

|                                                                                                                                       |                                                                                            |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br><small>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small> | <p align="center">«QazaqGaz» ҰК» АҚ<br/>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі</p>   |                                |
| <p>Редакция: № 1<br/>Сәйкестендіру коды:<br/>П-03-25</p>                                                                              | <p align="center">«QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты</p> | <p align="right">б е т   1</p> |

«QazaqGaz» ҰК» АҚ  
Директорлар кеңесінің  
2025 жылғы «24» сәуір №07/25  
шешімімен **бекітілген**

## «QAZAQGAZ» ҰК» АҚ-ның ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЖӘНЕ ІШКІ БАҚЫЛАУ САЯСАТЫ

Астана қаласы, 2025 жыл

|                                                                                                                        |                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |           |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | б е т   2 |

### Алғысөз

«QazaqGaz» ҰК» АҚ Директорлар кеңесінің 18.04.2017 жылғы № 8 шешімімен бекітілген КТГ П-02-17. «ҚазТрансГаз» АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарының тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі жөніндегі саясатының **орнына**

**Қайта қарау күні:** 2028 жыл.

|                                                                                                                        |                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |           |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | б е т   3 |

## Мазмұны

|                                                                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Мақсаты мен қолданылу саласы                                                                                                                                                      | 4  |
| 2. Нормативтік сілтемелер                                                                                                                                                            | 4  |
| 3. Терминдер мен анықтамалар                                                                                                                                                         | 4  |
| 4. Қысқартулар мен белгілеулер                                                                                                                                                       | 5  |
| 5. Жауапкершілік және өкілеттіктер                                                                                                                                                   | 6  |
| 6. Негізгі бөлімі                                                                                                                                                                    | 6  |
| 7. Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесіне қатысушылардың функциялары                                                                                                         | 9  |
| 8. Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау және операциялық қызмет, бюджеттеу, инвестициялық және қаржылық қызмет және персоналды ынталандыру процестерімен байланысы | 12 |
| 9. Қажетті тәуекел мәдениетін айқындау                                                                                                                                               | 13 |
| 10. Тәуекел-аппетитті айқындау                                                                                                                                                       | 14 |
| 11. Тәуекелдерді анықтау (сәйкестендіру)                                                                                                                                             | 14 |
| 12. Тәуекелдерді бағалау                                                                                                                                                             | 15 |
| 13. Тәуекелдерге басымдық беру                                                                                                                                                       | 17 |
| 14. Тәуекелдерге әрекет ету                                                                                                                                                          | 17 |
| 15. Тәуекелдерге кешенді көзқарас                                                                                                                                                    | 17 |
| 16. Маңызды өзгерістерді бағалау                                                                                                                                                     | 17 |
| 17. Тәуекелдерді және қызмет тиімділігін талдау (факторлық талдау)                                                                                                                   | 18 |
| 18. Тәуекелдерді басқару тиімділігін арттыру                                                                                                                                         | 18 |
| 19. Ақпарат және технологияны пайдалану                                                                                                                                              | 18 |
| 20. Қайта қарау, өзгерістер енгізу, сақтау және тарату                                                                                                                               | 18 |
| 1-қосымша                                                                                                                                                                            | 19 |

|                                                                                                                        |                                                                      |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |         |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   4 |

## 1. Мақсаты мен қолданылу саласы

1.1 Осы «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты (бұдан әрі – Саясат) «Самұрық-Қазына» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясатына, «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның Корпоративтік басқару кодексіне, «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның ішкі құжаттарына (бұдан әрі - Қоғам), Трэдвэй Комиссиясының Демеушілік Ұйымдары Комитетінің (COSO) ұсынымдарына және тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылау саласындағы өзге де үздік тәжірибелеріне сәйкес әзірленді.

1.2 Саясат Қоғамдағы тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың корпоративтік жүйесін ұйымдастырудың негізгі принциптері мен тәсілдерін айқындайды.

1.3 Осы Саясаттың күші барлық қызмет түрлеріне қолданылады.

1.4 Қоғамның лауазымды тұлғалары мен жұмыскерлері өз міндеттерін жүзеге асыру және қойылған міндеттерді іске асыру кезінде Саясатты басшылыққа алуға міндетті.

1.5 Саясат «QazaqGaz» ҰК» АҚ тобына кіретін, дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) елу және одан да көп пайызын Қоғам тікелей немесе жанама түрінде иеленетін еншілес және тәуелді ұйымдарға қолданылады.

1.6 Саясат Қоғамның интернет-сайтында орналастырылады және оның негізгі ережелері Қоғамның жылдық есебінде ашылады. Саясатпен реттелмеген мәселелер Қазақстан Республикасының заңнамасымен және Қоғамның өзге де ішкі нормативтік құжаттарымен реттеледі. Қазақстан Республикасының заңнамасы немесе нормативтік актілері өзгерген және осы Саясаттың жекелеген баптары оларға қайшы келген жағдайда, бұл баптардың күші жойылады. Саясатқа тиісті өзгерістер енгізілген сәтке дейін Қазақстан Республикасының құқықтық актілерін басшылыққа алу қажет.

## 2. Нормативтік сілтемелер

2.1 Саясатта Трэдвэй комиссиясының Демеушілік ұйымдары комитеті әзірлеген «Ұйымның Тәуекелдерін басқару. Стратегиямен және қызмет тиімділігімен интеграциялану» тұжырымдамасына («Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance») сілтемелер қолданылды.

## 3. Терминдер мен анықтамалар

3.1 Саясатта келесі терминдер мен анықтамалар қолданылады:

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Тәуекел иесі</b>             | Қоғамның белгілі бір тәуекелді басқару аспектілеріне жауапты жұмыскер, құрылымдық бөлімше немесе алқалы органы;                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Процесс тәуекелінің иесі</b> | бизнес-процестің иесі;                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ішкі бақылау</b>             | Директорлар кеңесі, Басқарма және Қоғам жұмыскерлері жүзеге асыратын, операциялық мақсаттарға, есептілікті дайындау және заңнаманы, ішкі нормативтік құжаттардың талаптарын сақтау саласындағы мақсаттарға қол жеткізуге қатысты «ақылға қонымды сенімділікті» қамтамасыз етуге арналған процесс ТБКЖ бөлігі болып табылады; |
| <b>Тәуекелдер картасы</b>       | тәуекел регистрінің графикалық бейнесі (тік осі бойынша тәуекелдің әсері көрсетілген тікбұрышты кесте, ал көлденең бойынша тәуекелдің туындау ықтималдығы);                                                                                                                                                                  |

|                                                                                   |                                                                                                 |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | <p align="center"><b>«QazaqGaz» ҰК» АҚ</b><br/>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі</p> |                              |
| <p>Редакция: № 1<br/>Сәйкестендіру коды:<br/>П-03-25</p>                          | <p align="center">«QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты</p>      | <p align="right">бет   5</p> |

|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Негізгі тәуекелдер көрсеткіші (НТК)</b>                                 | тәуекел факторларының өзгеру тенденциялары және Қоғам қызметіне теріс әсер етуі мүмкін тәуекелдерді іске асыру туралы сигнал беретін индикатор;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Бақылау (бақылау рәсімі)</b>                                            | тәуекелді жүзеге асыру ықтималдығын азайтуға немесе оның салдарын азайтуға мүмкіндік беретін ішкі бақылау элементі, құжатталған әрекеттер жиынтығы, жүйелердің конфигурациясы немесе процестерді ұйымдастыру, бақылау процедурасы бизнес-процестердің ажырамас бөлігі болып табылады;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі (тәуекелдерді басқару)</b> | Қоғамның құнын құру және сақтау кезінде Қоғам сүйенетін Қоғамның барлық процестеріне (стратегиялық жоспарлаудан бастап операциялық қызметке дейін) интеграцияланған мәдениет, құзыреттер мен тәжірибелер;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Тәуекел профилі</b>                                                     | тәуекелдердің түрлерін, әсер ету дәрежесін және өзара тәуелділігін, олардың Қоғам қызметінің нәтижелеріне салдарын қарауға мүмкіндік беретін Қоғам тәуекелдеріне кешенді шолу;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Тәуекелдер тізілімі</b>                                                 | Қоғамның сәйкестендірілген маңызды тәуекелдері туралы ақпаратты қамтитын құжат;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Тәуекел</b>                                                             | Қоғамның стратегиялық, операциялық және іскерлік мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін ықтималды оқиға;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Тәуекел-аппетит</b>                                                     | қойылған мақсаттарға қол жеткізу кезінде, Қоғам үшін қолайлы тәуекел және/немесе залал мөлшері;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Тәуекел бөлімі</b>                                                      | тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыруға жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесі;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Толеранттылық</b>                                                       | тәуекелді іске асыру салдарынан нақты бизнес-мақсатқа қол жеткізуге қатысты ауытқудың қолайлы деңгейі;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Тәуекелдерді басқару (Тәуекел-менеджмент)</b>                           | Қоғам құнды құру, сақтау және іске асыру кезінде (тәуекелдерді басқару үшін) сүйенетін, Қоғамның барлық процестеріне интеграцияланған мәдениет, құзыреттер, әдістер мен тәсілдер (стратегиялық жоспарлаудан бастап тиімділікті басқаруға дейін). Тәуекел-менеджмент корпоративтік басқарудың негізгі элементтерінің бірі болып табылады; ұйымның барлық деңгейлерінде басқару шешімдерін қабылдау процесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Саясатта «тәуекелдерді басқару», «тәуекел-менеджмент», «тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі (ТБКЖ)» терминдері бір-бірінің орнына қолданылады; |
| <b>ТБКЖ қатысушысы</b>                                                     | Директорлар кеңесі, оның комитеттері, Ішкі аудит қызметі, Басқарма, Қоғамның жұмыскерлері мен құрылымдық бөлімшелері, Тәуекел-бөлімше, тәуекел-үйлестірушілер және Комплаенс қызметі.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Саясатта ашылмаған терминдер мен анықтамалар Қазақстан Республикасының заңнамасында, Жарғыда және Қоғамның өзге де ішкі құжаттарында айқындалған мағынада пайдаланылады.

#### 4. Қысқартулар мен белгілеулер

4.1 Саясатта келесі қысқартулар мен белгілеулер қолданылады:

|             |                                                    |
|-------------|----------------------------------------------------|
| <b>COSO</b> | Тредвей комиссиясының Демеушілік ұйымдар комитеті; |
| <b>ТБАЖ</b> | Тәуекелдерді басқарудың автоматтандырылған жүйесі; |

|                                                                                                                        |                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |           |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | б е т   6 |

|               |                                                                                               |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ТБКЖ</b>   | Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі;                                                 |
| <b>Қоғам</b>  | «QazaqGaz» ҰК» АҚ;                                                                            |
| <b>Саясат</b> | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау корпоративтік жүйесінің саясаты; |
| <b>ІАҚ</b>    | «QazaqGaz» ҰК» АҚ Ішкі аудит қызметі.                                                         |
| <b>ЕҰ</b>     | Еншілес ұйымдар                                                                               |

## 5. Жауапкершілік және өкілеттіктер

5.1 Тәуекел-бөлімшенің басшысы Саясатты әзірлеуге, өзектендіруге, сондай-ақ Саясат ережелеріне түсініктеме беруге жауапты болып табылады.

5.2 Тәуекел-бөлімше Саясатты Қоғамның интернет-сайтында орналастыруды, сондай-ақ Қоғамның жылдық есебінде Саясаттың негізгі ережелерін ашуды қамтамасыз етеді.

5.3 Саясат ережелерін дұрыс қолданғаны үшін жауапкершілік Директорлар кеңесінің, Қоғам Басқармасының мүшелеріне және Қоғамның басқа да жұмыскерлеріне жүктеледі.

## 6. Негізгі бөлімі

### 6.1. Корпоративтік тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің мақсаттары мен міндеттері.

6.1.1 ТБКЖ корпоративтік басқару элементтерінің бірі, жоспарлау, басқару шешімдерін қабылдау процестерінің ажырамас бөлігі болып табылады және стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізудің ақылға қонымды сенімділігін қамтамасыз етуге арналған.

6.1.2 ТБКЖ міндеттері:

а) тәуекел мәдениетін арттыру және Қоғам қызметінің барлық аспектілеріне ТБКЖ-ны интеграциялау;

б) Қоғамның мақсаттарға қол жеткізуге қауіп төндіретін жағдайлардың алдын алу, жағымсыз оқиғаларға тиімді ден қою және мұндай жағдайлардың салдарын (егер олар орын алса) қолайлы деңгейге дейін қысқарту қабілеті есебінен, Қоғам қызметі нәтижелерінің құбылмалылығын төмендету;

с) Қоғамның құны мен кірістілігін ұзақ мерзімді перспективада арттыру үшін мүмкіндіктерді пайдалану.

д) Тәуекел иелері тәуекелдерді сәйкестендіру мен бағалауды дербес жүргізуі, тәуекелдерді басқарудың стандартты әдістерін қолдануы және олардың негізінде тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шараларды немесе тәуекелдерді басқару жөніндегі бақылау рәсімдерін әзірлеуі үшін тәуекелдермен жұмыс істеудің осындай жүйесін құру;

е) тәуекелдерді басқару процесін Қоғам қызметін жүргізу мен басқарудың негізгі процестеріне интеграциялау;

6.1.3 ТБКЖ Қоғамның әрбір қызметкерінен басталады, осыған байланысты ТБКЖ тиімділігі белгілі бір шектеулерге ие. Қателіктер, екі немесе одан да көп адамның келісімі, адам факторына қатысты басқа шектеулер компанияның мақсаттарына жетуде абсолютті кепілдікке ие болуға мүмкіндік бермейді, тек ақылға қонымды сенімділік беру мүмкіндігіне әкеледі.

6.1.4 ТБКЖ түсіндіруіндегі түсініспеушіліктерді болдырмау үшін, келесі маңызды жайттарды атап өткен жөн:

а) Тәуекелдерді басқару тек функция немесе бөлім болып табылмайды. Тәуекелдерді басқару – бұл компанияның барлық процестеріне біріктірілген мәдениет, құзыреттер мен тәжірибелер;

б) Тәуекелдерді басқару тәуекелдерді тіркеу процесімен шектелмейді және тек ішкі бақылаумен байланысты емес. Тәуекелдерді басқару стратегиямен, корпоративтік басқарумен, мүдделі тараптармен коммуникациямен және қызмет тиімділігін басқарумен өзара байланысты;

|                                                                                                                        |                                                                      |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |         |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   7 |

с) Тәуекелдерді басқару құнды құруға және сақтауға шоғырланған, тәуекел мәдениетіне және тәуекелдерді кешенді шолуға акцент жасайды;

д) Тәуекелдерді басқару чек-парақ болып табылмайды. Тәуекелдерді басқару оларға сәйкес бизнес-процестерді құруға болатын принциптерді қамтиды және қызмет тиімділігін бақылау және жақсарту жүйесі болып табылады.

е) Бизнес-процестің иесі өз қызметі саласындағы тәуекелдерді басқару процесіне дербес жауапты болады.

## 6.2. Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесінің компоненттері

6.2.1 Тәуекелдерді басқару процесінің тиімді жұмыс істеуі мақсатында, Қоғам өз қызметінің барлық деңгейлерінде ТБКЖ-ның мынадай өзара байланысты компоненттерін басшылыққа алады:

1) **Корпоративтік басқару және мәдениет.** Корпоративтік басқару мен мәдениет бірге ұйымның тәуекелдерді басқарудың барлық басқа компоненттерінің негізін құрайды. Корпоративтік басқару ұйымның тәуекелдерін басқару процесінің маңыздылығын арттыра отырып, ұйымға қарқын береді;

2) **Стратегия және мақсат қою.** Қоғамдағы тәуекелдерді басқару стратегия мен бизнес мақсаттарын анықтау процесі арқылы акционерлік құнды арттыру стратегиясына интеграцияланады. Бизнес-контекстті түсіну арқылы Қоғам ішкі және сыртқы факторлар мен олардың тәуекелге әсері туралы түсінік бере алады;

3) **Қызметтің тиімділігі.** Қоғам өз стратегиясын жүзеге асыру және алға қойған бизнес мақсаттарына Қоғамның жету қабілетіне әсер етуі мүмкін тәуекелдерді анықтайды және бағалайды;

4) **Талдау және қайта қарау.** Қызметтің тиімділігін талдау арқылы, Қоғам белгілі бір кезең ішінде және елеулі өзгерістер болған жағдайда, Қоғамның тәуекелдерді басқару компоненттерінің қаншалықты жақсы жұмыс істейтінін, сондай-ақ қандай өзгерістер енгізу керектігін бағалай алады;

5) **Ақпарат, коммуникация және есептілік.** Коммуникация - бұл жалпы Қоғам шеңберінде ақпарат алу мен бөлісудің үздіксіз, қайталанатын процесі. Басшылық Қоғамның тәуекелдерді басқару процесін қолдау үшін ішкі және сыртқы көздерден алынған ақпаратты пайдаланады. Қоғамда тәуекелдерді басқару бойынша тұрақты есептілік көзделген

6.2.2. Ішкі бақылау ТБКЖ компоненттерімен тығыз қиылысатын компоненттерден тұрады: бақылау ортасы (ұйымдастырушылық құрылымды, адалдық пен этикалық нормаларды, басшылық философиясы мен стилін, кадр саясатын, жұмыскерлердің құзыреттілігін қамтиды, «басқару және мәдениет» компонентімен қиылысады), тәуекелдерді бағалау («қызмет тиімділігі» компонентімен тығыз қиылысады), бақылау процедуралары (тәуекелдерді басқарудың бөлігі болып табылады), ақпарат және коммуникациялар, мониторинг («өзгерістерді мониторингтеу және енгізу», «ақпарат, коммуникация және есеп беру» компоненттеріне тығыз сәйкес келеді).

6.2.3. Ішкі бақылау ТБКЖ-ның ажырамас бөлігі екенін және ТБКЖ-мен ішкі бақылаудың компоненттері бір-бірімен тығыз байланысты екенін ескере отырып, мағынасы жағынан ұқсас принциптердің қайталануын болдырмау үшін, Саясатта бақылау рәсімдеріне қойылатын талаптарды сипаттау бөлігінде кеңейте отырып, тек ТБКЖ құрылымы бойынша принциптер ұсынылған. Бұл ретте, басқалармен қатар мыналарды ескеру қажет:

- ТБКЖ құнды құруға және сақтауға назар аударса, ішкі бақылау нақты мақсаттарға жете алмау тәуекелдеріне әрекет ету шараларын қабылдауға бағытталған;
- ішкі бақылау тұжырымдамасынан өзгеше ТБКЖ тұжырымдамасы Тәуекел-аппетитті, Толеранттылықты, тәуекелдерді кешенді шолуды анықтауды қамтиды, тәуекел-мәдениетке баса назар аударады, бұл ретте жоғарыда тізімделгендер ішкі бақылау жүйесінің жұмысына айтарлықтай әсер етеді.

|                                                                                                                        |                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |           |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | б е т   8 |

### **6.3. Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі принциптері.**

6.3.1 Тәуекелдерді басқару саласындағы негізгі принциптер, бірақ төмендегілермен шектелмейді:

1) Интеграциялану. Тәуекелдерді басқару корпоративтік басқарудың маңызды құрамдас бөлігі және Қоғамды басқарудың жалпы жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Тәуекелдерді басқару процестері бизнесті жоспарлау мен стратегиялық мақсаттар қоюды қоса алғанда, негізгі бизнес-процестерге интеграциялануы керек. Тәуекелдерді басқару Қоғамның барлық бизнес функцияларын, құрылымдық бөлімшелерін, жұмыс органдарын (комиссияларды, жұмыс топтарын) қозғайды. Тәуекелдерді басқару ішкі бақылау жүйесімен тікелей, оның ішінде тәуекел-аппетитті белгілеу, мақсаттар мен онымен байланысты тәуекелдерді каскадтау, қызметтің процестік және операциялық деңгейлерінде тәуекелдерді басқаруды ұйымдастыруды қамтамасыз ету арқылы өзара байланысты.

2) Жүйелілік және үздіксіздік. Тәуекелдерді басқару жүйелі болып табылады және тәуекелдерді басқару процесін тұрақты және дәйекті жүзеге асырудан тұратын және ішкі және сыртқы ортаның өзгеретін жағдайларына бейімделетін үздіксіз процесс болып табылады.

3) Тұтастық. Жекелеген тәуекелдерді басқару және тәуекелдерді басқару жөніндегі әртүрлі процестерді іске асыру тәуекелдерді басқарудың жалпы жүйесі шеңберінде жүзеге асырылады.

4) Экономикалық орындылығы. Тәуекелдерді басқару жүйесі Қоғамның көлеміне, ұйымдық құрылымына, стратегиясы мен мақсаттарына сәйкес келуі керек. Тәуекелдерді басқару процесінде тәуекелдердің ықтималдығын (тәуекелдердің жиынтық деңгейін) ескере отырып, тәуекелдерді басқару шығындарының және тәуекелдердің Қоғамға жиынтық әсерінің ақылға қонымды теңгерімі ескерілуі тиіс. Тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шаралар мен шараларға қаржылық және өзге де ресурстарды бөлу тәуекел деңгейімен айқындалатын, Қоғам үшін тәуекелдің маңыздылық дәрежесін, сондай-ақ тәуекелге ден қою жөніндегі іс-шараның басымдылығын және іс-шарадан күтілетін әсерді ескере отырып жүзеге асырылады.

5) Жауапкершілік. Тәуекелдерді басқару Қоғам басшылығының да, барлық құрылымдық бөлімшелердің, жұмыс органдары мен жұмыскерлердің де жауапкершілік саласына кіреді.

### **6.4. «Үш қорғаныс желісі» моделі.**

6.4.1. Қоғамның ТБКЖ архитектурасы үш қорғаныс желісінің принципіне негізделген.

6.4.2. Қорғаудың бірінші желісін Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелері өз құзыреті шеңберінде әрбір жұмыскер атынан қамтамасыз етеді. Құрылымдық бөлімшелердің басшылары анықталған тәуекелдер туралы ақпаратты анықтау, өлшеу (бағалау), жинау және тәуекел-бөлімшеге беру, олардың қызметіне тән, оның ішінде персоналға, өнімдерге (қызметтерге), процестер мен жүйелерге байланысты тәуекелдерді бақылау үшін жауапты болады. Сондай-ақ, Құрылымдық бөлімшелердің басшылары анықталған тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шаралар жоспарларын уақтылы әзірлеуге және орындауға, бақылау дизайнын айқындауға/ құжаттауға/жетілдіруге және бақылау рәсімдерін орындауға, сеніп тапсырылған бизнес-процестер шеңберінде тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын тұрақты негізде әзірлеуге жауапты болады. Басқарма мүшелері жетекшілік ететін бөлімшелер ішінде тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі құжаттарда көзделген рәсімдердің орындалуын қамтамасыз етуге және оларды бақылауға жауапты болады.

6.4.3. Қорғаудың екінші желісін операциялық, қаржылық, заңдық, комплаенс тәуекелдерін, сондай-ақ еңбекті қорғау, өнеркәсіптік, корпоративтік қауіпсіздік және қоршаған ортаны қорғау саласындағы тәуекелдерді басқару процестеріне жауапты бөлімшелер қамтамасыз етеді. Қорғаудың екінші желісі құрылымдық бөлімшелердің (бизнес-функциялардың) тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың тиімді практикасын енгізуін мониторингтеуге, заңнама мен Қоғамның ішкі

|                                                                                                                        |                                                                      |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |         |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   9 |

нормативтік құжаттарының сақталуына жауап береді. Екінші қорғаныс желісі қорғаныстың бірінші желісіне тәуелсіз және бақылау және/немесе қадағалау функцияларын жүзеге асыратын басқа бөлімшелерді қамтуы мүмкін.

6.4.4. Қоғамның Ішкі аудит қызметі (бұдан әрі - ІАҚ) үшінші қорғаныс желісін (тәуелсіз кепілдік) ұсынған. ІАҚ тиімділікке тәуелсіз аудит жүргізеді және тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылауды жетілдіруге ықпал етеді, Қоғамның Аудит жөніндегі комитеті мен Директорлар кеңесіне тікелей баяндайды, оларға тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімділігіне тәуелсіз баға береді.

## **7. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылаудың корпоративтік жүйесіне қатысушылардың функциялары.**

7.1. Қоғамның Директорлар кеңесі ТБКЖ қадағалауды жүзеге асыруда шешуші рөл атқарады және тәуекелдерді басқару саласында мынадай функцияларды жүзеге асырады:

7.1.1. Саясат шеңберінде: ТБКЖ ұйымдастырудың принциптері мен тәсілдерін, ішкі бақылауды ұйымдастыруға және бақылау рәсімдерін жүргізуге қойылатын талаптарды, Қоғамның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласындағы ТБКЖ қатысушыларының рөлдерін бөлуді бекітеді;

7.1.2. Тәуекел-аппетитті, Толеранттылықты, Негізгі тәуекел көрсеткіштерін, Тәуекелдер тіркелімін, картасын, Тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарын, Қоғамның тәуекелдері бойынша шоғырландырылған есептерді бекітеді;

7.1.3. Шешімдер қабылдау кезінде ілеспе тәуекелдерді ескере отырып, Қоғамның Директорлар кеңесінің құзыретіне кіретін мәселелерді тиісінше қарауды қамтамасыз етеді;

7.1.4. Тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың қолданыстағы жүйесі Қоғамның Директорлар кеңесі айқындаған, оны ұйымдастырудың принциптері мен тәсілдеріне сәйкес келетініне және тиімді жұмыс істейтініне көз жеткізу үшін тиісті шаралар қабылдайды, оның ішінде (бірақ онымен шектелмей) ішкі аудит қызметінің ТБКЖ мен ішкі бақылаудың тиімділігін бағалау туралы есептерін қарайды, сыртқы аудиторлардың ішкі аудитті жақсарту жөніндегі қорытындыларын талдайды тәуекелдерді ішкі бақылауды және басқаруды жақсарту жөніндегі қорытындысын қарастырады.

7.2. Қоғамның Директорлар кеңесі ол қажетті тәуелсіздік, дағдылар, тәжірибе және бизнес білімі бар-жоғын және тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылауды қадағалауды жүзеге асыру үшін Қоғам қызметінің ағымдағы мәселелері бойынша толық ақпаратқа қол жеткізе алатынын өзі үшін тұрақты негізде айқындауы тиіс.

7.3. Қоғамның аудит жөніндегі комитеті Қоғамның Директорлар кеңесіне ТБКЖ сенімділігі мен тиімділігін бақылау және ішкі бақылау мәселелері бойынша жәрдем көрсетеді.

## **7.4. Қоғам Басқармасы тиімді ТБКЖ ұйымдастыруға жауапты болады және мынадай функцияларды жүзеге асырады:**

7.4.1. Осы Саясаттың ережелерін және тәуекелдерді басқару жөніндегі басқа да ішкі құжаттарды іске асыру және олардың сақталуын қамтамасыз ету;

7.4.2. Саясат шеңберінде және оны тиісінше іске асыру мақсатында тәуекелдерді басқару жөніндегі жекелеген рәсімдерді, процестерді, нұсқаулықтарды сипаттайтын тиісті ішкі құжаттарды бекітеді;

7.4.3. Директорлар кеңесіне, Аудит жөніндегі комитетке Директорлар кеңесі айқындаған тәртіпке сәйкес Тәуекелдерді басқару туралы есептерді қарауға және бекітуге ұсыну;

7.4.4. Қоғамның тәуекелдерін басқару жөніндегі есептерді шоғырландырылған негізде қарау және алдын ала мақұлдау және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қабылдау;

|                                                                                                                                       |                                                                                            |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br><small>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small> | <p align="center">«QazaqGaz» ҰК» АҚ<br/>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі</p>   |                               |
| <p>Редакция: № 1<br/>Сәйкестендіру коды:<br/>П-03-25</p>                                                                              | <p align="center">«QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты</p> | <p align="right">бет   10</p> |

7.4.5. Қоғамның тәуекелдерін сәйкестендіруге және бағалауға мүмкіндік беретін тиімді ТБКЖ жұмыс істеуін ұйымдастыру;

7.4.6. тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесі жұмысының тиімділігі жөніндегі есептерді қарау;

7.4.7. Директорлар кеңесі бекіткен нормативтік құжаттар шеңберінде Қоғамдағы тәуекелдер оқиғаларына ден қою жөніндегі іс-шараларды және Топ бойынша кейбір іс-шараларды бекіту;

## **7.5. Қоғам Басқармасы жанындағы тәуекелдерді басқару комитеті мынадай функцияларды жүзеге асырады:**

7.5.1. Қоғамның тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі және өзге де құжаттарының жобаларын қарау және алдын ала мақұлдау;

7.5.2. Тәуекелдерді басқару бойынша бекітілген құжаттардың мерзімді жаңартылуын және жетілдірілуін, сондай-ақ Қоғам басшылары мен жұмыскерлерін осы құжаттардың талаптары мен аспектілеріне жүйелі оқытуды ұйымдастыруды бақылау;

7.5.3. тәуекелдерді анықтау, жіктеу және бағалау нәтижелері бойынша құрылымдық бөлімшелер ұсынған тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі құжаттардағы тәуекелдерді басқару жөніндегі әдістерін қолданыстағы тізбесінен тәуекелдерді басқару әдістерін келісуі;

7.5.4. Тәуекелдердің жай-күйін бақылауды және мониторингті жүзеге асыру нәтижелері, Қоғамның тәуекел бойынша ең жоғары рұқсат етілген лимиттерді сақтауы және Қоғам бөлімшелерінің тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі құжаттарды орындауы бойынша ұсыныстарды қарау және дайындау;

7.5.5. тәуекелдерді басқару процесінде құрылымдық бөлімшелердің өзара іс-қимылын үйлестіруді жүзеге асыру;

7.5.6. Қоғам Басқармасына тәуекелдерді басқару туралы есепті ұсыну;

7.5.7. тәуекел-аппетитті, негізгі тәуекелдерге қатысты толеранттылық деңгейлерін алдын ала қарау және мақұлдау;

7.5.8. Шоғырландырылған тәуекел тізілімі шеңберінде тәуекелдер иелерін қарау және мақұлдау;

7.5.9. Тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шаралар жоспарларын және оған тәуекелдер карталарын қоса алғанда, Шоғырландырылған тәуекелдер тізілімін алдын ала қарау және мақұлдау;

7.5.10. негізгі тәуекелдер көрсеткіштерін қарау және мақұлдау;

7.5.11. тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру және қолдау бойынша ұсыныстар дайындау;

7.5.12. сыртқы аудиторлардың, консультанттардың және ішкі аудит қызметінің тәуекелдерді басқару жөніндегі ұсынымдарын қарау, сыртқы аудиторлар, консультанттар және ішкі аудит қызметі анықтаған проблемаларды шешу бойынша Қоғам бөлімшелері қабылдайтын шаралардың тиімділігін қарау;

7.5.13. Қоғам Басқармасы жанындағы тәуекелдерді басқару комитеті туралы ережеге сәйкес өзге де функциялар.

## **7.6. Тәуекел-бөлімше мынадай функцияларды жүзеге асырады:**

7.6.1. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерін үйлестіреді;

7.6.2. ішкі бақылау ортасының жұмыс істеуін қамтамасыз етеді, Қоғамда бақылау рәсімдерінің мониторингін жүзеге асырады;

7.6.3. Қоғам мен ЕҰ үшін тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласындағы ішкі нормативтік құжаттарды әзірлейді және өзектендіреді, тәуекелдер иелерінің бекітілген құжаттары туралы хабардар етеді, тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылауды бизнес-процестерге интеграциялау жөнінде ұсыныстар енгізеді;

|                                                                                                                        |                                                                      |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |          |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   11 |

7.6.4. тоқсан сайын, есепті тоқсаннан кейінгі екінші айдың 20-күнінен кешіктірмей тәуекелдерді басқару туралы шоғырландырылған есеп қалыптастырады;

7.6.5. жыл сайын Тәуекел-аппетитті қалыптастырады;

7.6.6. Басқарманың, Директорлар кеңесінің және Қоғамның басқа да жұмыс органдарының қарауына шығарылатын инвестициялық жобалар мен басқа да материалдарды қарау кезінде тәуекелдердің иелері анықтаған тәуекелдерді қамтудың толықтығын және осы тәуекелдерге ден қою шараларының жеткіліктілігін сыни бағалайды;

7.6.7. ТБКЖ бойынша ішкі құжаттардың құрылымдық бөлімшелерінің орындалуын бақылау;

7.6.8. Қоғамның анықталған және әлеуетті тәуекелдерін сәйкестендіру және бағалау мәселелері, сондай-ақ осы тәуекелдерді басқару әдістері бойынша құрылымдық бөлімшелердің басшыларымен кеңестер, жұмыс кездесулерін ұйымдастыру және өткізу;

7.6.9. тәуекелдер иелерінің тәуекелдерді азайту жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеуге бастамашылық жасау (тәуекелдерді ТБАЖ-да тіркеу процесі шеңберінде) және оны орындау жөніндегі жұмысты үйлестіру;

7.6.10. ТБАЖ-да іске асырылған және ықтимал тәуекелдердің дерекқорын әкімшілендіреді.

7.6.11. Қоғам Басқармасы жанындағы Тәуекелдерді басқару комитетінің отырыстарына қатысу;

7.6.12. негізгі тәуекел көрсеткіштерін (тәуекел иесімен бірлесіп) әзірлеу және негізгі тәуекел көрсеткіштері панелін қалыптастыру;

7.6.13. негізгі тәуекел көрсеткіштері бойынша ағымдағы мәртебенің мониторингі және осы ақпарат негізінде Қоғам Басқармасы жанындағы Тәуекелдерді басқару жөніндегі комитеттің есептерін қалыптастыру.

7.6.14. қажет болған жағдайда оқытуды ұйымдастырады, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласында тәуекел иелері мен компанияларға әдістемелік және практикалық қолдау көрсетеді;

7.6.15. тәуекел-мәдениет деңгейін анықтау үшін жыл сайын Қоғам жұмыскерлеріне анонимді сауалнама жүргізеді.

7.6.16. Қоғамның және ЕҰ-ның тәуекелдерді сақтандырудың әкімшілік корпоративтік бағдарламасын әкімшілендіру:

- Қоғамды сақтандырып қорғаудың корпоративтік бағдарламасын ұйымдастыру параметрлеріне қатысты ұсынымдарды қарау және әзірлеу;

- Сақтандыру және Қоғамның тиісті органдарына, «Самұрық-Қазына» АҚ-да және дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) елу пайызынан астамы «Самұрық-Қазына» АҚ-ға тікелей қатысатын заңды тұлғаларға ұсынымдарды қарау және әзірлеу немесе жанама түрде меншік немесе сенімгерлік басқару құқығында тиесілі заңды тұлғалардың сақтандырып қорғауды ұйымдастыру жөніндегі корпоративтік стандартын сақтау мәселелері жөніндегі ЕҰ органдарында Қоғамның мүдделерін білдіретін Қоғам жұмыскерлері болып табылатын ЕҰ Директорлар кеңесінің/Байқаушы кеңесінің мүшелеріне ұсынымдарды қарастыру және әзірлеу;

- Қоғамның компаниялар тобының тәуекелдерді сақтандыру бойынша есептерін қарау.

7.6.17. Бұзушылықтар болған жағдайда (ақпараттық технологиялар саласындағы үздіксіздік жоспарын қоса алғанда) оқиғаларды басқару, қызметті белгіленген деңгейге дейін қалпына келтіру және қолдау тәсілдерін регламенттейтін қызметтің үздіксіздігі жоспарларын әзірлеуді қамтамасыз етеді;

7.6.18. ІАҚ-мен өзара іс-қимыл жасасады, оның ішінде, бірақ онымен шектелмей, жылдық аудиторлық жоспарды, кепілдік картасын қалыптастыру бөлігінде, аудиторлық тексерулер мен

|                                                                                                                        |                                                                      |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |          |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   12 |

бақылау рәсімдерінің мониторингінің нәтижелерін талқылайды, білім мен әдістемелермен алмасады.

**7.7. Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің басшылары (тәуекел иелері, бизнес-процестердің иелері) тәуекелдерді басқару процесінде шешуші рөл атқарады. Тәуекелдер мен бизнес-процестердің иелері жеке жауап береді:**

7.7.1. өз қызметі саласындағы ТБАЖ Қоғамының тәуекелдер дерекқорында барлық іске асырылған және ықтимал тәуекелдер туралы ақпаратты уақтылы анықтау және тіркеу;

7.7.2. анықталған тәуекелдерді қажет болған жағдайда азайту/болдырмау жөніндегі іс-шаралар жоспарларын уақтылы қалыптастыру және бекіту;

7.7.3. анықталған тәуекелдерді азайту/болдырмау бойынша бекітілген іс-шаралар жоспарларын орындау және іс-шараларға қатысушылардың іс-қимылдарын үйлестіру;

7.7.4. тәуекелдерді басқару туралы, оның ішінде Анықталған тәуекелдерді азайту/болдырмау жөніндегі іс-шаралар жоспарларының орындалу барысы туралы есептілікті уақтылы қалыптастыру және оны шоғырландыру үшін Тәуекел-бөлімшеге ұсыну;

7.7.5. әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеуге қатысу және өз құзыреті шеңберінде тәуекелдерді басқару әдістері мен тәсілдері бойынша ұсыныстарды қалыптастыру;

7.7.6. мамандандырылған әдістемелік және нормативтік құжаттаманы әзірлеу және иелері бар тәуекелдерді басқару әдістері мен тәсілдері бойынша ұсыныстарды қалыптастыру;

7.7.7. тәуекелді бағалаудың алдыңғы нәтижелерінің өзгеруіне әкеп соғуы мүмкін сыртқы/ішкі факторларды бақылауды жүзеге асыру, тиісті ақпаратты Тәуекел-бөлімшеге беру;

7.7.8. Қоғамда тәуекел мәдениетін дамыту процесіне қатысу.

7.8. ТБАЖ жұмысын ұйымдастырудың тиімділігі үшін әрбір құрылымдық бөлімшеде тәуекел-үйлестіруші тағайындалады, оның міндеттеріне өзінің құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты ұйымдастыру және ТБАЖ рәсімдерін іске асырудың барлық кезеңдерінде Тәуекел-бөлімшемен ынтымақтастық кіреді. Тәуекел-мәдениетті қолдау және арттыру үшін Қоғамда жаңа жұмыскерлерді таныстыру және Қоғамның барлық жұмыскерлерін (кем дегенде жыл сайынғы негізде) Қоғамның қолданыстағы ТБАЖ-бен мерзімді таныстыру үшін оқыту жүргізіледі. Оқуды аяқтағаннан кейін тәуекел үйлестірушілері алған білімдерін растау үшін бақылау тестілеуін тапсырады.

**8. Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау және операциялық қызмет, бюджеттеу, инвестициялық және қаржылық қызмет және персоналды ынталандыру процестерімен байланысы**

8.1. Тәуекелдерді басқару процесінің стратегиялық жоспарлау процесімен байланысы мыналарды қамтиды (бірақ олармен шектелмейді):

8.1.1. акционерлік құнды арттыру стратегиясын әзірлеу процесі стратегиялық бастамалардың иелері жүзеге асыратын, алға қойылған стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етуге қабілетті тәуекелдерді анықтауды және талдауды көздеуге тиіс;

8.1.2. Қоғамның акционерлік құнын арттыру стратегиясында жоспарланған стратегиялық бастамаларды іске асыруға байланысты негізгі тәуекелдердің ықтимал шығынын/залалын (қолайсыз әсерін) барынша азайтуға бағытталған шаралар кешені көзделуге тиіс.

8.2. Тәуекелдерді басқару процесінің операциялық қызмет процесімен байланысы мыналарды қамтиды (бірақ олармен шектелмейді) :

8.2.1. Тәуекел иелері өз қызметі процесінде тәуекелдерді басқарады;

8.2.2. ағымдағы қызметті жүзеге асыру шеңберінде құрылымдық бөлімшелер тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын (сондай-ақ қажет болған жағдайда олардың жекелеген кезеңдерін) әзірлеуді және орындауды қамтамасыз етуге тиіс;

|                                                                                                                        |                                                                      |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |          |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   13 |

8.2.3. Тәуекел иесі өзі ұсынатын тәуекелдерді басқару іс-шаралар жоспарын іске асыру үшін қажетті уақытша және әкімшілік ресурстарды объективті бағалауы және алынған бағаны тиісті тәуекел есебінде көрсетуі керек;

8.2.4. Қоғам Басқармасы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарында көзделген іс-шараларды орындау үшін қажетті уақытша және әкімшілік ресурстар бөлуі тиіс;

8.2.5. Қоғамның басқармасы мен Директорлар кеңесінің қарауына шығарылатын мәселелердің бастамашылары өз материалдарына (түсіндірме жазбаларға) шығарылатын шешімдерді қабылдауға да, қабылдамауға да байланысты тәуекелдерді сипаттайтын тармақтарды қосады.

8.2.6. тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарларын орындау екі және одан да көп функционалдық бөлімшелердің уақытша немесе әкімшілік ресурстарын тартуды талап еткен жағдайда, Тәуекел иесі тиісті ресурстарды бөлуді осы бөлімшелердің басшыларымен келісуге тиіс.

8.3. Тәуекелдерді басқару процесінің инвестициялық қызмет және қаржылық қызмет процесімен өзара байланысы (кредит, қаржылық көмек, қаржылық кепілдіктер алу, беру кезінде) мыналарды қамтиды (бірақ олармен шектелмейді):

8.3.1. инвестициялық жобаларды қарау және әзірлеу процесінде инвестициялық жобалардың бастамашылары инвестициялық жобаны іске асыруға және инвестициялық жобаның қойылған мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етуге қабілетті тәуекелдерді анықтауды және талдауды көздеуге тиіс. Соымен қатар жобаны іске асыруға байланысты негізгі тәуекелдердің ықтимал залалын/шығынын(қолайсыз әсерін) азайтуға бағытталған шаралар кешені көзделуге тиіс;

8.3.2. кредит алу (қарыз қаражатын тарту) процесінің бастамашылары қоғамның қаржылық орнықтылығының тәуекелдерін талдауды, ішкі құжаттарда, сыртқы кредиторларда белгіленген нормативтердің сақталуына әсерін талдауды (олар болған кезде) қамтуға тиіс;

8.3.3. контрагенттерге кредит (қарыз), қаржылық көмек және қаржылық кепілдіктер беру процесінің бастамашылары кредиттік тәуекелді талдауды қамтуы керек.

8.4. Тәуекелдерді басқару процесінің бюджеттеу процесімен байланысы. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекітпес бұрын тәуекел иелері іс-шаралар жоспарын іске асыру үшін қажетті қаржы ресурстарын көздеуі және осы мәселені бюджеттеуге жауапты құрылымдық бөлімшемен пысықтауы қажет. Іске асырылған тәуекелдердің салдарын азайту бойынша уақтылы ден қою мақсатында Қоғамның бюджетін қалыптастыру процесінде резервтік қорды қалыптастыруға жол беріледі;

8.5. Тәуекелдерді басқару процесінің персоналды ынталандыру процесімен байланысы мыналарды қамтиды (бірақ олармен шектелмейді):

8.5.1. ТБКЖ қатысушыларының тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі құжаттарда көзделген рәсімдерді орындау жөніндегі міндеттері ресми түрде бекітілуге және есепті кезең ішінде тиісті міндеттердің орындалуына немесе орындалмауына мониторинг қамтамасыз етілуге тиіс;

8.5.2. Қоғамның басшылары мен жұмыскерлерін белгіленген мерзімдер мен нысаналы көрсеткіштерге сәйкес тәуекелдерді басқару жүйесі шеңберінде тиісті түрде әрекет етуге ынталандыруға арналған көтермелеу тетіктері.

## 9. Қажетті тәуекел мәдениетін ақындау

9.1. Тәуекел мәдениеті - бұл Қоғамның барлық лауазымды тұлғалары мен жұмыскерлері өз міндеттерін орындау кезінде бөлісетін және қолданатын сенімдер, түсініктер және тәуекелдерді басқару туралы білім. Тәуекел мәдениеті тәуекелдерді басқарудың негізі және Қоғамның корпоративтік мәдениетінің бөлігі болып табылады. Тәуекел мәдениетінің деңгейін стратегияны әзірлеген сәттен бастап оны іске асыруға және Қоғам қызметінің тиімділігіне мониторинг жүргізуге

|                                                                                                                        |                                                                      |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |          |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   14 |

дейінгі тәуекелдерді анықтау, бағалау және басқару жөніндегі тәжірибелер мен тәсілдер айқындайды.

9.2. Тәуекел мәдениеті төрт принципке негізделген:

9.2.1. Жоғары деңгейдегі тон: Директорлар кеңесі мен Қоғамның Басқармасы жоғарыдан реңк береді және шешім қабылдау кезінде ұзақ мерзімді құн, кірістілік және шешім қабылдаумен де, қабылдаумен де байланысты тәуекелдер арасындағы оңтайлы тепе-теңдіктен шығады. Директорлар кеңесі мен Қоғамның Басқармасы бағыныштыларды тәуекелге бағытталған мінез-құлыққа шақырады. Қоғам органдары отырыстарының күн тәртібіндегі әрбір мәселе тәуекелдерді талдаумен және тәуекел-аппетиттерге сәйкестігімен сүйемелденуге тиіс.

9.2.2. Корпоративтік басқару: Қоғамның барлық шенеуніктері мен жұмыскерлері өздерінің жауапкершілік аймағын және тәуекелдерді басқару өкілеттіктерін нақты біледі. Жұмыскерлер өз құзыреті шегінде тәуекелдерді түсінеді, оларды басқарады және мүдделі тараптарға тәуекелдер туралы тиісті түрде хабарлайды.

9.2.3. Шешім қабылдау: коммуникациялардың ашықтығы және тәуекелдер туралы ақпараттың ашықтығы қоғамның жұмыскерлері мен лауазымды адамдары арасындағы ілеспе тәуекелдер мен әлеуетті мүмкіндіктерді ашық және сындарлы талқылауға ықпал етеді және сыртқы сын-қатерлерге жауап ретінде бірлесіп тиімді шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді.

9.2.4. Құзыреті: Қоғамның ұйымдық құрылымы «үш қорғаныс желісі» моделіне негізделген.

## 10. Тәуекел-аппетитті анықтау

10.1. Стратегияны таңдауға және тәуекел-аппетитті анықтауға байланысты шешімдер бір-бірінен бұрын желілік қарым-қатынастармен байланысты емес. Қоғамның тәуекел-аппетитін анықтау тәсілдері оның қызметінің ерекшелігіне қарай айқындалады және тәуекелдер бейінін ескереді.

10.2. Тәуекел-аппетит сапалық және/немесе сандық көрсеткіштер түрінде белгіленуі, жылдық мөндерді қабылдауы мүмкін (мысалы, қаржы жылы ішінде жинақталған операциялық қызметтен шығын EBITDA-дан 10% - дан аспауы тиіс).

10.3. Тәуекел-аппетит Қоғамның барлық деңгейлеріндегі шешім қабылдау процестеріне біріктіріледі. Тәуекел-аппетитті сақтау транзакциялар жүргізу, мәмілелерді бастау, жобаларды талдау кезінде Қоғам жұмыскерлері үшін және басқару шешімдерін қабылдау кезінде Қоғамның лауазымды тұлғалары үшін міндетті болып табылады.

## 11. Тәуекелдерді анықтау (сәйкестендіру)

11.1. Тәуекелдерді анықтау (сәйкестендіру) рәсімінің мақсаты тәуекелдерді анықтау және оларды тәуекелдер тізіліміне енгізу болып табылады. Тәуекелдер тәуекелдерді тоқсан сайын түгендеу барысында да, ағымдағы қызмет барысында да, бизнес-процестерді талдау, әртүрлі жобаларды (мысалы, инвестициялық) қарау және шешім қабылдау кезінде анықталады. Тәуекелдерді тоқсан сайын сәйкестендіру Қоғамның стратегиялық және бизнес мақсаттарына әсер ету призмасы арқылы жүргізіледі.

11.2. Тәуекелдерді анықтау тәсілдері тәуекел профиліне, қарастырылып отырған бизнес контекстінің ерекшелігіне байланысты өзгеруі мүмкін. Тәуекелдерді анықтау үшін келесі әдістер мен құралдарды қолдануға болады (шектелмейді):

- қойылған мақсаттарға, міндеттерге, қызметтің негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізуге әсер етуі мүмкін тәуекелдерді анықтайды;
- салалық ерекшелігі немесе функционалдық қызметі бойынша Қоғамға ұқсас ұйымдарға тән ықтимал оқиғаларды анықтау тұрғысынан салалық салыстырулар жүргізеді;

|                                                                                                                        |                                                                      |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |          |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   15 |

- әрбір осындай бөлімшенің қызметіне және жалпы Қоғамға әсер ететін тәуекелдерді анықтау үшін әрбір құрылымдық бөлімше ішіндегі тәуекелдерді талқылау;
- сауалнамалар, бар және ықтимал тәуекелдерді талқылау және оларды митингке шығару жолдары,
- қаржылық, басқару есептері, аудит нәтижелері, жүргізілген қызметтік тергеулер туралы есептер және т. б. талданады;
- Near Miss талдауы-тәуекелдерге әкелуі мүмкін, бірақ әкелмейтін бизнес-процестердің, операциялық, өндірістік ережелердің бұзылуы (Near Miss саны неғұрлым көп болса, тәуекелдің ықтималдығы соғұрлым жоғары болады),
- ішкі (күшті және әлсіз) және сыртқы (қауіптер мен мүмкіндіктер) факторларды талдауды қамтитын SWOT талдауы.

## 12. Тәуекелдерді бағалау

12.1. Тәуекелдерді бағалау процесі тәуекелдерге басымдық беру мақсатында жүргізіледі. Тәуекелдерді бағалау әдістері тәуекел профиліне, қарастырылып отырған бизнес контекстінің ерекшелігіне байланысты өзгеруі мүмкін.

12.2. Тәуекелдерді бағалау тәуекелдің ықтималдығы мен әсерін бағалау арқылы, үлестірулер немесе торнадо диаграммалар түрінде жүзеге асырылады (әр түрлі шешім қабылдау процестері үшін әр түрлі құралдар, шешім ағаштары, имитациялық модельдеу немесе бірнеше әдістердің жиынтығы қолданылады).

12.3. Тәуекелдерді бағалау тәсілдері сандық және сапалық болуы мүмкін. Сандық бағалау талдамалық деректерді дәлірек алуға мүмкіндік береді. Сандық емес тәуекелдер (оларды модельдеу үшін сенімді статистикалық ақпарат жоқ немесе мұндай модельдерді құру шығындар тұрғысынан орынды емес) сапалы негізде бағаланады.

12.4. Сандық бағалау үшін келесі әдістер мен құралдарды қолдануға болады:

- мүліктің құны негізінде бағалау, ол тәуекел нәтижесінде бүлінуі мүмкін. Мұндай модельде тәуекел туындаған кезде материалдық залалдың сценарийлері жасалады және бүлінуі мүмкін және кейіннен жөндеуге немесе ауыстыруға жататын мүліктің қалпына келтіру құны есептеледі. Әдетте операциялық тәуекелдер сандық бағалау үшін қолданылады (техногендік апаттар, өрт және т.б. нәтижесінде мүлікке келтірілген материалдық залал);

- алынбаған кірісті есептеу негізіндегі бағалау. Мұндай бағалау әдетте өндірісті тоқтату немесе жеткізілімді бұзу қаупін бағалау үшін қолданылады;

- салыстырмалы талдау негізінде бағалау. Тәуекелдердің кейбір түрлерінің максималды залалын бағалау кез-келген формула бойынша есептеу мүмкін емес, сондықтан мұндай тәуекелдерді сандық бағалау үшін прецеденттік статистика қолданылады (салалық және аумақтық). Мұндай тәуекелдерді бағалау үшін, әдетте, олардың пайда болу сценарийлері мен қатысуы мүмкін (зиян келтіруі мүмкін) тараптар, сондай-ақ осындай тәуекелдің жалпы әсері бағаланады және осындай сценарийлерді іске асыру кезінде залалдың құны туралы бар ақпарат (статистика) негізінде мүмкін болатын ең жоғары залал анықталады;

- статистикалық модельдерге негізделген бағалау. Мұндай бағалау белгілі бір ақшалай көрінісі және белгілі бір сыртқы факторларға тәуелділігі бар және статистикалық тәуелділіктерді құруға негізделген тәуекелдер үшін қолданылады. Осы тәсіл шеңберіндегі тәуекелдерді бағалаудың негізгі әдістері және тәуекелге ұшыраған құнды (Value-at risk - VaR) қамтиды. Тәуекелге ұшыраған ақша ағындарын (Cash-flow at risk - CFaR), стресс тестілеуді (бір факторлы және көп факторлы, тарихи және сараптамалық) қамтуы мүмкін;

|                                                                                                                        |                                                                      |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |          |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   16 |

• операциялық тәуекелдер көздерін статистикалық талдау негізінде бағалау, бұрын болған операциялық шығындардың мөлшеріне сүйене отырып, ықтимал операциялық шығындардың болжамын жасауға мүмкіндік береді.

12.5. Тәуекелді бағалау шеңберінде тәуекел иелері мен Тәуекел-бөлімше тән (тәуекел, ден қою шаралары болмаған кезде), қалдық (тәуекел, ден қою шараларын ескере отырып) тәуекелді ажыратады. Осы шамаларды салыстыру тиімді жоспарланбаған немесе іске асырылмаған шараларды анықтауға мүмкіндік береді.

12.6. Неғұрлым маңызды тәуекелдер туралы ақпарат (тәуекелдер тіркелімі) Директорлар кеңесінің қарауына (Қоғамның Директорлар кеңесі белгілейтін стратегиялық және бизнес мақсаттарға қол жеткізуге әсер ететін тәуекелдер) шығарылуға тиіс.

Бұрын тәуекелдер тізіліміне енгізілмеген елеулі тәуекел анықталған жағдайда, Қоғам жұмыскері бұл туралы алынған ақпаратты талдайтын тәуекел бөлімшесіне хабарлауға және қажет болған жағдайда тәуекелдер тізіліміне жаңа тәуекелді енгізуге тиіс.

Қоғамның Директорлар кеңесінің қарауына шығарылатын тәуекелдер тізілімінде тәуекелдердің салыстырымдылығын қамтамасыз ету үшін балдық шкала енгізіледі:

#### Тәуекел ықтималдығы

| Балл | Мәні       | Жиілік немесе ықтималдық                                                   |
|------|------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Өте сирек  | 7 немесе одан да көп жылда бір рет (немесе 5%-ға дейін болу ықтималдығы)   |
| 2    | Сирек      | 5 жылда бір рет (немесе 25%-ға дейін болу ықтималдығы)                     |
| 3    | Анда-санда | 3 жылда бір рет (немесе 40%-ға дейін болу ықтималдығы)                     |
| 4    | Жиі        | Жылына бір рет (немесе 80%-ға дейін болу ықтималдығы)                      |
| 5    | Өте жиі    | Жарты жылда бір рет және одан жиі (немесе 80%-дан жоғары болу ықтималдығы) |

#### Тәуекелдің әсері (сандық бағалау)

| Балл | Әсер ету деңгейі | Тәуекелдің басталуынан болатын ықтимал шығын |
|------|------------------|----------------------------------------------|
| 1    | Елеусіз          | Сандық тәуекел-аппетит деңгейінен 25% төмен  |
| 2    | Көрнекті         | Сандық тәуекел-аппетит деңгейінен 25-50%     |
| 3    | Ірі              | Сандық тәуекел-аппетит деңгейінен 50-75%     |
| 4    | Сыни             | Сандық тәуекел-аппетит деңгейінен 75-100%    |
| 5    | Катастрофиялық   | Сандық тәуекел-аппетит деңгейінен жоғары     |

#### Тәуекелдің әсері (сапалық бағалау)

| Балл | Әсер ету деңгейі | Тәуекелді іске асырудың салдары                     |
|------|------------------|-----------------------------------------------------|
| 1    | Елеусіз          | Ешқандай салдардың болмауы                          |
| 2    | Төмен            | Салдары шамалы                                      |
| 3    | Орташа           | Салдары шамалы және оны толығымен түзетуге болады   |
| 4    | Маңызды          | Салдары айтарлықтай, бірақ оларды түзетуге болады   |
| 5    | Катастрофиялық   | Қоғам іс жүзінде оның салдарын қалпына келе алмайды |

Тәуекелдер тізілімін графикалық түрде – Тәуекелдер картасы түрінде ұсынуға болады. Тәуекел картасы тәуекелдердің маңыздылығын графикалық бейнелеу құралы ретінде қолданылады (Тәуекел картасындағы тәуекел координаттары оның әсері мен ықтималдығына сәйкес келеді).

12.7. Тәуекел картасы әртүрлі түстермен ерекшеленетін бірнеше аймақтарды қамтиды: қызыл, қызғылт сары, сары және жасыл аймақтар.

12.8. Тәуекелдер картасына тәуекелдердің пайда болу жиілігінің (ықтималдығының) көрсеткіштеріне және тәуекелдің мөлшеріне (әсеріне) байланысты тәуекелдердің сәйкестендіру нөмірлері (тәуекелдер тізіліміне сәйкес) жазылады.

12.9. Тәуекелдерге тәуекел профилі қадағаланатын негізгі тәуекел көрсеткіштері (НТК) әзірленуі мүмкін.

|                                                                                                                        |                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |            |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | б е т   17 |

12.10. Әзірленген НТК тәуекелдер тізілімінде көрсетіледі және келесі жылға тәуекелдер тізілімі мен картасын шығарумен бір мезгілде бекітіледі. НТК туралы ақпарат мыналарды қамтуы мүмкін: есептеу формуласы; ақпарат көздері; өлшем бірлігі; мониторинг жиілігі; шекті деңгей; тәуекелдің ықтимал іске асырылуы туралы сигнал беретін НТК бағыты.

12.11. Мақсатына қарай мыналар ажыратылады:

- жетекші НТК - жақын болашақта жүзеге асырылуы мүмкін тәуекелдерді анықтауға қызмет етеді;
- қорытынды НТК - қазірдің өзінде іске асырылған және қайта іске асырылуы мүмкін тәуекелдерді сәйкестендіруге қызмет етеді.

НТК өлшенетін, уақыт оқиғасымен салыстырылатын, қабылдау үшін түсінікті болуы керек, оларды есептеу үшін деректер көздері қол жетімді болуы керек.

### 13. Тәуекелдерге басымдық беру

13.1. Қоғам тәуекелдерге ден қою және оларды басқару бойынша ресурстарды бөлу бойынша барабар стратегияны айқындау мақсатында тәуекелдерге басымдық береді.

13.2. Бағалау нәтижелерінен басқа, тәуекелдерге басымдық беру кезінде мынадай өлшемдер ескерілуі мүмкін: Қоғамның тәуекелге бейімделу және оған жауап беру қабілеті, тәуекелдердің өзара тәуелділігі, нәтижесінде оларды басқарудың күрделілігі, тәуекелдің қызметке әсер ету жылдамдығы, тәуекел салдарының теріс әсер ету ұзақтығы және басқалар.

### 14. Тәуекелдерге ден қою

14.1. Тәуекелдерге әрекет ету стратегиясының 5 түрі бар:

- тәуекелді қабылдау - тәуекелдерді азайту бойынша шаралар қабылдау жоспарланбайды, өйткені тәуекел деңгейі Қоғам үшін қолайлы,
- тәуекелден жалтару - тәуекелге әкелетін қызметтен бас тарту,
- үлкен пайда алу мақсатында тәуекелді саналы түрде арттыру,
- тәуекелді азайту - алдын алу шараларын қолдану және тәуекелді жүзеге асыру жағдайында іс-әрекеттерді жоспарлау арқылы тәуекелге әсер ету,
- тәуекелді беру (қаржыландыру) - басқа Тарапқа беру немесе тәуекелді ішінара бөлу.

14.2. Тәуекелдің белгілі бір түрін басқару Қоғамның жеке ішкі құжаттарында сипатталады (мысалы, адам ресурстарына байланысты тәуекелдерді басқару шаралары Қоғамның кадрлық, әлеуметтік саясатын реттейтін құжаттарда сипатталған). Қоғам шешім қабылдаудың негізгі бизнес-процесінің/түрінің әрқайсысы үшін тәуекелді басқарудың көптеген жеке тәсілдерін қолданады.

14.3. Қоғамның Директорлар кеңесі Қоғам Басқармасының тәуекелдер тізілімінде белгіленген елеулі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-әрекеттерін қадағалайды. Ол үшін құрылымдық бөлімшелер тәуекел-бөлімшеге тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар туралы ақпаратты ұсынады.

### 15. Тәуекелдерге кешенді көзқарас

Тәуекелдерге кешенді көзқарас өтемдік тәуекелдерді (табиғи хеджирлеу ретінде әрекет ететін), оң және теріс корреляциясы бар тәуекелдерді анықтауға мүмкіндік береді, олардың маңыздылығы корпоративтік деңгейде біртіндеп шоғырлануымен бірге артады / төмендейді.

### 16. Маңызды өзгерістерді бағалау

Қоғам стратегия мен бизнес-жоспарларға елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы және ішкі өзгерістерді қадағалайды, қажет болған жағдайда бизнес-жоспарларды, тәуекел-аппетитті, тәуекелдерге ден қою жөніндегі шараларды өзектендіреді.

|                                                                                                                        |                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |            |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | б е т   18 |

## **17. Тәуекелдер мен қызмет тиімділігін талдау (факторлық талдау)**

17.1. Тәуекелдер мен қызметтің тиімділігін талдау Қоғам қызметіне интеграцияланған. Қоғам тәуекелдерді ескере отырып, қызмет нәтижелеріне, оның ішінде жекелеген бағыттар бөлінісінде шолу жүргізеді.

17.2. Егер Қоғамның нәтижелілігі рұқсат етілген ауытқулардан асып кетсе, бизнес мақсаттарын, қажетті мәдениетті, тәуекел-аппетитін, тәуекелдерге басымдық беруді, әрекет ету шараларын қайта қарау қажет болуы мүмкін.

## **18. Тәуекелдерді басқару тиімділігін арттыру**

Қоғам басқарудың барлық деңгейлерінде ТБКЖ-ны үнемі жетілдіруге ұмтылады. Қажет болған жағдайда тәуекелдерді басқару жөніндегі саясаттар мен рәсімдерді жаңартады, оларға сеніп тапсырылған бизнес-процестер шеңберінде бақылау рәсімдерінің дизайнын жетілдіреді.

## **19. Ақпарат пен технологияны пайдалану**

Ақпараттық инфрақұрылымды құру шешім қабылдауда икемділікті қамтамасыз етуді ескеруі тиіс. Өз қызметін қолдау үшін Қоғам қолдау көрсетілетін қызметтің тәуекелдерін тиімді басқаруды қамтамасыз етуі тиіс технологиялар мен ақпараттық жүйелерді пайдаланады. Ақпараттық технологиялар «пайда – шығындар» талдауын ескере отырып қолданылады.

## **20. Қайта қарау, өзгерістер енгізу, сақтау және тарату**

20.1. Саясатты қайта қарауды, өзгерістер енгізуді, сақтауды және таратуды тәуекел-бөлімше жүзеге асырады.

20.2. Саясаттың сканерленген және Word нұсқасы Қоғамның ИМЖ дерекқорында орналастырылған. Сондай-ақ, Саясат Қоғамның интернет-сайтында орналастырылады және оның негізгі ережелері Қоғамның жылдық есебінде ашылады.

|                                                                                                                        |                                                                      |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------|
|  <b>QAZAQGAZ</b><br>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ | «QazaqGaz» ҰК» АҚ<br>тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі    |          |
| Редакция: № 1<br>Сәйкестендіру коды:<br>П-03-25                                                                        | «QazaqGaz» ҰК» АҚ-ның тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саясаты | бет   19 |

**1-қосымша**  
(міндетті)

**Тәуекелдерді басқару туралы есептің құрылымы мен мазмұны \***

\_\_\_\_\_ **20** \_\_\_\_\_ жылғы \_\_\_\_\_  
*(Қоғам/Қоғамның Кәсіпорны) (Есептілік кезеңі)*

**1. Шоғырландырылған тәуекелдер тізілімі және тәуекелдер картасы:**

Жаңа тәуекелдер туралы ақпаратты қоса алғанда, есепті тоқсандағы (бар болса) тәуекелдердегі өзгерістерді ескере отырып, болжамды кезеңге арналған тәуекелдер картасы мен тіркелімі.

Толеранттылық және КТК мәртебесі.

Туындау себептерін және оларға ден 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.

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-аппетиттің сақталуы туралы есеп және қажет болған жағдайда тәуекел-аппетитті қайта қарау бойынша ұсыныстар.**

**3. Тәуекелдердің жекелеген түрлерін басқару жөніндегі ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес қаржылық тәуекелдер және өзге де тәуекелдер бойынша есептілік.**

**4. Залалды міндетті түрде көрсете отырып, іске асырылған тәуекелдер бойынша ақпарат (сандық, оны есептеу мүмкін болған кезде және сапалық бағалау кезінде) және іс-шаралардың тиімділігін бағалай отырып, осы тәуекелдерге ден қою бойынша қабылданған іс-әрекеттер. Бұл бөлімде авариялар мен апаттар, өндірістегі жазатайым оқиғалар туралы ақпарат болуы керек.**

**5. Тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың белгіленген процестерінен елеулі ауытқулар туралы ақпарат (бар болса).**

**6. СВА ұсынымдарына сәйкес (бар болса) ТБКЖ және ішкі бақылауды жетілдіру мақсатында өткізілетін іс-шаралар.**

**7. Сақтандыру қорғауды ұйымдастыру жөніндегі ішкі нормативтік құжатқа сәйкес іске асырылатын тәуекелдерді қайта сақтандырудың корпоративтік бағдарламасы туралы ақпарат.**

*\* бұл тізбеге қажет болған жағдайда өзгерістер мен толықтырулар енгізілуі мүмкін*