

Бекітілді

**"QazExpoCongress" Ұлттық компаниясы"
акционерлік қоғамының
сын-қатерлерді басқару жүйесінің
2019 - 2024 жылдарға арналған
стратегиясы**

Нұр-Сұлтан қ., 2020ж.

Қабылданған қысқартулар мен аббревиатуралардың тізімі.....	3
1. Кіріспе	4
2. Ағымдағы жағдайды талдау	4
1. Корпоративтік басқару және мәдениет	7
2. Стратегия және мақсат қою	8
3. Қызметтің тиімділігі	8
4. Талдау және қайта қарау	9
5. Ақпарат, байланыс және есеп беру	9
2.1. Ішкі ортаны талдау.....	9
1. Директорлар кеңесі	10
2. Басқарма	11
3. КБЖСМҚ	11
4. Құрылымдық бөлімшелер	12
2.2. Сыртқы ортаны талдау	14
1. Экономикалық факторлар	14
2. Саяси факторлар	16
3. Ақпараттық факторлар	17
4. Технологиялық факторлар	17
2.3. "QazExpoCongress" ҰК" АҚ ағымдағы СБЖ SWOT талдау	19
3. "QazExpoCongress" ҰК" АҚ СБЖ миссиясы мен пайымы	21
Миссиясы	21
Пайымы	22
4. СБЖ дамытудың стратегиялық мақсаттары мен міндеттері.....	22
1. Қоғамдағы сын-қатер мәдениетін жетілдіру және оны Қоғамның корпоративтік басқару жүйесіне одан әрі интеграциялау	22
2. Директорлар кеңесі, Басқарма, Қоғамның құрылымдық бөлімшелері деңгейінде	
Қоғамдағы сын-қатерлерді басқару тиімділігін арттыру	23
5. СБЖ стратегиясын іске асыру кезеңдері және қажетті ресурстар.	24
1. Қызметкерлердің еңбек шығындары	25
2. Қаржылық салымдар	25
Қорытынды	

Қабылданған қысқартулар мен аббревиатуралардың тізімі:

КБ	- Қоғамның корпоративтік басқармасы
ҚНК	- Қызметтің негізгі көрсеткіші
ККІ	- Конгресс-көрме іс-шаралары
АХҚО	- "Астана" халықаралық қаржы орталығы
Қоғам	- "QazExpoCongress" ҰК" АҚ

Басқарма	- Қоғам Басқармасы
ІБЖ	- Қоғамның ішкі бақылау жүйесі
КБЖСМҚ	- Корпоративтік басқару және сын-қатер-менеджменті қызметі
ІАҚ	- Ішкі аудит қызметі
COSO	- Тредвей комиссиясының демеушілік ұйымдар комитеті
Директорлар	
Кеңесі	- Қоғамның Директорлар кеңесі
СБЖ	- "QazExpoCongress" ҰК" АҚ сын-қатерлерді басқару жүйесінің
стратегиясы	стратегиясы
Даму	- "QazExpoCongress" ҰК" АҚ 2015-2024 жж. кезеңге арналған
стратегиясы	даму стратегиясы
СБЖ	- Қоғамның сын-қатерлерді басқару жүйесі
ҚБ	- Қоғамның құрылымдық бөлімшелері

1. Кіріспе

Құжатты әзірлеудің мақсаты "QazExpoCongress" Ұлттық компаниясы" акционерлік Қоғамында (бұдан әрі - Қоғам) сын-қатерлерді басқару жүйесін (бұдан әрі - СБЖ) одан әрі дамытуға тұжырымдамалық көзқарасты айқындау болып табылады, ол оны жетілдіру және корпоративтік басқару жүйесіне одан әрі интеграциялау бойынша негізгі бағдарларды қалыптастыруды қамтамасыз етеді.

сын-қатерлерді басқару жүйесі Қоғамның корпоративтік басқарудың жалпы жүйесінің (бұдан әрі - КБ) бір бөлігі болып табылады және "QazExpoCongress" ҰК" АҚ 2015-2024 жылдарға арналған даму стратегиясын (бұдан әрі - Даму стратегиясы) іске асыру шеңберінде оның тұрақты дамуын қамтамасыз етуге бағытталған.

Сын-қатерлерді басқару жүйесінің 2019-2024 жылдарға арналған стратегиясы (бұдан әрі - СБЖ Стратегиясы) сын-қатерлерді басқару жөніндегі халықаралық стандарттардың, сондай-ақ Директорлар кеңесі (бұдан әрі-ДК) мен Басқарма бекіткен Қоғамның нормативтік құжаттарының негізгі талаптарына сәйкес әзірленді. СБЖ стратегиясы Қызметтің үздіксіздігі қағидаттарына негізделеді және Қоғамның Даму стратегиясының мақсаттарына неғұрлым тиімді қол жеткізу үшін сын-қатерлерді нақты бағалауды қамтамасыз ететін, соған сәйкес Қоғамның СБЖ қалыптастырылатын базалық қағидаттарды айқындайды.

Қоғамның нақтыланған Даму стратегиясына сәйкес сын-қатерлерді басқару Қоғамның операциялық қызметінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады және СБЖ жетілдірудің ұзақ мерзімді стратегиясын әзірлеу Қоғамның стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізудің қажетті шарты болып табылады.

СБЖ-ның осы стратегиясы сын-қатерлерді басқару тәртібі, бағалау әдістері, функцияларды бөлу туралы ақпаратты қамтиды және сын-қатерлерді басқару қағидаттарын Қоғамды басқарудың барлық процестеріне енгізуді қамтамасыз етуге арналған.

Осы СБЖ Стратегиясының күші Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелеріне (бұдан әрі - ҚБ) қолданылады және орындау үшін міндетті болып табылады.

2. Ағымдағы жағдайды талдау

Қоғамның СБЖ "QazExpoCongress" ҰК" АҚ-да 2014 жылы "КПМГ Такс энд Эдвайзори" кеңесші компаниясын тарта отырып әзірленді және енгізілді, мынадай негізгі компоненттерден тұрады:

- 1) ішкі орта;
- 2) мақсат қою;
- 3) оқиғаларды анықтау;
- 4) сын-қатерлерді бағалау;
- 5) сын-қатерлерге ден қою;
- 6) бақылау құралдары;
- 7) ақпарат және коммуникациялар;
- 8) мониторинг.

Көрсетілген компоненттер әрқайсысы орындалуы сын-қатерлерді басқарудың озық халықаралық практикасымен айқындалатын рәсімдер жиынтығын қамтитын кіші компоненттерден тұрады.

Қоғамның сын-қатер-менеджменті жүйесі екі шартты салаға жауап береді:

- 1) Қоғамның сын-қатерлерін басқару;
- 2) сын-қатерлердің негізгі топтарына (стратегиялық, қаржылық, құқықтық және операциялық) назар аудара отырып, сын-қатер-коммуникацияларды дамыту.

Қоғамның сын-қатерлерді басқару процесінің негізгі элементі оның қызметтің негізгі принциптерімен, функцияларымен және бизнес - процестерімен бірігуі болып табылады және әрбір қызметкердің сын-қатерлерді басқару процесіне тартылуына негізделеді.

СБЖ енгізілген сәттен бастап Қоғамда елеулі жұмыс жүргізілді және сын-қатерлерді басқарудың толық циклін қамтамасыз ету үшін базалық әдіснамалық құжаттама сәтті енгізілді.

Атап айтқанда, сын-қатерлерді басқару саласында мынадай құжаттар әзірленіп, бекітілді:

- сын-қатерлерді басқару саясаты;
- сын-қатерлерді сапалы бағалау жөніндегі нұсқаулық;
- сын-қатерлерді анықтау және бағалау әдістемесі;
- Негізгі сын-қатер көрсеткіштерін есептеу әдістемесі.

Құжаттарда сын-қатерлерді басқару жүйесінің толыққанды жұмыс істеуінің барлық аспектілері көрсетілген. СБЖ тұтас құрылымын қалыптастыруды аяқтау үшін сын-қатерлерді басқару жүйесінің тиімділігін бағалау әдістемесін әзірлеуді аяқтау қажет.

СБЖ тұрақты негізде қалыптастыру және жұмыс істеу кезінде Қоғам Жалғыз акционердің қағидаттарын, саясаттарын және ұсынымдарын басшылыққа алады және сын-қатерлерді басқару саласындағы озық стандарттар мен тәсілдерге негізделеді, мысалы:

- COSO халықаралық әдіснамасы: "Ұйымның сын-қатерлерін басқару - Интеграцияланған модель;

- COSO халықаралық әдіснамасы: "Сын-қатерлерді басқару жүйесін жақсарту үшін негізгі сын-қатер көрсеткіштерін әзірлеу".

2018 жылы "КПМГ Такс энд Эдвайзори" компаниясы СБЖ және Қоғамның ішкі бақылау жүйесінің (бұдан әрі - ІБЖ) тиімділігін бағалауды жүргізді, ол СБЖ жағдайының деңгейін 73% бағалады, ал ІБЖ тиімділігін бағалау 62% құрады.

Диагностика аясында Қоғамдағы СБЖ компоненттері келесідей бағаланады:

- Басқару және мәдениет-69%;
- Стратегия және мақсат қою-85%;
- Орындалуы-76%;
- Шолу және өзгерту-75%;
- Ақпарат және есептілік-57%.

Диагностика аясында Қоғамдағы ІБЖ компоненттері келесідей бағаланады:

- Бақылау ортасы-64%;
- сын-қатерлерді бағалау-63%;
- Бақылау рәсімі-63%;
- Ақпарат және оны беру-63%;
- Мониторинг - 57%.

Бұл көрсеткіш мыналар сияқты оң сәттерді көрсетеді:

- сын-қатерлерді басқару жүйесі Қоғамның сын-қатер-мәдениетінің жоғары деңгейін қолдауға ықпал ете отырып, жолға қойылған және жұмыс істейді;

- Директорлар кеңесі мен Басқарманың сын-қатерлерді басқаруға тартылуының дәрежесі жоғары;

- Қоғамда ІТ қауіпсіздігі жоғары деңгейде сақталады;

- Қоғамның СБЖ саласындағы ішкі нормативтік құжаттары өзекті үздік тәжірибелерге сәйкес келеді және сын-қатерлер бойынша есептілік тұрақты негізде жүзеге асырылады (жыл сайын сын-қатерлер тізілімі, сын-қатерлік тәбет және негізгі сын-қатерлерді басқару жөніндегі іс-шаралар және т. б. бекітіледі) және сонымен қатар СБЖ тиімділігін одан әрі арттыру үшін бағыттар бар екенін көрсетеді, атап айтқанда:

- Қоғамның даму стратегиясының жаңартылуына байланысты СБЖ ішкі құжаттарын өзектендіру және сын-қатерлерді қайта бағалау;

- Қоғамның жаңартылған даму стратегиясына сәйкес Қоғам қызметіне тән сын-қатерлерді қайта бағалау;

- СБЖ, ІБЖ және Қоғамның ІАҚ интеграция дәрежесін арттыру;

- сын-қатерлерді анықтау және бағалау бөлігінде СБЖ одан әрі жетілдіру;

- іске асырылған сын-қатерлердің деректер базасын енгізу.

СБЖ - ны үздік әлемдік практикаларға жақындату жөніндегі жүйелі жұмысты жалғастыру қажет, атап айтқанда: қызметкерлердің сын-қатерлерді түсінуін арттыратын және олардың өз жұмыс учаскесіндегі сын-қатерлерді басқару үшін жауапкершілігін арттыратын ішкі ортаны дамыту жөніндегі жұмысты күшейту, сондай-ақ сыртқы орта әсерінің салдарларын барынша азайтуды қамтамасыз ету қажет.

2017 жылы жаңартылған "Ұйымның сын-қатерлерін басқару: стратегиямен және қызметтің тиімділігімен интеграциялау" COSO-ға сәйкес стратегияны әзірлеу барысында да, қызметтің тиімділігін арттыру бойынша жұмыс барысында да сын-қатерлерді есепке алудың маңыздылығын атап көрсетеді.

Ұйымның сын-қатерлерін басқару мыналарды жақсы түсінуге көмектеседі:

- стратегияны айқындау кезінде қарау үшін қолайлы түрлер мен сын-қатерлердің шамасын бастапқы айқындау негізін қалыптастыратын миссия, пайым және негізгі құндылықтар;

- стратегия мен бизнес мақсаттары миссияға, көзқарасқа және негізгі құндылықтарға сәйкес келмеуінің ықтималдығы;

- белгілі бір стратегияны таңдау арқылы ұйым өзін-өзі ұшыратуы мүмкін сын-қатерлердің түрлері мен мөлшері;

- стратегияны іске асыруға және бизнес мақсаттарына қол жеткізуге тән сын-қатерлердің түрлері мен мөлшері, сондай-ақ осы сын-қатер деңгейінің және, сайып келгенде, құнның қолайлылығы.

Жаңартылған COSO 2017 ұйымның барлық деңгейлеріндегі сын-қатерлерді басқару мәселелерін қарастырады, сонымен қатар ұйымдағы сын-қатерлерді басқарудың әртүрлі артықшылықтарын қайта қарастырады. COSO 2017 пікірі бойынша назарды түрлі бизнес-функциялардың сын-қатерлерін басқарудан ұйым деңгейінде жаңа мүмкіндіктерді проактивті анықтауды және пайдалануды көздейтін тәсілге ауыстыру технологиялардың өсіп келе жатқан рөлін есепке алу жолымен өнімдер мен көрсетілетін қызметтердің қосымша құндылығын жасауға және сапасын арттыруға ықпал ететін болады. COSO 2017 технологияның ұйым стратегиясына, бизнес-контекстке және сын-қатерлерді басқару тәсілдеріне әсерін толығырақ ашады.

Ұйымның сын-қатерлерді басқару процесі өзара байланысты 5 компоненттен және 20 қағидаттан тұрады. Олар басқару процесінің ажырамас бөлігі болғандықтан, олардың мазмұны менеджменттің ұйымды қалай басқаратындығымен анықталады. Бұл компоненттерге мыналар жатады:

1. Корпоративтік басқару және мәдениет.

Корпоративтік басқару және мәдениет бірге ұйымның сын-қатерлерді басқарудың барлық басқа компоненттерінің негізін құрайды. Корпоративтік басқару ұйымның сын-қатерлерін басқарудың маңыздылығын арттыру және қадағалау міндеттерін белгілеу арқылы ұйымның ауанын анықтайды. Мәдениет этикалық құндылықтарды, жұмысшылардың қалаған мінез-құлқын, сондай-ақ компаниядағы сын-қатерді түсінуді қамтиды. Корпоративтік басқару және мәдениет 5 қағидадан тұрады:

- 1) Директорлар кеңесінің сын-қатерлерді басқаруды қадағалау функциясын жүзеге асыруы;
- 2) операциялық құрылымдарды құру;
- 3) қалаған мәдениетті анықтау;
- 4) негізгі құндылықтарға адалдықты көрсету;
- 5) білікті мамандарды тарту, дамыту және ұстап қалу.

2. Стратегия және мақсат қою.

Ұйымның сын-қатерлерді басқару стратегиясы мен бизнес мақсаттарын анықтау процесі арқылы ұйымның стратегиялық жоспарына біріктіріледі. Бизнес контекстін түсіне отырып, ұйым ішкі және сыртқы факторлар мен олардың сын-қатерге әсері туралы түсінік қалыптастыра алады. Ұйым стратегияны анықтаумен байланысты сын-қатер-тәбетті белгілейді. Бизнес мақсаттары стратегияны іс жүзінде жүзеге асыруға мүмкіндік береді және ұйымның күнделікті қызметі мен басымдықтарын анықтайды. Компонент келесі принциптерді қамтиды:

- 1) қызметті жүргізу шарттарын талдау (бизнес-контекст);
- 2) сын-қатер тәбетін анықтау;
- 3) стратегиялық баламаларды бағалау;
- 4) бизнес мақсаттарын тұжырымдау.

3. Қызметтің тиімділігі.

Ұйым ұйымның өз стратегиясын жүзеге асыру және қойылған бизнес мақсаттарына қол жеткізу қабілетіне әсер етуі мүмкін сын-қатерлерді анықтайды және бағалайды. Осы жұмыс аясында ұйым стратегияны іске асыруға және бизнес мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін сын-қатерлерді анықтайды және бағалайды. Бұл сын-қатерлерді олардың ауырлығына байланысты және ұйымның сын-қатер дәрежесін ескере отырып басымдық береді. Содан кейін ұйым сын-қатерлерге жауап беру тәсілдерін таңдайды және өзгеріс тұрғысынан қызметтің тиімділігіне мониторинг жүргізеді. Осылайша, ол ұйым өз стратегиясын және бизнес мақсаттарын ұйым деңгейінде жүзеге асыру барысында қабылдаған сын-қатердің мөлшеріне жан-жақты көзқарас қалыптастырады. Компонент сын-қатерлерді басқарудың 5 қағидатын қамтиды:

- 1) сын-қатерлерді анықтау;
- 2) сын-қатерлердің әсерін бағалау;
- 3) сын-қатерлердің басымдылығы;
- 4) сын-қатерлерге ден қою;
- 5) сын-қатерлерге кешенді көзқарас.

4. Талдау және қайта қарау.

Ұйымның сын-қатерлерін басқару мүмкіндіктері мен практикасын, сондай-ақ ұйымның мақсатты көрсеткіштермен салыстырудағы тиімділігін талдау арқылы ұйымның сын-қатерлерді басқару мүмкіндіктері мен практикасы уақыт өте келе құнның өсуіне қаншалықты ықпал еткенін және елеулі өзгерістерге байланысты оның өсуіне әлі де ықпал ететіндігін қарастыра алады. Өзгерістерді бақылау және енгізу келесі принциптерді қамтиды:

- 1) елеулі өзгерістерді бағалау;
- 2) қызметтің сын-қатерлері мен тиімділігін талдау;
- 3) ұйымның сын-қатерлерін басқаруды жетілдіру.

5. Ақпарат, байланыс және есеп беру.

Байланыс-бұл ақпаратты алудың және оны бүкіл ұйым ішінде бөлісудің үздіксіз, қайталанатын процесі. Менеджмент ұйымның сын-қатерлерін басқаруды қолдау үшін ішкі және сыртқы көздерден маңызды ақпаратты пайдаланады. Ұйым деректер мен ақпаратты жинау, өңдеу және басқару үшін ақпараттық жүйелерді барынша пайдаланады. Барлық компоненттерге қолданылатын ақпаратты қолдана отырып, ұйым сын-қатерлер, мәдениет және қызмет тиімділігі туралы есеп дайындайды. Компонент келесі принциптерді қамтиды:

- 1) ақпарат пен технологияларды барынша пайдалану;
- 2) сын-қатерлер туралы ақпарат тарату;
- 3) сын-қатерлер, мәдениет және қызметтің тиімділігі туралы есеп беру.

2.1. Ішкі ортаны талдау

Ішкі орта Қоғамның сын-қатерлерге деген жалпы көзқарасын және оның

қызметкерлерінің сын-қатерлерді қалай қарайтынын және оларға қалай қарайтынын анықтайды.

Ішкі орта сын-қатерлерді басқару жүйесінің барлық басқа компоненттері үшін негіз болып табылады, оған сын-қатерлерді басқару философиясы, этикалық құндылықтар, сын-қатерлерге тәбет, басқару органдарының бақылауы, қызметкерлердің құзыреті мен жауапкершілігі, Қоғамның құрылымы және оның адами, қаржылық және басқа ресурстармен анықталған мүмкіндіктері кіреді.

Қоғамның сын-қатер-менеджменті философиясының негізгі принциптері:

тұтастық-сын-қатерлерді басқару жүйесі аясында Қоғамның жиынтық сын-қатерінің элементтерін қарастыру;

- *ашықтық*-сын-қатерлерді басқару жүйесін дербес немесе окшауланған ретінде қарастыруға тыйым салу;

- *құрылымдылық* - күрделі СБЖ нақты құрылымға ие;

- *хабардарлылық*-сын-қатерлерді басқару объективті, шынайы және өзекті ақпараттың болуымен сүйемелденеді;

- *үздіксіздік*-сын-қатерлерді басқару процесі тұрақты негізде жүзеге асырылады;

- *циклдік*-сын-қатерлерді басқару процесі оның негізгі компоненттерінің үнемі қайталанатын құрылған циклі болып табылады;

- *сын-қатер тәбетінің икемділігі*-кәсіпкерлікті қолдаудың мемлекеттік саясаты шеңберінде сын-қатердің міндетті тиісті жабылуын ескере отырып, шешімнен сын-қатердің немесе ықтимал теріс әсердің жоғары сомалық көрінісін қабылдау мүмкіндігі;

- *кешенділік*-басқарудың барлық деңгейлеріндегі Қоғамның барлық бизнес-процестерін қамту.

Халықаралық тәжірибе СБЖ тетігінің табысты жұмысындағы негіз қалаушы рөл сын-қатерлерді басқарудағы бизнес-процестің әрбір қатысушысының жеке рөлін түсіну атмосферасын құру және функциялар мен жауапкершілікті нақты бөлу болып табылатынын куәландырады.

Осыған байланысты Қоғам қызметті басқарудың процестік тәсілін дамытуға және СБЖ құру бойынша мүмкіндіктерді іске асыру мақсатында:

- Қоғам қызметінің негізгі процестері мен нәтижелерін анықтау және басқару;

- құрылымдық бөлімшелердің келісілмеген іс-қимылдарын біріктіру және үйлестіру;

- Қоғамның мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін оқиғаларды анықтау, басқару және бақылау.

СБЖ құрылымы сын-қатерлерді басқарудың төрт деңгейінен тұрады:

1. Директорлар кеңесі:

Директорлар кеңесі стратегиялық шешімдер қабылдауға қатысады, сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімді жұмыс істеуін ұйымдастыруды және қадағалауды жүзеге асырады. Директорлар кеңесінің жанында Аудит жөніндегі комитет жұмыс істейді, ол реттеуші және бақылау функцияларын жүзеге асыруға жәрдем көрсетеді. Директорлар кеңесі сын-қатерлерді басқару саласында мынадай

функцияларды жүзеге асырады:

- осы жүйенің міндеттеріне сүйене отырып, сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау жүйесін ұйымдастырудың қағидаттары мен тәсілдерін айқындайтын ішкі нормативтік құжаттарды бекітеді;
- жол берілетін сын-қатер дәрежесінің мөлшері туралы шешім қабылдайды;
- СБЖ стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу бойынша нәтижелерді бақылауды жүзеге асырады;
- сын-қатерлер тізілімін және сын-қатерлер картасын бекітеді;
- СБЖ тиімділігін бағалау бойынша есептерді және СБЖ саласындағы есептерді қарайды.

2. Басқарма:

Басқарма жүйені ағымдағы басқарумен айналысады, СБЖ тиімді жұмысын ұйымдастырады, ол реттеуші және бақылау функцияларын жүзеге асыруға жәрдем көрсетеді:

- Директорлар Кеңесі бекіткен сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау саласындағы ішкі құжаттарды әзірлеуді және енгізуді қамтамасыз етеді;
- сын-қатерлерді басқару мен ішкі бақылаудың өзіне бекітілген қағидаттары мен рәсімдерін практикалық іске асыру және үздіксіз жүзеге асыру жолымен сын-қатерлерді басқару мен ішкі бақылау жүйесінің құрылуын және тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етеді;
- Директорлар кеңесінің шешімдерін және аудит жөніндегі комитеттің сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау жүйесін ұйымдастыру саласындағы ұсынымдарын орындауға жауап береді;
- ішкі құжаттардың талаптарына сәйкес сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің мониторингін жүзеге асырады;
- бизнестің сыртқы және ішкі ортасындағы өзгерістерді ескере отырып, сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау процестері мен рәсімдерін жетілдіруді қамтамасыз етеді.

3. КБЖСМҚ:

Қоғамның сын-қатерлерді басқаруға жауап беретін құрылымдық бөлімшесі КБЖСМҚ келесі жұмысты тұрақты негізде жүргізеді:

- кейіннен Қоғамның сын-қатерлер картасы мен сын-қатерлер тізілімін қалыптастыра отырып, барлық құрылымдық бөлімшелердің қатысуымен Қоғамның сын-қатерлерін жыл сайын сәйкестендіруді жүргізу;
- апта сайын Басқарманың қарауына Қоғамның негізгі сын-қатерлеріне шолуды қамтитын сын-қатерлер туралы ай сайынғы есепті ұсыну;
- тоқсан сайынғы негізде Қоғамның сын-қатерлері бойынша есепті басқарманың және директорлар кеңесінің қарауына ұсыну, ол ең маңызды сын-қатерлерге шолуды қамтиды;
- сын-қатерлерді басқару жөніндегі ішкі нормативтік құжаттарды жетілдіру сын-қатерлердің негізгі иелерінің функционалдық міндеттері бойынша ішкі нормативтік

құжаттардың толық пакетін қалыптастыруды тұрақты негізде ынталандырады және ықпал етеді;

- үздік әлемдік практикаларды ескере отырып, сын-қатер-мәдениеттің және сын-қатерлерді басқару құзыреттерінің тұрақты дамуын бақылау;

- Қоғамның жаңа қызметкерлері үшін сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау жүйесі бойынша оқыту/кіріспе нұсқама жүргізу.

4. Құрылымдық бөлімшелер:

Құрылымдық бөлімшелер (сын-қатер иелері) - Қоғамның осы ӨБ әрбір қызметкері тұлғасында сын-қатерлердің нақты иеленушілері болып табылатын құрылымдық бөлімшелері. Бұл деңгейде сын-қатерлерді басқару талап етіледі:

- апта сайынғы негізде сын-қатерлермен жұмыс істеу, оларды басқару;
- өз құзыреті шегінде оның барлық компоненттері бойынша сын-қатер-тәбетті сақтау;

- іске асырылған және ықтимал сын-қатерлерді есепке алу және талдау жөніндегі ішкі нормативтік құжатқа сәйкес іске асырылған және ықтимал сын-қатерлер базасын толтыру;

- өз функцияларын орындаумен байланысты сын-қатерлерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы және ішкі факторларды қадағалау;

- өз қызметіндегі елеулі сын-қатерлерді дер кезінде анықтап, хабардар етуге тиіс;

- СБЖ жетілдіру бойынша Қоғамның іс-шаралар жоспарына енгізу үшін сын-қатерлерді басқару бойынша ұсыныстар енгізу.

Сын-қатерлерді басқару жүйесі мінсіз модель болып табылмайды және үнемі жетілдіруде болуы тиіс, әсіресе Қоғамның тиімділігіне теріс әсер етуі мүмкін процестерге сын-қатер-менеджмент тәсілдерін іс жүзінде қолдану бөлігінде.

Бұл ретте мыналар сияқты жағымсыз жақтардың алдын алуға ерекше назар аудару керек:

Үлгілік емес функцияларды жүзеге асыру-классикалық түрде жауапкершіліктің басқа саласы бар құрылымдық бөлімшелерге кейбір бизнес-процестер бойынша функционалдылық пен міндеттерді жүктеу үрдісі болған кезде.

Жауапкершілікті ауыстыру- бұл иелері болып табылатын сын-қатерлер үшін жауапты құрылымдық бөлімшелердің жауап беруден бас тартуы. Іс жүзінде, бизнес-процестерді жүзеге асыру кезінде көбінесе өз қызметін тікелей жүзеге асыратын құрылымдық бөлімшелер сын-қатерлердің басталуы бойынша жауапкершілікті бизнес-процеске байланысты басқа ҚБ-ге, бірақ көбінесе КБЖСМҚауыстыруға тырысады.

Бұл жағдай қызметкерлердің өздерінің жоспарланған көрсеткіштерін орындауға деген ұмтылысын ескере отырып, іс-әрекеттер жасауға деген ұмтылысына әкеледі, сын-қатерлерді барынша азайту тек құжаттарды КБЖСМҚ үйлестіру қажеттілігімен қабылданады.

Оның иелерінің сын-қатерді бағалауы жоқ-сын-қатерді бағалау процесі оны растау үшін КБЖСМҚ ұсынғанға дейін сын-қатерді қабылдайтын тұлғалар деңгейіндегі шешімдер процесіне енгізілуі тиіс. Бұл Қоғам қызметкерінің кез-келген қорытындысына

ілеспе сын-қатерлер мен оларды азайту жөніндегі іс-шараларды сипаттайтын бөлімді қосуды көздейді.

Алайда, Қоғамның ҚБ қолданатын практикасы Қоғам Басшылығының қарауына шығарылатын Қоғам ҚБ қызметкерлерінің қорытындылары мен қызметтік жазбаларындағы сын-қатерлер бойынша ақпараттың жоқтығын көрсетеді.

Іске асырылған сын-қатерлерді жасыру - кез - келген ҚБ қызметкері белгілі бір операциялық сын-қатерді жүзеге асыруға мүмкіндік берсе, тағы бір жойқын сәт-оқиғаларды жасыру орын алады. Операциялық сын-қатерлерді іске асыру себептері негізінен бір-біріне ұқсас және ұйымда көптеген ұқсас әрекеттер жасалған жағдайда қателіктердің үнемі қайталануына әкелуі мүмкін.

Мұндай жағдайда басшылықты сын-қатердің іске асырылуы туралы уақтылы хабардар ету, себептерін анықтау және оларды жою бойынша іс-шаралар әзірлеу маңызды рөл атқарады. Алайда, қызметкерлер тарапынан ақпаратты жасыру осы әрекеттер алгоритмін бұзады. Мұндай жағдайлардың себебі-бірлескен кәсіпорын қызметкерлерінің біліксіздігі.

Нормативтік базаның жүйелілігі-басқа қызметкерлер тарапынан басқа бөлімшенің кейбір саясаттарының, қағидаларының, әдістемелерінің бар екендігі және осы нормативтік құжаттардың белгілі бір нұсқаларының өзектілігі туралы білмеу жағдайларын болдырмау үшін Қоғамның көптеген нормативтік құжаттарын қалыптастыруда, сақтауда және оларға қол жеткізуді ұсынуда жүйелі тәсілдің болуы.

Деректерді "қолмен" өңдеу режиміндегі процестердің болуы-бұл техникалық жұмыстың негізгі бөлігі автоматтандырылған түрде емес, басқа ҚБ есептерінен алынған деректерді қолмен өңдеу арқылы жүзеге асырылады, бұл адам факторының әсерінен орындалатын операциялық процестерде қателіктер жіберуге себеп болуы мүмкін.

Есептерді қалыптастыру- Қоғам қызметінің аралық нәтижелері туралы ақпарат алу үшін тұрақты негізде әртүрлі құрылымдық бөлімшелерден ақпарат сұратылады. Бұл есептерді жауапты қызметкерлер бухгалтерлік мәліметтер, әртүрлі жеке мәліметтер базасы және т. б. негізінде қалыптастырады.

Осы есептердің өзектілігі мен пайдалылығы төмендейді, жоғарыда аталған барлық ақпарат көздері олардың жарамдылығын тіркеу және бақылау уақытына сәйкес келмейді.

Осы бөлімде келтірілген барлық жағдайлар ішкі ортада Қоғам дамуының тұрақтылығына теріс әсер ететін сәттердің болуын көрсетеді, бірақ сонымен бірге СБЖ дамыту мен жетілдірудің әлеуетін көрсетеді.

2.2. Сыртқы ортаны талдау

Сыртқы орта құрылымы жағынан күрделі болып табылады және өзара байланысты әр түрлі салаларды қамтиды және жүйелік сын-қатерлердің пайда болуына жағдай жасайды. Қоғамның сыртқы ортаның көптеген процестеріне тікелей әсер етпейтінін ескере отырып, сыртқы сын-қатерлерді басқару әдістері сыртқы сын-қатерлерді қабылдау және сын-қатерлерді басқару саласындағы ішкі құжаттарды сыртқы

орта процестерін неғұрлым нақты түсіну үшін сыртқы ортаның өзгерістеріне бейімдеу болып табылады.

Сыртқы орта сын-қатерлерін қабылдау мысалдарының бірі ЭКСПО объектілерін төлемге қабілетсіз жалға алушыларға жалға беру болып табылады. Сын-қатер деңгейінің жоғарылығына қарамастан, Қоғамның өзекті Даму стратегиясының негізгі мақсаттарының бірі ЭКСПО объектілерін жалға беруден табыс алу болып табылады. Осыған байланысты, жосықсыз жалға алушылар-сыртқы ортаның қауіптерінің бірі.

Сыртқы ортаны талдау үшін факторлар мынадай болып топтастырылған:

1. Экономикалық факторлар.

Атап өтуге болатын оң экономикалық факторлардың қатарына мыналар жатады:

- Қазақстанда және жалпы Орталық Азияда іскерлік орталықтың болмауы Қоғамға шетелдік және жергілікті компанияларды тартатын орталыққа айналуға мүмкіндік береді;

- Мемлекет басшысының алға қойған мақсаты ел экономикасын әртараптандыру және елдегі және Нұр-Сұлтан қаласындағы экономиканың елеулі өсу қарқыны орталықтың іскерлік белсенділігіне және халықтың өмір сүру деңгейіне оң әсер етеді, бұл өз кезегінде халықтың Қоғам қызметтерін пайдалану мүмкіндігін арттырады. Қазақстан Республикасының 2019-2023 жылдарға арналған әлеуметтік - экономикалық даму болжамына сәйкес ЖІӨ 2019-2023 жылдары 3,9% -4,5% дәлізінде өседі, ал инфляция 2020 - 2022 жылдары 7% - дан 3% -4% - ға дейін төмендейді.

- тиімділікке инвестициялар, оның ішінде энергия тиімділігіне және еңбек өнімділігін арттыруға бағытталған инвестициялар, сондай-ақ мемлекеттің елдің энергия сыйымдылығын 2050 жылға дейін 50% - ға дейін төмендету жөніндегі мақсаттары Қоғамға коммуналдық қызметтерге арналған шығыстарды төмендетуге ықпал мүмкін;

- Нұр-Сұлтан қаласында конгресс - көрме іс-шараларын (бұдан әрі-ККИ) өткізуге арналған ірі алаңдардың болмауы, сондай-ақ Қоғамның осы саладағы ірі ойыншылармен ынтымақтастық жасау мүмкіндігінің болуы іс-шараларды өткізуге арналған алаңдарды ұсынушы ретіндегі оның әлеуетін арттырады;

- Бірыңғай экономикалық кеңістік шеңберінде Кеден одағының жұмыс істеуі және интеграциялық процесс базалық нарықтарды кеңейтеді, Нұр-Сұлтан қаласының және тұтастай елдің іскерлік белсенділігін арттыруға ықпал етеді, ККИ жүргізу мүмкіндіктерін кеңейтеді.

Даму стратегиясын іске асырудағы қиындық сын-қатерлерін арттыратын және Қоғам қызметіне тікелей немесе жанама теріс әсер ететін теріс экономикалық факторларға мыналар жатады:

- ел экономикасының мұнайға айтарлықтай тәуелділігі, сондай-ақ қазба отындары қорларының сарқылуы және мұнайдың өзгермелі бағасы елдегі экономикалық жағдайға, сол арқылы Қоғамның қызметтеріне деген сұранысқа (мұражайға, іс-шараларға, концерттерге бару және т. б.) теріс әсер етуі мүмкін;

- ел салаларының шет елдерден технологияларды, шикізат пен материалдарды жеткізуге айтарлықтай тәуелділігі, бұл Қоғамның құрылыс және қайта жаңарту

процестеріне, объектілерді басқару үшін жаңа технологияларды енгізуге, энергия тиімділігін арттыруға, "Нұр-Әлем" контентін жаңартуға және т. б. шығындарын арттырады;

- энергия тасымалдаушылардың, атап айтқанда баламалы энергия көздерінің жоғары құны, бұл қазбалы отындармен салыстырғанда баламалы энергия көздері арқылы өндірілген электр энергиясының өзіндік құнын арттырады және энергетикалық сектор мен Қоғамның көмірге тәуелділігін арттырады;

- ішкі өткізу нарығының, атап айтқанда коммерциялық алаңдарды жалға беру бойынша шектеулілік;

- Қоғам объектілерінің төмен жүктемесіне әкеп соғатын басқа астаналармен салыстырғанда Нұр-Сұлтан қаласындағы іскерлік белсенділік деңгейінің төмендігі;

- MEGA Silk Way сауда-ойын-сауық орталығының жақын орналасуы, бұл Қоғамның сауда алаңдарын жалға алушылардың қызметтеріне сұраныстың төмендеуіне ықпал етеді;

- "Astana Hub" үшін төмендетілген жалдау мөлшерлемесі Қоғам табысын айтарлықтай төмендетіп отыр;

- жалдау мөлшерлемесін төмендету немесе басқа резиденттерді жалдау ақысынан босату ықтималдығы.

2019 жылы мұнай бағасының төмендеуі және Қытай мен Ресейдегі өсу қарқынының баяулауы аясында Қазақстан экономикасының өсуі баяулайды. Сондай-ақ, сарапшылар мұнай сатудан түсетін түсімдерден басқа, мемлекеттік инвестициялық бағдарламалар таяу жылдардағы экономикалық өсудің негізгі көзіне айналады деп күтуде.

Сондай-ақ 2019 жылы Қазақстанның экономикалық өсу қарқыны баяулайды, бұл айырбас бағамының әлсіреуі, сондай-ақ тұтынушылық кредиттеудің шектеулі әлеуеті аясында ішкі сұраныстың әлсіз серпінімен байланысты болады.

Бір баррель үшін 40 АҚШ доллары сценарийін іске асыру кезінде жылдық инфляцияның 2019-2020 жылдары нысаналы дәліздің жоғарғы шегінен шығу сын-қатері жоғары, бұл ақша-кредит саясаты тарапынан тиісті түзету шараларын қолдануды талап етеді.

Қоғам үшін инфляция деңгейінің жоғарылау сын-қатерлері өте маңызды, өйткені жалға беру алаңдарының сұранысына теріс әсер етуі мүмкін, бұл өз кезегінде Қоғамның негізгі бағыттарының бірі болып табылады.

2. Саяси факторлар.

Жеке алынған елдегі және әлемнің өңіріндегі саяси тұрақтылық табысты әлеуметтік-экономикалық дамудың негізгі шарты болып табылады.

Оң факторлар:

- мемлекеттік маңызы бар және Мемлекет басшысының "Жасыл экономика мен технологияларды" дамытудағы пайымы көрініс тапқан ЭКСПО мұрасын сақтауға жауапты ұлттық компания ретінде Қоғамның жоғары маңыздылығы;

- болашақта мемлекет тарапынан көмек пен қолдауды қамтамасыз ете алатын

Қазақстандағы қазіргі заманғы іскерлік орталықтың басқарушы компаниясы ретінде Қоғамның әлеуетті жоғары мемлекеттік маңызы;

- мемлекет министрліктермен, ведомстволармен және т. б. тығыз өзара іс-қимылды қоса алғанда, мемлекеттік ресурстарды іске қосуға мүмкіндік беретін жалғыз акционер болып табылады;

- Мемлекет басшысы тарапынан ККІ өткізуге қолдау көрсету Қоғамға қосымша табыс алуға мүмкіндік береді;

- халықаралық бірлестіктердің, оның ішінде Еуразиялық экономикалық одақтың, Шанхай Ынтымақтастық Ұйымының белсенді дамуы елдер арасындағы өзара іс-қимылды жеңілдетеді, көліктік қолжетімділікті арттырады, инвестицияларды ынталандырады, бұл туризмнің дамуына, Қоғамның зәкірлік клиенттерінің дамуына және халықаралық ККІ өткізу мүмкіндігіне алып келеді;

- ЭКСПО объектілерін көрмеден кейін пайдалану тұжырымдамасы әзірленді, ол "Астана" халықаралық қаржы орталығы (бұдан әрі - АХҚО), "Astana Hub", ХЖТИЖО, IT-университет сияқты зәкірлік резиденттерді орналастыруды көздейді, бұл Қоғам объектілерінің толтырылуына ықпал етеді.

Саяси ортаның теріс факторларына мыналар жатады:

- АХҚО-ны 2 жылға жалдау ақысынан босату ("Астана" халықаралық қаржы орталығы туралы" Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 19 мамырдағы №144 Жарлығына сәйкес) және осы мерзімді ұзарту мүмкіндігі, бұл Қоғамның табыстылығын төмендетеді;

- инвесторлардың құқықтарын қорғау, кәсіпкерлікті қолдау және т. б. саласындағы заңнаманы, оның ішінде салықтық, банктік заңнаманы өзгерту мүмкіндігі.

3. Ақпараттық факторлар.

Сондай-ақ, қазіргі әлемде ақпараттық кеңістікте ұйымның имиджін қалыптастыруға бақылауды жоғалту қаупі бірінші орынға шығады. Егер Қоғам БАҚ-пен ынтымақтастықты әлі де ұйымдастыра алса (олардың шектеулі санына байланысты), интернет кеңістігінде бұл қабілет тез жоғалады. Мысалы, ықтимал жоғары қауіптер әлеуметтік желілермен байланысты, өйткені олар әдейі немесе байқаусызда арандатушылық немесе алдамшы сипаттағы ақпараттың вирустық таралуын қамтамасыз ете алады.

4. Технологиялық факторлар.

Оң технологиялық факторлардың ішінде мыналарды атап өтуге болады:

- әлемде жоғары технологиялардың қарқынды өсуі "Нұр Әлем" сферасының контентін жаңарту үшін жаңа мүмкіндіктер ашады;

- технологиялар трансфертін дамыту Қоғамға жаңа технологияларды пайдалану мен енгізуді жеңілдетеді;

- ақпараттық технологиялар саласын дамыту және ақпараттандыру бағдарламаларына қол жеткізудің өсуі Қоғамға Қоғам қызметінің, атап айтқанда "Нұр-Әлем" сферасы мен ККІ өткізу маңыздылығы мен құндылығы туралы халықтың хабардарлығын арттыруға мүмкіндік береді;

- энергетикалық және су ресурстарын үнемдеу үшін қазіргі заманғы тиімділігі жоғары технологиялардың пайда болуы Қоғамға коммуналдық қызметтерге арналған шығыстарды қысқартуға мүмкіндік береді;

- өндірісте тиімділігі жоғары технологиялар мен жабдықтардың пайда болуы және енгізілуі елдің энергетикалық секторындағы және сумен жабдықтау секторындағы шығындарды қысқартуға мүмкіндік береді.

Қоғамның Даму стратегиясын іске асыруға теріс әсер ететін факторларға мыналар жатады:

- елдегі жоғары технологиялық компаниялар санының жеткіліксіздігі, бұл шет елдерден жеткізілімдерге тәуелділікті сақтайды;

- елдегі инженерлік және конструкторлық құзыреттердің төмен деңгейі жаңа жоғары технологиялық компаниялар құру және жоғары технологияларға қызмет көрсету мүмкіндігіне теріс әсер етеді;

- инженерлік және конструкторлық институттар мен мектептер деңгейінің төмендігі инженерлік және конструкторлық құзыреттер деңгейіне теріс әсер етеді;

- процестердің экологиялық қауіпсіздігінің төмен деңгейі Қоғамның "Жасыл экономика" қағидаттарын ұстану мүмкіндігін төмендетеді.

Іскерлік орталық және объектілерді тиімді басқару үшін Қазақстан Республикасы Президентінің АХҚО-ны 2 жылға жалдау ақысынан босату және оны ықтимал ұзарту туралы жарлығы, сондай-ақ жалдау мөлшерлемесінің төмендеу сын-қатері немесе басқа зәкірлі резиденттердің жалдау ақысынан толық босатылуы пайданың төмендеуіне ықпал етуі мүмкін. Алайда, көрмені ұйымдастырушы және ЭКСПО-2017 мұрасына жауапты тұлға ретінде Қоғамға және болашақта қазіргі заманғы іскерлік орталыққа айтарлықтай салықтық жеңілдіктер мен преференциялардың болуы Қоғамның салық шығыстарына жұмсайтын шығындарын азайтады және оның қызметін дамыту үшін қолайлы жағдайларды қамтамасыз етеді. АХҚО және оның ұйымдары үшін салықтық және визалық преференциялар шетелдік инвесторлар мен компаниялар үшін Қоғам аумағының тартымдылығын арттырады. ККІ бағытын мемлекеттік деңгейде мақұлдау және нарықтарды кеңейту ККІ өткізу және осы саладағы ірі ойыншылармен ынтымақтастық мүмкіндігін арттырады.

Қазіргі уақытта Қазақстан экономикасы мұнайдың әлемдік бағасына айтарлықтай тәуелді және оның құлдырауы елдің ішкі экономикасының әлсіреу сын-қатерлеріне алып келеді. Алайда, мемлекет экономиканы әртараптандыру мен жаңғыртуға бағытталған "Қазақстан - 2050" Стратегиясын және Қазақстан Республикасының "Жасыл экономикаға" көшуі жөніндегі тұжырымдаманы іске асыру жолымен елдің мұнайға тәуелділігін азайту үшін ұзақ мерзімді шаралар мен қадамдар жасауда. Орталық Азияда іскерлік орталықтың болмауы Қоғамға жергілікті және шетелдік компаниялар мен инвесторларды тартатын жалғыз қазіргі заманғы іскерлік орталық болуға мүмкіндік береді.

Халықтың және оның табыстарының өсуі, Астана агломерациясының дамуы және туризмнің дамуы сияқты әлеуметтік-экономикалық факторлар Қоғамның көрсетілетін

қызметтеріне сұраныстың өсуіне ықпал етеді. Елдегі мәдениет пен білімнің даму деңгейі, сондай-ақ нысаналы аудиториялар мен қалың жұртшылықтың Қоғамның мақсаттары, құндылықтары мен қызметі туралы хабардар болуы "Нұр-Әлем" сферасының жұмысын жүргізу және ККІ өткізу бөлігіндегі жетістік факторлары болып табылады.

Әлемдегі жоғары технологиялар мен инновациялардың жылдам өсу қарқыны, сондай-ақ технологиялар трансфертінің мүмкіндігі "Нұр Әлем" сферасының қызметін дамыту үшін жаңа мүмкіндіктер ашады. Жоғары тиімді технологиялардың пайда болуы мен енгізілуі және олардың салыстырмалы түрде қол жетімділігі Қоғамдағы су және энергия ресурстарын ұқыпты пайдалануға ынталандырады. Алайда, Қоғамның шетелден технологиялар жеткізуге айтарлықтай тәуелділігі және Қазақстанда жоғары технологиялық өнімдер өндірушілердің болмауы, сондай-ақ инженерлік құзыреттердің төмен деңгейі қоғамның ықтимал шығындарын арттырады.

2.3. "QazExpoCongress" ҮК" АҚ ағымдағы СБЖ SWOT талдау

СБЖ-нің осы стратегиясының мақсаттары әлсіз жақтарды еңсеру және мүмкіндіктерді іске асыру және қатерлердің алдын алу үшін Қоғамның СБЖ-нің күшті жақтарын пайдалану болып табылады. Қоғамның СБЖ-нің осы Стратегиясында СБЖ-нің дамуын қамтамасыз етуге және қойылған міндеттерге қол жеткізуде Қоғамның сын-қатерлерін азайтуға тиіс екі негізгі мақсат пен міндет көзделген.

Қоғамның ТБЖ мынадай күшті және әлсіз жақтары, мүмкіндіктері мен қауіптері бар:

Мықты тұстары	Әлсіз тұстары
<p>* Сын-қатерлерді басқару бойынша шешімдер қабылдау үшін басшылықтың ашықтығы.</p> <p>• Қоғамда сын-қатерлерді басқару жүйесінің негізгі құжаттары (саясат және ілеспе әдістемелер) бекітілді.</p>	<p>* Қоғам қызметкерлері тарапынан сын-қатер мәдениетін түсіну жеткіліксіздігі</p> <p>• Қоғамда сын-қатерлерді басқаруды одан әрі дамыту және жүйені Қоғамның корпоративтік басқаруына одан әрі енгізу жөніндегі СБЖ-ның құжатталған Стратегиясы жоқ.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Қоғамдағы сын-қатерлерді басқару процесін қадағалайтын жеке бөлім бар (КБЖСМҚ) • Қоғамның жекелеген сын-қатерлерін басқару Аудит жөніндегі комитет, Басқарма және Директорлар кеңесі деңгейінде жүзеге асырылады. • Қоғамда сын-қатерлерді басқару жүйесінің үздіксіздігі үрдісі жолға қойылған. Сынақтар бойынша тоқсан сайынғы есептілік, тізілімді және сын-қатерлер картасын, негізгі сын-қатер көрсеткіштері мен төзімділік деңгейлерін өзектендіру бойынша жыл сайынғы жұмыс жүргізіледі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Қоғамда сын-қатерлерді басқару процесінде департаменттердің рөлі мен міндеттері туралы нақты түсінік жоқ. • Сын-қатер мәдениеттің төмен болуына байланысты қызметкерлер тарапынан іске асырылған сын-қатерлер туралы ақпаратты жасыру. • Сын-қатерлерді бағалаудағы, есептілік жүйесіндегі және нәтижелерді бақылаудағы автоматтандырудың төмен деңгейі, сондай-ақ практикада бизнес-процестердің жұмыс схемасының болмауы. • Нормативтік құжаттарды қалыптастыруда, сақтауда және пайдалануда жүйелілік пен қолжетімділіктің болмауы. • Сын-қатерлер туралы қазіргі есептілік қажетті қорытындылар жасауға және елеулі сын-қатерлерді басқару жөнінде шешімдер қабылдауға мүмкіндік бермейді, өйткені бизнес-процестер сын-қатерлер иелерінің сын-қатерлері бойынша есептілік жүйесінде кемшіліктер бар. • Сын-қатерлерді басқаруға жауапты бөлімше атқарушы органға тәуелді және Қоғамның жедел қызметінде қабылданған шешімдерге дау айта алмайды.
---	--

Мүмкіндіктер	Қауіптер
<ul style="list-style-type: none"> • Қоғамның корпоративтік басқару және бақылау жүйесі сын-қатерлерді басқару жүйесін неғұрлым терең енгізген кезде айтарлықтай жақсаруы мүмкін. • Қоғам басшылығы қабылдаған шешімдерді шешім қабылданғанға дейін сын-қатерлерді толыққанды автоматтандырылған талдау арқылы жақсартуға болады. • Егер олармен байланысты сын-қатерлер тұрақты негізде анықталатын болса және оларды басқару жөніндегі іс-шараларды сын-қатерлердің барлық иелері уақтылы әзірлесе, Қоғамның стратегиялық басымдықтары іске асырылатын болады. 	<ul style="list-style-type: none"> • Егер рәсімдерді қайталау және бас тарту себебі бойынша сын-қатерлерді басқару және болдырмау іс-шаралары әзірленбесе және енгізілмесе мұндай сын-қатерлер іске асырылуы және зиян келтіруі мүмкін. • Қаржылық дағдарыс және сыртқы ортадағы басқа да өзгерістер Қоғам үшін анықталмай немесе бақыланбайтын болып қалуы және рұқсат етілген мәннен (ұстап қалу қабілетінен) жоғары экономикалық шығындар түрінде іске асырылуы мүмкін жаңа сын-қатерлерге әкеп соғады. • Сын-қатер мәдениеттің төмен деңгейі және жауапкершілікті сын-қатер иелерінен басқа ҚБ ауыстыру Қоғамдағы корпоративтік басқару тиімділігінің жоғары деңгейіне қол жеткізуге мүмкіндік бермейді және қатерлердің ұдайы туындауына алып келеді.

3. "QazExpoCongress" ҰК" АҚ ТБЖ миссиясы мен пайымы.

Миссиясы.

Сын-қатерлерді сәйкестендіру, бағалау, басқару және мониторингтеу процесінде дамыған сын-қатер мәдениеті есебінен сын-қатерлердің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету үшін ресурстарды Басқарма мен Директорлар кеңесіне басым бағыттар бойынша тиімді басқаруға және бөлуге мүмкіндік беретін Қоғамның СБЖ қолдау және одан әрі жетілдіру.

Пайымы.

2024 жылға қарай Қоғамның СБЖ сын-қатерлерді басқарудың үздік әлемдік тәжірибесінің көрсеткіштеріне толық сәйкес келеді, бұл Қоғамға СБЖ-ның даму

рейтингін 75% - дан төмендетпеуге мүмкіндік береді.

Қоғамдағы сын-қатерлерді басқару жүйесі Қоғам қызметінің орнықтылығы мен қауіпсіздігін қамтамасыз ету және ресурстарды тиімді бөле отырып, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу қажеттілігін ескере отырып дамитынын ескере отырып, СБЖ үшін мақсаттар қою кезінде Қоғам дамуының негізгі басымдықтарына бағдарлану қажет.

Сын-қатерлерді басқару деп Қоғамның Даму стратегиясын іске асыру кезінде белгіленген шектеулер шегінде қолдау үшін барлық елеулі сын-қатерлерді анықтауды, бағалауды, агрегациялауды, олардың мониторингін, қабылданған сын-қатерлер көлемін шектеуді және бақылауды, сын-қатерлер деңгейін жоспарлауды және оларды төмендету жөніндегі шараларды іске асыруды қамтамасыз ететін іс-шаралар кешені түсініледі.

4. СБЖ дамытудың стратегиялық мақсаттары мен міндеттері

СБЖ дамыту үшін мақсат қою кезінде сын-қатерлерді басқаруды неғұрлым кеңінен түсінуге баса назар аударылады. Осы аспектіде Қоғамның сын-қатерлерін басқару ұйымның қызметін барлық деңгейлерде қозғайды: стратегиялық жоспарлау және ресурстарды орналастыру сияқты бүкіл компания деңгейіндегі қызметтен бастап бөлімшелер деңгейіндегі және жеке бизнес-процестер деңгейіндегі қызметке дейін.

СБЖ дамыту шеңберінде сын-қатерлерді басқару процесін сауатты құру және енгізу Директорлар кеңесі мен Басқармаға Қоғамның мақсаттарына қол жеткізуге ақылға қонымды кепілдік бере алады. Сонымен қатар, "ақылға қонымды кепілдік" тұжырымдамасы белгісіздік пен тәуекелдің ешкім нақты болжай алмайтын болашаққа қатысты екенін көрсетеді.

Қоғамның СБЖ-ін жетілдіру үшін СБЖ-нің ағымдағы даму деңгейін жоғарыда келтірілген SWOT талдау нәтижелері бойынша мынадай мақсаттар мен міндеттер қойылады:

1) Қоғамдағы сын-қатер мәдениетін жетілдіру және оны Қоғамның корпоративтік басқару жүйесіне одан әрі интеграциялау.

2) Қоғамның Директорлар кеңесі, басқармасы және құрылымдық бөлімшелері деңгейінде Қоғамда сын-қатерлерді басқару жүйесінің жұмыс істеу тиімділігін арттыру.

1. Қоғамдағы сын-қатер мәдениетін жетілдіру және оны Қоғамның корпоративтік басқару жүйесіне одан әрі интеграциялау.

СБЖ дамытудың халықаралық тәжірибесінде ұйымның барлық қызметкерлерінің сын-қатерлерді басқару процесіне қатысуын арттыруға ерекше орын бөлінеді. Осыған байланысты, "әлсіз жерлерді" іздеу мәніне функционалдық міндеттер мен рәсімдерді тұрақты талдауға сын-қатерлік үйлестірушілерді тарту бойынша тұрақты жұмыс жүзеге асырылады. Осы мақсаттар үшін өткізілетін іс-шаралар спектрі әр түрлі, бірақ олардың негізгі мақсаты қызметкерлерге оның пікірінің маңыздылығын түсінуге және ұйымның сын-қатерлерін басқаруға қатысуға біртіндеп тәрбиелеу болып табылады.

Осы мақсат шеңберінде мынадай міндеттер айқындалды:

1) Қоғамдағы сын-қатерлерді басқару жөніндегі ұйымдастыру мәдениетінің барлық деңгейлері үшін сын-қатерлерді басқару жүйесінің негізгі элементтері бойынша

және Қоғам қызметкерлерінің сын-қатерлерді басқаруға неғұрлым саналы көзқарасы бойынша тұрақты оқыту процесін жүргізу. Бизнес-процестердегі әртүрлі кезеңдерді келісуге қатысатын бөлімшеге өздері қабылдаған сын-қатерлер үшін сын-қатер иелері жауапкершілікті ауыстыруды болдырмау мақсатында;

2) Қоғамның жаңа қызметкерлері үшін сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау жүйесі бойынша оқыту / кіріспе нұсқама жүргізу;

3) әрбір құрылымдық бөлімшеде сын-қатерлер қызметімен өзара іс - қимыл жасауға жауапты жауапты қызметкерлерді-сын-қатер үйлестірушілерін айқындау. Мониторинг және сын-қатерлерді уақтылы анықтау бөлігінде олар үшін қызметтің жекелеген түйінді көрсеткіштерін (ҚТК) әзірлеу және енгізу.

4) іске асырылған тәуекелдерді жасыру әрекеттерін азайту және одан әрі жою.

Бұл бағытта жетістікке жету үшін өзін-өзі бақылау қағидатын енгізу және қолдану қажет, ол өзі жіберген қателер туралы дербес және уақтылы хабарлаған (басқа бөлімшелердің бұзушылықтары анықталғанға және Қоғамға зиян келтірілгенге дейін), сондай-ақ осындай қателерді жою немесе азайту жөніндегі барлық қажетті іс-шараларды орындаған құрылымдық бөлімше немесе жеке қызметкер қандай да бір жазаға тартылмайтындығынан тұрады.

2. Қоғамның Директорлар кеңесі, Басқармасы және құрылымдық бөлімшелері деңгейінде Қоғамда сын-қатерлерді басқару жүйесінің жұмыс істеу тиімділігін арттыру.

Сын-қатерлерді басқарудың тиімділігі СБЖ-ның барлық тік деңгейлері арасындағы міндеттер мен жауапкершілік аймағының нақты бөлінуіне байланысты.

Осы мақсат шеңберінде мынадай міндеттер айқындалды:

1) сын-қатер мәдениетін дамыту және Қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелерін тарту мақсатында Басқармаға және Директорлар кеңесіне шығарылатын мәселелер бойынша түсіндірме жазбаларда сын-қатерлерді және оларды басқару жөніндегі ықтимал іс-шараларды талқылау жөніндегі бөлімдерді қосу қажет.

2) құрылымдық бөлімшелер үшін сын-қатерлердің сапасына қайталанатын немесе әсер етпейтін типтік емес функциялар мен бизнес-процестерді алып тастау, сондай-ақ сын-қатерлерді басқарушы бөлімшенің тәуелсіздігін арттыру мақсатында бизнес-процестерді оларда қайталанатын буындарды, сондай-ақ сын-қатерлерді төмендетуге әсер етпейтін қарастыру учаскелерін анықтау тұрғысынан талдау жүргізу қажет.

3) Қоғамның сыртқы сын-қатерлерді іске асыру салдарының әсеріне тұрақтылығын арттыру мақсатында сыртқы орта сын-қатерлерін іске асыру сценарийлерін әзірлеу және олар туындаған кезде Қоғам үшін жағымсыз салдарларды азайту жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеу қажет.

5. СБЖ стратегиясын іске асыру кезеңдері және қажетті ресурстар.

СБЖ дамыту бойынша қойылған мақсаттарды іске асыру ұзақ уақыт кезеңінде бірқатар іс-шараларды орындауды, құрылымдық бөлімшелердің көпшілігін жұмысқа тартуды, Қоғамның өзге де ресурстарын пайдалануды талап етеді. Бұл жағдайда

күтілетін нәтиже алу үшін жұмысты жылдар бойынша құрылымдап, іс-шараларды орындау үшін жауапты бөлімшелерді анықтаған жөн.

Қосымшада әрбір іс-шараны іске асыруға жауапты ҚБ көрсетілген орындау кестесі келтірілген.

СБЖ-ның осы Стратегиясында қойылған мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін негізгі қажетті ресурс адами ресурстар, атап айтқанда қызметкерлердің және ықтимал консультанттардың білімі мен тәжірибесі болып табылады.

Қоғамның СБЖ жетілдіру үшін қызметкерлерді біліктілікті арттыру курстарына немесе сын-қатерлерді басқару саласындағы консалтинг жөніндегі сыртқы мамандандырылған ұйымдарға жіберу жолымен КБЖСМҚ қызметкерлерінің, ҚБ сын-қатер-үйлестірушілерінің біліктілігін тұрақты арттыру жүргізілетін болады.

Сонымен қатар, осы Стратегияда нақты міндеттер қойылғанын ескере отырып, оларды сәтті жүзеге асыру үшін сараптамалық кеңес қажет болуы мүмкін. Мысалы, қоғамның ҚТК негізінде сын-қатерлерді басқарудың автоматтандырылған жүйесін енгізу үшін осындай жүйені енгізуде тәжірибесі бар және жүйені сәтті енгізу үшін қадамдық ұсынымдар әзірлей алатын консультантты тарту қажет болады.

СБЖ автоматтандыру және оның тиімділігін арттыру үшін тиісті техникалық және бағдарламалық жасақтама қажет. Осыған байланысты оны жүзеге асыру кезінде шығындарды жабу үшін Қоғамның ресурстық мүмкіндіктерін мұқият бағалау қажет. Алдын ала бағалауларға сәйкес, кезеңдердің әрқайсысы келесі ресурстарды қажет етеді:

1. Қызметкерлердің еңбек шығындары:

Нормативтік базаны қалыптастыру және оны нақтылау, экономиканы дамыту және дағдарыстық жағдайларға ден қою сценарийлерін әзірлеу Қоғам қызметкерлерінің ҚТК міндеттерді енгізу талап етіледі.

2. Қаржылық салымдар:

Сын-қатерлер саласында халықаралық сертификаттар алу үшін КБЖСМҚ қызметкерлеріне оқудан өту мүмкіндігін қарастыру.

Сын-қатерлерді басқару саласындағы маңызды кәсіби сертификаттардың тізбесі:

- Сын-қатерлер кәсіпқойларының жаһандық қауымдастығы (GARP) жанындағы Financial risk manager (FRM);
- Кәсіби сын-қатер менеджерлерінің халықаралық қауымдастығы (PRMIA) жанындағы Associate professional risk manager (APRM);
- Кәсіби сын-қатер менеджерлерінің халықаралық қауымдастығы (PRMIA) жанындағы Financial risk manager (FRM);
- Сын-қатер менеджменті институты (ПА) жанындағы Certification in risk Management Assurance (CRMA) және т.б.

СБЖ жақсарту жөнінде ұсынымдар алу үшін, сондай-ақ СБЖ сыртқы бағалауды жүргізу үшін халықаралық консультанттарды тарту.

6. Қорытынды

Қазақстан Республикасының аумағында қызметін жүзеге асыратын компаниялар

қазіргі уақытта қаржы және бедел шығындарын төмендетудің негізгі тәсілі ретінде сын-қатерлік менеджментті одан әрі дамытуға ерекше мән береді.

Тиімді СБЖ табыстылық пен табыстылықтың мақсатты көрсеткіштеріне қол жеткізуге, сондай-ақ ресурстарды ұтымсыз пайдаланудың алдын алуға ықпал етеді. сын-қатерлерді басқару процесі қаржылық есептілікті жасаудың тиімді процесін қамтамасыз етуге, сондай-ақ заңнамалық және нормативтік актілерді сақтауға, Қоғамның беделіне және осы салдармен байланысты залалдарды болдырмауға ықпал етеді.

Осылайша, СБЖ-ның осы стратегиясы қолданыстағы СБЖ-ны жақсарту саласында қойылған мақсаттарға қол жеткізуге және Қоғамның қызметін СБЖ саласындағы халықаралық стандарттарға жақындатуға мүмкіндік береді.

Сын-қатерлерді басқару жүйесін ұзақ мерзімді дамытудың 2019-2024 жылдарға арналған жоспары

№1 мақсат: Қоғамдағы сын-қатер мәдениетін жетілдіру және оны Қоғамның корпоративтік басқару жүйесіне одан әрі интеграциялау				
№1.1 міндет: Ұйымдастыру мәдениетінің барлық деңгейлері үшін сын-қатерлерді басқару жүйесінің негізгі элементтері бойынша тұрақты оқыту процесін жүргізу				
№	Іс-шаралар	Жауапты орындаушылар	Аяқтау нысаны	Орындау мерзімі
1	Қоғам қызметкерлері үшін сын-қатерлерді басқару жүйесі бойынша семинар мен жыл сайынғы оқыту жоспарын әзірлеу және бекіту	КБЖСМҚ, ҰКЖД	Басқарма бекіткен Сын-қатерлерді басқару жүйесі бойынша оқыту жоспары	Жыл сайын
2	Барлық қызметкерлерді сын-қатерлерді басқару негіздеріне оқытудың тұрақты процесі	КБЖСМҚ	Сын-қатерлерді басқару бойынша семинар	Жыл сайын
3	Халықаралық үлгідегі сертификаттар алу үшін КБЖСМҚ қызметкерлерінің оқудан өтуі	КБЖСМҚ, ҰКЖД	Сертификаттар	Қажеттілігіне қарай
4	Қоғамның жаңа қызметкерлері үшін сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау жүйесі бойынша оқыту / кіріспе нұсқама жүргізу	КБЖСМҚ	сын-қатерлерді басқару және ішкі бақылау жүйесі бойынша нұсқаулық	Тұрақты
№1.2 міндет: Тәуекелдерді уақтылы анықтау бөлігінде сын-қатерлік үйлестірушілер үшін ҚТК әзірлеу және енгізу				
4	Сын-қатерлік үйлестірушілер үшін ҚТК әзірлеу және енгізу, в части своевременного обнаружения рисков	КБЖСМҚ, ҰКЖД	Сын-қатерлік үйлестірушілерге арналған ҚНҚ	2019 жылғы 3-4-тоқсан (қажеттілігіне қарай 2019-2024жж.кезеңінде)
5	Қоғамның сын-қатерлер саласындағы әдіснамалық және нормативтік базасын жаңарту	КБЖСМҚ	ДК-не құжаттар пакеті	Жүйелі түрде (қажеттілігіне қарай 2019-2024жж.)
№1.3 міндет: Іске асырылған сын-қатерлерді жасыру әрекеттерін азайту және одан әрі жою				
6	Барлық қызметкерлердің қолдануы үшін өзінің функционалдық бизнес - процесі бойынша сын-қатерлерді анықтау бойынша өзін-өзі бақылау	КБЖСМҚ	Іске асырылған сын-қатерлер туралы есеп	Тұрақты түрде (сын-қатерлердің іске асырылуына қарай)

№ 2 мақсат: Директорлар кеңесі, Басқарма, құрылымдық бөлімшелер деңгейінде Қоғамдағы сын-қатерлерді басқару тиімділігін арттыру				
№2.1 міндет: Директорлар кеңесі мен Басқарма отырысының түсіндірме жазбаларында сын-қатерлерді және оларды басқару бойынша ықтимал іс-шараларды талқылау бойынша бөлімдерді қосуды Қоғамның ішінде міндеттейтін талапты әзірлеу				
7	Бөлімшелер қорытындыларының нысандарына қабылданатын сын-қатерлер туралы ақпаратқа өзгерісін енгізу	ҚБ	Түсіндірме жазбаның нысаны	2020 жылдың 1-тоқсаны (бұдан әрі жыл сайынғы негізде)
№2.2 міндет: Бизнес процесстерде қайталанатын буындарды, сондай-ақ сын-қатерлерді төмендетуге әсер етпейтін қарастыру учаскелерін анықтау мәніне талдау жүргізу				
8	Бизнес процесстерді оңтайландыру бойынша талдау жүргізу	ҚБ, КБжСМҚ	Бизнес-процестердің жіктеуіші	2020 жылдың 1-тоқсаны (бұдан әрі қажеттілігіне қарай)
№ 2.3 міндет: Сыртқы ортаны іске асыру сценарийін әзірлеу және олардың пайда болуы кезінде Қоғам үшін жағымсыз салдарларды азайту бойынша жоспар әзірлеу				
9	Сыртқы орта сын-қатерлерін іске асыру сценарийін және оларды барынша азайту жөніндегі іс-шаралар	КБжСМҚ	Бекітілген жоспар	2020 жылғы 1-2 тоқсан