналарынан басқа, Қоғамда жеке байланыс арналары: сенім телефоны, «бұзушылықтар туралы» механизмі (Қоғамның ішкі процестерінде кемшіліктер мен бұзушылықтар туралы қызметкерлердің құпия мәлімдемелерін рәсімдеу).

#### 4.7 Басқару әрекеттері

Бақылау іс-шаралары - бұл тәуекелдерді басқару шараларын іске асыруды қамтамасыз ететін саясат пен рәсімдер. Бақылау әрекеттері Қоғам құрылымындағы ұйымдардың барлық деңгейлеріндегі бизнес-процестерге енгізіледі.

Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий КСУР и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга. Недостатки КСУР должны доводиться до сведения Правления Общества.

#### 4.6. Информация и коммуникации

Структура управления рисками в Обществе обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали. При этом информация, поступающая снизу вверх, обеспечивает Правление Общества сведениями: о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методах реагирования и уровне управления ими.

Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегий и поставленных задач путем утверждения внутренних документов, регламентов и поручений. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие структурного подразделения, ответственного за управление рисками, в Обществе.

Информация и коммуникация в Обществе позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышает уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции. Качество информации в системе управления рисками отвечает следующим критериям:


- 1) адекватность содержания;
- 2) своевременность информации;
- 3) актуальность информации;
- 4) точность информации;
- 5) доступность информации.



<p>Бақылау іс-шаралары мақұлдау, авторизациялау, растау, бекіту, мәмілелерді талдау, активтерді қорғау және міндеттерді бөлу сияқты кең ауқымды шараларды қамтиды. Бизнес-процестерді талдау және қосымша бақылау әрекеттерін енгізу қажеттілігі мен қажеттілігін анықтау үшін жауапкершілікті тәуекелді иелер - Қоғамның тиісті құрылымдық бөлімшелерінің басшылары көтереді. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару үдерісінің негізгі нәтижелері мен тұжырымдары тәуекелдер бойынша тұрақты есеп беру және оларға жауап беру шаралары түрінде көрсетіледі. Қоғам тұрақты тәуекелдерді есепке алу негізінде ағымдағы қауіп-қатерлерді бақылайды және тәуекелдерді жою шараларының орындалуын қадағалайды.</p>	<p>Помимо открытых каналов передачи информации, Общество обеспечивает отдельные каналы коммуникации: телефон доверия, механизм «whistleblowing» (процедура конфиденциального заявления работниками о недостатках и нарушениях во внутренних процессах Общества).</p> <p><b>4.7. Контрольные действия</b></p> <p>Контрольные действия - это политики и процедуры, которые помогают обеспечить выполнение мер по управлению рисками. Контрольные действия включены в бизнес-процессы на всех уровнях организаций, входящих в структуру Общества. Контрольные действия включают широкий спектр мер, таких как одобрение, авторизация, верификация, согласование, анализ проведения операций, безопасность активов и распределение обязанностей.</p> <p>Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут собственники рисков - руководители соответствующих структурных подразделений Общества.</p> <p>Основные результаты и выводы процесса управления рисками в Обществе отображаются в форме регулярной отчетности по рискам и мероприятиям по реагированию на них.</p> <p>На основании регулярной отчетности по рискам в Обществе ведется контроль над текущими рисками и исполнением мер по реагированию на риски.</p>
<p><b>5      Өнімділік өлшемдері</b></p> <p>КТБЖ тиімділігі келесі сандық және сапалық критерийлер негізінде бағалануы мүмкін:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Тәуекелдерді басқару тұрақты негізде жүзеге асырылады, тәуекелдерді басқару процесі стратегиялық және операциялық жоспарлау, бюджеттеу, қызметкерлерді ынталандыру үдерістерімен байланысты;</li><li>-КТБЖ-нің ақпараты басшылықтың шешім қабылдау үдерісінде, оның ішінде басымдықтар мен ресурстардың тиімді бөлінуінде белсенді пайдаланылады және ескеріледі;</li></ul>	<p><b>5. Критерии эффективности КСУР</b></p> <p>Эффективность КСУР может быть оценена на основе следующих количественных и качественных критериев:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Управление рисками проводится на постоянной основе, процесс управления рисками увязан с процессами стратегического и операционного планирования, бюджетирования, мотивации персонала;</li><li>-Информация, генерируемая КСУР, активно используется и учитывается в процессе принятия управленческих решений, в том числе касающихся приоритетных задач и</li></ul>

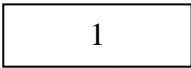
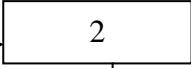
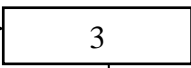
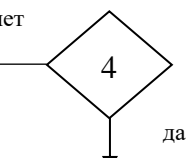
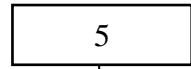
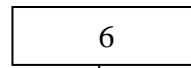
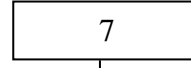
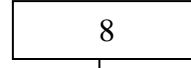


<p>-Ұзақ мерзімді перспективада КТБЖ ресурстарды тұтынудың нысаны ретінде емес, оларды үнемді пайдалану құралы ретінде әрекет етеді;</p> <p>-Қоғамның ТБКЖ қызметінің тиімділігі ішкі және / немесе сыртқы аудиторлар немесе Қоғамның Директорлар кеңесінің мүшелері, Қоғам Басқармасының мүшелері, құрылымдық бөлімшелердің басшылары, кредиторлар, Қоғамның қызметкерлері, мемлекеттік органдар, БАҚ деп танылған тәуелсіз сарапшылар жүргізген тәуелсіз аудит нәтижелерімен расталады.</p> <p>Компанияның КТБЖ бағалау Қоғамның ІАҚ ұсынған КТБЖ тиімділігін бағалау әдістемесіне сәйкес жүзеге асырылады.</p>	<p>эффективного распределения ресурсов;</p> <p>-В долгосрочной перспективе КСУР выступает не как субъект потребления ресурсов, а как инструмент их более экономного использования;</p> <p>-Эффективность КСУР Общества подтверждается результатами независимых проверок, проведенных внутренними и/или внешними аудиторами или независимыми экспертами, признается членами Совета директоров Общества, членами Правления Общества, руководителями структурных подразделений, кредиторами, персоналом Общества, государственными органами, средствами массовой информации.</p> <p>Оценка КСУР Общества проводится в соответствии с Методикой оценки эффективности КСУР, рекомендованной СВА Общества.</p>
<p><b>6. Қорытынды ережелер</b></p> <p>Саясат Қоғамның Директорлар кеңесі бекіткен күннен бастап күшіне енеді және күшіне енеді. Саясатқа өзгерістер мен толықтырулар Қоғамның Директорлар кеңесінің шешімімен қабылданады.</p> <p>Егер Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасының немесе Қоғам Жарғысының өзгеруі нәтижесінде Саясаттың жекелеген тармақтары оларға қайшы келсе, Саясат Қолданыстағы заңнамаға және Қоғам Жарғысына қайшы келмейтін бөлігінде қолданылады.</p>	<p><b>6. Заключительные положения</b></p> <p>Политика вступает в силу и вводится в действие с даты утверждения документа Советом директоров Общества. Изменения и дополнения в Политику вносятся по решению Совета директоров Общества.</p> <p>Если в результате изменения действующего законодательства Республики Казахстан или Устава Общества отдельные пункты Политики вступят с ними в противоречие, Политика применяется в части, не противоречащей действующему законодательству и Уставу Общества.</p>
<p><b>7. Қосымшалар</b></p> <p>№1 Қосымша. Блок-схемал және алгоритм процессті №</p>	<p><b>7. Приложения</b></p> <p>Приложение №1. Блок-схема и алгоритм процесса.</p>

	«Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы» КЕ АҚ мемлекеттік тәуекелдерді басқару Саясаты/ Политика по управлению рисками НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан»		
	Код: П НАО 01-27-02-18	Редакция №1	стр. 31 из 33

Приложение №1

**Блок-схема**

Вход в процесс:	Потребность в формировании и утверждении Регистра, Карты рисков, и Плана мероприятий по ключевым рискам Общества		
<b>Блок-схема</b>	<b>Действие</b>	<b>Кто выполняет</b>	<b>Запись</b>
	Инициация проведения работ по идентификации и оценке рисков Общества	СУР	Письмо, служебная записка в СЭД
	Направление соответствующих запросов в СП/Ф, проведение опросов СП/Ф, заполнение проекта Регистра рисков	СУР, СП, Ф	Служебная записка в СЭД/материалы на бумажном носителе
	Свод и консолидация поступившей информации от СП/Ф, группировка рисков в разрезе категорий, проведение соответствующих расчетов	СУР	Проект Регистра и Карты рисков
	Направление проекта Регистра рисков в СП/Ф на согласование	СУР, СП, Ф	Служебная записка в СЭД/материалы на бумажном носителе
	Включение проекта Регистра и Карты рисков в результаты ежегодной идентификации и оценки рисков Общества для последующего утверждения	СУР, Правление	Выписка из протокола заседания Правления
	Разработка и согласование вместе с СП, Ф - Плана мероприятий по ключевым рискам согласно Регистру и Карте рисков	СУР, СП, Ф	Письмо, служебная записка в СЭД
	Утверждение Плана мероприятий по ключевым рискам в установленном порядке	СУР, Правление	Выписка из протокола заседания Правления
	Направление утвержденного Плана мероприятий по ключевым рискам в СП, Ф для последующего	СУР, СП, Ф	Письмо, служебная записка в СЭД



«Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы» КЕ АҚ мемлекеттік тәуекелдерді басқару Саясаты/  
Политика по управлению рисками НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан»

Код: П НАО 01-27-02-18

Редакция №1

стр. 32 из 33

	исполнения в СП/Ф		
9 ↓	Мониторинг Службой по управлению рисками исполнения пунктов Плана мероприятий по ключевым рискам в СП/Ф	СУР	Отчет по исполнению
Выход из процесса:	Утвержденные Регистр, Карта рисков и План мероприятий по ключевым рискам Общества		

\*сокращения

СУР-Служба по управлению рисками

СП/Ф-структурные подразделения/Филиалы



### Алгоритм процесса управления рисками

*некоммерческого акционерного общества «Государственная корпорация «Правительство для граждан»,  
 утверждены решением Совета директоров (протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 года.*

