

 АЛМАТЫ дамыту орталығы	«Алматы қаласын дамыту орталығы» Акционерлік қоғамы <i>«Алматы қаласын дамыту орталығы» АҚ Директорлар кеңесінің 2025 ж. «30» сәуір шешімімен мақұлданды № 2 хаттама №10 қосымша</i>
--	--

**«Алматы қаласын дамыту орталығы»
акционерлік қоғамының
Тәуекелдерді басқару саясаты**

Мазмұны

1. Жалпы ережелер.....	3
2. Мақсаттары және қолданылу саласы	3
3. Анықтамалар мен қысқартулар.....	3
4. Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесінің (КТБЖ) қағидаттары	5
5. Тәуекелдерді басқару процесінің кезеңдері	6
6. Ақпараттандыру және коммуникациялар.....	6
7. Есептілік және бақылау	7
8. Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесінің (КТБЖ) ұйымдық құрылымы.....	7
9. Қорытынды ережелер	9

1. Жалпы ережелер

1. Осы Тәуекелдерді басқару саясаты (бұдан әрі – Саясат) «Алматы қаласын дамыту орталығы» акционерлік қоғамының (бұдан әрі – Қоғам) тәуекелдерді басқару жүйесіндегі негізгі мақсаттарын, қағидаттары мен кезеңдерін, құрылымын және қатысушылардың негізгі функцияларын айқындайды.

2. Осы Саясат Қазақстан Республикасының заңнамасына, Қоғамның Жарғысына, Қоғамның Корпоративтік басқару кодексiне және iшкi нормативтiк құжаттарына сәйкес әзiрленген.

2. Мақсаттары және қолдану саласы

3. Қоғамда тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру басқару жүйесін қалыптастыруға бағытталған. Бұл жүйе қызметкерлердің, менеджменттің және Қоғам органдарының шешімдер қабылдау барысында тәуекел деңгейінің орындығы мен қолайлығын түсінуін, тәуекелдерге жедел ықпал етуін, негізгі және көмекші бизнес-процестер мен күнделікті операцияларына бақылау жүргізуін, сондай-ақ тиісті деңгейдегі басшылықты кез келген елеулі кемшіліктер туралы дереу хабардар етуін қамтамасыз етуге тиіс.

4. Тиімді жұмыс істейтін тәуекелдерді басқару жүйесі Қоғамның стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізуін қамтамасыз етуге бағытталған және бұл жүйе ұйымдық саясаттар, рәсімдер, мінез-құлық нормалары мен әрекеттер, басқару әдістері мен тетіктерінің жиынтығы болып табылады. Ол Директорлар кеңесі мен Басқарма тарапынан келесіні қамтамасыз ету үшін құрылады:

- 1) Қоғам қызметінің табыстылығы, стратегиялық мақсаттары мен оған ілеспе тәуекелдер арасындағы оңтайлы тепе-теңдікті сақтау;
- 2) Қоғамның қаржылық-шаруашылық қызметінің тиімділігі мен қаржылық тұрақтылығына қол жеткізу;
- 3) Қоғам активтерінің сақталуы және ресурстарды тиімді пайдалану;
- 4) қаржылық және басқарушылық есептіліктің толықтығы, сенімділігі мен дұрыстығы;
- 5) Қазақстан Республикасы заңнамасының және Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарының талаптарын сақтау;
- 6) Негізгі және көмекші бизнес-процестердің тиімді жұмыс істеуін қолдау және қызмет нәтижелерін талдау мақсатында алаяқтықтың алдын алуға бағытталған тиісті ішкі бақылау.

5. Саясат Қоғамның барлық бөлімшелері мен қызметкерлеріне қолданылады, сондай-ақ Қоғамда жүзеге асырылатын іс-шаралар мен процестердің барлық түрлеріне қолданылады.

3. Анықтамалар мен қысқартулар

6. Осы Саясатта тиісті анықтамалары бар келесі терминдер қолданылады:

1) Жалғыз акционер – Қоғамның 100% акцияларының меншік иесі болып табылатын Қоғамның жоғары органы;

2) Директорлар кеңесі – Қоғамның және Басқарманың қызметін жалпы басқаруға және бақылауға жауапты, оның мүшелерін Жалғыз акционер етіп сайлау арқылы құрылатын Қоғамды басқару органы;

- 3) Аудит жөніндегі комитет (Директорлар кеңесі) – Директорлар кеңесіне оның құзыретіне кіретін мәселелер бойынша ұсыныстарды қарау, талдау және әзірлеу арқылы көмек көрсететін тұрақты әрекет ететін консультативтік-кеңесші орган;
- 4) Қоғам Басқармасы – алқалы түрде сөз сөйлейтін Қоғамның атқарушы органы;
- 5) Ішкі нормативтік құжаттар (ІНҚ) – Қоғамның ішкі қызметін реттеуге арналған, әкімшілік шешімдердің сақталу тәртібі мен шарттарын айқындайтын және Қоғамның қызметкерлеріне, оның лауазымды тұлғаларына және Жалғыз акционеріне қолданылатын ішкі құжаттар;
- 6) Тәуекел – Қоғамның жарғылық мақсаттарына және Даму жоспарының мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етуі мүмкін оқиғалардың туындау ықтималдығы;
- 7) Тәуекел тәбеті – Қоғам өз мақсаттарына жету барысында өзіне қолайлы деп санайтын тәуекел шамасы;
- 8) Түйінді тәуекелдер – Қоғамның жарғылық мақсаттары мен Даму жоспарының мақсаттарына жетуіне ықпал ету ықтималдығы мен әсер ету күші бойынша ең елеулі тәуекелдер, бұл тәуекелдер тәуекел картасының қызыл және қызғылт сары аймақтарына жатады;
- 9) Тәуекелді бағалау – оқиғалардың салдары мен олардың туындау ықтималдығын салыстыру арқылы тәуекел ықтималдығы мен ықтимал залал көлемін анықтау процесі, ол бар тәуекелдер мен олардың көлемі туралы жалпы түсінік беру үшін және ең осал тұстарды айқындау мақсатында бастапқы саралау жүргізу арқылы жүзеге асырылады;
- 10) Тәуекелдерді сәйкестендіру – Қоғам қызметіне әсер етуі мүмкін әлеуетті тәуекелдерді анықтау процесі;
- 11) Тәуекелдерді басқару процесі (ТБ) – тәуекелдерді басқару бойынша іс-қимылдардың тізбегі, оған тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, оларға ден қою және мониторинг жүргізу кіреді. Тәуекелдерді басқару процесі Қоғамның жоспарлау (даму жоспары және/немесе іс-шаралар жоспарлары, жылдық бюджет) және қызмет нәтижелерін бағалау процестерімен біріктірілген;
- 12) Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесі (КТБЖ) – Қоғамдағы тәуекелдерді басқаруға қолданылатын процестер, әдістемелер мен құралдардың жиынтығы;
- 13) Тәуекелдер тізілімі – тәуекелдердің құрылымдалған тізімі, оған тәуекелдерді сапалық және (немесе) сандық талдау нәтижелері, сондай-ақ тәуекелдердің өлшемшарттары мен себептері, олардың туындау ықтималдығы, ықпалы (залалы), басымдылығы және ден қою шаралары кіреді;
- 14) Тәуекел иесі – белгілі бір тәуекелді басқаруға жауапты тұлға (қызметкер немесе құрылымдық бөлімше), атап айтқанда, тәуекелдің жүзеге асу ықтималдығын төмендетуге және (немесе) тәуекелдің жүзеге асуы Қоғамға тигізетін ықтимал салдарын азайтуға жауапты тұлға;
- 15) Бизнес-процесс – Қоғам қызметінің белгілі бір нақты нәтижеге қол жеткізуге бағытталған, бірізді, өзара байланысқан және реттелген қосалқы процестер жүйесі;
- 16) Бизнес-процестің иесі – процесті орындауға және оның қорытындысында қажетті нәтижеге қол жеткізуге жауапты құрылымдық бөлімше басшысы.
- 17) Тәуекел-менеджер - тәуекелдерді басқаруға жауапты, қоғамның бизнес-процестерін ішкі бақылау мен тәуекелдерін басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшенің (ТБҚБ) қызметкері;

18) Ішкі аудит қызметі – Директорлар кеңесіне тікелей бағынатын және есеп беретін Қоғамның органы, ішкі аудитті жүзеге асырады – Қоғам қызметін жетілдіруге бағытталған, тәуелсіз және объективті кепілдіктер мен кеңестер ұсыну бойынша қызмет, Қоғамның мақсаттарына қол жеткізуіне жәрдемдеседі, тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және корпоративтік басқару процестерінің тиімділігін бағалау мен арттыруға жүйелі және дәйекті көзқарас қолданады.

4. Тәуекелдерді басқару жүйесінің қағидаттары

7. Тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру қағидаттары мен тәсілдері мыналарды көздейді:

- 1) тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен міндеттерін айқындау;
- 2) тәуекелдерді басқару жүйесінің ұйымдық құрылымын айқындау, ол шешім қабылдаудың барлық деңгейлерін қамтуы және тәуекелдерді басқару жүйесін әзірлеу, бекіту, қолдану және бағалау үдерісіндегі тиісті деңгейдің рөлін ескеруі тиіс;
- 3) тәуекелдерді басқару процесін ұйымдастыру талаптары (тәуекелдерді анықтау тәсілдері, тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау тәртібі, ден қою әдістерін айқындау, мониторинг);
- 4) ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыру және бақылау рәсімдерін жүргізу талаптары (ішкі бақылау жүйесінің негізгі салалары мен негізгі компоненттерінің сипаттамасы, тиімділікті бағалау және ішкі бақылау саласында есептілікті қамтамасыз ету тәртібі).

8. Тәуекелдерді басқару жүйесі Қоғамның мақсаттарына қол жеткізу үшін төмендегі ажырамас қағидаттар негізінде құрылған:

- 1) Интеграция қағидаты: тәуекелдерді басқару Қоғамның стратегиялық және жедел басқаруына барлық деңгейлерде кіріктірілген;
- 2) Жан-жақты қамту қағидаты: тәуекелдерді басқару жүйесі тәуекелдердің барлық түрлерін қамтиды;
- 3) Жүйелілік және құрылымдылық қағидаты: тәуекелдерді басқару нақты айқындалған және құжатталған процестер мен рәсімдер негізінде жүзеге асырылады;
- 4) Ауқымы мен контекстіне сәйкестік қағидаты: тәуекелдерді басқару процестері Қоғам қызметінің ерекшеліктеріне, ауқымына және контекстіне бейімделген;
- 5) Үздіксіздік қағидаты: тәуекелдер мен оларды басқару шараларын тұрақты түрде мониторингтеу және қайта қарау;
- 6) Ашықтық және есептілік қағидаты: тәуекелдер және оларды басқару шаралары туралы ақпараттың қолжетімділігін қамтамасыз ету;
- 7) Қатыстылық және жауапкершілік қағидаты: тәуекелдерді басқару процесіне басқарудың барлық деңгейлері мен Қоғам қызметкерлерін тарту.
- 8) Бейімделу принципі: ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерге бейімделу үшін тәуекелдерді басқару жүйесінің икемділігі;
- 9) Болжамдылық принципі: ықтимал тәуекелдерді азайту үшін алдын алу шараларын әзірлеу және енгізу;
- 10) Жақсарту қағидаты: тәжірибені, нәтижелерді және озық тәжірибелерді талдау негізінде тәуекелдерді басқару жүйесін тұрақты жетілдіру.

5. Тәуекелдерді басқару процесінің кезеңдері

9. Тәуекелдерді басқару жүйесі барлық елеулі тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, олар бойынша ден қою шараларын қабылдау және мониторинг жүргізу рәсімдерін, сондай-ақ тәуекел деңгейін төмендету бойынша уақтылы әрі жеткілікті шараларды қабылдауды көздейді.

1-сызба. Тәуекелдерді басқару процесінің кезеңдері



Тәуекелдердің мақсаттарын ашу мен сәйкестендіру, Тәуекелдерді бағалау және басымдықтарды белгілеу, Тәуекелдерге ден қою шаралары, Мониторинг, есептілік және ақпараттың эскалациясы, растау (кепілдік), Тәуекелдерді бағалау, Іс-қимыл жоспары, Мониторинг және жақсарту

10.1 кезең – Мақсаттарды ашу және тәуекелдерді сәйкестендіру:

Қоғамда бар тәуекелдерді толық әрі нақты түсіну үшін жыл сайын тәуекелдерді сәйкестендіру мен бағалау жүргізіледі. Бұл мәліметтер тәуекелдер тізілімінде, тәуекелдер картасында және тәуекелдерге әрекет ету жөніндегі іс-шаралар жоспарында (процестерді жетілдіру, тәуекелдерді азайту стратегиялары) көрініс табады және олар Директорлар кеңесімен бекітіледі.

11.2 кезең – Тәуекелдерді бағалау және басымдықтарды белгілеу:

Тәуекелдердің туындау ықтималдығы мен ықтимал залалын бағалау мақсатында тәуекелдерді бағалау жүргізіледі. Бағалау нәтижесінде анықталған барлық тәуекелдерге басымдық беру жүзеге асырылады, бұл кейіннен ең маңызды тәуекелдерге ден қою үшін ресурстарды негізді түрде бөлуді қамтамасыз етеді.

12. 3 кезең – Тәуекелдерге ден қою шаралары:

Тәуекелдерді болдырмау және/немесе оларды басқару бойынша (құны мен тәуекелді төмендету деңгейі тұрғысынан оңтайлы) жоспарларды айқындау жүргізіледі. Осы кезең аясында анықталған тәуекелдерді басқару стратегиясы таңдалады (төмендету, беру/эскалациялау, қабылдау немесе болдырмау).

13. 4 кезең – Мониторинг, есептілік және ақпараттың эскалациясы:

Тәуекелдерді жүйелі түрде мониторингілеу және бақылау тәуекелдер тізілімін өзектендіру арқылы жүзеге асырылады, бұл жағдайлардағы өзгерістерге жедел ден қоюға және бизнес жүргізу процесінде тәуекелдерді тиімді басқаруға мүмкіндік береді.

14. 5 кезең – Растау (кепілдік):

Тәуекелдерді басқару процесінің аяқталуы барлық тәуекелдердің анықталып, бағаланып, өңделіп және бақыланғанын, барлық сапа мен сәйкестік кепілдіктерінің орындалғанын растай отырып, процестің сәтті аяқталуына және нәтижелердің тұрақтылығын сақтауға ықпал етеді.

6. Ақпараттандыру және коммуникациялар

15. Тәуекел-менеджер Қоғам қызметкерлеріне тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша тұрақты кеңестер беруді қамтамасыз етеді.

16. Ішкі коммуникация Қоғам қызметкерлерін анықталған тәуекелдер және оларды басқару шаралары туралы хабардар етуді қамтиды.

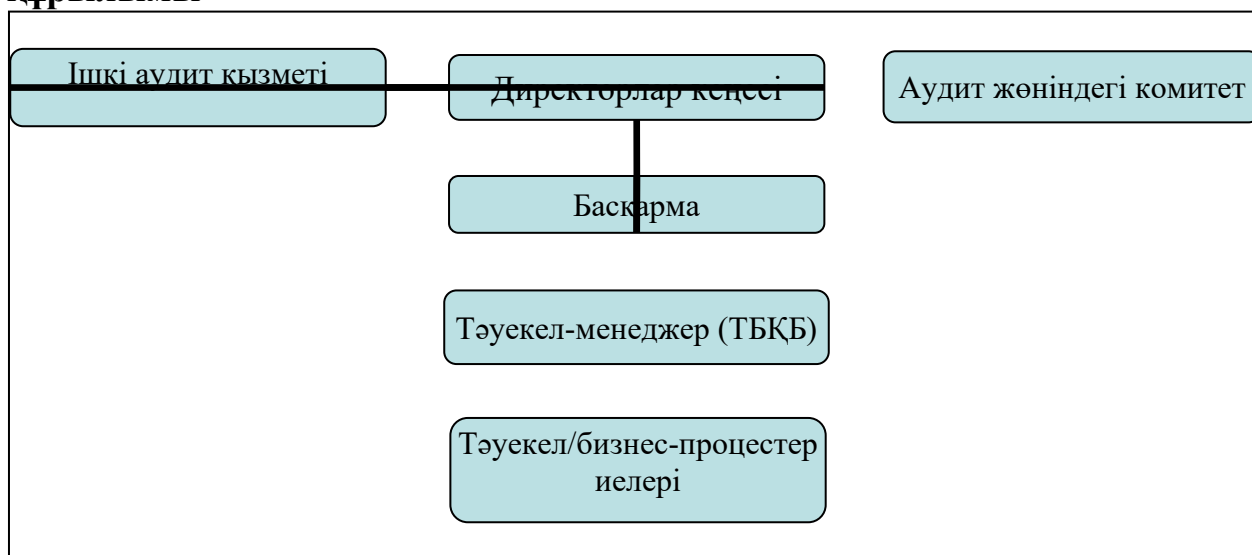
7. Есептілік және бақылау

17. Директорлар кеңесі тәуекелдер тізбесін қарау кезінде стратегиялық мақсаттардың орындалуына нақты әсер етуі мүмкін тәуекелдердің қамтылуын қамтамасыз етеді, ал тәуекелдерге әрекет ету жөніндегі іс-шаралар жоспарын қарау кезінде осы іс-шаралардың пайдалы екеніне көз жеткізеді. Директорлар кеңесі мен Басқармаға негізгі тәуекелдер, олардың Даму бағдарламасына ықпалы тұрғысынан талдауы туралы ақпарат тұрақты түрде ұсынылады. Тәуекелдер бойынша есептер Директорлар кеңесінің отырыстарына жарты жылда кемінде бір рет шығарылады және толық көлемде тиісті түрде талқыланады.

8. Тәуекелдерді басқару жүйесінің ұйымдық құрылымы

18. Қоғамның тәуекелдерді басқару жүйесінің құрылымы тәуекелдерді анықтауға, бағалауға, басқаруға және мониторинг жүргізуге жүйелі әрі интеграцияланған тәсілді қамтамасыз ететін түрлі деңгейлер мен элементтерден тұрады.

2-сызба. Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесінің (КТБЖ) ұйымдық құрылымы



1) Қоғамның Директорлар кеңесі:

- Қоғамның стратегиялық басқаруын қамтамасыз етеді, Басқарманың қызметін бақылайды, осы жүйенің мақсаттарына сәйкес тәуекелдерді басқару жүйесін ұйымдастыру қағидаттары мен тәсілдерін айқындайтын ішкі құжаттарды бекітеді;
- Тәуекелге деген тәбеттің жалпы деңгейі мен түйінді тәуекелдерге қатысты төзімділік деңгейлері бекітіледі және Қоғамның ішкі құжаттарында белгіленеді;
- Тәуекелдер тізбесін қарау кезінде стратегиялық міндеттердің іске асырылуына нақты әсер етуі мүмкін тәуекелдердің қамтылуын қамтамасыз етеді, ал тәуекелдерден қою бойынша іс-шаралар жоспарын қарау кезінде бұл іс-шаралардың тиімділігіне көз жеткізеді;
- Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімді жұмыс істеуін ұйымдастыру мен оған қадағалау жасауға ерекше назар аударады.

2) Аудит жөніндегі комитет:

- Тәуекелдерді басқару, Қоғамның сыртқы реттеуші талаптары мен ішкі нормативтік құжаттарын сақтау мәселелері бойынша Директорлар кеңесі, сыртқы

және ішкі аудиторлар, сондай-ақ Қоғам басшылығы арасындағы өзара іс-қимылды қамтамасыз етеді.

3) Қоғамның Ішкі аудит қызметі:

– Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігіне жүйелі түрде бағалау жүргізеді, корпоративтік басқаруға баға береді, бұл ретте ішкі аудит саласындағы жалпыға ортақ қызмет стандарттары мен корпоративтік стандарттарды қолданады;

– Тәуекелдерді басқару жүйесін тексеру, талдау және бағалау арқылы оның тиімділігі туралы Директорлар кеңесіне тәуелсіз және объективті ақпарат ұсынады:

- тәуекелдерді тиімді басқару үшін тәуекелдерді басқару жүйесі элементтерінің жеткіліктілігі мен жетілуін тексеру (мақсаттар мен міндеттер, инфрақұрылым, процестерді ұйымдастыру, нормативтік-әдіснамалық қамтамасыз ету, тәуекелдерді басқару жүйесі шеңберіндегі құрылымдық бөлімшелердің өзара іс-қимылы, есептілік) ;
- Басқарма оны басқарудың барлық деңгейлерінде тәуекелдерді анықтаудың толықтығын және бағалаудың дұрыстығын тексеру;
- осы мақсаттарға бөлінген ресурстарды пайдалану тиімділігін қоса алғанда, бақылау рәсімдерінің және тәуекелдерді басқару жөніндегі өзге де іс-шаралардың тиімділігін тексеру;
- іске асырылған тәуекелдер туралы ақпаратқа талдау жүргізу (ішкі аудиторлық тексерулердің нәтижелері бойынша анықталған бұзушылықтар, қойылған мақсаттарға қол жеткізбеу фактілері, сот талқылауларының фактілері).

4) Қоғам Басқармасы:

– Директорлар кеңесі бекіткен тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеуді және енгізуді қамтамасыз етеді;

– Тәуекелдерді басқару жүйесін құруды және оның тиімді жұмыс істеуін, сондай-ақ тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылау қағидаттары мен рәсімдерін практикалық іске асыру және үзіліссіз орындау арқылы қамтамасыз етеді;

– Тәуекелдерді басқару жүйесін ұйымдастыру саласында Директорлар кеңесінің шешімдері мен аудит комитетінің ұсынымдарын орындауға жауапты;

– Ішкі нормативтік құжаттардың талаптарына сәйкес тәуекелдерді басқару жүйесіне мониторинг жүргізеді;

– Ішкі және сыртқы бизнес-ортаның өзгерістерін ескере отырып, тәуекелдерді басқару процестері мен рәсімдерін жетілдіруді қамтамасыз етеді;

– Тәуекелдерді басқару жүйесінің қағидаттарын іске асыру және тиімділігін қамтамасыз ету мақсатында тәуекелдерді басқарудың нақты рәсімдері бойынша өкілеттіктерді, міндеттер мен жауапкершілікті төменгі деңгей басшыларына және/немесе құрылымдық бөлімшелердің басшыларына бөледі.

5) Тәуекел – менеджер:

– Тәуекелдерді басқару процестерін жалпы үйлестіруді жүзеге асырады;

– Тәуекелдерді басқару саласындағы әдістемелік құжаттарды әзірлейді және бизнес-процестердің иелері мен қызметкерлеріне тәуекелдерді анықтау, құжаттау, енгізу, мониторинг жүргізу мен бақылау рәсімдерін жетілдіру, тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарларын және тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарларын қалыптастыру, олардың орындалуы бойынша есептілік дайындау барысында әдіснамалық қолдау көрсетеді;

- Қызметкерлерді тәуекелдерді басқару саласында оқытуды ұйымдастырады;
- Тәуекелдер портфеліне талдау жүргізіп, тиісті тәуекелдерді басқару бойынша ден қою стратегиясы мен ресурстарды қайта бөлу жөнінде ұсыныстар әзірлейді;
- Тәуекелдер бойынша жиынтық есептілікті қалыптастырады;
- Құрылымдық бөлімшелердің тәуекелдерді басқару процесіне жедел бақылау жүргізеді;
- Тәуекелдерді басқару жүйесінің мәртебесі, бар қауіптер және оларды болдырмау/азайту жөніндегі ұсыныстар туралы Директорлар кеңесі және/немесе Басқарманы дайындайды және хабардар етеді.

6) Тәуекел, бизнес-процестер иелері:

- Өзінің функционалдық міндеттеріне сәйкес, бөлімшелерінің мақсаттарына қол жеткізуге қатысты тәуекелдерді уақтылы анықтау және басқару, сондай-ақ Қоғамның өздеріне жүктелген функционалдық қызмет салаларында тәуекелдерді басқару жүйесін әзірлеу, құжаттау, енгізу, мониторинг жүргізу және жетілдіру үшін жауап береді.

19. Қоғам қызметкерлері күнделікті негізде тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады және өздерінің функционалдық міндеттері аясында олардың ықтимал әсеріне мониторинг жүргізеді.

Тәуекелдерді басқару функциясына жетекшілік ететін басшы тәуекел иесі болып табылмайды, бұл оның тәуелсіздігі мен объективтілігін қамтамасыз етеді. Тәуекелдерді басқару функцияларын экономикалық жоспарлау, корпоративтік қаржыландыру, қазынашылық, инвестициялық қызмет, ішкі аудитпен байланысты функциялармен қатар атқаруға жол берілмейді. Басқа функциялармен қатар атқаруға, егер елеулі мүдделер қақтығысы туындамаса, жол беріледі.

9. Қорытынды ережелер

20. Осы Саясат Қоғамның Директорлар кеңесі бекіткен сәттен бастап күшіне енеді.

21. Қоғам осы Саясатқа сәйкес тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі құжаттарды пайдаланатын болады.

22. Тәуекелдерді басқару жөніндегі барлық ішкі құжаттарды (ережелер, басшылық, рәсімдер, әдістеме, нұсқаулықтар) Қоғам Басқармасы бекітеді.

23. Осы Саясат қолданыстағы заңнама талаптарының өзгеруіне немесе нормативтік талаптар мен халықаралық практикаға сәйкес тәуекелдерді басқарудың жаңа тиімді әдістері мен құралдарының пайда болуына қарай қайта қаралуға тиіс.