

## **AFSA ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМЫ**

AFSA тәуекелдерін басқару құрылымының<sup>1</sup> мақсаты – AFSA ұшырайтын тәуекелдерді анықтау және осы тәуекелдерді тиісті түрде басқаруды қамтамасыз ету.

AFSA тәуекелдерді басқару құрылымы AFSA Тәуекелдерді басқару саясатында (Саясат) жинақталған. Саясат – AFSA-дағы тәуекелдерді басқаруға қолданылатын жоғары деңгейдегі тәсілді сипаттайтын құжат. Ол халықаралық стандарттарға сәйкес тәуекелдерді үйлестірілген, кешенді және жүйелі басқаруды қамтамасыз етеді. Саясат тәуекелдерді басқару саласындағы барлық бастамалар мен іс-шараларды реттейді және оларды AFSA-ның стратегиялық және жедел мақсаттарына қауіп төндіретін тәуекелдерді тиісті түрде және тиімді басқаруды қамтамасыз ету үшін аталған бастамалар мен іс-шаралардың осы мақсаттарға сәйкес келуін белгілейді. Саясат басқалардан бөлек, барлық мүдделі тараптардың рөлі мен жауапкершілігін, тәуекелдер мәдениеті мен AFSA тәуекелдерін басқару процестерін қоса алғанда, тәуекелдерді басқару жүйесін анықтайды.

### **ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ**

Директорлар кеңесі Аудит және тәуекелдер комитеті арқылы AFSA-ның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу үшін қабылдауға дайын тәуекелдердің сипаты мен ауқымын бағалап, анықтауға, сондай-ақ AFSA тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың тиісті және тиімді жүйелерін құруы мен қолдауы қамтамасыз етілуіне бірлесіп жауапты болады.

AFSA атқарушы органы тәуекелдерді басқару құрылымының жедел тиімділігін қамтамасыз етеді, тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін құруда маңызды элемент болып табылатын AFSA-да тәуекелдердің дұрыс мәдениетін құру арқылы мықты көшбасшылық рөлді сақтайды.

Тәуекелдерді басқару функциясы тәуекелдерді басқару жөніндегі қызметті үйлестіреді және AFSA қызметкерлеріне тәуекелдер мәселелері бойынша әдістемелік қолдау көрсетеді, тәуекелдер мен бақылау шаралары туралы жалпы ұйымдастырушылық көзқарасты қалыптастыру үшін тәуекелдер туралы ақпаратты жинайды және салыстырады.

Ішкі аудит функциясы тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін тәуелсіз бағалауды қамтамасыз етеді.

Тәуекел иелері өздерінің бөлімшелері/функциялары тап болатын тәуекелдерді басқарады және олардың бизнес мақсаттарына жетуіне әсер етуге әлеуеті бар тәуекелдерді анықтап, бағалайды. Меншік иелері сондай-ақ өздерінің күнделікті қызметінде бақылау рәсімдерін әзірлеу және орындау және өздерінің жауапкершілік аймағы шегінде тәуекелдермен жұмыс жасау бойынша іс-қимыл жоспарын орындау іске асыру арқылы тәуекелдерді қадағалайды.

AFSA-ның әрбір қызметкері тәуекелдерді басқару процесіне қатысады және тәуекелдерді тиімді басқаруға жауапты болады.

### **ТӘУЕКЕЛДЕР МӘДЕНИЕТІ**

Тәуекелдерді басқару ұйымдық мәдениеттің және шешім қабылдаудың ажырамас бөлігі болып табылады және құрылымға, AFSA-ның стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне, өкілеттік саласына байланысты операциялар мен процестерге интеграцияланған.

---

<sup>1</sup> AFSA тәуекелдерді басқару құрылымы COSO ERM – Стратегия және өнімділік жөніндегі нұсқаулықпен интеграцияланған қағидаттарға (2017), ISO 31000:2018 – «Тәуекелдерді басқару стандарты» стандартына және басқа да қолданылатын халықаралық стандарттар мен корпоративтік басқару кодексіне сәйкес әзірленген.

Тәуекелдер мәдениеті тәуекелдің табиғатын, оның түрлерін және AFSA-ның барлық деңгейінде тәуекелдерді басқару процесінің маңыздылығын түсінуден басталады. AFSA ашықтық пен айқындық мәдениетін қалыптастыруға ұмтылады, осының аясында анықталған тәуекелдер дер кезінде ашылады, ал күтпеген оқиғалар олар туындаған кезде бірден хабарланады. AFSA тәуекелдерді басқару және тәуекелдер негізінде шешім қабылдау дағдыларын дамытуға, сондай-ақ бүкіл ұйым шеңберінде хабардарлықты арттыруға бейілді.

## **ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ПРОЦЕСІ**

AFSA тәуекелдерді басқару құрылымы иерархия бойынша төменгі стратегиялық көзқарас пен иерархия бойынша жоғарғы және әр бөлім жүргізетін жедел бағалауды біріктіреді. Жоғарғы басшылық мүшелері «иерархия бойынша көтерілу» процесінде қарқын алатын жоғары деңгейдегі тәуекелдерді және олар маңызды деп санаған кез келген басқа тәуекелдерді талқылайды. Мұндай біріктірілген тәсіл ескерілуі тиіс барлық тәуекелдердің дұрыс анықталуын және басқарылуын қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, анықталған тәуекелдерге баға беріледі және қажет болған жағдайда белгілі бір тәуекелге бейімділік шегінде тәуекелдерді азайту бойынша шаралар қабылданады. Коммуникация мен консультациялар, контексті айқындау, мониторинг, шолу және есептілік – осы процестің ажырамас бөлігі болып табылады. Тұтастай алғанда, тәуекелдерді басқару – бұл жүйелі түрде қолданылуы және AFSA саясатына, рәсімдері мен жұмыс әдістеріне интеграциялануы тиіс циклдік процесс. Бұл процестің әр кезеңі төменде сипатталған.

- **Коммуникация мен консультация**

Коммуникация мен консультация тиісті мүдделі тараптарға тәуекелді, шешім қабылдау негізін және нақты іс-әрекеттерді талап ететін себептерді түсінуге көмектеседі. Тиісті сыртқы және ішкі мүдделі тараптармен коммуникация және консультация үзіліссіз және циклдік процесс болып табылады және тәуекелдерді басқару процесінің барлық сатыларында жүзеге асырылады.

AFSA ашық коммуникация мен айқындықты қолдайды және қызметкерлерді алаңдаушылық тудыратын проблемалар мен мәселелер туралы басшылыққа хабарлауға ынталандырады.

- **Контексті айқындау**

Контексті айқындауға тәуекелді бағалаудың мақсаты мен көлемін анықтау, шешімнің сыртқы және ішкі контекстін түсіну, қабылданатын тәсілді жоспарлау және тәуекелді бағалау өлшемшартын анықтау кіреді.

- **Тәуекелдерді бағалау**

Тәуекелдерді бағалау – бұл тәуекелдерді анықтауды, талдауды және бағалауды қамтитын жалпы процесс. Тәуекелдерді бағалау мақсаты шешімге немесе AFSA-ның мақсаттарына жету ықтималдығына әсер етуі мүмкін тәуекелдерді іздеу, тану және жою болып табылады. Тәуекелдерді бағалау жүйелі, циклдік түрде және бірлесіп, мүдделі тараптардың білімі мен пікірлеріне сүйене отырып жүргізіледі. Тәуекелдерді бағалау кезінде қажеттігіне қарай зерттеумен толықтырылған қолда бар ең жақсы ақпарат пайдаланылады.

*Тәуекелдерді сәйкестендіру* дегеніміз – ұйымға өз мақсаттарына жетуіне кедергі келтіруі мүмкін тәуекелдерді іздеу, тану және сипаттау. Тәуекелдерді «миға салып ойлау», сауалдама, бақылау парағы, сценарийлерді талдау, түпкі себептерді талдау, сауалнамалар және ішкі және сыртқы статистикалық деректерді талдау сияқты түрлі құралдар мен әдістердің көмегімен анықтауға болады.

*Тәуекелдерді талдау.* Анықталған тәуекелдер олардың әрқайсысының AFSA-ның стратегиясы мен мақсаттарына жету тұрғысынан қаупін түсіну үшін талданады. Тәуекелдерді талдау қолданыстағы басқару тетіктерінің тиімділігін, тәуекелдің себептері мен көздерін және олардың салдарын қарастыруды қамтиды.

Ықтималдық коэффициенттері тәуекелдің пайда болу немесе қайталану мүмкіндігімен байланысты, ал салдар коэффициенті туындаған жағдайда проблеманың ауқымы мен маңыздылығын көрсетеді. Ықтималдық пен салдар коэффициенттерінің үйлесуі AFSA мақсаттарына қол жеткізуге қауіп төндіретін жалпы тәуекелдің бағасын береді.

*Тәуекелді бағалау* – бұл тәуекел және оның ауқымы қолайлы немесе жол берілетіндей болатындығын анықтау процесі. Тәуекелді бағалау AFSA-ның тәуекелге бейімділігі шегінде қалуы үшін тәуекелмен жұмыс істеу бойынша шараларды таңдауға көмектеседі.

- **Тәуекелдермен жұмыс**

Ағымдағы бақылау шаралары тиімсіз болған кезде тәуекелдермен жұмыс істеу шаралары қажет. Қалған тәуекелді қолайлы деңгейге дейін азайту үшін AFSA тәуекелдермен жұмыс істеу нұсқаларын таңдап, іске асырады. Тәуекелдермен жұмыс істеу шараларына тәуекелдерді азайту нұсқаларын қарастыру, осы нұсқаларды бағалау, содан кейін тәуекелдермен жұмыс істеу бойынша іс-қимыл жоспарларын жүзеге асыру кіреді. Тәуекелдермен жұмыс істеудің ең қолайлы тәсілін таңдау кеңес беру тәуекел иелерімен консультациялар өткізу және ынтымақтасу арқылы әзірленеді.

- **Мониторинг пен шолу**

AFSA тәуекелдерді бағалау тетігін жасаудың, жүзеге асырудың және нәтижелерінің, сондай-ақ оның шешім қабылдау процесінің сапасына қосқан үлесінің сапасы мен тиімділігін қамтамасыз ету және артыру мақсатында тұрақты мониторинг пен шолу жүргізеді. Тәуекелдер туралы ақпарат оның өзектілігі мен сенімділігін қамтамасыз ету үшін тұрақты мониторинг пен мерзімді шолуды талап етеді.

- **Жазба және есептілік**

Мониторинг пен талдау нәтижелері AFSA-ның тәуекелдерді басқару жөніндегі есебіне енгізіледі. Есептілік – бұл мүдделі тараптармен диалог сапасын жақсартуға көмектесетін AFSA жүзеге асыратын басқарудың ажырамас бөлігі. Тәуекелдерді басқару құрылымы Директорлар кеңесіне, AFSA Аудит және тәуекелдер комитетіне және Атқарушы органға тәуекелдерді дұрыс басқаруды және тиісті ішкі бақылауды қамтамасыз ету үшін жүйелі түрде есеп береді.