


«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ
Директорлар кеңесінің отырысы
күн тәртібінің №18 мәселесі
бойынша шешімге
қосымша
(2025 жылғы 10 қыркүйектегі
№15/2025 хаттама)

**«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ
Директорлар кеңесінің
2025 жылғы 10 қыркүйектегі
№15/2025 хаттамасымен
бекітілген**



**«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ
және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында
тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат**

Астана, 2025

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«ҚазМұнайГаз» ұлттық компаниясы» акционерлік қоғамы	
Атауы Құжат №	«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат	
Құжат түрі: Саясат	KMG-VND-4041.2-37	31 беттің 1-беті
Әзірлеген: Т.М. Молдарахимов _____ 2025 ж. 1 тамыз	Тексерген: С.Е. Никитинский _____ 2025 ж. 3 тамыз	«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Директорлар кеңесінің 2025 ж. 10 қыркүйектегі шешімімен, №15/2025 хаттама, №18 мәселе, бекітілді

1. Құжаттың мақсаты және жалпы ережелер

1.1. «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ (бұдан әрі – ҚМГ) және оның еншілес және тәуелді ұйымдарының тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясаты (бұдан әрі – Саясат) Қазақстан Республикасының заңнамасын, Қордың Тәуекелдерді басқару жөніндегі саясатының талаптарын қоса алғанда, «Самұрық-Қазына» АҚ (бұдан әрі – Қор) Портфельдік компаниялардағы тәуекелдерді басқару жөніндегі талаптары, сондай-ақ Тредвей комиссиясының демеушілік ұйымдары комитетінің (бұдан әрі – COSO), «Тәуекелдерді басқару – қағидаттар мен жалпы ұсынымдар» ISO-31000 стандартының және тәуекелдерді басқару саласындағы басқа да халықаралық кәсіби ұйымдар стандарттарының ұсынымдары ескеріле отырып әзірленді.

1.2. Саясат ҚМГ Даму стратегиясына сәйкес негізгі стратегиялық бастамалар мен қызметтің басқа да бағыттары бойынша ресурстарды тиімді басқару және бөлу үшін ТБЖ-ны қолдауға және дамытуға бағытталған. Бұл басқару органдарына ҚМГ және еншілес және тәуелді ұйымдар (бұдан әрі – ЕТҰ) үшін тәуекелдердің қолайлы деңгейін қамтамасыз ете отырып, инвестициялардың кірістілігін барынша арттыра отырып, тәуекелдерді уақтылы анықтауға, бағалауға, мониторинг жүргізуге және басқаруға мүмкіндік береді. Бұл процестер негізделген басқару шешімдерін қабылдауға ықпал етеді және ҚМГ мен ЕТҰ құнын құру мен сақтаудың ажырамас факторы болып табылады.

1.3. Саясаттың мақсаттары:

1) тәуекелдерді басқару мақсаттарына, қағидаттары мен әдіснамасына стандартталған тәсілді белгілеу, сондай-ақ ҚМГ мен ЕТҰ-да тәуекелдерді басқарудың интеграцияланған процесін құру;


2) ҚМГ ТБЖ ұйымдық құрылымын айқындау;

3) ҚМГ мен ЕТҰ-да тәуекелдерді жіктеуге бірыңғай тәсілді қалыптастыру;

4) тәуекелдерді басқару процесінің дәйекті кезеңдерін және ҚМГ мен ЕТҰ ішінде тәуекелдер туралы ақпарат алмасу тәртібін белгілеу;

5) ТБЖ мониторинг жүргізу тетіктерін және тәуекелдерді басқару бөлігінде ҚМГ және ЕТҰ қызметінің жекелеген аспектілерін айқындау;

6) ТБЖ жоспарлау, инвестициялау, өтімділікті басқару және мотивациялау жүйесімен байланыстыратын элементтерді құру;

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат	
Саясат	KMG-VND-4041.2-37	31 беттің 2-беті

7) жекелеген тәуекел түрлері бойынша рұқсат етілген деңгейлерге декомпозициялай отырып, тәуекел-шыңды айқындау және қабылданған тәуекелдерді басқаруды қамтамасыз ету;

1.4. Саясатқа Саясаттың ажырамас бөлігі болып табылатын қосымшалар да кіреді.

1.5. Бұл Саясат ТБЖ практикалық іске асыру процесінде туындауы мүмкін барлық ықтимал сценарийлерді қамтуды көздемейді.

1.6. ТБЖ бекітілген стратегиялардан, даму жоспарларынан және басқа да ішкі нормативтік құжаттардан (бұдан әрі – ІНҚ) туындайтын ҚМГ және ЕТҰ алдына қойылған белгілі бір мақсаттар мен міндеттер контекстінде жүзеге асырылады. ҚМГ жылына кемінде бір рет тәуекел-шыңды айқындайды.

1.7. ҚМГ мен ЕТҰ ТБЖ енгізу және жетілдіру Компанияның стратегиялық, қаржылық және операциялық мақсаттарына қол жеткізудің қажетті шарты болып табылады және аса маңызды міндеттердің бірі ретінде қарастырылады.

2. Анықтамалар мен қысқартулар

2.1. Осы Саясатта мынадай терминдер мен анықтамалар қолданылады:

Тәуекел иесі	Белгілі бір тәуекелді басқару, атап айтқанда, тәуекелдің іске асу ықтималдығын азайту және/немесе тәуекелді іске асырудан болатын салдардың ҚМГ мен ЕТҰ-ға ықтимал әсерін азайту үшін жауапты қызметкер немесе ҚМГ құрылымдық бөлімшесі немесе алқалы органы.
Тәуекелдер картасы	Тік осі бойынша тәуекел залалының мөлшері, ал көлденең ось бойынша оның туындау ықтималдығы көрсетілген тікбұрышты кестеде берілген шоғырландырылған негіздегі ҚМГ мен ЕТҰ тәуекелдерінің графикалық бейнесі.
Негізгі тәуекел көрсеткіші (бұдан әрі – НТК)	Тәуекел-факторлардың өзгеру үрдістері және ҚМГ мен ЕТҰ қызметіне теріс әсер етуі мүмкін тәуекелдердің ықтимал іске асуы туралы сигнал беретін индикатор. Мысалы, кезең ішінде қызметтің белгілі бір нысаналы көрсеткіштері бойынша жоспардың қабылданбауының (орындалмауы) және іркілістердің, авариялардың, кідірістердің, жазатайым оқиғалардың, өндірістік ақаудың, сот процестерінің, баспасөздегі теріс жарияланымдардың саны (немесе оқиғалардың жалпы массасындағы үлес) және т.б.
Қызметтің негізгі көрсеткіші (бұдан әрі – ҚНК)	Компания қаржылық-өндірістік қызметінің тиімділігін және қызметкерлердің стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуі дәрежесін сипаттайтын көрсеткіштер.
Тәуекел	Тәуекел түрлерін, әсер ету дәрежесін және өзара

профилі	байланыстылығын, олардың ҚМГ мен ЕТҰ қызметінің нәтижелеріне салдарын қарауға мүмкіндік беретін ҚМГ мен ЕТҰ тәуекелдеріне кешенді шолу.
Тәуекелдер тіркелімі	Шоғырландырылған негізде ҚМГ ен ЕТҰ тәуекелдері туралы ақпаратты қамтитын құжат (тәуекелдің сипаттамасы, тәуекел-факторлар, тәуекел иесі, тәуекелді бағалау көрсеткіштері, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспары және т.б.), ҚМГ мен ЕТҰ тәуекелдерінен басқа, тіркелім тәуекел карталарының қызыл аймақтарына енген ЕТҰ тәуекелдерін қамтиды.
Тәуекел	ҚМГ мен ЕТҰ стратегиялық, қаржылық және операциялық мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін оқиғалардың (немесе факторлардың) туындау ықтималдығы.
Тәуекел факторы (тәуекел-фактор)	Тәуекелдің іске асуына әкелетін тәуекел себептері пайда болатын жағдайлар, жай-күй, мән-жайлар. Тәуекел факторлары ҚМГ мен ЕТҰ операциялық қызметінен тыс туындайтын және олардың қызметімен байланысты емес сыртқы болуы мүмкін, сондай-ақ ҚМГ ен ЕТҰ процестеріне, ұйымдық құрылымына, адами ресурстары мен активтеріне байланысты болатын және оның операциялық қызметі шеңберінде туындайтын ішкі болуы мүмкін.
Тәуекел-шың	ҚМГ мен ЕТҰ стратегиялық, қаржылық және операциялық мақсаттарға қол жеткізу кезінде қабылдарлық тәуекелдің және/немесе залалдың қолайлы мөлшері. ҚМГ мен ЕТҰ өзінің тәуекел-шыңы шегінде тәуекелдерге шыңдың қолайлы шекараларын айқындайды (мысалы, бір жобаға инвестициялар лимиттері, қарыз алу лимиттері және т.б.).
Тәуекел бөлімшесі	ТБЖ ұйымдастыруға және үйлестіруге жауапты ҚМГ мен ЕТҰ құрылымдық бөлімшесі.
Төзімділік	Тәуекелдерді сәйкестендіруден және өзектендіруден кейін бекітілген тәуекел-тәбет декомпозицияланатын НТК лимиттері немесе шекті мәндері түрінде көрсетілген тәуекелдің іске асу салдарынан нақты бизнес-мақсатқа қол жеткізуге қатысты ауытқудың қолайлы деңгейі.
Тәуекелдерді басқару (тәуекел-менеджмент)	Құндылықты құру, сақтау және іске асыру кезінде ҚМГ мен ЕТҰ (тәуекелдерді басқару үшін) сүйенетін барлық процестерге (стратегиялық жоспарлаудан бастап тиімділікті басқаруға дейін) интеграцияланған мәдениет, құзыреттер, әдістер мен тәсілдер. Тәуекел-менеджмент корпоративтік басқарудың негізгі элементтерінің бірі, ұйымның барлық деңгейлерінде басқарушылық шешімдер қабылдау процесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Саясатта «тәуекелдерді басқару», «тәуекел-менеджмент»,



	«ТБЖ» терминдері бір-бірінің орнына қолданылады.
ТБЖ қатысушысы	Директорлар кеңесі (бұдан әрі – ДК), оның комитеттері, ішкі аудит қызметі (бұдан әрі – ІАҚ), Басқарма, ҚМГ мен ЕТҰ қызметкерлері, тәуекел бөлімшесі, ҚМГ мен ЕТҰ құрылымдық бөлімшелері, тәуекел үйлестірушілері.
«Қорғаудың үш желісі» моделі	ҚМГ мен ЕТҰ ДК басшылығымен тиімді ТБЖ үшін рөлдер мен міндеттерді мынадай үш бөлек топ (қорғау желілері) арасында бөлуге негізделген ТБЖ ұйымдастыру тәсілі: бизнес-функциялар (ҚМГ мен ЕТҰ әрбір құрылымдық бөлімшесі), тәуекелдер мониторингі және бақылау функциясы (тәуекел бөлімшесі, Комплаенс қызметі, Құқықтық қамтамасыз ету департаменті, Корпоративтік қамтамасыз ету департаменті), ТБЖ (ІАҚ) тиімділігін тәуелсіз бағалау функциясы.
ЕТҰ	ҚМГ еншілес ұйымдары мен тәуелді қоғамдары, соның ішінде бірлескен бақылаудағы ұйымдары мен бірлескен кәсіпорындары.
Тәуекел үйлестірушісі	Міндеттеріне тәуекелдерді басқару, өзінің құрылымдық бөлімшесінде іске асқан және әлеуетті тәуекелдерді есепке алу және талдау жөніндегі жұмыстарды ұйымдастыру және үйлестіру, сондай-ақ тәуекел бөлімшесімен және басқа құрылымдық бөлімшелермен өзара іс-қимыл жасау кіретін тәуекел/тәуекел-фактор иесі тағайындайтын құрылымдық бөлімшенің жауапты қызметкері.

2.2. Саясатта ашылмаған терминдер мен анықтамалар Қазақстан Республикасының заңнамасында, ҚМГ мен ЕТҰ Жарғысында және өзге де ІНҚ-да айқындалған мағынасында пайдаланылады.


3. ТБЖ мақсаттары мен міндеттері

3.1. ҚМГ және ЕТҰ ТБЖ Қордың Тәуекелдерді басқарудың бірыңғай жүйесінің бір бөлігі болып табылады. Ол үшін ҚМГ Қордың нормативтік актілерінің талаптарына сәйкес ТБЖ енгізу процесін құрады.

3.2. ТБЖ бірыңғай процеске біріктірілген өзара байланысты элементтер жиынтығы болып табылады, оның шеңберінде ДК, басшылық және қызметкерлер өз деңгейлерінде ҚМГ және ЕТҰ қызметіне әсер етуі мүмкін әлеуетті оқиғаларды анықтауға, сондай-ақ акционерлер үшін қолайлы тәуекел деңгейі шеңберінде осы оқиғаларды басқаруға қатысады.

3.3. ТБЖ мынадай мақсаттарға жетудің ақылға қонымды сенімділігін қамтамасыз етуге арналған:

1) стратегиялық мақсаттар: құндылықты құру және сақтау, ұзақ мерзімді орнықтылықты арттыру, капиталдандыру мен инвестициялық тартымдылықты арттыру;

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	<p align="center">«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат</p>	
<p align="center">Саясат</p>	<p align="center">KMG-VND-4041.2-37</p>	<p align="center">31 беттің 5-беті</p>

2) операциялық мақсаттар: ресурстарды тиімді және нәтижелі пайдалану, активтердің сақталуы;

3) есептілік саласындағы мақсаттар: сенімді есептілік дайындау;

4) талаптарды сақтау саласындағы мақсаттар: қолданыстағы заңнаманы және ІНҚ сақтау.

3.4. ТБЖ басқарушылық шешімдер қабылдау процесін және ҚМГ күнделікті операциялық қызметін қолдайтын құрал болып табылады. Жүйе мынадай қызмет салаларында қосымша практикалық әсер алуға ықпал етеді:

– *Стратегиялық жоспарлау.* ТБЖ стратегиялық мақсаттарды жоспарлау мен оған қол жеткізуді қолдаудың қарапайым және практикалық құралы бола отырып, тәуекелдерді анықтау, бағалау және басқару бөлігінде стратегиялық жоспарлау талаптарының орындалуын қамтамасыз етеді.

– *Бюджеттеу.* Тәуекелдер және оларды басқару жөніндегі жоспарлар туралы ақпарат қаржылық ресурстарды қоса алғанда, ресурстарды бөлуге арналған ҚМГ мен ЕТҰ өтінімдерінің негіздемесі ретінде қызмет етеді.

– *Мотивациялау жүйесі және қызмет нәтижелерін бағалау.* ТБЖ тиімділігі ҚМГ және ЕТҰ құрылымдық бөлімшелері мен жекелеген қызметкерлер қызметінің нәтижелерін бағалау кезінде критерийлердің бірі ретінде пайдаланылады.

– *Тәуекелдер мониторингі.* Тәуекелдерді бағалау нәтижелері ҚМГ мен ЕТҰ-дағы басқарудың неғұрлым жоғары деңгейінде елеулі тәуекелдерді қарау және мониторинг жүргізу қажеттілігін негіздейді.

3.5. ТБЖ мақсаттарға жетудің кепілі бола алмайды немесе оның сәттілігін қамтамасыз ете алмайды, өйткені оның басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде ескерілуі керек бірқатар шектеулері бар. Сонымен бірге, ТБЖ оларға қол жеткізудің ақылға қонымды сенімділігін қамтамасыз етеді. ТБЖ негізгі шектеулеріне мыналар жатады:

1) адами фактор:

– ҚМГ және ЕТҰ басқару органдары пайымдауларының субъективтілігі;

– ҚМГ және ЕТҰ қызметкерлерінің белгіленген қағидалар мен рәсімдерді қасақана немесе байқаусызда бұзуы;

2) болашақтың белгісіздігі:


– ҚМГ және ЕТҰ бақылауындағы емес сыртқы оқиғалардың әсері;

– тәуекелдерді бағалау модельдерін құру кезінде барлық айнымалылар мен өзара әрекеттесулерді есепке алудың мүмкін еместігі;

3) тәуекелдерді егжей-тегжейлі талдау үшін ресурстар (уақыт, қаржы, технология, персонал) шектеулі.

3.6. Қолданыстағы шектеулерге қарамастан, ҚМГ және ЕТҰ ауқымында тәуекелдерді тиімді, интеграцияланған және дәйекті басқару елеулі пайданы қамтамасыз етеді, соның ішінде:

– тәуекелдерге шыңды ескере отырып белгіленген стратегиялық, қаржылық және операциялық мақсаттарға қол жеткізудің сенімділігін арттыру;

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат	
Саясат	KMG-VND-4041.2-37	31 беттің 6-беті

- күтпеген теріс оқиғалардың ықтималдығын азайту, тұрақсыздықты азайту және қызмет ауқымына сәйкес келетін рұқсат етілген тәуекелдерді қабылдау арқылы кірістілікті арттыру;
- заңнамалық, реттеушілік және корпоративтік талаптарды сақтау;
- сыртқы ортадағы өзгерістер мен трендтерді уақтылы бақылау мүмкіндігі;
- шешім қабылдау процесінің сапасы мен ашықтығын жақсарту;
- шығындар мен шығыстарды бақылауды арттыру, шығындар бойынша оңтайлы бақылау ортасын сақтау;
- қызмет тиімділігінің көрсеткіштерін жақсарту;
- қосымша құн қалыптастыру үшін жаңа мүмкіндіктер мен нарықтарды анықтау және пайдалану.

3.7. Осылайша өзіне тән шектеулерді ескере отырып, ТБЖ ҚМГ орнықты дамуын басқару мен қамтамасыз етудің маңызды құралы болып табылады. Бұл сыртқы және ішкі ортаның өзгеретін жағдайларына икемделу мен бейімделуді сақтауға мүмкіндік береді.

3.8. ТБЖ міндеттеріне мыналар жатады:

- 1) ҚМГ және ЕТҰ бизнес қызметінің барлық аспектілеріне, барлық басқару деңгейлерінде тігінен енгізуді қоса алғанда, тәуекел-менеджментті интеграциялау.
- 2) ҚМГ Даму стратегиясына сәйкес тәуекел мәдениетін дамыту және тәуекел-тәбет деңгейін айқындау.
- 3) Стратегиялық, қаржылық және операциялық мақсаттарға қол жеткізуге қауіп төндіретін оқиғалар туындауының алдын алу, олардың салдарын қолайлы деңгейге дейін қысқарту және жағымсыз оқиғаларға тиімді ден қою.
- 4) Тәуекелдер мен олардың факторларын ескере отырып, шешім қабылдау процесін жетілдіру, капиталды ұтымды пайдалануды қамтамасыз ету.
- 5) Ұзақ мерзімді перспективада активтердің құнын және кірістілігін арттыру мүмкіндіктерін пайдалану.
- 6) Мақсаттар мен тәуекелдердің иелері тәуекелдерді дербес анықтайтын және бағалайтын, стандартталған басқару әдістерін қолданатын және оларды азайту жөніндегі шараларды әзірлейтін жүйе құру.
- 7) Мүдделі тараптарға ҚМГ мен ЕТҰ тәуекелдерді тиімді басқаратыны және ішкі бақылаушы ортаны қолдайтыны туралы ақылға қонымды кепілдік беру.

3.9. ТБЖ саясаты мен рәсімдері кезең-кезеңімен енгізіледі және оларды енгізу мерзімдері мен толық сәйкестікке қол жеткізу ТБЖ дамуының нақты сатысына байланысты болады.

4. Қолданылу саласы

4.1. Осы Саясат ҚМГ және ЕТҰ барлық басқару деңгейлері мен қызмет түрлеріне қолданылады және барлық қызметкерлер, функционалдық блоктардың басшылары, құрылымдық бөлімшелер мен ҚМГ лауазымды адамдары оны

орындауға міндетті болады. Лауазымдық міндеттер мен қойылған міндеттерді орындау шеңберінде қызметкерлер Саясатта баяндалған ережелерді басшылыққа алады.

4.2. Саясат ҚМГ мен ЕТҰ-ға қолданылады. Бұл ретте, егер ЕТҰ тіркеу елінің заңнамасы Саясат ережелеріне қарағанда неғұрлым қатаң талаптарды белгілесе, ЕТҰ тіркеу елі заңнамасының талаптары қолданылады, ал мұндай заңнамамен реттелмеген бөлігінде осы Саясаттың ережелері қолданылады.

4.3. ЕТҰ-да Саясатты қолдану ұқсас саясаттарды бекіту немесе ЕТҰ-ның ІНҚ-ны тиісті ЕТҰ қызметінің сипаты мен ерекшеліктерін ескере отырып, осы Саясатқа сәйкес келтіру арқылы жүзеге асырылуы мүмкін.

4.4. Осы Саясатты іске асыру кезінде ҚМГ акционерлердің және басқа да мүдделі тараптардың мүдделерін, сондай-ақ олар үшін тәуекелдердің іске асуының ықтимал салдарын ескереді.

4.5. Саясат интернет желісінде ҚМГ ресми сайтында, электрондық құжат айналымы жүйесінде орналастырылады және оның негізгі ережелері ҚМГ жылдық есебінде ашылады.


5. ТБЖ қатысушыларының жауапкершілігі және олардың міндеттері

5.1. ҚМГ-дағы ТБЖ ұйымдық құрылымы ҚМГ-ның мынадай органдары мен құрылымдық бөлімшелерін тарта отырып, бірнеше деңгейдегі тәуекелдерді басқарумен ұсынылған.

1-сурет. ТБЖ ұйымдық құрылымы



5.2. Лауазымды тұлғалар, функционалдық блоктардың басшылары, құрылымдық бөлімшелер және ҚМГ мен ЕТҰ қызметкерлері өздерінің функционалдық міндеттері мен өкілеттіктері шегінде тәуекелдерді басқаруға жауапты болады. Олар сондай-ақ осы Саясаттың және оны іске асыруға байланысты ҚМГ мен ЕТҰ-ның басқа да ІНҚ талаптарының тиісінше орындалуына жауап береді.

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	<p align="center">«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат</p>	
<p align="center">Саясат</p>	<p align="center">KMG-VND-4041.2-37</p>	<p align="center">31 беттің 8-беті</p>

5.3. ҚМГ ДК тәуекелдерді басқару саласында мынадай функцияларды орындау арқылы ТБЖ тиімділігіне қадағалауды орындайды:

- 1) ҚМГ мақсаттарын (қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді) айқындайды;
- 2) Саясат шеңберінде: ТБЖ ұйымдастырудың қағидаттары мен тәсілдерін, ҚМГ Тәуекелдерін басқару саласындағы ТБЖ қатысушыларының рөлдерін бөлуді бекітеді;
- 3) Тәуекел-шыңды, төзімділікті, негізгі тәуекел көрсеткіштерін, тәуекелдер тіркелімін, картасын, тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарын, ҚМГ тәуекелдері бойынша шоғырландырылған есептерді (бұдан әрі – Тәуекелдер жөніндегі есеп) бекітеді;
- 4) шешімдер қабылдау кезінде ілеспе тәуекелдерді ескере отырып, ҚМГ ДК құзыретіне кіретін мәселелерді тиісінше қарауды қамтамасыз етеді;
- 5) қолданыстағы ТБЖ ҚМГ ДК айқындаған қағидаттар мен оны ұйымдастырудың тәсілдеріне сәйкес келетініне және тиімді жұмыс істейтініне көз жеткізу үшін тиісті шаралар қабылдайды, оның ішінде (бірақ шектелмей) ТБЖ тиімділігін бағалау туралы ІАҚ есептерін қарайды, тәуекелдерді басқаруды жақсарту жөніндегі сыртқы аудиторлардың қорытындыларын талдайды;
- 6) өзінің қажетті тәуелсіздігі, дағдылары, тәжірибесі мен бизнес білімі бар-жоғын және тәуекелдерді басқаруды қадағалауды жүзеге асыру үшін ҚМГ қызметінің ағымдағы мәселелері бойынша толық ақпаратқа қол жеткізе алатынын өзі үшін тұрақты негізде айқындауға тиіс.

5.4. ҚМГ Аудит комитеті ҚМГ ДК ТБЖ сенімділігі мен тиімділігін бақылау мәселелері бойынша жәрдем көрсетеді.


5.5. ІАҚ ТБЖ тиімділігіне тәуелсіз бағалау жүргізеді және оны жетілдіруге жәрдемдеседі. ІАҚ тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша тәуелсіз қорытындылар мен ұсынымдар бере отырып, ҚМГ Аудит комитетіне және ДК-ге қолдау көрсетеді.

5.6. Тәуекелдер бөлімшесі өз функционалы мен қолда бар ресурстары шегінде ҚМГ ЕТҰ-ның Байқаушы кеңестері мен ДК-не тәуекелдерді басқару тиімділігі мәселелері бойынша қорытындылар мен ұсыныстар бере отырып, қолдау көрсетеді.

5.7. Комплаенс қызметі Іскерлік этика кодексін, сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жөніндегі заңнаманы және ҚМГ мен ЕТҰ-ға қолданылатын өзге де реттеуші талаптарды сақтамау тәуекелдерін басқаруға бағытталған комплаенс-бағдарламаны әзірлеу және енгізу үшін жауап береді.

5.8. Өз құзыреті шегінде ҚМГ Басқарма төрағасы:

- 1) ҚМГ-да ТБЖ жұмыс істеуін қамтамасыз етеді;
- 2) ҚМГ ДК шешімдерін және ҚМГ ДК Аудит комитетінің ТБЖ ұйымдастыру мәселелері бойынша ұсынымдарын орындайды;
- 3) тәуекел- үйлестірушілері тізілімін және Тәуекелдер жөніндегі комитет құрамын бекітуді қоса алғанда, ДК немесе ҚМГ Басқармасының бекітуін талап етпейтін ТБЖ ұйымдастыру мәселелері бойынша бұйрықтарға қол қояды.

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат	
Саясат	KMG-VND-4041.2-37	31 беттің 9-беті

5.9. ҚМГ Басқармасы мынадай функцияларды орындау арқылы ТБЖ тиімділігін кұру және қолдау үшін жауапты болады:

- 1) Саясатты іске асыруды, әзірлеуді, бекітуді және ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді ескере отырып, ІНҚ өзектендіруді және енгізуді қамтамасыз етеді, сондай-ақ тәуекелдерді басқару саласында бекітілген барлық ІНҚ туралы ҚМГ ДК-ні хабардар етеді;
- 2) ҚМГ ДК шешімдерін және ҚМГ ДК Аудит комитетінің тәуекелдерді басқару жүйесін ұйымдастыру саласындағы ұсынымдарын орындайды;
- 3) құрылымдық бөлімшелердің басшылары арасында ТБЖ рәсімдері үшін өкілеттіктерді, міндеттерді және жауапкершілікті бөледі;
- 4) қажетті біліктілігі мен тәжірибесі бар қызметкерлердің тәуекелдерді басқару рәсімдерін енгізуді қамтамасыз етеді;
- 5) қызмет нәтижелері туралы есептерде және Басқарма құзыретіне кіретін мәселелерді талқылау кезінде тәуекелдер туралы ақпаратты қарауды қоса алғанда, тәуекелдерді басқаруды ҚМГ бизнес-процестеріне интеграциялауды қамтамасыз етеді;
- 6) ҚМГ ДК қарау үшін тәуекелдер бойынша тоқсан сайынғы есептерді алдын ала мақұлдайды;
- 7) тәуекелдерді басқару лимиттеріне, әдістемелеріне, әрекет ету жөніндегі іс-шараларға және ІНҚ-ға сәйкес өзге де аспектілерге байланысты мәселелерді қарайды;
- 8) ІНҚ, тәуекел-тәбет және төзімділік деңгейлерін сақтауды қоса алғанда, ТБЖ-ға мониторинг жүргізеді, тәуекелдер бойынша есептерді қарайды және қажетті шараларды қабылдайды.

5.10. Көлденең коммуникацияны қамтамасыз ету және ТБЖ тиімді енгізу үшін ҚМГ Басқармасы жанындағы консультативтік-кеңесші орган ретінде әрекет ететін, тәуекелдерді басқару мәселелеріне алдын ала шолуды жүзеге асыратын және ҚМГ Басқарма төрағасына және/немесе ҚМГ Басқармасына осы салада шешімдер қабылдау үшін ұсынымдар беретін Тәуекелдер жөніндегі комитет жұмыс істейді. *Тәуекелдер жөніндегі комитеттің құрамы, функциялары мен ұйымының толық сипаттамасы ҚМГ тәуекелдер жөніндегі тиісті ІНҚ-да ұсынылған.*

5.11. ҚМГ ДК және Басқармасы өз функцияларын орындау кезінде тәуекелдерді басқарудың теңгерімді және жүйелі тәсілін қамтамасыз ететін «үш қорғау желісі» моделіне сүйенеді.

5.12. **Бірінші қорғау желісі (бизнес-функциялар)** ТБЖ-да құрылымдық бөлімшелермен және әрбір қызметкермен өз құзыреті шегінде ұсынылады. ҚМГ және ЕТҰ қызметкерлері (тәуекел иелері мен ортақ иелері) күнделікті негізде тәуекелдерді тікелей басқаруды жүзеге асырады, олардың әлеуетті ықпалына мониторинг жүргізеді және өздерінің функционалдық міндеттері шегінде тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асырады.

5.13. Құрылымдық бөлімшелер маңызды тәуекелдерді уақтылы анықтауға және хабарлауға, сондай-ақ оларды басқару бойынша ұсыныстар енгізуге жауапты болады. Бұл жағдайда олар мынадай негізгі функцияларды орындайды:

1) тәуекелдерді сәйкестендіреді және бағалайды, ден қою стратегияларын, сондай-ақ нақты ден қою шараларын іске асырады, қажет болған жағдайда жетекшілік ететін бағыттарда ТБЖ жетілдіру жөнінде ұсыныстар енгізеді;

2) өздеріне сеніп тапсырылған бизнес-процестерді реттейтін саясаттар мен рәсімдерді әзірлейді және өзектендіреді;

3) өз құзыреті шегінде оның барлық компоненттері бойынша тәуекел-шыңды және олардың НТК сақтайды;

4) іске асқан және әлеуетті тәуекелдерді есепке алу және талдау жөніндегі ИНҚ-ға сәйкес іске асқан және әлеуетті тәуекелдер базасын толтырады;

5) орындалатын функциялар шеңберінде тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы және ішкі факторларды қадағалайды;

6) тәуекел бөлімшесін қоса алғанда, мүдделі тұлғаларға тәуекелдер туралы уақтылы және толық ақпарат береді. Ақпарат тоқсан сайынғы негізде төзімділікке тұрақты мониторинг жүргізу, НТК, тәуекелдер тізілімі мен картасын, тәуекелдер жөніндегі іс-шаралар жоспарларын қалыптастыру, сондай-ақ шоғырландырылған есептерді дайындау мақсатында беріледі. Тәуекел бейініндегі жаңа тәуекелдер немесе өзгерістер анықталған кезде (НТК шекті мәндерінен асып кетуді немесе оған жақындауды қоса алғанда) құрылымдық бөлімше ден қою шаралары бойынша мәліметтер мен ұсыныстарды тәуекел анықталған кезден бастап бір жұмыс күні ішінде жібереді.

5.14. Тәуекелдерді басқару тиімділігін арттыру, тәуекел мәдениетін дамыту және ТБЖ-ны бизнес-процестерге интеграциялау мақсатында ҚМГ мен ЕТҰ әрбір бөлімшесінде тәуекел үйлестірушілері тағайындалады. Тәуекел үйлестірушілер өздерінің құрылымдық бөлімшелерінде тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты үйлестіреді және ҚМГ және ЕТҰ тәуекел бөлімшелерімен өзара іс-қимыл жасайды. *Қызмет тиісті ҚМГ ИНҚ-мен реттеледі.*


5.15. **Екінші қорғау желісін** тәуекел бөлімшесі, ҚМГ Комплаенс қызметі және өндірістік, ішкі, құқықтық және ақпараттық қауіпсіздік жөніндегі басқа да бақылау қызметтері ұсынады.

5.16. Екінші қорғау желісі құрылымдық бөлімшелердің (бизнес-функциялардың) тәуекелдерді басқарудың, заңнаманы және ҚМГ мен ЕТҰ ИНҚ-ні сақтаудың тиімді практикаларын енгізуге мониторинг жүргізуге, сондай-ақ Іскерлік әдеп кодексінің, сыбайлас жемқорлыққа қарсы заңнаманың және ҚМГ-ға қолданылатын басқа да реттеуші талаптардың болжамды бұзылуын бақылауға жауап береді.

5.17. Тәуекел бөлімшесі мынадай функцияларды орындайды:

1) ҚМГ-дағы тәуекелдерді басқару процестерін үйлестіреді;

2) ҚМГ үшін тәуекелдерді басқару саласындағы ИНҚ әзірлейді және өзектендіреді, тәуекел иелерін бекітілген құжаттар туралы хабардар етеді және тәуекелдерді басқаруды бизнес-процестерге интеграциялау бойынша ұсыныстар енгізеді;

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат
Саясат	KMG-VND-4041.2-37 31 беттің 11-беті

3) тәуекелдер бойынша тоқсан сайынғы есептерді белгіленген мерзімде қалыптастырады;

4) жекелеген тәуекел түрлері бойынша рұқсат етілген деңгейлерге декомпозициялай отырып, тәуекел-шынды қалыптастырады;

5) тәуекелдер бойынша шоғырландырылған есептерді дайындау және ҚМГ Басқармасына және ДК-ге шығарылатын материалдарды қарау кезінде анықталған тәуекелдерді қамтудың толықтығын және ден қою шараларының жеткіліктілігін сыни бағалайды, тәуекелдер портфелін талдайды, ден қою стратегиясы бойынша және қажет болған жағдайда ресурстарды қайта бөлу бойынша ұсыныстар әзірлеуге қатысады, басшылықтың назарын жаңа және елеулі өзгерген тәуекелдерге аударады;

6) ҚМГ және ЕТҰ-дағы тәуекелдер бойынша тәуекел иелері мен құрылымдық бөлімшелерге әдіснамалық және практикалық қолдау көрсетеді;

7) іске асқан және әлеуетті тәуекелдердің деректер базасын тұрақты негізде басқарады;

8) белгіленген лимиттер мен талаптарға сәйкес кредиттік, инвестициялық және нарықтық тәуекелдерге мониторинг жүргізеді;

9) қажет болған жағдайда тәуекелдер мен ықтимал шығындарды сақтандыру мен қайта сақтандыруды үйлестіреді;

10) тәуекелдерді басқарудың негізгі процестерін автоматтандыруды жүргізу;

11) шартты міндеттемелерді іске асыру ықтималдығын бағалайды және мониторинг жүргізеді;


12) ықтимал дефолт оқиғалары үшін резерв қалыптастыруды бағалайды;

13) жылдық аудиторлық жоспар мен кепілдік картасын қалыптастыруға қатысуды, тексеру нәтижелерін талқылауды және білім мен әдіснамалармен алмасуды қоса алғанда, ҚМГ ІАҚ-мен өзара іс-қимыл жасайды.

5.18. Тәуекел бөлімшесі тәуекелдердің ағымдағы жай-күйі және қабылданатын ден қою шаралары, бақылау ортасындағы өзгерістер, тәуекелдерді басқару процесіндегі елеулі ауытқулар, ТБЖ жетілдіру жөніндегі іске асырылатын шаралар, тәуекелдерді басқару саласындағы өзге де мәселелер бойынша ҚМГ ДК, Аудит жөніндегі комитетті және ҚМГ Басқармасын хабардар етуге жауап береді.

5.19. Мүдделер қақтығысын болдырмау үшін Басқарма төрағасының тәуекел бөлімшесіне жетекшілік ететін орынбасары мен тәуекел бөлімшесі тәуекелдер иесінің функцияларын қоса атқармауы тиіс, бұл экономикалық жоспарлауға, корпоративтік қаржыға, қазынашылыққа, ішкі аудитке, бухгалтерлік есепке немесе инвестициялық шешімдер қабылдауға байланысты шешімдер қабылдауда тәуелсіздік пен объективтілікті қамтамасыз етеді.

5.20. Тәуекел бөлімшесі ТБЖ мақсаттары мен міндеттерін тиімді іске асыру үшін басқа құрылымдық бөлімшелермен, ЕТҰ, ІАҚ және ҚМГ сыртқы аудиторларымен өзара іс-қимыл жасайды.

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат	
	Саясат	KMG-VND-4041.2-37

5.21. Тәуекел бөлімшесі қызметкерлері осы Саясатта және олардың лауазымдық нұсқаулықтарында көзделген өз функцияларын орындау үшін қажет болатын ҚМГ бүкіл ақпараты мен құжатына қол жеткізе алуы тиіс.

5.22. Тәуекел бөлімшесі осы Саясаттың талаптарын әзірлеуге және орындалуын бақылауға жауапты болады.

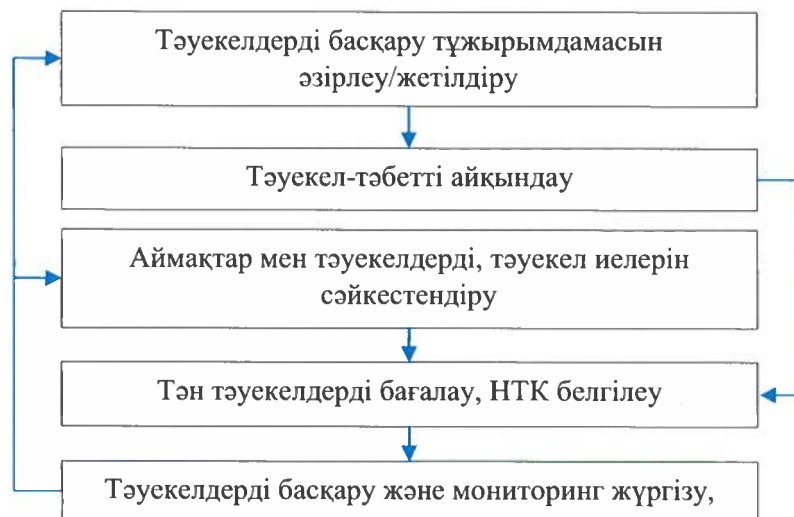
5.23. Комплаенс қызметінің осы тармақ шеңберіндегі құзыреттері осы Саясаттың 5.6-тармағында баяндалған.

5.24. Үшінші қорғау желісі (тәуелсіз кепілдік) ҚМГ ІАҚ-мен ұсынылған. Қызмет ТБЖ тиімділігіне тәуелсіз бағалау жүргізеді, оларды жетілдіруге жәрдемдеседі, оларға тәуелсіз бағалау бере отырып, ҚМГ Аудит комитеті мен ДҚ-ге қолдау көрсетеді.

6. ТБЖ құрылымы

6.1. ҚМГ және ЕТҰ-дағы ТБЖ тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің (бұдан әрі – ТБКЖ) кіші жүйелерінің бірі ретінде өзара байланысты және бір-бірімен интеграцияланған 5 кіші процесті қамтиды (осы Саясаттың 2-суретін қараңыз):


2-сурет. ТБЖ



6.2. ҚМГ мен ЕТҰ-да КСУРТБКЖ ішкі жүйелері енгізіліп, жұмыс істейді:

– ТБКЖ ажырамас бөлігі болып табылатын ішкі бақылау жүйесі (бұдан әрі – ІБЖ). ІБЖ операциялық мақсаттарға қол жеткізуге және үш негізгі салада процестік тәуекелдерді барынша азайтуға бағытталған: (1) операциялық қызметтің тиімділігін арттыру, (2) толық және анық қаржылық есептілікті дайындау, (3) Қазақстан Республикасы заңнамасының және ҚМГ ІНҚ талаптарын сақтау. *ІБЖ жұмыс істеуінің мақсаттары мен қағидаттары ҚМГ-ның ІБЖ бойынша тиісті ІНҚ-да егжей-тегжейлі баяндалған.*

– деструктивті инциденттердің туындау ықтималдығын төмендетуге және ықтимал залалды азайту мақсатында жедел және тиісті ден қоюға

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат
Саясат	KMG-VND-4041.2-37

дайындықты арттыруға бағытталған қызметтің үздіксіздігін басқару жүйесі (бұдан әрі – ҚҮБЖ). ҚҮБЖ әзірлеу және тестілеу процесі ҚМГ-ның ҚҮБЖ жөніндегі тиісті ІНҚ-да егжей-тегжейлі баяндалған.

6.3. Барлық ішкі жүйелердің өзара байланысы мүдделі тараптарға «бір терезе» қағидаты бойынша ақпарат алуға мүмкіндік береді:

- 1) ҚМГ және ЕТҰ негізгі тәуекелдерінің барлық түрлері бейінінің бірыңғай көрінісі;
- 2) барлық салаларда анықталған негізгі тәуекелдерді азайтуға арналған ІБЖ тиімділігінің бірыңғай көрінісі;
- 3) компания қызметінің үздіксіздігіне әсер ететін тәуекелдердің іске асу жағдайында қалпына келтірудің бірыңғай тиімді кросс-функционалдық жоспары.

7. Ішкі орта және ТБЖ басқару мәдениеті


7.1. Ішкі орта ҚМГ мен ЕТҰ-ның тәуекелдерге жалпы қатынасын және қызметкерлердің оларға қалай қарайтынын және оларға қалай ден қоятынын айқындайды. Ол ТБЖ-ның барлық компоненттері үшін негіз болып табылады және тәуекелдерді басқару мәдениетін (бұдан әрі – тәуекел мәдениеті), тәуекелдерге шыңды, басқару органдары тарапынан бақылауды, қызметкерлердің этикалық құндылықтарын, құзыреттері мен жауапкершілігін, ҚМГ құрылымын, сондай-ақ адами, қаржылық және өзге де ресурстармен айқындалатын мүмкіндіктерді қамтиды.

7.2. ҚМГ мен ЕТҰ-да тәуекелдер туралы хабардарлықты арттыру, тәуекел мәдениетін дамыту және тәуекелдерді тиімді басқару үшін тұрақты ақпарат алмасу қамтамасыз етіледі. Барлық қызметкерлер тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша уақтылы тапсырмалар алады, өз рөлдерін, міндеттерін және әріптестерімен өзара іс-қимыл тәртібін түсінеді. ҚМГ атқарушы органдары мен басқару органдары қолданыстағы тәуекелдер және оларды басқару жөніндегі шаралар жөнінде үнемі хабардар етіледі. Сондай-ақ клиенттермен, серіктестермен, реттеуші және қадағалау органдарымен, сондай-ақ акционерлермен тиімді байланыс қамтамасыз етіледі.

7.3. Тәуекел мәдениеті тәуекелдерді басқару философиясының негізі болып табылады және барлық лауазымды адамдар мен қызметкерлер өз міндеттерін орындау кезінде бөлісетін және қолданатын тәуекел-менеджмент саласындағы сенімдердің, түсініктердің және білімдердің жиынтығы болып табылады.

7.4. Тәуекел мәдениеті ҚМГ және ЕТҰ корпоративтік мәдениетінің бір бөлігі болып табылады және стратегияны әзірлеуден бастап оны іске асыруға және тиімділік мониторингіне дейінгі барлық кезеңдерде тәуекелдердің қалай айқындалатынын, бағаланатынын және басқарылатынын айқындайды.

7.5. ҚМГ және ЕТҰ ТБЖ негізгі халықаралық стандарттарына сәйкес барлық құрылымдық бөлімшелер қызметкерлерінің қатысуымен тәуекелдерді сәйкестендіруді тұрақты негізде жүргізеді. Бұл тәуекелдердің барынша кең

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат
Саясат	KMG-VND-4041.2-37

31 беттің 14-беті

спектрін анықтауға, тәуекелдер туралы хабардарлықты арттыруға және тәуекел мәдениетін дамытуға бағытталған.

7.6. Тәуекел мәдениеті төрт қағидаға негізделген:

1) *Жоғары деңгейдегі жөн:* ҚМГ ДК, Басқармасы мен басшылығы шешім қабылдаумен де, қабылдаумен де байланысты ұзақ мерзімді құн, рентабельділік пен тәуекелдер арасындағы теңгерімді ескере отырып, шешім қабылдай отырып, жоғарыдан жөн көрсетеді. Басшылық бағыныстыларды тәуекелге бағытталған мінез-құлыққа шақырады. Басқару органдары отырыстарының күн тәртібіндегі әрбір мәселе тәуекелдерді талдаумен және белгіленген тәуекел-тәбетке сәйкестігімен сүйемелденеді.

2) *Корпоративтік басқару:* ҚМГ және ЕТҰ қызметкерлердің Саясатты және барлық ІНҚ-ны сақтау міндеттілігін түсінуін қамтамасыз ететін бақылау ортасын қалыптастырады. ҚМГ және ЕТҰ лауазымды тұлғалары мен қызметкерлері тәуекелдерді басқару бойынша өздерінің жауапкершіліктері мен өкілеттіктерін нақты түсінеді. Тәуекел иелері ІНҚ-ға сәйкес тәуекелдерді түсінеді, басқарады және олар туралы уақтылы хабардар етеді.

3) *Шешім қабылдау:* ішкі орта коммуникацияның ашықтығымен және тәуекелдер туралы ақпараттың ашықтығымен сипатталады, бұл ілеспе тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сындарлы талқылауға ықпал етеді. Бұл сыртқы тың өзгерістерге жауап ретінде тиімді шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді. Сыйақы жүйесі басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде тәуекелдерге дұрыс көзқарасты қалыптастыру үшін қаржылық және қаржылық емес ынталандыруды пайдаланады. Шешім қабылдау белгіленген тәуекел-тәбетке сәйкес жүреді.

4) *Құзыреті:* ҚМГ және ЕТҰ ТБЖ ұйымдық құрылымы «үш қорғау желісі» моделіне негізделген, бұл ретте тәуекел бөлімшесі ҚМГ және ЕТҰ мақсаттарына қол жеткізуге қажетті сенімділікпен басшылықты қамтамасыз ете отырып, екінші желі функцияларын тиімді орындайды. Тәуекел бөлімшесі жаңа қызметкерлерге арналған бейімдеу бағдарламалары арқылы тәуекел мәдениетін дамытуды қолдайды, өз қызметкерлерін міндетті және функционалдық сертификаттауға қатысады, SCRUM-кездесулер ұйымдастырады және өзге де құралдарды пайдаланады. Қажет болған жағдайда тәуекел бөлімшесі ҚМГ қызметкерлері арасында тәуекелдер бойынша анонимді сауалнамаларға бастамашылық ете алады.

7.7. ҚМГ Басқармасы мен ДК үшін тәуекел мәдениеті деңгейі туралы ақпарат көздері ТБЖ тиімділігін бағалау жөніндегі құжаттар, корпоративтік басқарудың диагностикасы жөніндегі есептер және басқа да көздер болып табылады.

7.8. ҚМГ мен ЕТҰ Іскерлік әдеп кодексін, сыбайлас жемқорлыққа қарсы заңнама талаптарын бұзушылықтар туралы, сондай-ақ алаяқтық, парақорлық және өзге де бұзушылықтар туралы хабарлау тәртібі белгіленген және қолданылады.

7.9. ҚМГ мен ЕТҰ-ның құндылықтарға бейілділігі ТБЖ тиімді жұмыс істеуінің негізі болып табылады. ҚМГ мен ЕТҰ-да қызметкерлер мен лауазымды тұлғалардың қызметі негізделетін құндылықтар, қағидаттар мен мінез-құлық

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат	
Саясат	KMG-VND-4041.2-37	31 беттің 15-беті

стандарттары айқындалған. Осы стандарттарды сақтау ҚМГ мен ЕТҰ-ның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ете отырып, мүдделі тараптардың мүдделерін қорғауды және олардың сенімін қамтамасыз етеді.

7.10. ҚМГ және ЕТҰ басшылығы ДК қадағалауымен Компанияның мақсаттарына жету үшін қажетті адами ресурстарға қажеттілікті айқындайды. ҚМГ мен ЕТҰ-да дағдарыс жағдайларына міндеттерді бөлу жоспарлары, сондай-ақ негізгі персонал үшін сабақтастық жоспарлары әзірленеді.

7.11. Адами ресурстарды басқару саласындағы ІНҚ білікті персоналды тарту, дамыту және ұстау негіздерін айқындайды.

7.12. Стратегияны әзірлеу кезінде ол сыртқы және ішкі ортаны, сондай-ақ миссияны, көзқарасты және құндылықтарды ескереді.

7.13. Сыртқы ортаға саяси, экономикалық, әлеуметтік, технологиялық, құқықтық және экологиялық факторлар кіреді. Коммерциялық ұйымдарды, қоғамдық және реттеуші құрылымдарды, сондай-ақ мемлекеттік органдарды қоса алғанда, ҚМГ мен ЕТҰ-ның сыртқы ортамен өзара іс-қимылы ішкі ортаның қалыптасуына ықпал етеді. Сыртқы ортаның құрылымы күрделі болады, өзара байланысты салаларды қамтиды және жүйелік тәуекелдердің пайда болуына жағдай жасайды.

7.14. Тәуекел мәдениетін қолдау және дамыту үшін ҚМГ мен ЕТҰ-да ТБЖ жұмыс істеу мәселелері бойынша жаңа қызметкерлерді таныстыруды және барлық қызметкерлерді (жылына кемінде бір рет) мерзімді оқытуды қоса алғанда, қызметкерлерді оқыту жүргізіледі.

7.15. ҚМГ және ЕТҰ ішкі ортасы мыналарды қамтиды:

- 1) ТБЖ шеңберінде қатысушылардың өзара іс-қимылы және функцияларды бөлу;
- 2) тәуекел-тәбет, НТК және тәуекел-төзімділік;
- 3) іске асқан тәуекел оқиғалары бойынша бірыңғай деректер базасын қамтиды;
- 4) тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, мониторинг жүргізу және тәуекелдер туралы ақпараттандырудың бірыңғай процестері.

8. Тәуекелдерді басқару жүйесін үйлестіру: тәуекел-шыңды айқындау, тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, басқару және бақылау

8.1. Тәуекелдерді басқару жүйесін үйлестіру – тәуекел-менеджментті құру, енгізу, бақылау, талдау және үнемі жақсарту процесі.

8.2. ҚМГ тәуекел-менеджменттің тиімділігін арттыру мақсатында мүдделі тараптардың, реттеуші, қадағалау органдары мен аудиттердің күтулері мен ұсынымдарын, үздік халықаралық және салалық практикаларды, сондай-ақ АТ-жүйелерін пайдалану мүмкіндіктерін ескереді.

8.3. ТБЖ-ны одан әрі дамыту және жетілдіру үшін ҚМГ-да ТБЖ дамыту стратегиясы және/немесе ТБЖ жетілдіру тұжырымдамасы сияқты жекелеген тұжырымдамалық құжаттар әзірленуі мүмкін.



8.4. Тәуекел-шыңды айқындау процесі:

8.4.1. ҚМГ ДК қызметінің стратегиялық мақсаттары мен нысаналы көрсеткіштерін белгілегеннен кейін ҚМГ мен ЕТҰ өз мақсаттарына қол жеткізу үшін қабылдарлық тәуекелдердің (тәуекел-тәбет) шекараларын айқындайды. Ол үшін ДК ҚМГ мен ЕТҰ ұшырайтын және қаржылық орнықтылығы мен өміршеңдігін жоғалтпай төтеп бере алатын негізгі тәуекелдер туралы түсінігі болуы тиіс.

8.4.2. ҚМГ және ЕТҰ өміршеңдігін жоғалтпай тәуекелдерді сініруге өзінің максималды қабілетін талдайды, содан кейін тәуекелдердің қажетті деңгейін (тәуекел-тәбет) есептейді және оны ДК қарауына және бекітуіне ұсынады. Бекітілген тәуекел-тәбет кейіннен тәуекелдер сәйкестендірілгеннен немесе өзектендірілгеннен кейін жекелеген лимиттерге (НТК / тәуекелге төзімділік) декомпозициялануы мүмкін.

8.4.3. Тәуекел-тәбет ҚМГ мен ЕТҰ миссиясын, пайымын және стратегиялық мақсаттары ескеріле отырып қалыптастырылады. Ол активтер құнын құру, сақтау және өсіру контекстінде ҚМГ мен ЕТҰ инвестициялық, қаржылық және операциялық қызметіне қатысты айқындалады.

8.4.4. Тәуекел-шыңды қалыптастыру стратегиялық жоспарлау процесімен қатар жүзеге асырылады және ҚМГ мен ЕТҰ мақсаттарға жету үшін қабылдарлық сыни тәуекелдердің жоғарғы шекарасын айқындайды. Тәуекел-тәбет ресурстарды бөлуге, процестерді ұйымдастыруға және тәуекелдерді тиімді бақылау мен басқаруға қажетті инфрақұрылымды құруға әсер етеді.

8.4.5. Тәуекел бөлімшесі жыл сайын белгіленген тәуекел-шыңдың өзектілігіне талдау жүргізеді, оның қорытындысы бойынша мәселе ДК бекітуге шығарылады. Ішкі ортада (мысалы, стратегияның өзгеруі) немесе сыртқы ортада (мысалы, жаңа реттеу талаптары) елеулі өзгерістер анықталған жағдайда, мұндай өзгерістер анықталған күннен бастап үш ай ішінде тәуекел бөлімшесі қажет болған жағдайда тәуекел-шыңды қайта қарауға бастамашылық жасайды және бұл мәселені тәуекелдер жөніндегі есеп шеңберінде ДК қарауына шығарады.

8.4.6. ҚМГ және ЕТҰ тәуекел-шыңының (тәуекел-тәбет туралы мәлімдеме) жоспарлы кезеңге сипаттамалары мынадай:

- мақсаттарды, бизнес-жоспарларды, қаржылық шектеулерді және мүдделі тараптардың үміттерін қоса алғанда, стратегияны көрсетеді;
- қызметтің барлық негізгі аспектілерін (бағыттарын) қамтиды;
- тәуекелді қабылдауға деген ұмтылыс пен мүмкіндікті ескереді;
- ҚМГ тәуекелдерге қатынасын айқындайды;
- сала мен нарық жағдайларын ескере отырып мерзімді түрде қайта қаралады;
- тәуекелдің өзіне тиімді мониторинг жүргізуді қажет етеді;
- сандық және сапалық көрсеткіштерді қамтиды.

8.4.7. Тәуекел-тәбет сандық және сапалық көрсеткіштермен айқындалады және мынадай түрде көрсетілуі мүмкін: жоғарғы деңгейдегі ҚНҚ рұқсат етілген

ауытқуларында, жоғарғы деңгейдегі тәуекел көрсеткіштерінің рұқсат етілген мәндерінде, белгілі бір тәуекелдерге қатысты мәлімдемелер түрінде.

8.4.8. Сандық параметрлер ҚМГ және ЕТҰ қызметіне әсер ететін сандық көрсеткіштер болып табылады.

8.4.9. Сапалық параметрлер ҚМГ мен ЕТҰ белгілеген шектеулерді көрсетеді:


- заңнама талаптарын сақтау;
- ҚНҚ белгіленген мәндерін және өзге де ковенанттарды, сондай-ақ Қор тарапынан белгіленген нормаларды орындау;
- беделді сақтау және жақсарту;
- стратегиялық даму бағыттары бойынша мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету;
- сыртқы факторлардың әсерін азайту;
- ішкі орта сапасын арттыру;
- еңбек қауіпсіздігі жағдайларын жақсарту;
- бизнес-процестердің жетілу деңгейін арттыру;
- ҚМГ және ЕТҰ ІНҚ айқындайтын басқа да мақсаттар.

8.4.10. Тәуекел-шыңды айқындау кезінде ҚМГ мен ЕТҰ тәуекел-менеджмент саласындағы халықаралық стандарттарды және профильді халықаралық қауымдастықтардың ұсынымдарын ұстанады және мынадай негізгі ресурстарға қатысты тәуекел-шыңды белгілейді:

- *Кірістілік*: негізгі буфер және залалдар амортизаторы. Тәуекел-тәбет сандық көрсеткіштермен айқындалады.
- *Капитал*: кірістен тыс шығындарды сіңіру үшін қосымша сыйымдылықты қамтамасыз етеді және даму тәуекелдерін қабылдауға мүмкіндік береді. Сандық көрсеткіштермен және сапалық мәлімдемелермен көрсетілуі мүмкін.
- *Өтімділік*: қысқа мерзімді жоспарлар мен бастамалардың орындалуын қамтамасыз етеді. Қысқа мерзімді бағалы қағаздар түріндегі өтімді резервтер стреттік жағдайларда оларды тез және айтарлықтай шығындарсыз қолма-қол ақшаға айналдыруға мүмкіндік береді.
- *Бедел*: басқарушылық шешімдер мен бизнес-бастамаларды іске асыру үшін жағдай жасай отырып, ҚМГ мен ЕТҰ-ға және мүдделі тараптар тарапынан басшылыққа деген сенімді қолдауда шешуші рөл атқарады.

8.4.11. Тәуекел-шың көрсеткіштері жылдық (мысалы, қаржы жылындағы операциялық қызметтен залал EBITDA-ның 10%-нан аспайды) және/немесе ұзақ мерзімді (мысалы, жобаның бүкіл мерзімі ішінде капиталға салынған инвестициядан шығынның дисконтталған сомасы ҚМГ мен ЕТҰ меншікті капиталының 3%-нан аспайды) ретінде белгіленуі мүмкін.

8.4.12. Тәуекел-тәбет деңгейі қаржылық орнықтылық қағидаттары ескеріле отырып айқындалады. Бoryштық жүктеме неғұрлым жоғары болса, тәуекел-тәбет соғұрлым төмен болады, бұл ықтимал шығындарды жабу және ҚМГ мен ЕТҰ қаржылық қызметінің тұрақтылығын сақтау үшін өтімділік қорын қамтамасыз

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЯТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	<p align="center">«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат</p>	
<p align="center">Саясат</p>	<p align="center">KMG-VND-4041.2-37</p>	<p align="right">31 беттің 18-беті</p>

етеді. *Тәуекел-шыңды есептеу ҚМГ-ның тәуекелдер жөніндегі тиісті ІНҚ-да баяндалған.*

8.4.13. ҚМГ тәуекел-шыңды есептеуді ҚМГ мен ЕТҰ-ның жоспарланған жылға арналған жеке кассалық бюджетінің деректері негізінде сандық нысанда қолдана алады, ол ҚМГ тәуекелдер жөніндегі тиісті ІНҚ-да *баяндалған.*

8.4.14. ҚМГ ДК өз қалауы бойынша тәуекел-шыңдың өзге мөлшерін белгілеуге құқылы, бұл ретте ол есептелген мәннен аспауға тиіс.

8.4.15. Тәуекел-шыңдың есептелген көрсеткіші тәуекелдерді басқару шешімдерін қабылдау үшін негіз ретінде пайдаланылады.

8.4.16. Активтерді сақтау және құн құру тізбегінің тиімділігін арттыру мақсатында кірістілік көрсеткіші бойынша сандық тәуекел-тәбет мәнін: нарықтық, кредиттік және операциялық тәуекелдерге жататын тәуекел түрлері бойынша декомпозициялау қажет. *Сандық тәуекел-шыңды бөлу есебі ҚМГ-ның тәуекелдер жөніндегі тиісті ІНҚ-да баяндалған.*

8.4.17. ҚМГ кірістілігі барлық ықтимал шығындарды жабу үшін «қауіпсіздік жастығы» бола алмайтындығын ескере отырып, ҚМГ капиталға тәуекел-шыңды білдіруге құқылы.

8.4.18. Егер бұл ҚМГ мен ЕТҰ мақсаттарына, басымдықтарына және/немесе даму стратегиясына қол жеткізу үшін қажет болса, ҚМГ нарықтық, кредиттік және операциялық тәуекелдер арасында тәуекел-шыңды бөлу үлесін дербес белгілеуге құқылы.

8.4.19. Өтімділік пен бедел бойынша тәуекел-тәбет ҚМГ стратегиялық мақсаттары мен беделіне әсер ететін жоғары деңгейлі сипаттағы мәлімдемелер («өсиеттер») түрінде сапалы параметрлермен көрсетілуі мүмкін. Метрикалар, көрсеткіштер және олардың мәндері қызмет түрлеріне және сыртқы/ішкі факторлардың өзгеруіне байланысты реттелуі мүмкін.

8.4.20. ҚМГ мен ЕТҰ өз балансына жоспарланбаған залалдарды қабылдау арқылы тәуекел-шыңдың іске асуын қамтамасыз етеді, яғни шығындарды ағымдағы ақша ағындары немесе пайда болуына қарай меншікті капитал есебінен қаржыландыру.

8.4.21. Тәуекел-шың ҚМГ мен ЕТҰ барлық басқару деңгейлерінде шешім қабылдау процесіне интеграцияланады. Тәуекел-тәбет, тәуекел-төзімділік, НТК және тәуекелдер бойынша лимиттер өзара байланысты және оларды сақтау тұрғысынан тұрақты мониторинг жүргізіліп отырады.

8.4.22. Тәуекел-шыңды сақтау ҚМГ және ЕТҰ қызметкерлері үшін транзакциялар жүргізу, мәмілелерге бастамашылық жасау, жобаларды талдау кезінде және басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде лауазымды тұлғалар үшін міндетті болып табылады.

8.4.23. ҚМГ және ЕТҰ стратегиясын таңдау кезінде тәуекел профилін және белгіленген тәуекел-шыңды ескереді, сондай-ақ олардың әрқайсысының тәуекелдері мен мүмкіндіктері тұрғысынан балама стратегияларға талдау жүргізеді.

8.4.24. Тәуекел профилін түсіну тәуекел-тәбет шегінде бола отырып, стратегияны жүзеге асыру үшін ресурстарға қажеттілікті айқындауға мүмкіндік береді.

8.4.25. Егер белгілі бір стратегиямен байланысты тәуекел белгіленген тәуекел-тәбеттен асып кетсе, балама стратегияны таңдау немесе тәуекел-шыңды қайта қарау қажет.

8.4.26. ҚМГ және ЕТҰ стратегиялық және бизнес-жоспарлау жөніндегі ІНҚ-ға сәйкес бизнес-мақсаттарды тұжырымдайды. Мақсат қою кезінде агрессивті мақсат тәуекел деңгейін арттыра алатыны ескеріледі, осыған байланысты ҚМГ тәуекел-шыңды назарға алады.

8.4.27. ҚМГ мен ЕТҰ тәуекел-шыңыне тиімді мониторинг жүргізу және белгіленген деңгейінен асып кетпеу үшін тәуекелдердің іске асу нәтижесінде бизнес-мақсаттардан жол берілетін ауытқуларды көрсететін НТК / төзімділікті белгілейді.

8.4.28. НТК / Төзімділікке тоқсан сайынғы мониторинг жүргізіледі және тәуекелдер туралы есеп шеңберінде сыртқы және ішкі ортада өзгерістер болған жағдайда қайта қаралуы мүмкін.

8.5. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау процесі:

8.5.1. Тәуекелдерді басқару процесі тәуекелдерді уақтылы және сапалы сәйкестендіруді, тәуекелдерді бағалауды, басқару әдісін таңдауды, тәуекелдерге мониторинг жүргізуді және ТБЖ тиімділігін бағалауды қамтамасыз ететін циклдік қайталанатын рәсімдерді қамтиды.

8.5.2. Тәуекелдерге мониторинг жүргізу және ТБЖ тиімділігін бағалау нәтижелері тәуекелдерді басқарудың және/немесе тәуекелдерді сәйкестендірудің тұжырымдамалық тәсілдерін жетілдіру үшін пайдаланылады.

8.5.3. Тәуекелдерді сәйкестендіру тәуекелдерді тиімді басқаруды қамтамасыз етуде маңызды, сонымен қатар шығындарды оңтайландыру құралдарының бірі ретінде қарастырылады. Тәуекелдерді алдын ала айқындау және оларды азайту және салдарын жою жөніндегі барабар іс-шараларды айқындау тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды қаржыландыру көздері мен көлемін жоспарлауға, сондай-ақ ҚМГ және ЕТҰ қызметінің тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

8.5.4. ҚМГ мен ЕТҰ-да тәуекелдер тіркелімінде тәуекел салаларын анықтау мен құжаттаудың тұрақты процесі іске асырылды. Тәуекел салаларына стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге әсер ететін процестер, құрылымдық бөлімшелер, объектілер, активтер, жобалар және өзге де элементтер жатады. Сәйкестендіруден кейін әрбір негізгі саладағы нақты тәуекелдер егжей-тегжейлі сипатталып, талданады, сондай-ақ тәуекел иелері айқындалады. Бұл процеске ҚМГ мен ЕТҰ-ның барлық құрылымдық бөлімшелері қатысады.

8.5.5. Тәуекелдерді анықтау тәуекелдер бойынша есепті дайындау кезінде және ағымдағы операциялық қызмет барысында тәуекелдерді тоқсан сайын түгендеу шеңберінде жүзеге асырылады. Бұрын тіркелімге енгізілмеген елеулі тәуекел анықталған кезде тәуекел иесі тәуекел бөлімшесін хабардар етуге міндетті. Тәуекел бөлімшесі алынған ақпаратты талдайды, қажет болған жағдайда қосымша

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат	
Саясат	KMG-VND-4041.2-37	31 беттің 20-беті

мәліметтерді сұратады және тәуекелдер тізіліміне жаңа тәуекелді енгізу туралы шешім қабылдайды.

8.5.6. ҚМГ және ЕТҰ тәуекел-бейінінің өзектілігін сақтау үшін барлық құрылымдық бөлімшелер өздері иелері болатын тәуекелдер туралы ақпаратты уақтылы және толық ұсыну арқылы тәуекел бөлімшесімен тұрақты коммуникацияны қолдауға міндетті. Тәуекелдер туралы ақпаратты уақтылы немесе толық ұсынбау ҚМГ мен ЕТҰ-ның тәуекелдер мен қауіптерге ден қоюға дайын болмауына әкелуі мүмкін.

8.5.7. ҚМГ және ЕТҰ құрылымдық бөлімшелері тәуекел бөлімшесіне белгіленген үлгі бойынша және тәуекел бөлімшесінің тиісті сұрау салуында айқындалған мерзімдерде ақпарат беру үшін толық жауапты болады. Ақпарат уақтылы және/немесе толық ұсынылмаған жағдайда, тәуекел бөлімшесі қажет болған жағдайда тәуекел иесі тарапынан тәуекелге бақылауды растаудың болмауына байланысты тәуекелдерді бағалауды ұлғайтуға құқылы.

8.5.8. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау процесіне ҚМГ және ЕТҰ қызметкерлері қызметте тәуекел факторлары туындаған сайын бастамашылық етеді және ол мынадай әдістер мен құралдарды пайдалануды қамтуы мүмкін:

1) *Процесті талдау.* Аудиторлық және өзге де тексерулердің нәтижелері бойынша есептерді, техникалық аудиттердің нәтижелерін және өндірістік құрылымдық бөлімшелердің инспекциялық сапарларын пайдалана отырып, мақсаттарға, міндеттерге және ҚНК-ге қол жеткізуге әсер етуі мүмкін тәуекелдерді сәйкестендіру.


2) *Салалық және халықаралық салыстырулар.* Мамандандырылған агенттіктердің есептерін пайдалана отырып, сала немесе функциялар бойынша ұйымдарға тән ықтимал оқиғаларды талдау.

3) *Құрылымдық бөлімшелер ішіндегі талқылаулар.* Құрылымдық бөлімшеге әсер ететін тәуекелдерді анықтау үшін, оның ішінде тәуекелдер тізілімінің жобасын және оған енгізілген өзгерістерді талқылау, корпоративтік басқару, ІБЖ, сапа менеджменті жүйесі, жобалық басқару және т.б. тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау үшін сауалнама жүргізу.

4) *Негізгі қызметкерлермен нысаналы сұхбат.* Қолданыстағы және ықтимал тәуекелдерді және оларды басқару тәсілдерін ашық талқылау үшін.

5) *Есептік құжаттаманы және қызмет көрсеткіштерін талдау.* Шығындарға әкеп соқтырған немесе тәуекел деңгейіне әсер еткен тіркелген тәуекел оқиғалары негізінде тәуекелдерді анықтау үшін жоспарларды, аудит бойынша есептерді, басқа құжаттарды пайдалану.

6) *Near Miss инциденттерін талдау.* Тәуекелдерге (жарақат, өрт, төгілу, авария және т.б.) әкеп соқтыруы мүмкін, бірақ ондайға әкелмеген бизнес-процестерді, операциялық, өндірістік регламенттерді бұзумен байланысты оқиғаларды есепке алу. Near Miss неғұрлым көп болса, тәуекелдер туындай ықтималдығы соғұрлым жоғары болады. Near Miss тәуекелдер иелері мен ҚМГ мен ЕТҰ ұйымдары іске асқан және әлеуетті тәуекелдердің электрондық базасында тіркелуі тиіс.

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат
Саясат	KMG-VND-4041.2-37
	31 беттің 21-беті

7) *Тәуекелдер бойынша электрондық деректер базасын пайдалану.* Тәуекел бөлімшесі ҚМГ және ЕТҰ құрылымдық бөлімшелері ақпарат беретін тәуекел оқиғалары бойынша бірыңғай деректер базасын басқарады. База тәуекел оқиғалары бойынша статистиканы жинау, тәуекелдерді сандық бағалау, тәуекелдер бойынша талдамалық есептерді дайындау үшін пайдаланылады. *Деректер базасын жүргізу тәртібі ҚМГ тәуекелдері бойынша тиісті ІНҚ-да көзделген.*

8) *SWOT-талдау.* Ішкі (күшті/әлсіз) және сыртқы (қауіп/мүмкіндік) факторларды, сондай-ақ тәуекелдерді анықтаудың өзге де құралдарын бағалауды қамтиды.

9) *Бизнес-үдерістерді талдау.* Процестерді сипаттайтын ІНҚ әзірлеу, келісу және бекіту кезінде жүргізіледі. Анықталған тәуекелдер тәуекелдер мен бақылаулар матрицасында көрінеді.

8.5.9. Анықталған тәуекелдер Тәуекелдер тізілімінде мынадай типтік жіктеу арқылы жүйеленеді (соның ішінде, бірақ аталғандармен шектелмей):

- стратегиялық тәуекел (С) – қызмет және даму стратегиясын, саяси ортаның өзгеруін, салалық құлдырауды және жүйелік сипаттағы өзге де сыртқы факторларды айқындау және іске асыру кезіндегі өзгерістер немесе қателіктер (кемшіліктер) салдарынан залалдардың туындау тәуекелі;


- қаржылық тәуекелдер (Қ) – нарықтық тәуекелдерді (пайыздық және валюталық бағамдардың ауытқуы, табиғи ресурстарға бағалардың ауытқуы), өтімділік тәуекелдерін, кредиттік тәуекелдерді (корпоративтік контрагенттерге, жеке тұлғаларға, екінші деңгейдегі банктерге және басқа елдердегі талаптар бойынша) қоса алғанда, капитал құрылымымен және қаржылық табыстылықтың төмендеуімен байланысты тәуекелдерді қамтиды;

- құқықтық тәуекелдер (Қ) – Қазақстан Республикасының және басқа елдердің заңнамасын, сондай-ақ ішкі қағидалар мен рәсімдерді сақтамау салдарынан шығындардың туындау тәуекелдері;

- операциялық тәуекелдер (О) – қызметкерлер тарапынан жіберілген ішкі процестерді жүзеге асыру барысында (персонал тәуекелдерін қоса алғанда), ақпараттық жүйелер мен технологиялардың жұмыс істеуі (технологиялық тәуекелдер), өндірістік қауіпсіздік (өндірістегі жазатайым оқиғалар), сондай-ақ сыртқы оқиғалар салдарынан өндірісте залалдардың, жазатайым оқиғалардың туындау тәуекелі.

8.5.10. Тәуекелдер тіркелімі ҚМГ мен ЕТҰ өз қызметінде кездесетін тәуекелдердің бірыңғай тізбесін білдіреді және шешім қабылдау емес, талдау құралы болып табылады.

8.5.11. Тәуекелдер тізілімін құрылымдық бөлімшелер жаңа тәуекелдердің анықталуына қарай тұрақты негізде толықтырып отырады және кемінде мынадай ақпаратты қамтиды: тәуекелдің нөмірі мен атауы; тәуекелдің сипаттамасы (негізгі факторларды көрсете отырып), стратегиялық мақсаттар (ҚМГ даму стратегиясына сәйкес); тәуекелдердің іске асуының салдары; тәуекел иесі; тәуекелдің тән және қалдық бағасы; шекті көрсеткіштері мен нақты мәндері көрсетілген тәуекел-тәбет,

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат	
	Саясат	KMG-VND-4041.2-37

НТК / тәуекелге қатысты төзімділік және тәуекел бөлімшесінің сұрауы бойынша өзге де деректер.

8.5.12. Тәуекелдерді бағалау процесі шоғырландырылған негіздегі қызметке және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін аса маңызды тәуекелдерді бөлу (басымдық беру) мақсатында жүргізіледі.

8.5.13. Тәуекелдерді тәуекел иелері олардың пайда болу ықтималдығы (жиілігі) және стратегия мен бизнес-жоспарларға әсері тұрғысынан бағалайды. *Бағалау кезінде осы Саясатқа және/немесе ҚМГ тәуекелдері бойынша өзге де ІНҚ-ға сәйкес сапалық және сандық әдістер қолданылады.* Бағалау сондай-ақ оқиғалардың ҚМГ мен ЕТҰ-ның нақты ҚНҚ-ге қол жеткізуі үшін мүмкіндіктер немесе тәуекелдер туғызатынын айқындау мақсатында жүргізіледі.

8.5.14. Сандық бағалау аналитикалық деректерді дәлірек алуға мүмкіндік береді және әсіресе тәуекелдерді қаржыландыру әдістерін әзірлеуде пайдалы. Сандық бағалауға жатпайтын тәуекелдер (сенімді статистикалық ақпараттың болмауына немесе модельдеудің экономикалық орынсыздығына байланысты) сапалық негізде бағаланады.

8.5.15. Тәуекелдерді сапалық бағалау қызметкерлермен нысаналы сұхбат жүргізу арқылы немесе сарапшыларға ең маңызды деп санайтын тәуекелдерді таңдауға, оларды ұсынылған балдық шкала бойынша бағалауға, сондай-ақ оларды басқару бойынша ұсыныстар беруге шақырылатын сауалнама арқылы жүзеге асырылады. Құрал ретінде әдістердің тіркесімін қолдануға болады.

8.5.16. Сандық бағалау кезінде тәуекел алдымен гросс-негізде, содан кейін тәуекелдерді басқару бойынша қабылданатын шараларды ескере отырып, нетто-негізде бағаланады.


8.5.17. Сандық бағалау үшін мынадай әдістер мен құралдарды қолдануға болады:

1) *Тәуекелдің іске асуы нәтижесінде бүлінуі мүмкін мүліктің құны негізінде бағалау.* Жөндеуге немесе ауыстыруға жататын мүліктің қалпына келтіру құнын есептей отырып, материалдық залал сценарийлері қолданылады. Ол негізінен операциялық тәуекелдер үшін қолданылады (техногендік апаттар, өрт және т.б. нәтижесінде мүлікке келтірілген залал).

2) *Өндірістің ықтимал тоқтап қалу ұзақтығының немесе жеткізілімдердің бұзылуының тәуекелдерін айқындау арқылы алынбаған табысқа негізделген бағалау.* Есептеу уақыт бірлігіне (сағат, күн және т.б.) кіріске (немесе тұрақты шығыстарға) сүйене отырып жүзеге асырылады.

3) *Залалы формулалармен есептелмейтін тәуекелдер үшін салыстырмалы талдау негізінде бағалау* (мысалы, зиян келтіргені үшін жауапкершілік тәуекелдері, экологиялық тәуекелдер). Тәуекелдердің іске асу сценарийлері пайдаланылады, ықтимал тартылған тараптар және тәуекелдердің акциялардың және өзге де бағалы қағаздардың нарықтық құнына әсерін талдауды қоса алғанда, салалық және аумақтық статистика негізінде ықтимал залал көлемі айқындалады.

4) *Ақшалай көрінісі және сыртқы факторларға тәуелділігі бар*

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат
Саясат	KMG-VND-4041.2-37 31 беттің 23-беті

тәуекелдер үшін статистикалық модельдерді қолдана отырып бағалау (мысалы, мұнай бағасының ауытқуы, валюта бағамдары, пайыздық мөлшерлемелер). Тәуекелдердің ықтимал әсерін болжау үшін регрессиялық талдау әдістері, Монте-Карло модельдеу, «Торнадо» талдауы және басқа да тарихи деректерге негізделген әдістер қолданылады. Талдау үшін мамандандырылған бағдарламалық өнімдер қолданылады, мысалы @Risk немесе ұқсас функционалдығы бар басқа бағдарламалық құралдар.

5) *Іске асқан тәуекел оқиғалары бойынша тарихи деректер базасында бағалау.* ҚМГ-ның Нарықтық тәуекелдерді басқару жөніндегі тиісті ІНҚ-да жекелеген немесе аралас әдістер қолданылады:

- *Value-at-Risk (VaR)* – белгілі бір кезеңде ықтималдығы 95% немесе 99% болатын шекті шығындарды бағалау.

- *Cash-flow-at-Risk (CFaR)* – ақша ағындарының жоспарланған мәндерден 95% немесе 99% ықтималымен максималды ауытқуын бағалау.

- *Тәуекелге ұшыраған пайда (Earnings-at risk-EaR)* – компания кірісін танудың бухгалтерлік аспектілерін ескеретін CFaR аналогы. Ақша ағындары құндық тәуекел метрикасы болып табылатын CFaR-дан айырмашылығы, EaR-ды есептеу кезінде компанияның болашақ табысы құндық тәуекел метрикасы болып табылады.

- *Операциялық тәуекел көздерін статистикалық талдау (Пуассон моделі).* Белгіленген жоспарлау көкжиегінде 95% немесе 99% ықтималымен тарихи операциялық шығын деректері негізінде ықтимал операциялық шығындарды болжау. Іске асқан және ықтимал тәуекелдердің электрондық базасынан алынған деректер пайдаланылады.

6) *Стресс тестілеу* – нарықтық тәуекел-факторлардың ерекше, бірақ мүмкін болатын өзгерістерін имитациялайтын стохастикалық модельдерді қолдана отырып, тәуекелдерді бағалау әдісі: бір факторлы және көп факторлы (өзгеретін тәуекел-факторлардың саны бойынша), тарихи және сараптамалық (сценарий түрлері бойынша). Тарихи стресс-тестілеу өткен өзгерістердің деректерін пайдаланады, сарапшы ішкі және сыртқы сарапшылардың үміттеріне негізделеді (оның ішінде Bloomberg, Reuters). Стресс-тестілеу шеңберінде Монте-Карло модельдеу әртүрлі параметрлер бойынша деректердің орташа мәндері мен стандартты ауытқуларына негізделген бірнеше модельдеуді қамтиды.

8.5.18. Тәуекелді бағалау шеңберінде тәуекел иелері мен тәуекел бөлімшесі өзіне тән тәуекелді (ден қою шаралары болмаған кезде) және қалдық тәуекелді (ден қою шаралары ескерілген кезде) ажыратады. Осы шамаларды салыстыру тиімді жоспарланбаған немесе іске асырылмаған шараларды анықтауға мүмкіндік береді.

8.5.19. Тәуекел мөлшерін есептеу үшін тәуекел-факторлардың басталуынан болатын барлық ықтимал салдарларды және салдардың ықтималдығын анықтау және бағалау қажет. Салдарды айқындау тәуекелдерді сәйкестендіру процесінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады, өйткені салдар туралы деректер сарапшыларға тәуекелдің ҚМГ мен ЕТҰ стратегиялық мақсаттары мен қызметіне әсер ету мөлшерін бағалауға мүмкіндік береді.

8.5.20. Тәуекелдерді бағалау төмендегі 1, 2 және 3-кестелерде көрсетілген үш көрсеткіш бойынша жүргізіледі: тәуекелдің жиілігі немесе ықтималдығы, әсер ету уақыты және тәуекел мөлшері. Тәуекелдерді өзара салыстыруды қамтамасыз ету және сапалы бағалауды жеңілдету үшін балдық шкала енгізіледі:

1.-кесте. Тәуекелдің жиілігі немесе ықтималдығы

Балл	Мәні	Жиілік немесе ықтималдық
1	Өте сирек	7 және одан көп жылда бір рет (немесе туындау ықтималы 5% дейін)
2	Сирек	5 жылда бір рет (немесе пайда болу ықтималдығы 25% дейін)
3	Оқтын-оқтын	3 жылда бір рет (немесе пайда болу ықтималдығы 40% дейін)
4	Жиі	Жылына бір рет (немесе туындау ықтималы 80%-ға дейін)
5	Өте жиі	Жарты жылда бір рет және одан жиі (немесе туындау ықтималы 80%-дан артық)

2.-кесте. Әсер ету уақыты/іске асу жылдамдығы

Балл	Ықпал ету уақыты/тәуекелді / тәуекел-факторды іске асыру жылдамдығы
1	Түзету үшін уақыт бар, тәуекелдің/тәуекел-фактордың ықпалы елеулі уақыт өте келе сезіледі
2	Түзету үшін уақыт шектеулі, тәуекелдің/тәуекел-фактордың ықпалы уақыт өте келе сезіледі
3	Түзетуге уақыт жоқ, тәуекелдің/тәуекел-фактордың ықпалы бірден сезіледі

3-кесте. Әсерін сандық түрде анықтауға болатын тәуекел мөлшері

Балл	Әсер ету дәрежесі	Тәуекелдің басталуынан ықтимал залал
1	Елеусіз	Тәуекел-тәбет деңгейінің 25%-ынан төмен
2	Елеулі	Тәуекел-тәбет деңгейінің 25-50%-ы
3	Ірі	Тәуекел-тәбет деңгейінің 50-75%-ы
4	Сындарлы	Тәуекел-тәбет деңгейінің 75-100%-ы
5	Апаттық сипаттағы	Тәуекел-тәбет деңгейінен жоғары

Әсерін анықтау қиын болатын тәуекел мөлшері (мысалы, қызметкерлердің тәуекелдері, бедел және т.б.)

Балл	Әсер ету дәрежесі	Тәуекелдің басталуынан ықтимал залал

1	Елеусіз	Тәуекел іске асқан жағдайда қандай да бір салдардың болмауы
2	Төмен	Тәуекелдің іске асуының салдары шамалы
3	Орташа	Тәуекелдің іске асуының салдары елеусіз және толық түзетілуі мүмкін
4	Елеулі	Тәуекелдің іске асуынан болатын салдары өте елеулі, бірақ белгілі бір дәрежеде түзетіле алады.
5	Апаттық сипаттағы	Тәуекел іске асқан жағдайда, ҚМГ мен ЕТҰ осы тәуекелге байланысты болатын салдардан қалпына келуі мүмкін емес дерлік

8.5.21. Процестің тиімділігін қамтамасыз ету және оны іске асыруға жұмсалатын шығындарды азайту үшін ҚМГ мен ЕТҰ қаржылық жағдайға, мақсаттар мен міндеттерге неғұрлым елеулі әсер етуі мүмкін тәуекелдерге назар аударады.

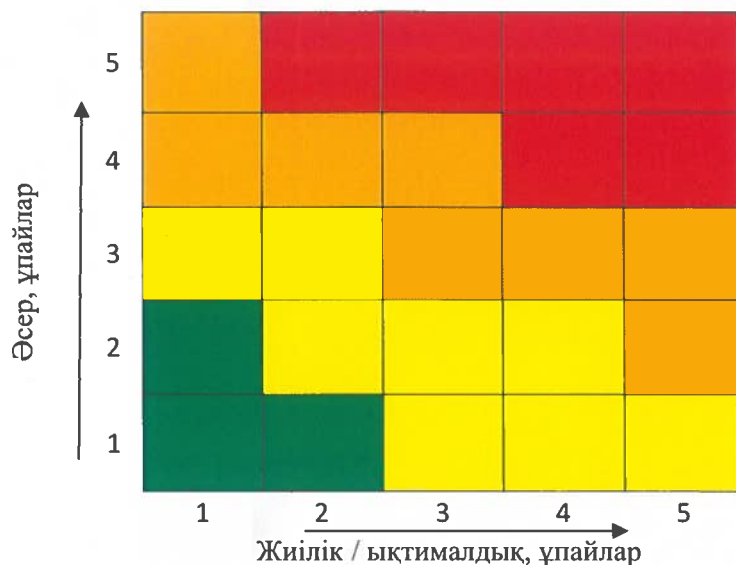
8.5.22. Тәуекелдердің басымдылығы олардың тәуекелдер картасындағы позициясына байланысты айқындалады:

- Сыни тәуекелдер (қызыл аймақ) – залал деңгейі тәуекел-тәбет деңгейіненің 75%-ы немесе одан да көп болатын ең жоғары басымдық тәуекелдері.
- Ірі тәуекелдер (қызғылт сары аймақ) – екінші басымдық тәуекелдері, зиян деңгейі тәуекел-тәбет деңгейінің 50-75%-ы шегінде.
- Орташа тәуекелдер (сары аймақ) – үшінші басымдық тәуекелдері, зиян деңгейі тәуекел-тәбет деңгейінің 25-50%-ы шегінде.
- Төмен тәуекелдер (жасыл аймақ) – ең төменгі басымдығы бар тәуекелдер, олар бойынша зиян деңгейі тәуекел-тәбет деңгейінің 25%-ына дейін құрайды.

8.5.23. Анықталған тәуекелдер оларды бағалау нәтижелері ескеріле отырып, тәуекелдер картасында көрсетіледі. Карта тәуекелдердің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға, сондай-ақ оларды басқару жөніндегі іс-шараларды басымдықпен әзірлеуді талап ететін маңызды тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді.

8.5.24. Тәуекел картасына төрт түсті аймақ кіреді: қызыл, қызғылт сары, сары және жасыл: қызыл, қызғылт сары, сары және жасыл аймақтар. Көлденең ось тәуекелдің ықтималдығын (жиілігін) көрсетеді: ықтималдық солдан оңға қарай артады. Тік ось әсер ету күшін (маңыздылығын) көрсетеді: әсері төменнен жоғарыға қарай артады.

3 сурет. Тәуекелдер картасы



8.5.25. Тәуекелдер картасына тәуекелдің жиілігіне (ықтималдығына) және мөлшеріне (әсеріне) байланысты тәуекелдердің сәйкестендіру нөмірлері (тәуекелдер тізіліміне сәйкес) жазылады.


8.5.26. Тәуекел картасы тәуекелдердің тән және қалдық деңгейлерінің бағалары берілген екі картадан тұрады. Карталарды бір параққа орналастыру тәуекелдердің ықтималдығы мен әсерін азайту жөніндегі іс-шаралардың тиімділігін көзбен айқындауға мүмкіндік береді.

8.5.27. Тәуекелдерге басымдық беру кезінде бағалау нәтижелерінен басқа қосымша критерийлер ескерілуі мүмкін: ҚМГ және ЕТҰ тәуекелге бейімделу және оған ден қою қабілеті, тәуекелдердің өзара тәуелділігі, тәуекелдің ҚМГ және ЕТҰ қызметіне әсер ету жылдамдығы мен ұзақтығы.

8.5.28. Тәуекелді бағалау нәтижелері ден қою шараларын таңдауды айқындайды: қабылдау, болдырмау, беру, белгіленген тәуекел-тәбетке сәйкес бақылау. Негізгі тәуекелдер үшін тәуекел-шыңды декомпозициялау арқылы ҚНҚ шекті мәндері – лимиттер белгіленеді. Тәуекел көрсеткіштерін таңдау кезінде қолданыстағы ҚНҚ мен тәуелсіз мониторинг мүмкіндіктері ескеріледі.

8.5.29. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау нәтижелері Басқармаға, ДК-ге және профильді комитеттерге Тәуекелдер жөніндегі есепте, оның ішінде тәуекелдер картасы мен тіркелімінде, НТК шекті мәндерінде, негізгі тәуекелдер және оларды басқару жөніндегі іс-шаралар туралы ақпаратта ұсынылады, соның негізінде басқару және бақылау шаралары туралы шешімдер қабылданады. НТК шекті мәндерінен асып кету тәуекелді қайта қарау, оны бағалау және ден қою шаралары үшін ерте сигнал ретінде қызмет етеді.

8.5.30. Әзірленген НТК тәуекелдер тізілімінде көрсетіледі және тәуекелдер бойынша есеп шеңберінде бекітіледі. НТК мыналарды қамтиды: есептеу формуласы, ақпарат көздері, өлшем бірлігі, мониторинг жиілігі, шекті деңгей, тәуекелдің ықтимал іске асуы туралы сигнал беретін НТК бағыты. Мақсатына

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат	
Саясат	KMG-VND-4041.2-37	31 беттің 27-беті

қарай озыңқы НТК (жақын болашақта іске асуы мүмкін тәуекелдерді сәйкестендіру үшін) және қорытынды НТК (қазірдің өзінде іске асқан және қайта іске асуы мүмкін тәуекелдерді сәйкестендіру үшін) болып бөлінеді.

8.5.31. НТК өлшенетін, уақыт бойынша салыстырылатын, түсінікті болуы әрі есептеулер үшін қол жетімді дерек көздері берілуі керек.

8.5.32. НТК мыналар базасында айқындалуы мүмкін:

- сыртқы және/немесе ішкі тәуекел-факторлар макро / микро көрсеткіштерді (ЖІӨ, жұмыссыздық деңгейі, сыйақы мөлшерлемелері, ел рейтингі) және ішкі ақпаратты (басқару, қаржылық, өндірістік есептілік) пайдалана отырып, коэффициенттермен немесе сандық мәндермен көрсетіледі;
- пайызбен немесе нақты орындалуымен көрсетілген тәуекелге ден қою жөніндегі алдын алу шаралары;
- жетістігі пайызбен көрсетілген ҚМГ мен ЕТҰ ҚНҚ.

8.5.33. НТК шекті деңгейі мынадай тәсілдер арқылы айқындалады: статистикалық; объективті (ҚМГ және ЕТҰ қызметіне сыртқы және ішкі талаптарды қолдана отырып); субъективті (сарапшылардан сауалнама жүргізу, ҚНҚ шекті мәндерін, заңнама және ІНҚ талаптарын пайдалану арқылы).

8.5.34. Тәуекел иелері НТК мониторингін жүзеге асырады және тәуекел бөлімшесіне белгіленген мониторинг жиілігімен НТК нақты деңгейі туралы ақпаратты ұсынады. Шекті деңгейден асқан жағдайда тәуекел иесі анықталған сәттен бастап бір жұмыс күні ішінде: ауытқу себептерін талдайды, тәуекел бөлімшесін хабардар етеді және тәуекелді іске асырудың алдын алу немесе оның қайта іске асуына жол бермеу жөніндегі шараларға бастамашылық жасайды.

8.6. Тәуекелдерді басқару кезеңінің бір бөлігі ретінде тәуекелдерге ден қою процесі:

8.6.1. ҚМГ мен ЕТҰ қызмет жүргізу шарттарын, пайда мен шығындардың арақатынасын, міндеттемелер мен күтулерді, тәуекелдердің басымдылығын, тәуекел-шыңды ескере отырып, тәуекелге ден қою стратегиясын айқындайды.


8.6.2. Мынадай ден қою стратегиялары бар:

- *егер деңгей рұқсат етілсе және оны төмендету жөнінде шаралар қабылдау жоспарланбаса, тәуекелді қабылдау;*
- *тәуекел тудыратын әрекеттен бас тарту арқылы тәуекелден жалтару;*
- *қосымша пайда алу үшін тәуекелді саналы түрде арттыру;*
- *алдын алу шаралары мен ден қою жоспарлары арқылы тәуекелдің ықтималдығына және/немесе салдарына әсер ету арқылы тәуекелді азайту;*
- *тәуекелді үшінші тұлғаларға толық немесе ішінара ауыстыру арқылы беру (қаржыландыру).*

8.6.3. Стратегиялық тәуекелді қысқарту стратегияның және даму жоспарларының орындалуына мониторинг жүргізу арқылы жүзеге асырылады.

8.6.4. Қаржылық тәуекелдерді азайту әдістері мыналарды қамтиды (тізім толық емес):

- кредит тәуекелдері бойынша: *Қордың кредит тәуекелдерін басқару*

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат
Саясат	KMG-VND-4041.2-37 31 беттің 28-беті

және лимиттерді белгілеу жөніндегі ІНҚ-ға және ҚМГ-ның кредит тәуекелдерін басқару және лимиттерді белгілеу жөніндегі тиісті ІНҚ-ға ІНҚ-ға (бар болса) сәйкес лимиттерді белгілеу;

- нарықтық тәуекелдер бойынша: бақылау, ықтимал шығындарды есептеу, хеджирлеу және әртараптандыруды қолдану. *Ден қою әдістері ҚМГ-ның нарықтық тәуекелдерді басқару жөніндегі тиісті ІНҚ-да регламенттелген;*

- өтімділік тәуекелдері бойынша: *борыштық жүктеме лимиттерін және қаржылық орнықтылық коэффициенттерін белгілеу ҚМГ-ның борышты басқару жөніндегі тиісті ІНҚ-да регламенттелген.*

8.6.5. Құқықтық тәуекелдерді қысқарту Қазақстан Республикасының заңнамасы мен ІНҚ-ның тұрақты құқықтық мониторингімен қамтамасыз етіледі.

8.6.6. Операциялық тәуекелдерді қысқартуға бизнес-процестерді талдау және жетілдіру, ІБЖ енгізу, еңбекті қорғау, экологиялық және өнеркәсіптік қауіпсіздік нормаларын сақтау арқылы қол жеткізіледі.

8.6.7. Тәуекелдерді беру (қаржыландыру) мынадай құралдарды қамтиды:

- сақтандыру (пайда болуы тек шығынға әкеп соқтыратын және *табыс алуға әкелмейтін тәуекелдерге қатысты қолданылады*) *Қордың сақтандырып қорғауды ұйымдастыру жөніндегі ІНҚ-мен және ҚМГ-ның тиісті ІНҚ-мен (бар болса) реттеледі;*

- хеджирлеу (іске асуы шығындарға да, табыстарға да әкеп соғуы мүмкін тәуекелдерге қатысты пайдаланылады) *хеджирлеу бойынша ҚМГ ІНҚ-мен реттеледі;*

- тәуекелді келісімшарт бойынша беру (тәуекел үшін жауапкершілікті қосымша сыйақы үшін контрагентке ауыстыру немесе келісімшарт құнын тиісінше ұлғайту);

- шартты кредит желісі – белгілі бір оқиғалар туындаған кезде келісілген шарттарда банктік қаржыландыруға қол жеткізу;

- тәуекелдерді қаржыландырудың басқа балама әдістері.

8.6.8. Егер қолданылатын тәуекелге ден қою әдістері шығындармен байланысты болса және бұл шығындар айтарлықтай болса, мыналар талданады:

- бұл іс-шаралар қаншалықты қажет? оларды тәуекелге ден қоюдың басқа стратегиясы арқылы төмендетуге бола ма?;

- іс-шаралар шығындарының мүмкін болатын құны қандай?

- Тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шараларға жұмсалатын шығындар «шығындарды шегергендегі пайда» қағидатына сүйене отырып, одан аспайтын күтілетін әсерге пропорционалды болуға тиіс.

8.6.9. Тәуекел иелері тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарына енгізу үшін стратегиялар мен ден қою шаралары бойынша ұсыныстар береді.

8.6.10. Жоспарды барлық құрылымдық бөлімшелер орындауға міндетті, тәуекелдерге мониторинг жүргізу және іске асу нәтижелері бойынша түзетілуі мүмкін нақты тұжырымдары, өлшенетін көрсеткіштері, мерзімдері, жауапты тұлғалары және қажетті ресурстары бар әрбір тәуекел-фактор бойынша шараларды қамтиды.

 КазМұнайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	«КазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарында тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясат
Саясат	KMG-VND-4041.2-37 31 беттің 29-беті

8.6.11. Тәуекелдер картасының жасыл аймағындағы тәуекелдер заңнамада, ІНҚ-да, қадағалау органдарының нұсқамаларында және аудит ұсынымдарында көзделген жағдайларды қоспағанда, шараларды әзірлеуді талап етпейді.

8.7. Тәуекелдерді басқару кезеңінің бөлігі ретінде тәуекелдер мониторингі:

8.7.1. Тәуекелдер мониторингі ҚМГ мен ЕТҰ операциялық және стратегиялық процестеріне интеграцияланған. Тәуекелдерді ескере отырып, қызметті бағалауды, оның ішінде нәтижелілікке әсер еткен тәуекелдерді талдауды, тәуекелдерді алдыңғы бағалаудың тиімділігін және қабылданған шаралардың барабарлығын бағалауды, шараларды іске асырудың нәтижелілігін бағалауды қоса алғанда, нәтижелерге үнемі талдау жүргізіледі.

8.7.2. Қызметтің тиімділігі рұқсат етілген ауытқулардан тыс шыққан кезде бизнес мақсаттары, тәуекел-тәбет, тәуекелдердің басымдықтары, ден қою шаралары және басқару жүйесінің басқа элементтері қайта қаралуы мүмкін.

8.7.3. ҚМГ мен ЕТҰ анықталған өзгерістер мен алынған сабақтарды ескере отырып, саясаттарды, рәсімдерді және ІНҚ-ны тұрақты жаңартуды қоса алғанда, ТБЖ-ны үнемі жетілдіруге ұмтылады.

8.7.4. Тәуекел бөлімшесі:

1) жылына кемінде бір рет өзектілігі тұрғысынан Саясатты және басқа да ІНҚ-ны талдайды және қажет болған жағдайда жаңартуларды белгіленген тәртіппен бекітуге шығарады;

2) тәуекел иелері дайындаған материалдарды қарайды және тәуекелдерді басқару рәсімдерін жетілдіру бойынша ұсыныстар енгізеді;

3) ТБЖ тиімділігін арттыру бойынша іс-шараларды іске асырады.

8.7.5. ҚМГ ІАҚ ТБЖ тиімділігіне тәуелсіз бағалауды жүзеге асырады және оны жетілдіру жөнінде ұсыныстар береді.

8.7.6. ҚМГ мен ЕТҰ Даму стратегиясы мен жоспарларына елеулі әсер етуі мүмкін ішкі және сыртқы өзгерістерді қадағалайды және қажет болған жағдайда тәуекел-шынды, тәуекелге төзімділік көрсеткіштерін, тәуекелдер тіркелімі мен картасын, сондай-ақ негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын өзектендіреді. Қажет болған жағдайда тәуекелдер бойынша жаңартылған есептер Саясатқа 1-қосымшада белгіленген мерзімде ҚМГ ДК қарауына ұсынылады.

8.7.7. Тәуекелдерді басқару процестерін қолдау үшін ҚМГ мен ЕТҰ сыртқы және ішкі көздерден алынған деректерді, заманауи технологияларды, сондай-ақ ақпараттың сапасын қамтамасыз ету үшін машиналық оқыту технологияларын қолдана отырып, деректерді басқару жүйесін пайдаланады.

8.7.8. Ақпараттық технологиялар ТБЖ масштабталуын және тиімділігін арттыруды қамтамасыз ете отырып, «пайда – шығын» арақатынасын талдауды ескере отырып, тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, басқару және мониторинг процестерін автоматтандыру үшін қолданылады.



8.8. Ақпараттандыру процесі және тәуекелдер туралы есептілікті қалыптастыру:

8.8.1. Тәуекелдерді басқару құрылымы ақпараттың барабар алмасуын қамтамасыз етеді – тігінен және көлденеңінен:

- төменнен жоғары: ҚМГ ДК мен Басқармасына ағымдағы қызмет, қабылданған тәуекелдер, оларды бағалау, бақылау және ден қою әдістері туралы ақпарат беру үшін.

- жоғарыдан төменге: қызметкерлерге мақсаттарды, стратегияны, қажетті мәдениетті, тәуекел-шыңды, НТК / Төзімділікті ИНҚ және тапсырмалар арқылы жеткізу үшін.

- көлденеңінен: құрылымдық бөлімшелер мен тәуекел бөлімшесімен, сондай-ақ ЕТҰ тәуекелдерін басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшелермен өзара іс-қимыл жасау үшін.

8.8.2. Байланыс арналары барлық ТБЖ қатысушыларын тәуекелдерді басқару әдістері мен құралдары туралы хабардарлықты арттыра отырып, тәуекелдер туралы сенімді және уақтылы ақпаратпен қамтамасыз етеді. Ақпарат қызметкерлерге өз функцияларын тиімді орындауға мүмкіндік беретін нысанда және мерзімде дайындалады.

8.8.3. Тәуекелдер мен тәуекел-факторлардың иелері ықтимал және іске асқан тәуекел оқиғаларына ұдайы мониторинг жүргізеді және ИНҚ-ға сәйкес олар жөнінде тәуекел бөлімшесін хабардар етеді.

8.8.4. ЕТҰ тәуекелдердің жиынтық деңгейін шоғырландыру, есептеу және белгіленген тәртіппен ҚМГ Басқармасы мен ДК-ні хабардар ету үшін ҚМГ-дағы тәуекелдер туралы ақпарат береді.

8.8.5. Ақпаратқа қол жеткізу ҚМГ-да ақпаратты таратудың қолданыстағы режимі ескеріле отырып жүзеге асырылады.

8.8.6. ҚМГ-да жылына кемінде бір рет тәуекел-тәбет есептеледі, сондай-ақ тоқсан сайын ДК, Аудит жөніндегі комитет, Басқарма және тәуекел иелері үшін тәуекелдер бойынша шоғырландырылған есеп қалыптастырылады. ЕТҰ Саясатқа 1-қосымшаға және 2-қосымшаның ең төменгі талаптарына сәйкес белгіленген мерзімдерде тәуекелдер бойынша шоғырландырылған есептілікті ұсынуға міндетті.

8.8.7. ҚМГ серіктестерге, кредиторларға, сыртқы аудиторларға, рейтингтік агенттіктерге және ҚМГ қызметінің сипаты мен ауқымын ескере отырып, жылдық есепті қоса алғанда, басқа да қатысушы тараптарға ТБЖ туралы ақпаратты ашады.

9. Қорытынды ережелер.

9.1. Саясатпен реттелмеген барлық мәселелер Қазақстан Республикасының заңнамасымен реттеледі.

1-қосымша.

Тәуекелдер бойынша есептерді ұсыну мерзімдері

Есептіліктің атауы	Ұсыну мерзімдері
Компанияның тәуекелдері бойынша басқарушылық есептілік	ҚМГ мен ЕТҰ басқарушылық есептілік пакетіне сәйкес.
Компанияның қаржылық орнықтылығы туралы есеп	Қарызды басқару және қаржылық орнықтылық жөніндегі ИНҚ-ға сәйкес.
Компанияның уәкілетті органының қарауына шығарылатын тәуекелдер жөніндегі есеп	Есепті тоқсаннан кейінгі айдың 20-ынан кешіктірмей, ДК жұмыс жоспарына сәйкес.

2-қосымша.

Тәуекел туралы есептің мазмұнына қойылатын минималды талаптар

1. Тәуекелдер картасы мен тіркелімі:
 - Жаңа тәуекелдер туралы ақпаратты қоса алғанда, есепті тоқсандағы (бар болса) тәуекелдердегі өзгерістерді ескере отырып, болжамды жылға арналған тәуекелдер картасы мен тіркелімі.
 - Төзімділік және НТК мәртебесі.
 - Туындау себептерін және оларға ен қою жөніндегі іс-шаралар жоспарын көрсете отырып, сыни тәуекелдерді жеке бөліп көрсету.
 - Есепті тоқсандағы сыни тәуекелдерге қатысты ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалу мәртебесі.
 - Маңызды емес тәуекелдерге қатысты ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалмағаны туралы ақпарат (бар болса).
 - Тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарындағы есепті тоқсандағы өзгерістер (бар болса).
2. Тәуекел-шыңдың сақталуы туралы есеп және қажет болған жағдайда тәуекел-шыңды қайта қарау бойынша ұсыныстар.
3. Тәуекелдердің жекелеген түрлерін басқару жөніндегі ИНҚ-ға сәйкес қаржылық тәуекелдер бойынша есептілік.
4. Инвестициялық жобалардың, оның ішінде мемлекеттік бағдарламалар, сондай-ақ ҚР Президенті мен ҚР Үкіметінің тапсырмалары шеңберінде іске асырылатын жобалардың тәуекелдері туралы ақпарат.
5. Залалды міндетті түрде көрсете отырып, іске асқан тәуекелдер (сандық, оны есептеу мүмкін болған кезде және сапалық бағалау кезінде) және іс-шаралардың тиімділігін бағалай отырып, осы тәуекелдерге ден қою бойынша қабылданған іс-әрекеттер бойынша ақпарат. Бұл бөлімде авариялар мен апаттар, өндірістегі жазатайым оқиғалар туралы ақпарат болуы керек.
6. Белгіленген ТБЖ процестерінен елеулі ауытқулар туралы ақпарат (бар болса).
7. ІАҚ ұсынымдарына сәйкес ТБЖ жетілдіру мақсатында өткізілетін іс-шаралар (бар болса).
8. Сақтандырып қорғауды ұйымдастыру жөніндегі ИНҚ-ға сәйкес іске асатын тәуекелдерді қайта сақтандырудың корпоративтік бағдарламасы туралы ақпарат.
9. ТБЖ тиімділігі / тиімсіздігі туралы мәлімдеме (бақылау рәсімдерінің мониторингін қамтуды ескере отырып, кемінде үш жылда бір рет).