# **ҚҰЖАТТЫҢ МАҚСАТЫ ЖӘНЕ ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕР**

## «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Ішкі бақылау жүйесінің регламенті (бұдан әрі – Регламент) «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Ішкі бақылау жүйесінің саясатын (бұдан әрі – Саясат) іске асыру мақсатында әзірленді.

## Регламент «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ (бұдан әрі – ҚМГ) ішкі бақылау жүйесінің (бұдан әрі – ІБЖ) ұйымдастырылуы, жұмыс істеуі, тиімділігі және дамуы үшін жауапкершілікті бөлуді және өзара іс-қимылды айқындайды.

## ІБЖ бизнес-процестерді талдауға, ҚМГ қызметіне тән процестік деңгейдегі тәуекелдерді уақтылы анықтауға және талдауға, сондай-ақ осы тәуекелдерді басқару бойынша бақылау рәсімдерін айқындауға және талдауға бағытталған.

## ІБЖ ҚМГ-нің негізгі және қосалқы бизнес-процестеріне интеграцияланған, және ол қабылданған немесе қабылдануы тиіс түзету іс-шараларының егжей-тегжейімен бірге бақылаудың кез келген елеулі кемшіліктері мен әлсіз тұстары туралы тиісті басқару деңгейінің басшылығын дереу хабардар етуге арналған рәсімдерді қамтиды.

## ІБЖ ҚМГ тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі процесінің құрамдас бөлігі болып табылады.

# **ҚОЛДАНЫЛУ САЛАСЫ**

## Осы Регламентті ҚМГ ІБЖ субъектілері ІБЖ-ның үш негізгі саласында қызметті жүзеге асыру кезінде қолданады:

###### операциялық қызметтің тиімділігін арттыру;

###### толық және шынайы қаржылық есептілікті дайындау;

###### Қазақстан Республикасы заңнамасының және ҚМГ ішкі құжаттарының талаптарын сақтау.

## ҚМГ компаниялары тобында ІБЖ ұйымдастыру, оның жұмыс істеуі және тиімділігі үшін өзара іс-қимыл жасау және жауапкершілікті бөлу осы Регламенттің ережелеріне сәйкес ҚМГ ЕТҰ әзірлеп бекітетін тиісті регламенттермен айқындалады.

# **АНЫҚТАМАЛАР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР**

## Осы Регламентте мынадай терминдер, анықтамалар мен қысқартулар қолданылады:

|  |
| --- |
| **бизнес-процесс** – белгілі бір жағдай туындаған кезде бастамашылық жасалатын және ҚМГ, акционерлер немесе жекелеген ЕТҰ үшін маңызды алдын ала белгілі нәтижеге әкелетін өзара байланысты іс-қимылдар кешені; |
| **блок-схема** – бизнес-процестің өзара байланысты мақсатты іс-қимылдары (қадамдары) мен олардың Бизнес-процестердің иелерімен өзара іс-қимылының графикалық сипаттамасы. Блок-схемада жекелеген іс-қимылдар (қадамдар) реттілік бағытын көрсететін және кіру және шығу қадамдарын қамтитын сызықтармен өзара байланысқан әртүрлі нысандағы блоктар түрінде бейнеленеді; |
| **тәуекел ықтималдығы** – белгілі бір уақыт аралығында тәуекелдің іске асу мүмкіндігінің өлшемі (дәрежесі);**Бизнес-процестің иесі** – белгілі бір процесті ұйымдастыруға, жүзеге асыруға, оның нәтижелері мен тиімділігіне, сондай-ақ бекітілген процестер каталогына сәйкес осы процесті сипаттайтын құжаттарды басқару үшін жауапты болатын ҚМГ құрылымдық бөлімшесі;**тәуекелдің әсері –** тәуекелді/тәуекел-факторды іске асыру кезіндегі әлеуетті зиянның (залалдың) немесе әсердің шамасы (мөлшері); |
| **ЕТҰ –** ҚМГ еншілес ұйымдары мен тәуелді қоғамдары, соның ішінде бірлесіп бақыланатын ұйымдары мен бірлескен кәсіпорындары; |
| **бақылау рәсімі дизайны** – бақылау рәсімінің тәртібі, онда мынадай элементтердің болуы міндетті:бақылау рәсімін орындаушы;бақылау рәсімі шеңберінде орындалатын іс-қимылдар тәртібі;бақылау рәсімінің жиілігі мен мерзімі;бақылау құралдары (техникалық құралдар, АТ-жүйелер, құжаттар мен есептер);бақылау рәсімін орындау нәтижесі. |
| **бақылау рәсімін орындаушы** – бизнес-процесс шеңберінде тәуекелдің іске асу ықтималдығын азайтуға және/немесе оның салдарын жеңілдетуге бағытталған рәсімдер мен іс-қимылдарды жүзеге асыратын құрылымдық бөлімше немесе жауапты қызметкер;**Кепілдіктер картасы (**осы Регламенттің мақсаттары үшін) **–** ҚМГ бизнес-процестерінің тиімді жұмыс істеуіне кепілдік беруге, тәуекелдерді басқаруға және қорғаудың үш желісі арасындағы ішкі бақылауға қатысты ІБЖ субъектілері мен өзге де мүдделі тараптардың жауапкершілігі мен міндеттерінің саласын айқындайтын құжат;  |
| **Бизнес-процестердің жіктеуіші –** ҚМГ-да үш негізгі салада (операциялық қызмет, қаржылық есептілікті дайындау және заңнамалық және нормативтік талаптарды сақтау) жүзеге асырылатын бизнес-процестердің құрылымын көрсететін және әрбір бизнес-процестің материалдылығы (елеулілігі) бөлінісінде бизнес-процестерді саралауға мүмкіндік беретін құжат;  |
| **Аудит жөніндегі комитет** - бұл ҚМГ Директорлар кеңесінің Аудит комитеті туралы ережемен анықталған, олардың құзыреті шегінде ҚМГ Директорлар кеңесі мен ҚМГ атқарушы органы үшін маңызды мәселелерді қарау және ұсынымдар дайындау үшін құрылған ҚМГ Директорлар кеңесінің консультативтік-кеңесші органы;**Тәуекел жөніндегі комитеті** - ҚМГ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарының тәуекелдерді басқару мәселелерін алдын-ала қарау және ҚМГ Басқармасына қажетті шешімдер қабылдау үшін ұсыныстар дайындау үшін құрылған ҚМГ Басқармасы жанындағы консультативтік-кеңесші орган;**Компания** – «Қазмұнайгаз» ұлттық компаниясы» акционерлік қоғамының және оның ЕТҰ жиынтық атауы;**корпоративтік деңгейді бақылау (КДБ) –** ҚМГ-нің алға қойылған мақсаттарға (стратегиялық, операциялық, есептілікті дайындау саласындағы мақсаттар, заңнаманы сақтау және т.б.) қол жеткізетініе ақылға қонымды сенімділік дәрежесін алу үшін корпоративтік деңгейдің тәуекелін барынша азайту мақсатында ҚМГ органдары мен корпоративтік орталық жүзеге асыратын бақылау;**бақылау процедурасы** **(**осы Регламенттің мақсаттары үшін) - құрылымдық бөлімше және / немесе ҚМГ қызметкерлері жүзеге асыратын саясатпен және рәсімдермен анықталған іс-әрекет немесе ықтимал тәуекелдердің пайда болу ықтималдығын азайтуға, қателіктердің алдын алуға немесе бизнес-процесстегі тәуекел оқиғаларының салдарын азайтуға бағытталған жүйе конфигурациясы; |
| **тәуекелдер мен бақылаулар матрицасы** - тәуекелдер тізбесін қамтитын және осы тәуекелдерді жабатын бақылау рәсімдері, сондай-ақ олардың ілеспе атрибуттары бар ішкі құжат;**корпоративтік деңгейдегі тәуекелдер мен бақылаулар матрицасы (КДТБМ) –** негізгі сипаттамаларын сипаттай отырып корпоративтік деңгейдегі бақылауларды көрсететін құжат;**«Қорғаудың үш желісі» моделі** – жекелеген үш топ арасындағы рөлдер мен міндеттерді нақты айқындау және ажырату есебінен тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылау процестерін үйлестіретін модель: бизнес-функциялар, тәуекелдер мониторингі мен ішкі бақылау функциясы, тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылау тиімділігін тәуелсіз бағалау функциясы; |
| **Жауапты құрылымдық бөлімше –** ІБЖ және тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің жұмыс істеуін қамтамасыз ету, ІБЖ әдіснамасын жетілдіру және үздік практикалар мониторингі, сондай-ақ корпоративтік деңгейдегі тәуекелдер матрицасы мен бақылауларын жасауды ұйымдастыру және оларды өзектендіру үшін жауапты болатын ҚМГ құрылымдық бөлімшесі;**Басқарма –** ҚМГ-нің ағымдағы қызметіне басшылықты жүзеге асыратын ҚМГ алқалы атқарушы органы; |
| **негізгі процестер (бизнес-процестер) –** Барлау, Өндіру, Мұнай сервистік операциялар, Мұнай тасымалдау, Мұнай өңдеу және маркетинг, Газ тасымалдау, Газ өңдеу және маркетингі сияқты ҚМГ үшін құн құрайтын процестер;**қолдаушы процестер (бизнес-процестер) –** ҚМГ үшін құн құрмайтын, бірақ тиімді басқару үшін қажетті негізгі процестер мен басқару процестерінің жұмыс істеуін қамтамасыз ететін процестер, мысалы: Құқықтық сүйемелдеу, Тауарлармен, жұмыстармен және көрсетілетін қызметтермен қамтамасыз ету (сатып алу), АТ‑сүйемелдеу, Қоршаған ортаны қорғау және еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету, Әкімшілік қамтамасыз ету және т.б.;**сенімділіктің ақылға қонымды дәрежесі –** ҚМГ мақсаттарына қол жеткізудің ақылға қонымды кепілі, бірақ сыртқы және ішкі ортаның тән шектеулеріне байланысты абсолютті кепілдік емес;**тәуекел** - стратегиялық мақсаттарға табысты қол жеткізу қабілетіне теріс әсер ететін қолайсыз оқиғаның басталу мүмкіндігі;**Тәуекел үйлестірушісі –** тәуекел/тәуекел-фактор/бизнес-процесс иесі тағайындайтын құрылымдық бөлімшенің жауапты қызметкері, оның міндеттеріне өзінің құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді/тәуекел-факторларды басқару және ішкі бақылау жөніндегі жұмыстарды ұйымдастыру мен үйлестіру және жауапты бөлімшемен өзара іс-қимыл жасау кіреді;**корпоративтік деңгей тәуекелі** – ҚМГ-ның бүкіл қызметіне әсер ететін және ҚМГ органдары мен Корпоративтік орталық КДБ көмегімен басқаратын тәуекел;**Тәуекелдер тіркелімі –** тәуекелдерді басқарудың барлық деңгейлерінде өндірістік/өндірістік емес тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, қайта бағалау, мониторингілеу жүзеге асырылатын жазбалардың ҚМГ тобы үшін біріздендірілген нысандары; |
| **ішкі бақылау жүйесі (ІБЖ)** – ҚМГ-нің үш саладағы мақсаттарына қол жеткізудің ақылға қонымды сенімділігін қамтамасыз етуге және қызметті жүзеге асыру кезінде процестік тәуекелдерді барынша азайтуға бағытталған тиімді және ұтымды қызметке ықпал ететін процестер мен рәсімдер, мінез-құлық нормалары мен іс-қимылдар жиынтығы;**Ішкі аудит қызметі (ІАҚ) –** ҚМГ Қаржы-шаруашылық қызметін бақылауды, ішкі бақылау, тәуекелдерді басқару саласындағы бағалауды, корпоративтік басқару саласындағы құжаттардың орындалуын бағалауды және ҚМГ қызметін жетілдіру мақсатында консультация беруді жүзеге асыратын ҚМГ органы; |
| **Директорлар кеңесі (ДК)** - ҚМГ қызметіне жалпы басшылықты жүзеге асыратын, Қазақстан Республикасының заңнамасында және / (немесе) ҚМГ Жарғысында қарастырылған мәселелерді қоспағанда, акционерлердің жалпы жиналысы мен ҚМГ Басқармасының айрықша құзыретіне жатқызылған ҚМГ басқарушы органы;**ІБЖ субъектілері** – ІБЖ-ны ұйымдастыру, оның жұмыс істеуі және тиімділігін бағалау үшін ҚМГ жауапты органдары, құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлері;**Қор –** «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» акционерлік қоғамы. |

# **ЖАУАПКЕРШІЛІК**

## Директорлар кеңесі мыналар үшін жауапты болады:

###### ҚМГ-да тиімді ІБЖ құру және оның жұмыс істеуі;

###### ІБЖ жетілдіру бөлігіндегі бағыттарды айқындау;

###### ІБЖ саясатының орындалуын бақылауды жүзеге асыру;

###### ІБЖ тиімділігін талдау;

###### ІАҚ және сыртқы аудиттің ішкі бақылау жүйесінің тиімділігі туралы есептерін қарау;

###### ІБЖ барлық субъектілерінің тәуелсіздігін және қорғаудың үш желісінің моделін қамтамасыз ету;

###### ҚМГ барлық қызметкерлеріне әдеп пен іскерлік мінез-құлықтың жоғары стандарттарын көрсету;

###### қорғаудың желісі арасындағы сенімді байланыс пен тиімді ынтымақтастықты ынталандыратын және ықпел ететін орта мен тәуекел мәдениетін қалыптастыру арқылы жоғарыдан жөн көрсету;

###### ішкі бақылау және ІБЖ тиімділігін бағалаудың тәуекелге бағдарланған тәсілін қолдану саласындағы ҚМГ-ның қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттары мен міндеттерін айқындау;

###### ҚМГ ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыруды, дамыту стратегиясы мен жетілдіруді айқындайтын ҚМГ ішкі құжаттарын бекіту;

###### ІБЖ субъектілері тарапынан қолдау мен мүдделілікті қамтамасыз ету, жұмыстардың негізгі кезеңдерін және олардың әрқайсысы бойынша жауаптыларды айқындау, ІБЖ субъектілері арасында үздіксіз ақпарат алмасу.

## Аудит жөніндегі комитет мыналар үшін жауапты болады:

###### Директорлар кеңесі бекітер алдында ҚМГ ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыруды, дамыту стратегиясы мен жетілдіруді, Ішкі бақылау саясатын және оларға кейінгі өзгерістерді айқындайтын ҚМГ ішкі құжаттарын алдын ала қарауды жүзеге асыру;

###### Директорлар кеңесінің қарауы алдында ішкі бақылау жүйесінің тиімділігі (кемелдігі) туралы ІАҚ есебінің деректері бойынша ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін (кемелдігін) бағалау нәтижелерін, сондай-ақ сыртқы тәуелсіз бағалау жүргізу нәтижелері бойынша есептерді алдын ала қарауды жүзеге асыру;

###### ІБЖ сенімділігін, тиімділігін және одан әрі жетілдірілуін қамтамасыз ету;

###### ішкі және сыртқы аудитордың ІБЖ жағдайы туралы есептерін қарау және талдау.

## ІАҚ мыналар үшін жауапты болады (Ішкі аудит қызметі туралы ережеге сәйкес, соның ішінде, бірақ аталғанлдармен шектелмей):

###### ІБЖ барабарлығы мен тиімділігіне бағалау жүргізу;

###### бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеуді уақтылы жүргізу;

###### Директорлар кеңесіне ҚМГ-дағы ІБЖ-ның ағымдағы жай-күйі туралы есептілікті уақтылы ұсыну.

## Басқарма мыналар үшін жауапты болады:

###### Директорлар кеңесі бекіткен ІБЖ саясатын енгізу;

###### ішкі бақылау процестері мен бақылау рәсімдерін жетілдіру жөнінде шаралар қабылдау, ІБЖ-нің сенімді және тиімді жұмыс істеуі;

###### ІБЖ мониторингі;

###### ішкі бақылау процестері мен рәсімдерін жетілдіру;

###### құрылымды, бағыныштылық желілерін, тиісті өкілеттіктерді, міндеттер мен жауапкершілікті айқындау.

## Бизнес-процестердің иелері мыналар үшін жауапты болады:

###### өздеріне сеніп тапсырылған ҚМГ қызметінің бағыттарында бақылау рәсімдерін уақтылы әзірлеу, құжаттау, енгізу, мониторингілеу және жетілдіру;

###### процестердің блок-схемаларын, тәуекелдер матрицалары мен бақылаулар матрицаларын уақтылы әзірлеу / өзектендіру;

###### ІБЖ-ны одан әрі жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарын қалыптастыру;

###### өзінің құрылымдық бөлімшесінің қызметкерлерінің назарына ІБЖ бойынша ақпаратты уақтылы жеткізу;

###### бақылау рәсімдерінің тиімділігі (яғни бақылау рәсімдері нақты нәтижеге қол жеткізетініне, есептіліктің дұрыстығына, тиімділікке, талаптардың сақталатынына сенімділік алуға мүмкіндік беруі тиіс);

###### түзетуші әсерді уақтылы және толық қабылдау.

## Жауапты құрылымдық бөлімше мыналар үшін жауапты болады:

###### ІБЖ бойынша ішкі құжаттарды белгіленген тәртіппен уақтылы әзірлеу/өзектендіру және бекіту;

###### бақылау рәсімдерінің дизайнын жобалаудың тиімділігін талдау;

###### тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын және бизнес-процестер бойынша блок-схемаларды уақтылы бекіту;

###### КДТБМ жасауды ұйымдастыру және өзектендіру;

###### корпоративтік деңгейдегі бақылау рәсімдерінің орындалу мониторингі;

###### Бизнес-процестердің иелеріне процестік тәуекелдерді анықтау және бағалау кезінде, сондай-ақ бақылау рәсімдерін әзірлеу, құжаттау, енгізу, мониторингілеу және жетілдіру кезінде әдіснамалық қолдау көрсету;

###### KMG-F-2726.2-37/RG-3209.2-37 нысаны бойынша анықталған бұзушылықтарды, кемшіліктерді, бақылау процедураларының қайталануын жою жөніндегі ұсынымдармен (ұсыныстармен) бақылау процедуралары дизайнының тиімділігін талдау нәтижелері бойынша есепті дайындау;

###### ЕТҰ-да ІБЖ енгізуді үйлестіру, әдіснамалық қолдау және оның жұмыс істеуі;

###### өз құзыреті шеңберінде ІБЖ енгізу, талдау және мониторингілеу бойынша функцияларды жүзеге асыру;

## Тәуекелдер жөніндегі комитет мыналар үшін жауапты болады:

###### ІБЖ бойынша жұмыстардың күнтізбелік жоспар-кестесін алдын ала келісу;

###### блок-схемалар мен тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын алдын ала келісу.

## Тәуекел үйлестірушісі мыналар үшін жауапты болады:

###### блок-схемаларды, тәуекелдер мен бақылаулардың матрицаларын келісу кезінде Жауапты құрылымдық бөлімшемен өзара іс-қимыл жасау;

###### өзінің құрылымдық бөлімшесінің тәуекелдерін/тәуекел-факторларын сәйкестендіру, бағалау/қайта бағалау;

###### Бизнес-процестердің иелеріне әдіснамалық қолдауды қамтамасыз ету және құжаттарды келісу бөлігінде Жауапты құрылымдық бөлімшемен өзара іс-қимыл жасау.

## ҚМГ қызметкерлері мыналар үшін жауапты болады:

###### лауазымдық нұсқаулықтармен және/немесе ішкі құжаттармен өздеріне жүктелген лауазымдық міндеттеріне сәйкес ІБЖ бойынша іс-шаралардың орындалуын ұйымдастыру және жүзеге асыру;

###### ҚМГ қызметінің тәуекелдерін уақтылы анықтау және талдау;

###### бизнес-процестердің, оның ішінде бақылау рәсімдерінің сипаттамасын өзектендіру;

###### өздерінің қызмет бағыттары бойынша ІБЖ жұмыс істеуінің мониторингін жүзеге асыру, сондай-ақ өздері ұйымдастыратын және/немесе жүзеге асыратын ішкі бақылау процесінің тиімділігіне өзіне-өзі дербес бағалау жүргізу;

###### бизнес-процестердегі ықтимал жағымсыз оқиғаларға әкеп соққан немесе әкелуі мүмкін кез келген жасалған немесе ықтимал қателер/кемшіліктер жөнінде Басшылыққа хабарлау;

###### ІБЖ саласында, оның ішінде бекітілген бағдарламаларға сәйкес оқу процесінде өз біліктілігін арттыру.

# **ПРОЦЕСТІҢ СИПАТТАМАСЫ**

## Жоспарлау

### Бизнес-процестер жіктеуішін әзірлеу және өзектендіру тәртібі

#### Бизнес-процестер жіктеуішін (бұдан әрі – Жіктеуіш) әзірлеуді және өзектендіруді Жауапты құрылымдық бөлімше кемінде үш жылда бір рет не бизнес-процестерде елеулі өзгерістер болған кезде жоспарлы жылдың алдындағы жылдың 15 қазанына дейінгі мерзімде жүзеге асырады. Жіктеуіш осы Регламентке KMG‑F‑3210.2-37/RG-3209.2-37 нысаны бойынша мыналар негізінде әзірленеді / өзектендіріледі:

###### ҚМГ Бизнес-процестерінің каталогы (болған жағдайда);

###### KMG-F-2049.1-37/PR-251.3-37 нысаны бойынша «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ корпоративтік тәуекелдердің бекітілген тіркелімін және KMG-F-988.3-37/MD-986/3-37 нысаны бойынша Тәуекелдер карталарын талдау;

###### Бизнес-процестердің иелерімен сұхбат (қажет болған жағдайда);

###### алдыңғы аудит нәтижелері бойынша ІАҚ есептерін талдау.

#### Жіктеуіш мынадай ақпаратты қамтиды: құрылымдық бөлімшенің атауы, бизнес-процестің атауы, бизнес-процестің санаты және бизнес-процесті бағалау (тәуекелдер тіркелімі, қаржылық есептілікті дайындауға әсері, операциялық қызметке әсері, заңнаманы бұзуға ықпалы негізінде бағалау, қорытынды орташа өлшемді баға).

#### Жіктеуішті қалыптастыру кезінде бизнес-процестер екі санатқа бөлінеді: негізгі процестер және қолдау процестері.

#### ҚМГ бизнес-процестерінің өзекті каталогы (ол болған жағдайда) негізінде Жауапты құрылымдық бөлімше Бизнес-процестердің иесімен бірлесіп әрбір бизнес‑процестің күрделілігіне бағалау жүргізеді. Бағалау төрт санат бойынша жүргізіледі. Бағалау санаттары және олардың критерийлері 1-кестеде көрсетілген.

**1-кесте Бизнес-процестер жіктеуішіндегі бизнес-процесті бағалау критерийлері:**

| Бағалау санаттары | Критерийлер |
| --- | --- |
| Тәуекелдер тіркелімі негізінде бағалау ҚМГ Тәуекелдер тіркеліміндегі маңыздылық балының негізінде қалыптастырылады | 1 – 0-ден 1-ге дейін; 2 – 1,01-ден 8-ге дейін; 3 – 8,01-ден 15-ке дейін; 4 – 15,01-ден 28-ге дейін; 5 – 28,1-ден 40-қа дейін. |
| Қаржылық есептілікті дайындауға әсері | 1 – бизнес-процестер үзілген немесе дұрыс орындалмаған жағдайда қаржылық есептілікті дайындауға / қаржылық есептілікке әсердің қандай да бір салдары жоқ;2 – қаржылық есептілікті дайындауға / қаржылық есептілікке салдары елеусіз; 3 – қаржылық есептілікті дайындауға/ қаржылық есептілікке салдары орташа, мүдделі тараптар тарапынан талаптары туындауы мүмкін;4 – салдары елеулі, айыппұл санкциялары қолданылуы мүмкін;5 – салдары сыни, ҚМГ-ға қатысты сот ісі және қаржылық есептілікті дайындаумен/қаржылық есептілікпен байланысты тергеулер. |
| Операциялық қызметке әсері  | 1 – бизнес-процестер үзілген немесе дұрыс орындалмаған жағдайда қандай да бір салдары жоқ; 2 – тәуекелдің іске асуынан болатын елеулі емес салдар, өндірістік қызметтің қысқа мерзімді үзілуі, жабдықты жөндеу;3 – тәуекелдің іске асуының салдары орташа және толығымен түзетілуі мүмкін, өндірісті азғана шығындармен уақытша жабу;4 – бизнес-процестер үзілген немесе дұрыс орындалмаған жағдайда, өндірістің үлкен шығындармен уақытша жабылуы;5 – тәуекел іске асқан жағдайда, компания іс жүзінде осы тәуекелмен байланысты салдардан қалпына келе алмайды, өндірістің ұзақ мерзімді немесе толық жабылуы. |
| Заңнаманы бұзуға әсері | 1 – бизнес-процестер үзілген немесе дұрыс орындалмаған жағдайда заңи салдары елеулі;2 – заңнамалық талаптарға сәйкес келмеу, мемлекеттік билік органдарынан жою жөнінде нұсқаулар алу;3 – мемлекеттік органдардың тергеуі, үшінші тараптың сот талап-арызы;4 – мемлекеттік органдар тарапынан тыйым салу шаралары (мысалы, лицензиядан айыру), үшінші тараптардың көптеген сот талап-арыздары;5 – қызметке толық тыйым салуға, заңды тұлғаны таратуға және/немесе қызметкерлерді қылмыстық қудалауға әкеп соғатын мемлекеттік немесе сот билігі органдары тарапынан жасалатын іс-қимылдар. |

#### Қажет болған жағдайда Жауапты құрылымдық бөлімше Бизнес-процесс иесімен сұхбат жүргізеді және бағалауды түзете алады.

#### Әрі қарай, Тәуекелдер тіркелімінің негізіндегі бағалау мен әсер етудің үш бағасы арасындағы арифметикалық орташа мәннің арасындағы арифметикалық орташа мәнді есептеу әдісімен қорытынды орташа өлшемді баға есептеледі.

#### Бизнес-процестердің иелерімен сұхбат жүргізгеннен кейін және барлық бизнес-процестер бойынша алынған нәтижелер негізінде тәуекелдердің орташа өлшемді қорытынды бағасын есептегеннен кейін Жауапты құрылымдық бөлімше тәуекелдердің орташа өлшемді қорытынды бағалауына сәйкес сыни дәрежесі бойынша (ІБЖ нысандау тұрғысынан аса қажеттіден ең аз қажеттісіне қарай) бизнес-процестерді саралауды жүргізеді.

#### Шеңберінде қауіпті тәуекелдерді/тәуекел факторларын (тәуекелдер картасының қызыл аймағына енгізілгендерін) басқару жүргізілетін бизнес-процестер неғұрлым материалдық (елеулі) ретінде айқындалады.

#### Осы Регламенттің 5.1.1 – 5.1.8-тармақтарын іске асыру нәтижелері бойынша Жауапты құрылымдық бөлімше әзірленген Бизнес-процестер жіктеуішін Тәуекелдер жөніндегі комитетке келісуге және жоспарлы жылдың алдындағы жылдың 30 қарашасына дейінгі мерзімде Басқармаға бекітуге жібереді.

### 2-кезең. ІБЖ бойынша жұмыстардың Күнтізбелік жоспар-кестесін әзірлеу тәртібі

#### ІБЖ бойынша жұмыстардың күнтізбелік жоспар-кестесі (бұдан әрі – Күнтізбелік жоспар-кесте) осы Регламентке KMG-F-3211.2-37/RG-3209.2-37 нысан бойынша бекітілген Бизнес-процестер жіктеуіші негізінде жоспарлы жылдың алдындағы жылдың 1 желтоқсанына дейінгі мерзімде әзірленеді.

#### ҚМГ тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын және ҚМГ бизнес-процестері бойынша блок-схемаларды әзірлеу және/немесе өзектендіру қажеттілігін Жауапты құрылымдық бөлімше бақылау рәсімдерінің дизайнын талдау, ІАҚ бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеу, ішкі және сыртқы аудиторлардың ұсынымдары, тәуелсіз консультанттардың сыртқы бағалары, ҚМГ стратегиялық мақсаттары мен Басшылықтың тапсырмалары мен басымдылығы негізінде де айқындауы мүмкін.

#### Қажет болған жағдайда бизнес-процестердің иелері жоспарлы жылдың алдындағы жылдың 15 қарашасына дейінгі мерзімде KMG-F-3215.2-37/RG-3209.2-37 нысаны бойынша тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын және KMG-F-3212.2-37/RG-3209.2-37 нысаны бойынша ҚМГ бизнес-процестері бойынша блок-схемаларды әзірлеу және/немесе өзектендіру қажеттілігі туралы ақпаратты/құжаттарды жауапты құрылымдық бөлімшеге ұсынады.

#### Күнтізбелік жоспар-кестені дайындау кезінде тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын және блок-схемаларды әзірлеу және/немесе өзектендіру мерзімдері жоспарлы жылдың алдындағы жылдың 15 қарашасынан кешіктірілмей белгіленуі тиіс.

#### Күнтізбелік жоспар-кесте Тәуекелдер жөніндегі комитетке келісуге жіберіледі және Басқарма жоспарлы жылдың алдындағы жылдың 31 желтоқсанына дейінгі мерзімде оны бекітеді.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше Күнтізбелік жоспар-кесте бекітілген сәттен бастап 3 (үш) жұмыс күні ішінде оны тиісті Бизнес-процестердің иелеріне танысу үшін жібереді.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше бекітілген Күнтізбелік жоспар-кесте негізінде Бизнес-процестердің иелері мен Тәуекел үйлестірушілерінің блок-схемалар мен тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын әзірлеуін және/немесе өзектендіруін әдіснамалық қолдау көрсетеді және олардың жүргізілуін үйлестіреді, сондай-ақ бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігіне талдау жүргізеді.

## Бизнес-процестерді нысандандыру

### Блок-схеманы әзірлеу және өзектендіру тәртібі

#### Бизнес-процестерді нысандандыру кезінде ҚМГ-ның қолданыстағы бизнес-процестерін сипаттау жүргізіледі. Бизнес-процесті орындау қадамдарын қоса алғанда, қызмет нысандалады, орындаушылар арасындағы жұмыс ағыны, сондай-ақ кіріс және шығыс ақпарат сипатталады. Мұндай егжей-тегжей деңгейі процестердегі тәуекелдерді анықтау мен талдауға және бақылау рәсімдерін қалыптастыруға мүмкіндік береді. Бақылау рәсімдерін ресімдеу ішкі бақылау жүйесінің тиімді жұмыс істеу қағидаттары мен шарттарының бірі болып табылады.

#### Блок-схеманы Тәуекел үйлестірушісі жасайды және Бизнес-процестің иесімен Microsoft Visio, ARIS бағдарламалық жасақтамасында немесе бизнес-процестерді модельдеуге арналған ұқсас бағдарламалық жасақтамада келісіледі.

#### Блок-схеманы құру кезінде пайдаланылатын объектілер (графикалық бейнелер) осы Регламентке KMG-F-3212.2-37/RG-3209.2-37 нысанында ұсынылған объектілерге сәйкес келуі тиіс.

#### Блок-схеманың құрылымына сәйкес оның сол жақ бөлігінде бизнес-процеске тартылған құрылымдық бөлімшенің рөлі, лауазымы және атауы тігінен көрсетіледі.

#### Бизнес-процестің егжей-тегжейі процестің қадамдарына дейін көрсетілуі тиіс.

#### Процесті сипаттау кезінде бақылау рәсімдерінің кезектілігі блок-схеманың негізгі элементтерін кіруден (процестің басталуынан) шығуға дейін (процестің аяқталуы немесе нәтижесі) біріктіру арқылы көрсетіледі. Егер басқа процестің бақылау рәсімдерін сипаттау қажет болса, осы процестің блок-схемасына өту сілтемесін пайдалану ұсынылады.

#### Тәуекелдерді және бақылау рәсімдерін көрсететін объектілердің атауы және бірегей нөмірлері болуы тиіс.

#### Бизнес-процестің әрбір іс-қимылынан (қадамынан) кейін орындалу ізін көрсетіп, «Оқиға» пішінін көрсету керек.

#### Логикалық операциялар (бірнеше нұсқалар) болған жағдайда, логикалық операцияның түріне байланысты блок-схемада мынадай фигураларды қолдану ұсынылады: «және» - екі нұсқа да дұрыс, «және/немесе» - тек бір немесе бірнеше нұсқа дұрыс, «немесені» жоққа шығаратын» - тек бір нұсқа дұрыс.

#### Қажет болған жағдайда блок-схемада анықтамалары берілген глоссарий көрсетілуі мүмкін.

#### Тәуекел үйлестірушісі блок-схеманы Бизнес-процестің иесімен келіседі және келісілген бизнес-процестің блок-схемасын оның блок-схеманы құру кезінде белгіленген талаптарға сәйкестігін тексеру үшін Жауапты құрылымдық бөлімшенің қарауына жібереді.

### 2-кезең. Тәуекелдер мен бақылау матрицаларын әзірлеу және өзектендіру тәртібі

#### Тәуекел үйлестірушісі Бизнес-процестің иесімен бірлесіп, осы Регламенттің 5.2.12-5.2.28-тармақтарын басшылыққа ала отырып, бекітілген Күнтізбелік жоспар-кестеде көрсетілген мерзімдерде блок-схема негізінде тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын әзірлейді және/немесе өзектендіреді. Тәуекелдер мен бақылаулар матрицасы бизнес-процесті жалпы сипаттау бөлігінде блок-схемамен өзара байланысты және оның ажырамас бөлігі болып табылады.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше әдіснамалық қолдау көрсетеді және Тәуекел үйлестірушілері мен Бизнес-процестер иелерінің тәуекелдер матрицалары мен бақылауларын әзірлеу және/немесе өзектендіру жүргізуін үйлестіреді.

#### Тәуекел үйлестірушісі тәуекелдер мен бақылаулар матрицасының жобасын Бизнес-процестің иесімен келіседі және жобаны Жауапты құрылымдық бөлімшеге келісуге жібереді.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше Жоспар-кестеге сәйкес Тәуекел үйлестірушілері мен Бизнес-процестердің иелері ұсынған тәуекелдер матрицалары мен бақылаулардың оларды құру кезіндегі белгіленген талаптарға сәйкестігін тексеруді жүзеге асырады. Тексеру шеңберінде Жауапты құрылымдық бөлімше бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігіне талдау жүргізуі мүмкін.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше блок-схемаларды тексергеннен, тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын қалыптастырғаннан кейін Күнтізбелік жоспар-кестеге сәйкес 31 желтоқсанға дейінгі мерзімде тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын және процестер бойынша блок-схемаларды екі тілде Тәуекелдер жөніндегі комитетке келісуге және Басқармаға бекітуге жібереді.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше тәуекелдер мен бақылаулардың бекітілген матрицаларын және процестер бойынша блок-схемаларды ІАҚ-ға ұсынады.

#### Тәуекелдер мен бақылау матрицасынТәуекел үйлестірушісі Бизнес-процесс иесімен бірлесіп KMG-F-3213.2-37/RG-3209.2-37 нысаны бойынша Microsoft Office Excel форматында қалыптастырады және ол мынадай 3 саладан тұрады: «Бизнес‑процестің атауы», «Тәуекел», «Бақылау рәсімі».

#### «Бизнес-процестің атауы» саласы мынадай ақпаратты қамтиды: «Процесс», «Кіші процесс». Негізгі процестің мысалы: «Процесс» – Ұңғымалар қорын басқару, «Кіші процесс» – Ұңғымалар бойынша өндіруді жедел есепке алу. Қолдау процесінің мысалы: «Процесс» – Ақша қаражатының есебі, «Кіші процесс» – ERP жүйесіндегі банктік төлемдердің көрінісі.

#### «Тәуекел» саласы тәуекел туралы мынадай ақпаратты қамтиды: «Процестің қадамы», «Қадамның сипаттамасы», «Тәуекел атауы», «Код», «Орындаушы», «Тәуекелдің сипаттамасы», «Тәуекелдің ықтималдығы», «Тәуекелдің әсері».

###### Процесс қадамы – бұл процесс тәуекелі пайда болатын кіші процесс шеңберіндегі іс-қимыл/функция. Негізгі процесс қадамының мысалы: Есеп жүйесіндегі газ көлемі мен ысыраптарды тіркеу. Қолдау процесінің қадамының мысалы: басқа резервтерді есепке алу үшін бастапқы құжаттарды енгізу.

###### Қадам сипаттамасы процестік тәуекел туындайтын кіші процесс шеңберіндегі іс‑қимыл/функция туралы егжей-тегжейлі ақпаратты қамтиды.

###### Тәуекелдің атауы процестік тәуекелдің қысқаша сипаттамасын қамтиды.

###### Код әрбір тәуекелге мынадай форматта жеке сандық реттік нөмір беруге арналған: R. XX.A, мұндағы R – тәуекел белгісі, XX – құрылымдық бөлімшенің аббревиатурасы, A – тәуекел нөмірі.

###### Орындаушы орындаушының құрылымдық бөлімшесінің рөлі, лауазымы және атауы туралы ақпаратты қамтиды.

###### Тәуекел сипаттамасы қарастырылып отырған процестің мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін тәуекел факторларын, тәуекелдің егжей-тегжейлі сипаттамасын, соның ішінде тәуекел іске асқан жағдайда оның себептері мен салдарын қамтиды.

###### Тәуекел ықтималдығын Тәуекел үйлестірушісі мен Бизнес-процестің иесі толтырады, онда ықтималдық белгілі бір мерзімде тәуекелдің іске асу ықтималдығын айқындау арқылы сараптамалық әдіспен беріледі. Бағалау мынадай санаттар бойынша есептеледі: «төмен» - тәуекелдің іске асуы екіталай, «орташа» - ықтималдығы 50/50, «жоғары» - тәуекелдің іске асу мүмкіндігі жоғары.

###### Тәуекелдің әсерін Тәуекел үйлестірушісі және Бизнес-процестің иесі толтырады, онда тәуекелдің әлеуетті залалы тәуекелдің іске асуынан болатын әлеуетті залалды айқындау арқылы сараптамалық әдіспен беріледі. Бағалау мынадай санаттар бойынша есептеледі: «төмен» - ағымдағы шығыстар шеңберіндегі ұсақ шығындар, «орташа» - орташа және ірі шығындар, «жоғары» - елеулі, апатты шығындар.

#### Тәуекелдерді айқындау процестердің егжей-тегжейлі сипаттамасын талдау негізінде жүзеге асырылады. Ол үшін мынадай ақпаратты пайдалануға болады:

###### құрылымдық бөлімшенің бекітілген де, жоспарланатын да ережелері, саясаттары, регламенттері, ережелері, әдістемелері, стандарттары, бизнес-процестер жөніндегі нұсқаулықтары;

###### бизнес-процестер каталогы (бар болса);

###### RACI матрицасы;

###### ИБЖ, ІАҚ және сыртқы консультанттардың ішкі аудитінің нәтижелері бойынша ескертулер мен ұсынымдар;

###### бизнес-процестің мақсаттары және құрылымдық бөлімшенің бизнес-процесс қызметкерлерінің ҚНК;

###### Тәуекелдер тіркелімі;

###### басқа қосымша ақпарат көздері.

#### Тәуекелдерді айқындау кезінде 2-кестеде көрсетілген мән-жайларды ескеру қажет.

**2 кесте. Тәуекелдердің туындауына немесе өзгеруіне әсер ететін мән-жайлар**

| **р/с** | **Тәуекелдердің туындауына немесе өзгеруіне әсер ететін мән-жайлар** |
| --- | --- |
| 1 | Ішкі | * Жаңа қызметкерлер (ішкі бақылау жүйесіне немесе басқа басымдықтарға жаңа қызметкерлердің көзқарасы басқаша болуы мүмкін).
* Жаңа ақпараттық жүйелерді енгізу немесе қолданыстағы ақпараттық жүйелерді өзгерту (ақпараттық жүйелердегі елеулі және жылдам өзгерістер ішкі бақылау жүйесімен байланысты тәуекелдерді де өзгертуі мүмкін).
* Шаруашылық жүргізуші субъектінің жылдам өсуі мен дамуы (қолданыстағы бақылау құралдары операциялардың ұлғайған көлеміне төтеп бере алмауы және олардың қызметтің жаңа жағдайларына сәйкес келмеу тәуекелінің артуына ықпал етуі мүмкін).
* Шаруашылық қызметті жүргізудің жаңа тәсілдері, тауарлардың, жұмыстардың, көрсетілетін қызметтердің жаңа түрлері (тұлғаның тәжірибесі аз жаңа қызмет түрлерін, өнімдерді игеру ішкі бақылау жүйесімен байланысты жаңа тәуекелдердің пайда болуына себеп болуы мүмкін).
* Шаруашылық тұлғаны қайта құру персонал санының азаюымен және міндеттерді, сондай-ақ қызметкерлер орындайтын бақылау функцияларын бөлудегі өзгерістермен қатар жүруі мүмкін: олар ішкі бақылау жүйесімен байланысты тәуекелге де әсер етуі мүмкін.
 |
| 2 | Сыртқы | * Шаруашылық жүргізуші субъекті ортасындағы өзгерістер (макроэкономикалық өзгерістер, оның ішінде нормативтік ортадағы өзгерістермен байланысты өзгерістер бәсекелестік қысымның өзгеруіне және тәуекелдердің елеулі өзгеруіне әкелуі мүмкін)
 |
| 3 | Сыртқы және ішкі | * Шетелдегі операцияларды кеңейту (шетелдегі шаруашылық операцияларының көлемін кеңейту және еншілес кәсіпорындар ашу, шетелдік кәсіпорындарға инвестициялар құю ішкі бақылау жүйесіне әсер етуі мүмкін тәуекелдерге әкеп соғады, олар жаңа және, әдетте, бірегей болуы мүмкін, мысалы, шетел валютасымен операцияларды жүзеге асыру нәтижесінде қосымша немесе өзгерген тәуекелдер, шетелдік, оның ішінде салық заңнамасының ерекшеліктеріне байланысты қосымша немесе өзгерген тәуекелдер).
* Бухгалтерлік есепті жүргізу және есептілікті дайындау саласындағы жаңа қағидаттар, стандарттар, ережелер, нұсқаулықтар (есепке алудың жаңа қағидаттарын қабылдау немесе оларды өзгерту қаржылық есептілікті дайындаумен байланысты тәуекелдерге әсер етуі мүмкін).
 |

#### «Бақылау рәсімі» саласы Бизнес-процесс иесінің сәйкестендірілген тәуекелдерді жабатын қолданыстағы бақылау рәсімдерін сипаттауға арналған. Қолданыстағы бақылау рәсімдерін айқындау үшін Тәуекел-үйлестірушісі және Бизнес-процестің иесі тәуекелдерді және/немесе оның салдарлары мен оның іске ас ықтималдығын барынша азайтуға немесе басқаруға бағытталған қолданыстағы қадамдық іс-қимылдар кешенін талдайды.

#### «Бақылау рәсімі» саласы бақылау рәсімі туралы мынадай ақпаратты қамтиды: Бақылау рәсімінің атауы, Коды, бақылауды орындаушы, бақылаудың егжей-тегжейлі сипаттамасы, бақылауды жүзеге асырудың дәлелі, бақылау түрі, бақылау жиілігі, бақылау жүргізу тәсілі, бақылаудың маңыздылық деңгейі, қаржылық есептілікті бекіту.

###### Бақылау рәсімінің атауы – бұл сәйкестендірілген тәуекелдерді жабатын бақылау рәсімі жүзеге асырылатын кіші процесс шеңберіндегі іс-қимыл/функция.

###### Код әрбір бақылау рәсіміне жеке сандық реттік нөмірді мынадай С.XX.A.B форматында беруге арналған, мұндағы C – бақылау рәсімінің белгіленуі, XX – құрылымдық бөлімшенің аббревиатурасы, A – бақылау рәсімінің нөмірі, B – бақылау рәсімінің қайталануы кезіндегі реттік нөмірі. Бір тәуекелді азайту немесе болдырмау үшін бірнеше бақылау рәсімдері жасалуы мүмкін екенін есте ұстаған жөн.

###### Орындаушы көрсетілген бақылау рәсімін орындау үшін жауапты құрылымдық бөлімшенің рөлін, лауазымын және атауын қамтиды.

###### Бақылаудың егжей-тегжейлі сипаттамасы бақылау рәсімі туралы егжей-тегжейлі ақпаратты қамтиды. Бақылау рәсімін дұрыс және ақпараттық сипаттау мақсатында мынадай сұрақтарға жауаптар болуы қажет: бақылау рәсімі процесінде қандай іс-қимылдар орындалады? бақылау рәсімін жүзеге асыру шеңберінде ақпарат қалай (электрондық пошта арқылы, қолма-қол, АТ жүйесінде және т.б.) беріледі; бақылау рәсімін жүзеге асыру шеңберінде ақпарат кімнен және кімге беріледі; бақылау рәсімі қандай құжаттар (ішкі регламенттеуші не сыртқы) негізінде орындалады; бақылау рәсімінің нәтижелері кімге беріледі; бақылау рәсімінің орындалуын есепке алу қандай автоматтандырылған жүйелерде жүргізіледі; бақылау рәсімін орындау үшін не талап етіледі? келісу және қабылдамау жағдайында бұдан әрі не болады; қажет болған жағдайда, өткізбенің нөмірін, АТ жүйесіндегі есеп нөмірін көрсету қажет.

###### Бақылауды жүзеге асырудың дәлелі бақылау рәсімінің орындалуын айқындауға болатын және ішкі бақылау жүйесінің нәтижелері мен тиімділігі туралы есептілік жасау үшін қажет ақпаратты көрсетеді. Бақылау іздерінің мысалы: қойылған қолдар, визалар, мөрлер, мәртебе, АТ жүйесіндегі операциялар журналдары, өкімдер, салыстырып тексерулер және т.б.

###### Бақылау түрі – «алдын алушы» немесе «анықтаушы». Бақылаудың «алдын алушы» түрі дегеніміз тәуекелдің іске асуыға жол бермеу жөніндегі алдын алушы іс‑қимылдарды орындау. Алдын алушы бақылау рәсімдерінің түрлері: өкілеттіктерді шектеу (мысал – сатып алу сомасының лимиті); қолжетімділікті шектеу (мысал – компьютерлік ақпараттық жүйелерге қолжетімділікті басқару құралдары); архивтеу (мысал – іскерлік хат-хабар, бастапқы құжаттар архивін жүргізу, деректер базасын мерзімді архивтеу); ұжымдық орындау (мысал – бюджет комитетінің шешімдер қабылдауы); операцияларды тіркеу (мысал – бухгалтерлік және басқарушылық есеп); операцияларды қатар орындау (мысал – ақпаратты электрондық нысанда ақпарат беру, сол ақпаратты қағаз жеткізгіштерде бір мезгілде беру). Бақылаудың «анықтаушы» түрі іске асқан тәуекелдің әлдебір түрін анықтауға көмектеседі. Бақылау рәсімдерін анықтау түрлері: қызметтің ішкі құжаттарға сәйкестігін тексеру (мысал – құрылымдық бөлімше жетекшісінің құжаттардың дұрыс толтырылуын тексеруі); түгендеу (мысал – ақша қаражатын қайта есептеу, ТМҚ, активтердің негізгі құралдарын қайта есептеу және бағалау, дебиторлармен және кредиторлармен салыстырып тексеру); сараптама - тәуелсіз маманның кәсіби пікірін алу (мысал – жабдықтың техникалық жай-күйін бағалау); қызмет нәтижелерін тексеру (мысал – Құрылымдық бөлімшенің жетекшісі жаңадан қабылданған қызметкердің сынақ мерзімі кезінде және ол аяқталғаннан кейін жеке тапсырманы орындауын тексереді); бір ақпаратты басқа ақпаратпен салыстырып тексеру (мысалы – бір есептегі ақпарат басқа есептегі ақпаратпен салыстырылып тексеріледі).

###### Бақылау жиілігі бақылау рәсімінің жиілігін айқындайды: «Жыл сайын», «Тоқсан сайын», «Ай сайын», «Айына екі рет», «Апта сайын», «Тұрақты». Егер «бақылаудың егжей-тегжейлі сипаттамасы» бағанында жүргізілетін бақылау рәсімінің жиілігі туралы нақты деректер болмаса, онда осы жол «қажеттілігіне қарай» мәнін қабылдайды. Бұл ретте Бақылауды орындаушы бақылауды орындауға қашан (мысалы, басшы сұратқаннан кейін және / немесе белгілі бір операцияның аяқталғаны туралы хабарлама алғаннан кейін) кірісетінін көрсетуі керек.

######  Бақылау жүргізу тәсілі бақылау рәсімі қалай орындалғанын көрсетеді. Бақылау жүргізу тәсілі – қолмен / жартылай автоматты / автоматты болуы мүмкін. Қолмен бақылауды Орындаушы ақпараттық жүйелерден тыс толығымен қолмен жүзеге асырады. Жартылай автоматты бақылау рәсімдері автоматтандырылып жүзеге асырылады, бірақ орындаушының қатысуымен жүргізіледі - бастамашылық жасалуы немесе қолмен аяқталуы тиіс (мысалы – құжатқа қағаз жеткізгіште қол қою). Автоматты бақылау ақпараттық жүйеде қызметкерлердің қатысуынсыз жүзеге асырылады. Бақылау бапталған алгоритмге сәйкес ақпараттық жүйеде автоматты түрде бақылауды жүзеге асыруды білдіреді (мысалы – ақпараттық жүйедегі белгіленген тізбеден мәндерді таңдау). Автоматты бақылау негізінен алдын алу амалы болып табылады және дұрыс емес/қате іс‑қимыл жасауға мүмкіндік бермейді.

###### Бақылау рәсімдері маңыздылық деңгейіне қарай негізгі және негізгі емес болуы мүмкін. Негізгі басқару элементтері мынадай сипаттамалардың негізінде айқындалуы мүмкін: басқаларға қарағанда бақылау міндеттерінің көбін жабады; ерекшеліктерді және шаблондық емес/әдеттегі емес операцияларды бақылайды; алаяқтық қаупі бар аймақтарды бақылайды; жүйеге деректердің қолмен енгізілуін және жүйелер арасында деректердің берілуін бақылайды;

###### Қаржылық есептілікті бекіту ҚМГ қаржылық есептілігін бекітуге тәуекелдің қолайсыз әсерін айқындауға арналған. Қаржылық есептілікті бекіту Компанияның оның қаржылық есептілігіндегі ақпараттың түбегейлі дәлдігіне қатысты жасаған анық немесе жасырын мәлімдемелерін білдіреді, яғни Компания өзінің қаржылық есептілігіндегі деректер оның активтері мен міндеттемелерінің сенімді көрінісі болып табылатынын мәлімдейді. Қаржылық есептілікті бекіту 3-кестеде көрсетілген.

**3-кесте. Қаржылық есептілікті бекіту**

| Қаржылық есептілікті бекіту | Анықтама |
| --- | --- |
| Пайда болуы | Есепте көрсетілген шаруашылық операциялар, оқиғалар және шаруашылық өмірдің өзге де фактілері іс жүзінде орын алды (мәмілелер мен оқиғалар, қаржылық есептілікті ұсыну және ашу). Сұрақ мысалы: есепке алынған активтер шынымен бар ма? |
| Болуы | Көрсетілген транзакциялар шын мәнінде есепті күні болды (кезең соңындағы баланстық шоттар бойынша қалдықтар). Сұрақ мысалы: есепке алынған операциялардың іздер мен құжаттар түрінде нәтижелері бар ма? |
| Толықтығы | Ақпараты көрсетілуі тиіс барлық операциялар мен оқиғалар есепте көрсетілуі тиіс (мәмілелер мен оқиғалар, кезең соңындағы баланстық шоттар бойынша қалдықтар, қаржылық есептілікті ұсыну және ашу). Сұрақ мысалы: барлық ақпарат қаржылық есепте шынымен көрсетілген бе? |
| Дер кезінде тану (cut-off) | Операциялар мен оқиғалар тиісті есепті кезеңде (мәмілелер мен оқиғалар) көрсетілген. Сұрақ мысалы: барлық операциялар шынымен тиісті есеп беру кезеңінде болды ма? |
| Құқықтар мен міндеттемелер | Операциялар және ақпаратты ашу ҚМГ-ға қатысты (қаржылық есептілікті ұсыну және ашу). Сұрақ мысалы: ҚМГ-нің активтерге құқығы шынымен бар ма? |
| Бағалау және бөлу | Активтер, міндеттемелер мен капитал қаржылық есептілікке енгізілген, тиісінше бағаланған, ал құнды бөлу бойынша түзетулер дұрыс көрсетілген (кезең соңындағы баланстық шоттар бойынша қалдықтар). Сұрақ мысалы: барлық баланстық шоттар дұрыс көрсетіліп, бағаланды ма? |
| Дәлдік | Операциялар тиісті сомаларда көрсетілген (мәмілелер мен оқиғалар, қаржылық есептілікті ұсыну және ашу). Сұрақ мысалы: барлық операциялар дұрыс көрсетілген бе? |
| Жіктелуі | Қаржылық ақпарат тиісті түрде ұсынылған (мәмілелер мен оқиғалар, қаржылық есептілікті ұсыну және ашу). Сұрақ мысалы: барлық операциялар тиісті шоттарда дұрыс ескерілген бе? |
| Түсініктілік | Барлық тиісті ақпарат пен оны ашулар компанияның есептеріне енгізілген және есептерде ұсынылған барлық ақпарат шынымен сенімді және түсінуге оңай (қаржылық есептілікті ұсыну және ашу). Сұрақ мысалы: ақпараттың көрінісі және оның ашылуы оның барлық пайдаланушылары үшін шынымен нақты ма және түсінікті ме? |

#### Процестік тәуекелдерді сәйкестендіру кезінде тәуекелдерді сәйкестендірудің мынадай екі әдісі пайдаланылады:

###### ұқсас компаниялардың қызметін талдауды, статистикалық деректерді жинауды және талдауды, «Не болуы мүмкін» қағидаты бойынша бизнес-процесті талдауды, жеке сараптамалық әдістерді, топтық әдістерді және аудиторлық тексерулер нәтижелері бойынша есептерді талдауды қамтитын тәуекелдерді бастапқы анықтау;

###### тәуекелдерді кейіннен сәйкестендіру (операциялық қызмет барысында тәуекелдерді анықтау).

#### Ықтималдық және ықпалы бойынша бір мезгілде «төмен» рейтингі бар тәуекелдер одан әрі өңдеуге жатпайды және тәуекелдер мен бақылаулар матрицасына енгізілмейді.

#### Қажет болған кезде тәуекелдер мен бақылаулар матрицасында анықтамалары берілген глоссарий көрсетілуі мүмкін.

#### Әрбір бақылау рәсімі үшін мынадай сұрақтарды қолдана отырып, жоғары деңгейлі талдау жүргізу қажет:

###### бақылау сипаттамасы жеткілікті ме?

###### бақылауды тиісті тұлға тиісті деңгейде жүзеге асыра ма? Бақылауды орындаушының тиімді бақылауды орындау үшін жеткілікті тәжірибесі бар ма немесе жеткілікті өкілеттік деңгейі бар ма?

###### міндеттердің ара-жігі тиісті түрде ажыратылып белгіленген бе?

###### бизнес-процестің тиісті кезеңінде бақылау жүзеге асырыла ма?

###### бақылау берілген жиілікпен жүзеге асырыла ма? Берілген жиілікпен жүзеге асыру үшін бақылау тым күрделі емес пе?

###### бақылау тестілеуін жүргізуге мүмкіндік беретін, бақылаудың тиімді жүзеге асырылатыны туралы тиісті із (куәлік) қала ма?

###### бақылаудың іске жарағанын немесе іске жарамағанын айқындайтын нақты критерийлер бар ма? Бақылау іске жарамаған жағдайда, осы фактіні анықтаудың тиісті рәсімі және бақылаудың сәтсіздігін түзету рәсімі қарастырылған ба;

###### қолмен бақылауды жүзеге асыру кезінде қателік жасау қаупі қолайлы деңгейде ме және оның тиісті анықтаушы бақылаулармен тиісінше жабылуына мониторинг жүргізіле ме? Егер жоқ болса, бақылау автоматтандырылуы тиіс пе?

## Бақылау рәсімдерінің дизайнын жобалаудың тиімділігін талдау

#### Тәуекел үйлестірушілері және Бизнес-процестердің иелері Жауапты құрылымдық бөлімшемен бірлесіп, бизнес-процесс бөлінісінде бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігіне мынадай мақсаттарда талдау жүргізуі қажет:

###### операциялық қызмет тиімді болып табылатынына және ҚМГ мақсаттарына қол жеткізуге қызмет ететініне ақылға қонымды сенімділік алу;

###### ҚМГ-нің қаржылық есептілігі шынайы екендігіне және ҚМГ-нің қаржылық жағдайын толық көрсететініне ақылға қонымды сенімділік алу;

###### ҚМГ-нің заңнамалық және нормативтік талаптарды сақтайтынына ақылға қонымды сенімділік алу.

#### Қажет болған кезде бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігін талдау бекітілген Күнтізбелік жоспар-кестеде көрсетілген мерзімдерде (блок-схема мен тәуекелдер мен бақылаулар матрицасы жасалғаннан кейін) ІБЖ-ны ресімдеу рәсімінен бөлек жүргізілуі мүмкін.

#### Сұрату бойынша, 5 жұмыс күні ішінде Тәуекел үйлестірушісі бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігіне талдау жүргізу үшін Жауапты құрылымдық бөлімшеге бизнес-процесс бойынша барлық қажетті растайтын ақпаратты, құжаттарды, есептерді ұсынады.

#### Бақылау рәсімдері дизайнын жобалаудың тиімділігін талдаудың негізіне тәуекелдің сипаттамасы және осы тәуекелді қамтитын қолданыстағы бақылау рәсімінің сипаттамасы алынады. Барлық анықталған тәуекелдердің қолданыстағы бақылау рәсімдерімен қаншалықты қамтылғандығы, ықтимал тәуекелдердің туындау ықтималдығы төмендей ме, жоқ па, қателер туындауының алдын ала ма, жоқ па, және/немесе қателер жасалғаннан кейін олар айқындала ма, жоқ па, шамадан тыс артық болуы немесе қайталануы тұрғысынан талдау жүргізіле ме, жоқ па – сол бағаланады. Бақылау рәсімдерінің болмауы немесе анықталған тәуекелдерге тікелей қатысы жоқ бақылау рәсімдерінің болуы осы бизнес-процесте бақылау рәсімдерімен қамтылмаған бақылау нүктесі бар екенін білдіреді. Мұндай жағдайларда бұл бақылау рәсімінің тиімсіздігін білдіруі мүмкін.

#### Сондай-ақ, бизнес-процесте қолданылатын бақылау рәсімдері осы бизнес-процестің тәуекелдерін барынша азайтуға қаншалықты мүмкіндік беретіні айқындалады. Осы рәсімнің негізгі мақсаты рәсімнің сипаттамасына сәйкес және оның іс жүзінде іске асырылуы ескеріліп бақылау дәйекті орындалған жағдайда, тиісті тәуекелдерді жеткілікті деңгейде жабуды қамтамасыз етуге қабілетті екендігін айқындау болып табылады.

#### Бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігін талдау үшін осы Регламентке KMG-F-2725.2-37/RG-3209.2-37 нысаны қолданылады, ол тәуекелдер мен бақылаулар матрицасының элементтерін мынадай ақпаратпен толықтырады: бақылау дизайнының тиімділігін талдау әдісі, тәуекел құжаттамасының сапасы, тәуекелді бағалаудың сәйкестігі, бақылау құжаттамасының сапасы, бақылау дизайнының тиімділігі, бақылау дизайнын талдау құжаттамасы, бақылауды орындаушы/респондент, тексеруші.

###### Бақылау дизайнының тиімділігін талдау әдісі сауалнаманы, бақылауды, тексеруді, қайта орындауды қамтиды. Сауалнама – бақылау рәсімі қалай орындалатынын, сондай-ақ бақылауды орындау кезінде, бақылау рәсімін орындаушының білімі мен біліктілігін бағалау кезінде ерекшеліктер, кемшіліктер туындаған жағдайда орындаушының қандай шаралар қолданатынын анықтау мақсатында орындаушыдан сұхбат алу. Бақылау – тексерілетін процедураны тікелей орындау кезінде орындаушының іс-қимылын бақылау. Инспекциялау - тексерілетін рәсімнің дұрыс орындалғанының дәлелдерін зерттеу. Мысалы, құжаттаманы тексеру, жүргізілген тексерулер мен анықталған сәйкессіздіктерді зерттеу және/немесе нақты тексеру. Қайта орындау – бақылау рәсімін оның дизайнына сәйкес орындау және рәсімнің орындалу нәтижелерін салыстыру. Әдістердің ешқайсысы бақылаудың дұрыстығына абсолютті сенімді болмайтындықтан, тестілеу кезінде әдістердің комбинациясы қолданылады.

###### Тәуекел құжаттамасының сапасы – тәуекелдердің барлығы, олардың тәуекел факторлары мен салдары айқындалған ба, жоқ па, олар жеткілікті түрде және ішкі құжаттарға сәйкес құжатталған ба, жоқ па - соны көрсетеді. Ескертулер болмаған жағдайда «Дұрыс» деп көрсетіледі. Ескертулер болған жағдайда негіздеме көрсетіледі.

###### Тәуекелді бағалаудың сәйкестігі тәуекелдің ықтималдығы мен әсерін айқындаудың дұрыстығын көрсетеді. Ескертулер болмаған жағдайда «Дұрыс» деп көрсетіледі. Ескертулер болған жағдайда негіздеме көрсетіледі.

###### Бақылау құжаттамасының сапасы – барлық бақылау рәсімдері айқындалған ба, жоқ па, олар ішкі құжаттарға сәйкес жеткілікті түрде құжатталған ба, жоқ па – соны көрсетеді. Ескертулер болмаған жағдайда «Дұрыс» деп көрсетіледі. Ескертулер болған жағдайда негіздеме көрсетіледі.

###### Бақылау дизайнының тиімділігі бақылау рәсімінің тиімділігі дизайнының бағасын көрсетеді және оған мынадай рейтинг қойылады: «Тз» (тиімсіз) – бақылау рәсімінің мақсаттарына қол жеткізілмейді, бақылау рәсімі дизайнына елеулі өзгерістер енгізу қажет; «ТО» (тиімді - орташа деңгей) – бақылау рәсімінің мақсаттарына қол жеткізіледі, бірақ бақылау рәсімі дизайнына өзгерістер енгізу қажет; «ТЖ» (тиімді - жоғары деңгей) – бақылау рәсімінің мақсаттарына толық көлемде қол жеткізіледі.

###### Бақылау дизайнын талдау процесін құжаттау рәсімнің өзін егжей-тегжейлі сипаттайды, оның ішінде бақылау рәсімінің мақсатына жетудің сипаттамасы, бақылау рәсімінің ішінара тиімділігінің себептері, бақылау рәсімінің тиімсіздігінің себептері.

###### Бақылаудың орындаушысы/Респондент – бақылау рәсімі дизайнының тиімділігі талданатын құрылымдық бөлімше қызметкерінің аты-жөні.

###### Тексеруші – бақылау рәсімі дизайнының тиімділігіне талдау жүргізген жауапты құрылымдық бөлімше қызметкерінің аты-жөні.

#### Бақылау рәсімдерінің дизайнын жобалаудың тиімділігін талдау кезінде мынадай аспектілерді талдау қажет:

###### бизнес-процестердің бақылаулары мен тәуекелдерінің өзара байланысы, яғни бизнес-процестер мен оларға сәйкес бақылаулар басшылық қойған мақсаттарға қол жеткізуде және тәуекелдерді жабуда тиімді ме, жоқ па;

###### тәуекелдердіі іске асуына әсер ететін оқиғаларды уақтылы болдырмау немесе анықтау үшін бақылау қабілеті;

###### талданатын бизнес-процеске қатысты міндеттердің ара-жігін ажырату;

###### бақылау рәсімін жүргізу нәтижесінде анықталатын мәселелердің шешілуінің және сәйкессіздіктердің жойылуының уақтылығы;

###### құрылымдық бөлімше қызметкерлерінің бақылау рәсімдері мен міндеттері қайталана ма, жоқ па;

###### бақылауды жүзеге асыру кезінде пайдаланылатын ақпараттың сенімділігі.

#### Бақылау рәсімдерінің тиімділігіне талдау жүргізу нәтижелері бойынша кемшіліктер анықталған жағдайда, кемшіліктер бақылауды орындаушымен талқыланады, сондай-ақ бақылауды орындаушымен және Бизнес-процесс иесімен бақылау рәсімін жетілдіру жөніндегі ұсынымдар келісіледі. Мына жағдайларда бақылау рәсімі дизайн (сенімділік) бойынша тиімсіз болып саналады:

###### бақылау жоқ болса (рәсім жоқ болса);

###### рәсім бар, бірақ нысандалмаған болса;

###### бақылау тәуекелді толығымен жаппаса (қалдық тәуекел рұқсат етілгеннен жоғары болса).

#### Егер бақылау рәсімі дизайны тиімсіз деп бағаланса не бақылау міндетіне қол жеткізу үшін қажетті тиісті бақылау рәсімі енгізілмесе, онда Жауапты құрылымдық бөлімшенің қызметкері Бизнес-процестің иесімен және бақылау рәсімін орындаушымен бірлесіп:

###### тиісті бақылау міндеттері тиімді болатын болса, мұндай бақылау рәсімдері орындалатынына ақылға қонымды сенімділік бере алатын өтемдік бақылау рәсімдерін анықтайды;

###### егер сипатталған тәуекелдер мен бақылаулар матрицасында тиісті өтемдік бақылаулар болмаса, онда баламалы бақылау рәсімдерін әзірлеу және енгізу бойынша ұсынымдар әзірленеді.

#### Тәуекелді азайтатын бақылау рәсімі болмаған жағдайда, Тәуекел үйлестірушісі Бизнес-процестің иесімен және Жауапты құрылымдық бөлімшемен бірлесіп бақылау рәсімінің тиімді дизайнын әзірлеп, оны қысқа мерзімде енгізуі керек. Бақылау рәсімдерінің дизайнын жасау кезінде мынадай аспектілерді ескеру қажет:

###### бақылау рәсімдерінің дизайны ҚМГ мақсаттары мен қызметіне әсер ететін сыртқы және ішкі ортаның шарттарын ескеруі тиіс;

###### бақылау рәсімдері үздіксіз жетілдіріліп, ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерге бейімделіп отыруы тиіс;

###### бақылау рәсімдері ҚМГ-да тәуекелдерді қолайлы деңгейге дейін төмендету үшін қолданылады;

###### бақылау рәсімдерінің оңтайлы үйлесімін Бизнес-процестің иесі айқындайды. Мысалы, маңызды тәуекел бірнеше бақылау рәсімдерімен жабылуы мүмкін, немесе бір бақылау рәсімі бірнеше маңызды тәуекелдерді қамтуы мүмкін;

###### Бақылау рәсімдерін жоспарлау кезінде бақылау іс-шараларына жұмсалатын шығындар мен тәуекелдің іске асуы кезіндегі ықтимал залалдың арақатынасы қағидатын ескеру қажет. Бақылау рәсімдеріне арналған шығындар тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыруға арналған шығындармен бірге алғанда, тәуекелдің іске асуы кезіндегі ықтимал залал мен салдардан аспауға тиіс.

#### ҚМГ Басқармасы сұратқан жағдайда бақылауларды толассыз тестілеу әдісі қолданылуы мүмкін. Толассыз тестілеу – бақылау рәсімдерінде көрсетілген растайтын құжаттарды тексеру және талдау арқылы бір рәсімді басынан аяғына дейін қадағалау арқылы орындалатын тестілеу әдісі. Бұл талдау рәсім мен бақылаудың тиісті түрде құжатталғанына және орындалғанына көз жеткізу үшін жүргізіледі. Толассыз тестілеу іріктеу негізінде жүзеге асырылады. Іріктеу кезеңі бір жылды құрайды, іріктеу мөлшері бақылау рәсімін орындау жиілігіне және бақылаумен төмендетілетін тәуекелдер рейтингіне байланысты болады. Бақылау жиілігі күніне бір реттен артық болған кезде іріктеме үлгілерінің саны 20 элементті құрайды, күніне бір рет – 15, апта сайын – 10, ай сайын – 3, тоқсан сайын – 2, жыл сайын – 1. Егер бақылау автоматтандырылған болса, бір ғана операцияны тексеру жеткілікті. Тәуекелдің жоғары рейтингі кезінде бақылауды орындау жиілігі бойынша айқындалған іріктеу үлгілерінің саны 2-ге, тәуекелдің орташа рейтингі кезінде – 1-ге, тәуекелдің төмен рейтингі кезінде – 0.5-ке көбейтіледі.

#### Толассыз тестілеудің нәтижелері тіркеліп, бизнес-процестердің иелерімен келісілуі тиіс. Бақылау рәсімдерінің тиімділігін талдауды тестілеудің орындалуын құжаттау электрондық түрде де, қағаз жеткізгіштерде де жүргізілуі мүмкін, бұл ретте тестілерді жүргізуді растайтын құжаттар тізбесіне мыналар кіруі мүмкін: сауалнама/ сұхбат хаттамасы, құжаттардың, хаттамалардың және басқа да құжаттардың көшірмелері, экранның басып шығарылған көшірмелері (скрин-шот). Жауапты құрылымдық бөлімше Бизнес-процестердің иелерімен бірлесіп анықталған кемшіліктерді жою жөніндегі іс-шаралар жоспарын қалыптастырады, ол Күнтізбелік жоспар-кестеде көрсетілуге және келесі жылға тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын өзектендіру кезінде ескерілуге тиіс.

#### Бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігін талдау нәтижелері бойынша есеп қалыптастырылып, ол тиісті құрылымдық бөлімшелерге жіберіледі. KMG‑F‑2726.2‑37/RG-3209.2-37 нысаны бойынша бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігін талдау нәтижелері бойынша есеп. Бұл есепте мынадай ақпарат болуы тиіс: Басшылық пен Бизнес-процестің иесіне арналған түйіндеме, мақсаты мен көлемі, нәтижелері, шектеулері мен тұжырымдары.

#### Осы есепте ішкі бақылаулардың кемшіліктері анықталған кезде мыналар көрсетіледі:

###### ішкі бақылаудың жетіспеушілігі мен оған байланысты тәуекелдің сипаттамасы;

###### кемшілікті жою үшін жасалатын іс-қимылдардың толық сипаттамасы;

###### кемшілікті жою үшін жауапты тұлға;

###### кемшілікті жою мерзімі.

#### Кемшілікті түзегеннен кейін ақылға қонымды мерзім өткеннен кейін бұрын тиімсіз деп танылған бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігі мен операциялық тиімділігіне қайта бағалау (яғни нақты орындалуын тексеру) жүргізіледі.

#### Бақылау рәсімдері дизайнының тиімділігіне талдау жүргізу кезінде есепте 4-кестеде көрсетілген ІБЖ шеңберіндегі бүкіл бизнес-процесс деңгейінің рейтингі де көрсетіледі.

**4-кесте. Бизнес-процестердегі ішкі бақылау деңгейінің рейтингі**

| **Бизнес-процестердегі ішкі бақылау деңгейінің рейтингі** | **Сипаттамасы** |
| --- | --- |
|  | **5 – Жеткілікті** | Негізгі тәуекелдер тиісті деңгейде басқарылады. Барлық тестіленген бақылаулар тиісті деңгейде әзірленген және тиімді жұмыс істейді, ішкі бақылау жүйесіндегі аздаған олқылықтар атап өтілді. Бизнес-процестер тиімді басқарылады және күтілетін мақсаттарға сәйкес келеді. |
| **4 – Қанағаттанарлық** | Анықталған тәуекелдер сыни емес. Тексерілген бақылаулардың көпшілігі тиісті деңгейде жасалған және тиімді жұмыс істейді, оларды жақсартудың кейбір мүмкіндіктері атап өтілді. Ескертулер бақылау жүйесінің кейбір кемшіліктерін қамтиды. |
| **3 – Жақсартуды қажет етеді** | Жоғары тәуекелдер жеткіліксіз бақыланады. Басқарудың кейбірі не тиісті деңгейде әзірленбеген, не тиімді жұмыс істемейді. Бақылау ортасы қойылған мақсаттарға жету үшін жетілдіруді қажет етеді. Ішкі бақылау жүйесінің кемшіліктері басшылық тарапынан дереу назар аударуды талап етеді. |
| **2 – Айтарлықтай жақсартуды қажет етеді** | Сыни және жоғары тәуекелдер жеткілікті бақыланбайды. Басқарудың көпшілігі не тиісті деңгейде әзірленбеген, не тиімді жұмыс істемейді. Бақылау ортасы қойылған мақсаттарға жету үшін айтарлықтай жақсартуды қажет етеді. Бақылау жүйесінің кемшіліктері басшылық тарапынан дереу назар аударуды талап етеді. |
| 1. **Қанағаттанарлықсыз**
 | Сыни және жоғары тәуекелдер мүлдем басқарылмай қалып қояды, ұйымның қызметіне теріс әсер ететін және/немесе ұйымды елеулі қаржылық және басқа да шығындарға ұшырататын бақылау жүйесінің елеулі кемшіліктері бар. |

## Корпоративтік деңгейдегі тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын әзірлеу және өзектендіру

#### Корпоративтік деңгейдегі тәуекелдер мен бақылаулар матрицасы ҚМГ ІБЖ саясатында көрсетілген ІБЖ-ның бес компоненті негізінде құрылған:

###### бақылау ортасы;

###### тәуекелдерді бағалау;

###### бақылау рәсімдері;

###### ақпарат және коммуникация:

###### мониторинг рәсімдері.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше жыл сайын КДТБМ KMG‑F‑3215.2‑37/RG-3209.2-37 нысанын толтырады және оны белгіленген тәртіппен ҚМГ мүдделі құрылымдық бөлімшелеріне келісуге жібереді.

#### Құрылымдық бөлімшелер белгіленген тәртіппен КДТБМ жобасына өз ұсыныстары мен толықтыруларын 10 жұмыс күні ішінде Жауапты құрылымдық бөлімшеге береді.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше келісу нәтижелері бойынша КДТБМ жобасына түзетулер енгізеді.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше жыл сайын есепті жылдан кейінгі айдың 30-ына дейін барлық құрылымдық бөлімшелермен келісілген КДТБМ жобасын ҚМГ Басқармасына бекітуге жібереді, сол арқылы ҚМГ корпоративтік деңгейін бақылау мәртебесі бойынша есептілік ұсынады.

#### Осы компоненттерге сәйкес 5-кестеде көрсетілген КДТБМ-ның қалған бағандары толтырылады.

**5-кесте. Корпоративтік деңгейдегі тәуекелдер мен бақылау матрицаларының бағандары**

| **№** | **Баған атауы** | **Сипаттамасы** |
| --- | --- | --- |
| **1** | ІБЖ компоненттері | ҚМГ ІБЖ саясатына сәйкес ІБЖ компоненттері. |
| **2** | Қағидаттар | COSO-ның 17 қағидасы |
| **3** | Тәуекел коды | Корпоративтік деңгейдегі тәуекелдің бірегей нөмірі. |
| **4** | КД тәуекелдің атауы | Корпоративтік деңгейдегі тәуекелдің қысқаша сипаттамасы |
| **5** | КД тәуекелдің сипаттамасы | Қаралып отырған ІБЖ компонентінің мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін тәуекел факторларын, тәуекелдің іске асуы жағдайындағы себептер мен салдарларды қоса алғанда, корпоративтік деңгей тәуекелінің егжей-тегжейлі сипаттамасы |
| **6** | КД бақылау коды | Корпоративтік деңгейді бақылау нөмірі |
| **7** | КД бақылауды орындаушы (рөлі) | КДБ орындау үшін жауапты болатын Қызметкер / Құрылымдық бөлімше / Комитет. |
| **8** | КД бақылаудың егжей-тегжейлі сипаттамасы | ІБЖ-нің тиісті компоненті бойынша корпоративтік деңгейдің тәуекелдерін төмендету үшін орындауға/жасауға қажетті іс-қимылдарды, жүйелерді, құжаттарды, критерийлерді қамтитын КДБ-ның толық сипаттамасы |
| **9** | КД басқару түрі | * алдын алушы – егер бақылау қауіп пайда болғанға дейін жұмыс істесе және онығ алдын алса;
* анықтаушы – егер бақылау тәуекел пайда болғаннан кейін жұмыс істесе және тәуекелдің салдарын сәйкестендіре алса.
 |
| **10** | КД бақылаудың орындалу жиілігі | Осы бағанда бақылау рәсімінің жиілігі көрсетіледі: «Жыл сайын», «Тоқсан сайын», «Ай сайын», «Айына екі рет», «Апта сайын», «Тұрақты». |
| **11** | Бақылау жүргізу тәсілі | Бұл бағанда бақылау рәсімін жүргізу тәсілі көрсетіледі – қолмен, жартылай автоматты, автоматты. |
| **12** | Осы КДБ реттейтін құжат (тармақ) | Бақылауды орындау жөніндегі жауапкершілік/міндет сипатталатын құжат (тармағы көрсетілуі мүмкін). |
| **13** | Ағымдағы мәртебесі | * орындалуда;
* енгізуді қажет етеді;
* өзгертуді қажет етеді.
 |

## Бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеу

#### ІАҚ тиісті жылға арналған ІАҚ бекітілген жұмыс жоспарына сәйкес және бекітілген ҚМГ тәуекелдер мен бақылаулар матрицалары негізінде елеулі бизнес-процестер бойынша бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеу жоспарларын әзірлейді.

#### ІАҚ тиісті жылға арналған ІАҚ бекітілген жұмыс жоспарына сәйкес елеулі бизнес-процестер бойынша бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігіне тестілеу жүргізеді, оның нәтижелері бойынша бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігіне тәуелсіз бағалау береді. Қажет болған кезде ІАҚ тәуекелдер мен бақылау матрицаларында көрсетілген қорытындыларды растау үшін тиісті Бизнес-процестердің иелерінен қосымша ақпарат сұратады.

#### Бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігіне тестілеу жүргізгеннен кейін ІАҚ аудиторлық есеп қалыптастырып, оны ҚМГ Директорлар кеңесінің қарауына жібереді.

#### Жауапты құрылымдық бөлімше ҚМГ Басқармасының тапсырмасы бойынша бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеуге тартылуы мүмкін.

## Ақпарат және оны беру

#### Ақпарат және оны беру қажетті және тиісті ақпаратты анықтау, құжаттау және Бизнес-процестердің иелері мен Басшылықтың назарына уақтылы жеткізу процесін білдіреді.

#### Ақпараттық қамтамасыз ету және ақпаратпен алмасу жүйелері мыналарды қамтиды:

###### ақпаратты жинау, өңдеу және беру жүйесін ұйымдастыру, оның ішінде ҚМГ қызметінің барлық елеулі аспектілері бойынша ақпаратты қамтитын есептер мен хабарламаларды қалыптастыру;

###### ҚМГ ішінде, сондай-ақ еншілес және тәуелді ұйымдармен және үшінші тұлғалармен тік және көлденең коммуникативтік байланыстарды қамтамасыз ететін тиімді арналар мен коммуникация құралдарын ұйымдастыру;

###### белгіленген тәртіппен ішкі және сыртқы көздерден алынған ақпаратқа қол жеткізуді және олардың сақталуын қамтамасыз ету;

###### ҚМГ-да қолданылатын қолданыстағы құжаттарды қызметкерлердің назарына жеткізу.

#### ІБЖ шеңберінде ақпараттық қамтамасыз ету жүйесі мынадай құралдармен ұсынылған:

###### ІБЖ жөніндегі саясат және регламент;

###### Бизнес-процестердің блок-схемалары;

###### Бизнес-процестердің тәуекелдер мен бақылаулар матрицалары;

###### Бақылау рәсімдерінің дизайнын талдау бойынша есептер;

###### ІБЖ тиімділігін (кемелдігін) бағалау жөніндегі есептер;

###### ІБЖ жетілдіру жоспарлары (қажет болған жағдайда).

#### Жауапты құрылымдық бөлімше ҚМГ және оның ЕТҰ қызметкерлерінің ІБЖ құжаттарына қол жеткізуін қамтамасыз етеді.

## Мониторинг

#### Ішкі бақылау мониторингі ІБЖ-ні талап етілетін тиімділік пен сенімділік деңгейінде ұстап тұру үшін қажетті құрал ретінде қаралады. Мониторинг ҚМГ алға қойылған мақсаттарға қол жеткізетініне көз жеткізуге мүмкіндік беретін ІБЖ компоненттерін бағалау процесін білдіреді.

#### Іішкі бақылау мониторингін ұйымдастыру және жүзеге асыру саласындағы ҚМГ негізгі талаптарына мыналар жатады:

###### ІБЖ және оның компоненттерінің жұмыс істеуіне үздіксіз және мерзімді бағалауды ұйымдастыру және жүргізу ІБЖ-дағы елеулі және сыни іркілістер мен кемшіліктерді уақтылы анықтау және толық анықталмау тәуекелдерін барынша азайтуға мүмкіндік береді;

###### түзетуші іс-қимылдарды жүзеге асыру үшін жауапты басқару органдарын және тиісті деңгейдегі басшыларды ІБЖ-ның кемшіліктері туралы хабардар ету;

###### ІБЖ жұмысында анықталған бұзушылықтарды, ауытқуларды және кемшіліктерді жоюдың уақтылығы мен толықтығын бақылауды ұйымдастыру.

#### ІБЖ мониторингін мыналар жүзеге асырады:

###### Басшылар, Бизнес-процестердің иелері және құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлері – тұрақты негізде;

###### Жауапты құрылымдық бөлімше бақылау рәсімдерінің тиімділігі дизайнына талдау жүргізу және ІБЖ тиімділігін (жетілуін) бағалау арқылы жүзеге асырады;

###### ІАҚ – жылдық аудиторлық жоспарға сәйкес тексерулер арқылы.

#### ІБЖ қорғаудың барлық үш желісінің қатысушылары, Бизнес-процестердің иелері, қызметкерлер ІБЖ-дағы кемшіліктерді, ішкі бақылау рәсімдерінің тиімділігін қамтамасыз етпейтін ҚМГ ішкі құжаттарындағы кемшіліктерді анықтаған жағдайда, ҚМГ ішкі құжаттарына өзгерістер енгізуге бастамашылық жасауға тиіс.

#### Қорғау желілерінің барлық деңгейлерінде анықталған ішкі бақылаудың кемшіліктері құрылымдық бөлімшелердің жетекшілеріне уақтылы жеткізілуі және жедел жойылуы тиіс. Тәуекелдерді бағалау үшін және ҚМГ Басқармасына/Директорлар кеңесіне ақпаратты жеткізу үшін ішкі бақылаудың елеулі кемшіліктері жөнінде Жауапты құрылымдық бөлімшеге хабарлау қажет.

#### ІБЖ-ні жетілдіру мыналарды көздейді:

###### барлық анықталған ІАҚ кемшіліктерін жою;

###### оның тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін тұтастай барлық ІБЖ мониторингін жүргізу;

###### ішкі бақылау саласындағы үздік практикалар мен халықаралық стандарттардың мониторингі және ішкі құжаттарды уақтылы өзектендіру/әзірлеу.

#### Мониторингті жүзеге асыру мыналарды көздейді:

###### ҚМГ басқарудың барлық деңгейлерінде бақылау рәсімдерін қалыптастыру;

###### ІАҚ-ның тиісті жылға арналған жұмыс жоспарын іске асыру;

###### бизнес-процестердің мониторингі;

###### ІБЖ барлық субъектілеріне қажетті ақпаратты жеткізу.

#### ІБЖ-ның тиімді және сенімді жұмыс істеу мақсаттары үшін ҚМГ Директорлар кеңесі мен ҚМГ Басқармасы ІБЖ субъектілерімен үздіксіз мониторинг және кері байланыс беру рәсімдерін қамтамасыз етеді.

## Тәуекел-мәдениет

#### Тәуекел мәдениетін дамыту тиімді ІБЖ-ның қажетті элементі болып табылады және ҚМГ басшылығы мен қызметкерлеріне шешім қабылдау кезінде қабылданатын тәуекел мен әлеуетті сыйақы теңгерімін береді.

#### Тәуекел мәдениетін дамыту мыналардан тұрады: тұрақты оқыту, тәуекел-менеджмент құралдарын күнделікті практикаға енгізу, ҚМГ ішінде тәуекел-менеджмент құралдарын, құндылықтар мен тәуекел-мәдениет қағидаттарын қолдануды қамтамасыз ететін ынталандыру жүйесін құру.

#### ҚМГ қызметкерлерінің тәуекел-мәдениетін және ІБЖ туралы хабардарлығын жетілдіру үшін Жауапты бөлімше жыл сайын ІБЖ бағыты үшін жауапты ҚМГ қызметкерлері мен ЕТҰ қызметкерлері үшін оқыту тренингтерін өткізуі мүмкін, оның ішінде қажет болған жағдайда ҚМГ Басқармасы мен Директорлар кеңесін оқытуды жүргізуі мүмкін, ҚМГ қызметкерлеріне ІБЖ бойынша сауалнама, тестілеу жүргізуі мүмкін.

#### ҚМГ-да жаңа қызметкерді қабылдау кезінде ол Ішкі бақылау саясатымен және Регламентімен танысуы, сондай-ақ ІБЖ бойынша бейімдеу материалдарымен танысуы қажет.

#### Басшылықтың қалауы бойынша қызметкерлерді елеулі тәуекелді уақтылы анықтау және оны тиімді жою/азайту/басқару үшін көтермелеуі мүмкін.

#### Жауапты бөлімше қызметкерлерінің үздік жергілікті және әлемдік практикаларға қатысты хабардар болуы және ІБЖ жетілдіру мақсатында жылына кемінде бір рет тренингтерден/оқытудан/семинарлардан өтуі, сондай-ақ «Самұрық-Қазына» АҚ портфельдік компаниялары арасында тәжірибе алмасуы қажет.

## ІБЖ тиімділігін (кемелдігін) бағалау

#### ІБЖ тиімділігін (кемелдігін) бағалауды жүргізу үшін үш әдіс қолданылады:

###### Жауапты құрылымдық бөлімшенің ішкі бағалауы (өзін-өзі бағалау) ;

###### ІАҚ ішкі бағалау;

###### сыртқы консультанттардың сыртқы тәуелсіз бағалауы.

#### Ішкі бағалау кезінде Жауапты құрылымдық бөлімше тоқсан сайынғы және жыл сайынғы негізде мыналарды жүргізеді:

###### Тоқсан сайынғы негізде Жауапты құрылымдық бөлімше ҚМГ ЕТҰ-да ІБЖ-ны енгізу және ресімдеу мәртебесі туралы ақпаратты сұратады. ІБЖ бағыты үшін жауапты қызметкерлер алынған сауалнаманы 5 күнтізбелік күн ішінде толтырады. Алынған нәтижелер Тәуекелдер жөніндегі комитетке және Аудит жөніндегі комитетке беріледі.

###### Жауапты құрылымдық бөлімше жыл сайынғы негізде 1 қазанға дейінгі мерзімде ҚМГ мен оның ЕТҰ-да кемелденудің неғұрлым дәл және объективті деңгейін алу мақсатында критерийлері бар дайын сауалнаманы ЕТҰ-ға жібереді. Компаниялар бағаланатын критерийлер COSO әдіснамасы, халықаралық озық тәжірибелер және бизнес ерекшелігі негізінде әзірленді. ЕТҰ-ның ІБЖ бағыты үшін жауапты қызметкерлері 31 қазанға дейінгі мерзімде сауалнаманы толтырып, кері жібереді. Жауаптардың дәлдігіне қатысты сұрақтар туындаған жағдайда Жауапты құрылымдық бөлімше қосымша түсіндірулер сұратады. Бағалау нәтижелері бойынша 30 қарашаға дейінгі мерзімде ІБЖ-ның әлсіз/осал жерлерін және ҚМГ ЕТҰ-да ІБЖ-ны жетілдіру жөніндегі ұсынымдар көрсетіле отырып, есеп қалыптастырылады. ІБЖ тиімділігін (кемелдігін) жыл сайынғы бағалау (өзін-өзі бағалау) нәтижелері бойынша есеп 31 желтоқсанға дейінгі мерзімде Тәуекелдер жөніндегі комитеттің және Аудит жөніндегі комитеттің қарауына ұсынылады.

#### ІАҚ ІБЖ тиімділігін (кемелдігін) бағалауды дауыс беретін акцияларының елу процентінен астамы «Самұрық-Қазына» АҚ-ға тікелей немесе жанама тиесілі заңды тұлғалардағы корпоративтік басқаруды диагностикалау әдістемесіне, ҚМГ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйелерінің тиімділігін бағалау саласындағы ішкі құжаттарына сәйкес жүргізеді.

#### ІАҚ ІБЖ тиімділігін бағалау бойынша есепті дайындайды, оны белгіленген тәртіппен ҚМГ Директорлар кеңесінің қарауына және бекітуіне жібереді. Аудит жөніндегі комитет ІБЖ тиімділігіне бағалау жүргізілуін бақылауды қамтамасыз етеді, сондай-ақ оның нәтижелері жөніндегі есепті қарайды. Жауапты құрылымдық бөлімше сәйкессіздіктерді жоюға және ІБЖ-ны жетілдіруге бағытталған іс-шаралар жоспарын қалыптастырады.

#### Ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін сыртқы тәуелсіз бағалауды сыртқы тәуелсіз консультант ұйымдастырушылық қызметтегі өзгерістерге және ІБЖ-нің жалпы даму деңгейіне, сенімділігі мен тиімділігіне байланысты кемінде 5 жылда бір рет жүзеге асырады.

#### ІБЖ тиімділігін сыртқы тәуелсіз бағалау бақылаулар тиімділігін бағалауды, ІБЖ компоненттерінің деңгейін бағалауды, сондай-ақ ҚМГ қолданбалары мен жүйелерін кибер-тәуекелдерден қорғауды қамтамасыз ететін бақылаулар тиімділігін бағалауды қамтуға тиіс. Мұндай бағалаудың нәтижелері ҚМГ Директорлар кеңесінің назарына жеткізілуге тиіс.

#### ІБЖ тиімділігін (кемелдігін) сыртқы тәуелсіз бағалау нәтижелері бойынша алынған тұжырымдар мен ұсынымдарды ескере отырып, Жауапты құрылымдық бөлімше анықталған кемшіліктерді жоюға және ҚМГ ішкі бақылау жүйесінің жетілу деңгейін арттыруға бағытталған шаралар кешенін әзірлейді.

## ІБЖ құрылымы және ІБЖ субъектілері арасындағы өзара іс-қимыл

#### Ішкі бақылау процесінің негізгі субъектілерінің иерархия деңгейлері, рөлдері мен өкілеттіктері тұрғысынан ішкі бақылау жүйесінің моделі:

Директорлар кеңесінің және атқарушы органдардың деңгейі

Блоктардың / құрылымдық бөлімшелердің деңгейі

Директорлар кеңесінің және атқарушы органдардың және Мамандандырылған бақылау органдарының деңгейі

**3-ші деңгей.**

Процестік бақылаулау

**2-ші деңгей.**

Корпоративтік бақылаулар

**1-ші деңгей.**

Ұйымдық-функционалдық

**ІБЖ**

###### 1-деңгей «Ұйымдық-функционалдық» ішкі бақылау жүйесін ұйымдастырумен, оның қатысушыларының өзара іс-қимыл жасау тәртібімен және «жоғарыдан жөн көрсетумен» байланысты.

###### 2-деңгей «Корпоративтік бақылау» корпоративтік деңгейдегі бақылауларды – ҚМГ немесе құрылымдық бөлімшелер деңгейінде белгіленетін және ҚМГ мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін басқару тетіктерін іске асырумен байланысты, оның қызметіне тән тәуекелдерге тікелей немесе жанама әсер ете отырып, жалпы бақылау ортасына және бақылау рәсімдерінің тиімділігі мен санына әсер ету арқылы ішкі бақылау жүйесін неғұрлым тиімді құрылымдауға мүмкіндік береді. Корпоративтік деңгейдегі бақылаулар тұтастай алғанда ҚМГ-ге, әрбір бизнес-процеске әсер етеді және сенімділіктің негізгі сипаттамалары мен критерийлеріне, ұмтылатын кемелдену деңгейіне сәйкестікті бақылаумен байланысты. Мұндай сипаттамалар, критерийлер мен кемелдену деңгейлері ҚМГ саясатында, ҚМГ ұзақ мерзімді даму бағдарламасында және ҚМГ-нің басқа да тұжырымдамалық-нормативтік құжаттарында бекітілген.

###### 3-деңгей «Процестік бақылау» бизнес-процестерге және қызметкерлердің ағымдағы қызметіне кіріктірілген және тұтастай алғанда ҚМГ бақылау ортасына әсер етпейтін бақылау рәсімдерін орындаумен байланысты.

#### ІБЖ ұйымдық құрылымы осы Регламентке KMG-F-3214.2-37/ RG‑3209.2‑37 нысанында ұсынылған.

#### Рөлдер мен міндеттер бөлігінде ІБЖ-ні жақсы түсіну мақсатында ҚМГ-да «қорғаудың үш желісі» моделі енгізілді. Қорғаудың үш желісінің әрқайсысы ұйымды басқарудың кең құрылымында ерекше рөл атқарады. Әркім өз рөлін тиімді орындаған кезде, ұйымның өз мақсаттарына жету мүмкіндігі артады. Әр топтың (немесе «желілердің») міндеттері мынадай:

#### Бірінші қорғау желісі – шешім қабылдау процесіне және компанияның негізгі бизнес-операцияларына тәуекелдерді басқару элементтерін енгізу үшін жауап беретін бақылау тетіктерінің көмегімен құрылымдық бөлімшелер бірінші қорғау желісін қалыптастырады. Құрылымдық бөлімшелер тәуекелдердің иелері болып табылады және тәуекелдерді анықтау, басқару, деңгейін төмендету, талдау және негізгі тәуекелдер бойынша есептілікті қалыптастыру үшін жауапты болады. Құрылымдық бөлімшелердің жетекшілері өздері қадағалайтын бизнес-процестерде бақылау рәсімдерін әзірлеуге, енгізуге және олардың жұмыс істеуін қамтамасыз етуге міндетті.

#### Екінші қорғау желісі – ҚМГ-дағы тәуекелдерді басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімшелер тәуекелдерді басқарудың әдіснамалық тәсілін әзірлейді және енгізеді, тиісті процестерді, технологиялар мен мәдениетті қоса алғанда, компанияның тәуекелдерді басқару саласындағы стандарттарын айқындайды және іс-қимылдарын үйлестіреді. Екінші желіге тәуекелдерді басқаруға, ішкі бақылау жүйесіне, қауіпсіздікке, комплаенске, заңды сүйемелдеуге және т.б. жауапты бөлімшелер кіреді. Олар бірінші қорғау желісіне қатысты бақылау рәсімдерін әзірлеу процесі мен олардың жұмыс істеуінің үздіксіз мониторингін қамтамасыз етеді, тәуекелдерді басқару мәселелері жөнінде консультация береді, компания қызметкерлерін оқытады.

#### Үшінші қорғау желісі тәуекелдерді басқарудың қолданыстағы процестерінің сапасына тәуелсіз бағалау жүргізеді, бұзушылықтарды анықтайды, тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар береді. Директорлар кеңесі бұл қорытындыны іс-қимылға басшылық ретінде қабылдайды. Аудит жөніндегі комитеттің қадағалауымен ішкі аудит қызметі бірінші және екінші қорғау желілерінің функцияларына мониторинг жүргізеді, сондай-ақ тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру жөніндегі түзету іс-шараларының орындалуына бақылауды жүзеге асырады. «Қорғаудың үш желісі» моделіндегі ІБЖ субъектілері арасындағы өзара іс-қимыл 6-кестеде көрсетілген.

**6-кесте. ІБЖ субъектілерінің өзара іс-қимылы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1-ші қорғау желісі** | **2-ші қорғау желісі** | **3-ші қорғау желісі** |
| * Тәуекелдерді иеленеді және басқарады;
* Тиімді ІБЖ ұйымдастыру үшін, сондай-ақ анықталған кемшіліктер бойынша түзету іс-шараларын әзірлеу үшін жауапты болады;
* Бақылау рәсімдерін орындайды;
* Ішкі құжаттарды әзірлейді және енгізеді.
 | * Дизайн әзірлеу және бақылау рәсімдерін енгізу, тәуекелдерді басқару, алаяқтықтың алдын алу және т. б. бойынша ұсыныстар береді;
* Тәуекелдерге ден қою шараларын анықтау, бағалау, қайта қарау және әзірлеу бөлігінде бірыңғай әдіснаманы айқындайды;
* Тиімді ІБЖ-ны қолдауды, тәуекелдерді бағалауды және т.б. қадағалайды.
 | * Түзету іс-шараларының орындалуын бақылау;
* 1-ші және 2-ші қорғау желілері функцияларының мониторингі;
* бірінші желідегі, сол сияқты екінші желідегі тәуекелдер мен бақылауларды басқару жөніндегі күш-жігердің Директорлар кеңесі мен Басшылықтың үміттеріне сәйкес келетіндігі жөнінде Басшылық пен Директорлар кеңесіне кепілдіктер береді;
 |

## Кепілдіктер картасы

#### Кепілдіктер картасы ҚМГ бизнес-процестерінің тиімді жұмыс істеуіне, тәуекелдерді басқаруға және қорғаудың үш желісі арасындағы ішкі бақылауға кепілдік беру жөніндегі жауапкершілік пен міндеттерді айқындайды. Міндеттердің мұндай бөлінісі тексерулер мен тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйелерін мониторингілеу, соның ішінде осындай тексерулердің нәтижелері бойынша іс-шаралар жоспарларының орындалуын мониторингілеу функцияларының қайталануын барынша азайтуға/алып тастауға мүмкіндік береді.

#### Кепілдіктер карталарын әзірлеу мақсатында Жауапты құрылымдық бөлімше ағымдағы жылдың 30 қазанына дейін KMG-F-2727.2-37/RG-3209.2-37 нысаны бойынша ІАҚ өз қызметінің жетекшілік ететін бағыттары бойынша ағымдағы және ұзақ мерзімді тексеру жоспарларын және Кепілдіктер карталарының жобаларын жібереді. ІАҚ Кепілдіктер карталарын қажетті құрылымдық бөлімшелермен келіскеннен кейін Жауапты құрылымдық бөлімше 31 желтоқсанға дейінгі мерзімде оларды ҚМГ Басқармасының қарауына және бекітуіне жібереді. Қажет болған жағдайда Кепілдік карталары өзектендіріледі.

# **НӘТИЖЕЛІЛІК КРИТЕРИЙЛЕРІ**

## Нәтижелілік критерийлері:

###### Бизнес-процестер иелерінің ІБЖ бойынша ақпаратты/құжаттарды Жауапты құрылымдық бөлімшеге уақтылы ұсынуы және тәуекелдер мен бақылаулар матрицалары мен блок-схемаларын әзірлеуді және/немесе өзектендіруді жүзеге асыру қажет болатын бизнес-процестер жіктеуішінде айқындалған тәуекелдер мен бақылаулар матрицалары мен әрбір бизнес-процесс бойынша блок-схемаларды әзірлеуді және/немесе өзектендіруді жүргізу;

###### Жауапты құрылымдық бөлімшенің тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын Тәуекелдер жөніндегі комитетке келісуге және ҚМГ Басқармасына бекітуге уақтылы жіберуі;

###### ҚМГ бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеуді ІАҚ-ның уақтылы жүргізуі;

###### ІБЖ тиімділігін бағалау жөніндегі есепті ҚМГ Директорлар кеңесінің қарауына ІАҚ-ның уақтылы ұсынуы;

###### ІБЖ-ны жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарының уақтылы орындалуы;

###### құрылымдық бөлімшелердің/ІАҚ-ның өзекті ақпаратты уақтылы ұсынуы;

###### жыл сайын КДТБМ-ны есепті жылдан кейінгі айдың 30-ына дейін бекіту;

###### Жауапты құрылымдық бөлімшенің ІБЖ тиімділігіне (кемелдігіне) ішкі бағалауды уақтылы жүргізуі;

###### ІБЖ тиімділігін (кемелдігін) жыл сайынғы бағалау нәтижелері жөніндегі есепті Тәуекелдер жөніндегі комитет пен Аудит жөніндегі комитетке Жауапты құрылымдық бөлімшенің уақтылы ұсынуы.

# **ҚҰЖАТТАРҒА СІЛТЕМЕЛЕР\***

|  |  |
| --- | --- |
| ҚМГ Директорлар кеңесінің 2018 жылғы 12 желтоқсандағы шешімімен бекітілген / 19/2018 хаттама | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Ішкі бақылау жүйесінің саясаты |
| ҚМГ Директорлар кеңесінің 2019 жылғы 8 мамырдағы шешімімен бекітілген / №7/2019 хаттама | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Директорлар кеңесінің Аудит жөніндегі комитеті туралы ереже |
| ҚМГ Басқармасының 2017 жылғы 10 наурыздағы шешімімен бекітілген / №13 хаттама | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Тәуекелдер жөніндегі комитеті туралы ереже |
| Қор Басқармасының 26 қыркүйектегі шешімімен бекітілген / №35/16 хаттама  | Дауыс беретін акцияларының елу проценттен астамы «Самұрық - Қазына» АҚ-ға тікелей немесе жанама тиесілі заңды тұлғалардағы корпоративтік басқаруды диагностикалау әдістемесі |

\* Осы Регламентті пайдалану кезінде ағымдағы жылғы жағдай бойынша сілтеме құжаттардың қолданылуын тексерген абзал. Егер сілтемелік құжат ауыстырылған (өзгертілген) болса, онда осы Регламентті пайдалану кезінде ауыстырылған (өзгертілген) құжатты басшылыққа алған жөн. Егер сілтеме құжат ауыстырусыз алынып тасталған болса, онда оған сілтеме берілген ереже осы сілтемені қозғамайтын бөлігінде қолданылады.

# **ЖАЗБА НЫСАНДАРЫ**

|  |  |
| --- | --- |
| KMG-F-3210.2-37/RG-3209.2-37 | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ бизнес-процестерінің жіктеуіші |
| KMG-F-3211.2-37/RG-3209.2-37 | ІБЖ бойынша жұмыстардың күнтізбелік жоспар-кестесі |
| KMG-F-3212.2-37/RG-3209.2-37 | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ блок-схемасы |
| KMG-F-3213.2-37/RG-3209.2-37 | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ тәуекелдер мен бақылаулар матрицасы |
| KMG-F-3214.2-37/RG-3209.2-37 | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ ІБЖ ұйымдық құрылымы |
| KMG-F-3215.2-37/RG-3209.2-37 | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ корпоративтік деңгейдегі тәуекелдер мен бақылаулар матрицасы |
| KMG-F-2725.2-37/RG-3209.2-37 | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ бақылау рәсімі дизайнын талдау |
| KMG-F-2726.2-37/RG-3209.2-37 | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ бақылау рәсімі дизайнын талдау нәтижелері жөніндегі есеп |
| KMG-F-2727.2-37/RG-3209.2-37 | «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ кепілдіктер картасы |

# **ПРОЦЕСТІҢ БЛОК-СХЕМАСЫ**

| **Блок-схема** | **Іс-қимыл** | **Мерзімі** | **Кім орындайды** | **Жазба** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Процеске кіру:** |  |
| 1 | 1. Бизнес-процестер жіктеуішін әзірлеу / өзектендіру – 5.1.1 – 5.1.8-т. | 15 қазанға дейін | Жауапты құрылымдық бөлімше  | Бизнес-процестердің жіктеуіші |
| 2жоқиә | 2. Әзірленген бизнес-процестер жіктеуішін келісу және бекіту – 5.1.9-т. | 30 қарашаға дейін | Тәуекелдер жөніндегі комитет, Басқарма | Бизнес-процестердің бекітілген жіктеуіші  |
| 3 | 3. ІБЖ бойынша жұмыстардың күнтізбелік жоспар-кестесін дайындау – 5.1.10-5.1.14-т. | 1 желтоқсанға дейін | Жауапты құрылымдық бөлімше | ІБЖ бойынша жұмыстардың күнтізбелік жоспар-кестесі  |
| 4 | 4. Тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын әзірлеу және/немесе өзектендіру қажеттілігі туралы ақпарат беру – 5.1.11-т. | 15 қарашаға дейін | Бизнес-процестердің иелері | Тәуекелдер мен бақылаулардың блок-схемалары мен матрицаларын әзірлеу және/немесе өзектендіру қажеттілігі туралы қызметтік жазба |
| 5иәжоқ | 5. ІБЖ бойынша жұмыстардың жоспар-кестесін келісу және бекіту – 5.1.14-5.1.16-т. | 31 желтоқсанға дейін | Тәуекелдер жөніндегі комитет, Басқарма | ІБЖ бойынша бекітілген жұмыс жоспар-кестесі  |
| 6 | 6. Блок-схемаларды, тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын әзірлеу және/немесе өзектендіру – 5.2.1-5.2.28-т. | 15 қарашаға дейін | Бизнес-процестердің иелері (Тәуекел үйлестірушісімен бірлесіп) | Әзірленген және / немесе өзектендірілген блок-схемалар, тәуекелдер мен бақылаулар матрицалары |
| жоқ7иә | 7. Бизнес-процестердің блок-схемаларын, тәуекелдер матрицаларын және бақылауларын келісу – 5.2.11-т., 5.2.14-5.2.15-т. | 15 қарашаға дейін | Жауапты құрылымдық бөлімше | Келісілген блок-схемалар, тәуекелдер мен бақылаулар матрицалары |
| жоқ8иә | 8. Әзірленген және/немесе өзектендірілген тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын және блок-схемаларды келісу және бекіту – 5.2.16-5.2.17-т. | 31 желтоқсанға дейін | Тәуекелдер жөніндегі комитет, Басқарма  | Бекітілген блок-схемалар және тәуекелдер мен бақылаулар матрицалары |
| 9 | 9. Бизнес-процестер бойынша бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеу жоспарларын дайындау – 5.5.1-т. |  | ІАҚ | Бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеу жоспарлары |
| 10 | 10. Бизнес-процестер бойынша бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеу – 5.5.2-т. |  | ІАҚ | ІБЖ жетілдіру бойынша қорытынды  |
| жоқ11иә | 11. Келісу және бекіту – 5.5.3-т. |  | Директорлар кеңесі | ІБЖ жетілдіру бойынша қорытынды |
| 12 | 12. ІБЖ тиімділігін бағалау - 5.9.3-т. |  | ІАҚ | ІБЖ тиімділігін бағалау жөніндегі есеп |
| 13жоқиә | 13. Келісу және бекіту – 5.9.4-т. |  | Директорлар кеңесі | ІБЖ тиімділігін бағалау жөніндегі есеп |
| **Процестен шығу** |  |