

3.

TASDIQLANGAN
"YANGI ANGRENIES" AJ
Kuzatuv kengashining qarori bilan
2025 yil 05.09. da
Bayennoma № 3/2025

Xavflarni boshqarish siyosati **"Yangi Angren Issiqlik elektr stansiyasi" AJ**

Nurobod, 2025-yil

1. Qo'llash

1. Ushbu hujjat "Yangi Angren Issiqlik elektr stansiyasi" AJ (keyingi o'rinlarda "YAIES" AJ yoki Jamiyat deb ataladi) xatarlarni boshqarish tizimini (keyingi o'rinlarda XBT deb ataladi) metodologik qo'llab-quvvatlash va samarali joriy etishni ta'minlash uchun ishlab chiqilgan. Ushbu hujjatning asosiy maqsadi xalqaro standartlar, ilg'or amaliyot va me'yoriy talablarga javob beradigan xatarlarni boshqarishga kompleks yondashuvni belgilashdan iborat. Ushbu siyosat xavflarni boshqarish tizimining samarali ishlashi uchun Jamiyat tomonidan amalga oshirilishi shart bo'lgan asosiy jarayonlar va tartib-qoidalarni tavsiflaydi.

2. Ushbu hujjatda bayon etilgan tamoyillar Jamiyat biznesining hajmi, murakkabligi va xususiyatiga qarab kengaytiriladigan minimal talablar sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Faoliyatning kengayishi va murakkablashishi bilan risklarni boshqarish jarayonlari ham muntazam tahlil va baholash doirasida yangi va yuzaga keladigan risklarni yetarli darajada hisobga olish va nazorat qilish uchun o'zgartirilishi kerak. Tavakkalchiliklarni boshqarishning to'g'ri va samarali jarayonini yaratish uchun ushbu hujjatda ko'rsatilgan ko'rsatmalarga rioya qilinishi kerak.

3. "YA IES" AJning barcha tarkibiy bo'linmalari xodimlari ushbu Siyosat talablarining zarur darajada bajarilishi uchun javobgardirlar.

4. Mazkur hujjat Jamiyat faoliyatiga nisbatan qo'llaniladigan qonunchilik talablari qoidalari o'rnini bosmaydi.

2. BRM siyosatida qo'llaniladigan asosiy tushunchalar

5. Siyosatda quyidagi asosiy tushunchalar qo'llaniladi:

Nomi	Ta'rif
Xavf	Jamiyat strategiyasida belgilangan maqsadlarga, shuningdek belgilangan moliyaviy ko'rsatkichlar bo'yicha operatsion maqsadlarga erishishga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan hodisalar yoki holatlarning yuzaga kelish ehtimoli
Biznes bo'linmasi	Jamiyat maqsadlariga erishish uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan biznes jarayonini qo'llab-quvvatlash uchun mas'ul bo'lgan bo'linma
Xavf egasi	Bo'lim, boshqarma, shuningdek, tavakkalchilik mavjud bo'lgan yoki yuzaga kelishi mumkin bo'lgan filiallar, aksiyadorlik jamiyatlari va mas'uliyati cheklangan jamiyatlar rahbari. U muayyan tavakkalchilikni boshqarish, xususan, tavakkalchilikni amalga oshirish ehtimolini kamaytirish va (yoki) "YAIES" AJga tavakkalchilikni amalga oshirish oqibatlarining ehtimoliy ta'sirini kamaytirish uchun mas'uldir.
Tarkibiy bo'linma	Jamiyatning tashkiliy tuzilmasiga kiruvchi, mas'ul bo'linma hisoblanmaydigan tarkibiy bo'linma (tavakkalchilik/tavakkalchilik omillari egasi)
Xavflarni boshqarish tizimi (XBT)	Strategik maqsadlarga erishish uchun xavflarni aniqlash, baholash, boshqarish va monitoring qilishga qaratilgan jarayonlar va tartib-qoidalar majmui
Ishtaha xavfi	Strategik maqsadlarga erishish uchun Jamiyat qabul qilishga tayyor bo'lgan xavf darajasi
Risk profili	Jamiyatda aniqlangan xatarlarning umumiy darajasi.
Tavakkalchilik madaniyati	BRM jarayonlariga ta'sir qiluvchi o'rnatilgan qadriyatlar, e'tiqodlar va xulq-atvor me'yorlari.
Strategik xatarlar	Uzoq muddatli maqsadlarga erishishga ta'sir ko'rsatadigan tashqi

2.

Nomi

Ta'rif

	yoki ichki muhitdagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lgan, Jamiyatning strategik maqsadlariga erishishga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan xatarlar.
Moliyaviy xatarlar	Likvidlilik, to'lov qobiliyati va bozor sharoitlarining o'zgarishi bilan bog'liq xatarlar.
Operatsion risklar	Ichki jarayonlar, tizimlar, insonlarning xatolari yoki tashqi hodisalardan kelib chiqadigan xavflar.
Komplayens xavflari	Me'yoriy talablar, ichki siyosat va axloqiy standartlarga rioya qilmaslik xavfi.
Texnologik xavflar	Axborot texnologiyalaridan foydalanish, ularning ishonchliligi va xavfsizligi bilan bog'liq xatarlar
Nufuz xavflari	Jamiyatning manfaatdor tomonlar tomonidan qabul qilinishiga ta'sir ko'rsatuvchi xatarlar.
ESG (Environmental, Social, Governance) -xatarlar	Jamiyatning moliyaviy barqarorligi, obro'si va strategik va operatsion maqsadlarga erishish qobiliyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan ekologik (Ye), ijtimoiy (S) va korporativ boshqaruv (G) bilan bog'liq omillar ta'sirida yuzaga keladigan xatarlar
Asosiy xavf ko'rsatkichlari	Faoliyatning turli sohalarida risk-omillarning o'zgarishi to'g'risida signal beruvchi dastlabki indikatorlar. KRS potensial xavflarni aniqlash va xavfli hodisalarning oldini olish yoki ularning "IES" AJ faoliyatiga ta'sirini kamaytirish uchun oldindan choralar ko'rish imkonini beradi.
Xatarlar xaritasi	Ehtimollik va tavakkalchilik ta'siri kombinatsiyasini uning ustuvorligi uchun grafik ko'rinishida aks ettirish.
Xavfni baholash	Eng zaif joylarni aniqlash uchun asosiy reytingni amalga oshirish orqali mavjud xavflar va ularning o'lehamlari bo'yicha umumiy tasavvurni taqdim etishga qaratilgan hodisalarning oqibatlari va sodir bo'lish ehtimolini taqqoslash orqali amalga oshiriladigan xavf ehtimolligi darajasi va potensial zarar miqdorini aniqlash
Xavfni boshqarish strategiyalari	Risklarni qabul qilish, kamaytirish, o'tkazish yoki chetlab o'tishni o'z ichiga olgan risklarni boshqarish yondashuvlari

3. Umumiy qoidalar

6. Ushbu BRM siyosatining maqsadi Jamiyat doirasida xatarlarni samarali boshqarish uchun keng qamrovli tizimni yaratishdan iborat. BRT tuzilmasi strategik maqsadlar, me'yoriy talablar va operatsion vazifalarga rioya qilish bo'yicha majburiyatlarga erishishga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan xatarlarni tizimli ravishda aniqlash, baholash, boshqarish va monitoring qilish orqali qaror qabul qilish jarayonlari sifatini oshirishga qaratilgan.

7. Ushbu Siyosatda tavsiflangan BRT tuzilmasi asosiy tamoyillarni va javobgarlikni taqsimlashni belgilaydi, butun Jamiyatda xavflarni boshqarishga yagona va izchil yondashuvni ta'minlaydi.

8. BRM barcha turdagi muhim xatarlarni, jumladan, strategik, moliyaviy, operatsion, muvofiqlik xatarlari, texnologik, obro' xatarlari, ESG-xatarlarni qamrab oladi. Bunday yondashuv barcha aniqlangan xatarlar qaror qabul qilishning barcha darajalarida - korporativ maqsadlarni belgilashdan tortib kundalik operatsiyalarni bajarishgacha - hisobga olinishiga oqilona ishonch darajasini ta'minlaydi.

9. Jamiyat risklarini boshqarish quyidagicha aniqlanadi:

"Tashkilot tomonidan qiymatni yaratish, saqlash va amalga oshirishda xatarlarni boshqarish uchun foydalaniladigan strategik rejalashtirish va samaradorlikni baholash jarayonlari bilan birlashtirilgan madaniyat, imkoniyatlar va amaliyotlar."

2.

10. BRT Jamiyatning maqsadlari va qadriyatlariga mos keladigan tarzda xatarlarni tushunish, baholash va ularga javob berish uchun tizimli tizim yaratishga qaratilgan. Ushbu yondashuvda xavflarni baholash qaror qabul qilish jarayonlariga uzviy ravishda birlashtirilgan: strategiyani ishlab chiqish va biznes maqsadlarini belgilashdan tortib, ularni amalga oshirishgacha, jarayonlarning ahamiyati darajasiga qarab, natijada barqaror qiymat yaratishga olib keladi.

11. Tavakkalchiliklarni boshqarish va strategiya o'rtasidagi muvofiqlik tavakkalchiliklarni aniqlash va ularni Jamiyatning korporativ maqsadlariga erishishga yordam beradigan tarzda boshqarishni ta'minlaydi.

3.1. BRT tamoyillari

12. Samarali BRni joriy etish Jamiyatning qiymatini yaratish, himoya qilish va barqaror oshirishga qaratilgan. Bunda BRT quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

- Integratsiyalashganlik: BRT korporativ boshqaruv, strategik va operatsion rejalashtirish, shuningdek, Jamiyatning barcha asosiy jarayonlarining ajralmas qismidir.
- Tizimlilik: risklarni boshqarishga tizimli va izchil yondashuvni qo'llash turli bo'linmalar va boshqaruvning barcha darajalarida qabul qilinadigan qarorlar va erishiladigan natijalarning taqqoslanuvchanligi, muvofiqligi va bashorat qilinishini ta'minlaydi.
- Moslashuvchanlik: Tizim ichki muhit xususiyatlari va tashqi muhit o'zgarishlarini hisobga olgan holda, Jamiyat faoliyatining ko'lami, o'ziga xosligi va murakkabligiga mos ravishda quriladi.
- Inklyuzivlik: asosiy manfaatdor tomonlarni xatarlarni boshqarish jarayoniga faol va o'z vaqtida jalb qilish Jamiyatning xabardorligi, qarorlar sifati va barqarorligini oshirishga yordam beradi.
- Dinamiklik: BRM ichki va tashqi muhitda yuzaga keladigan o'zgarishlar va noaniqliklarga javoban o'z vaqtida aniqlash, tan olish va asosli qarorlar qabul qilish qobiliyatini ta'minlaydi.
- Axborotning ishonchliligi va undan foydalanish imkoniyati: BRM doirasida foydalaniladigan axborot dolzarb, to'liq, tushunarli va risklarni boshqarish jarayonida ishtirok etuvchi barcha manfaatdor tomonlar uchun ochiq bo'lishi kerak.
- Uzluksiz takomillashtirish: BRM muntazam o'qitish, to'plangan tajribani tahlil qilish va eng yaxshi amaliyotlarni joriy etish orqali doimiy ravishda rivojlanishi va takomillashtirilishi lozim.

3.2. BRTning asosiy maqsadlari, vazifalari va tarkibiy qismlari

13. Samarali BRTning asosiy maqsadlari quyidagilardir:

- Jamiyat qiymatining barqaror o'sishi, uning daromadliligi va qabul qilinadigan xatarlar darajasi o'rtasidagi muvofiq muvozanatni ta'minlash.
- Operatsion, texnologik, moliyaviy va obro'li faoliyat bilan bog'liq xatarlarni boshqarish uchun qo'llaniladigan vositalar, tartib-qoidalar va yondashuvlarni aniqlash.
- Boshqaruvning barcha darajalarida risklarni boshqarish uchun javobgarlik zonalarini belgilash.
- Risklarni boshqarish jarayonlarini tartibga soluvchi ichki me'yoriy bazani shakllantirish.

14. Samarali BRMni joriy etish quyidagi asosiy vazifalarni hal etishi lozim:

- Barcha muhim xatarlarni sinchkovlik bilan aniqlash va Kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlangan yo'l qo'yiladigan xatar darajasi (xatar-ishtaha) bayonotiga muvofiq ularni

2.

- boshqarish va nazorat qilish bo'yicha kompleks yondashuvni ishlab chiqish.
- Tegishli risklarni aniqlash, baholash, boshqarish va hisobot berish uchun mas'ul bo'lgan risk egalarini tayinlash.
- Kuzatuv kengashi, Boshqaruv a'zolari va tashqi manfaatdor tomonlarga (masalan, mijozlar, tartibga soluvchilar va boshqalar) tavakkalchiliklarni boshqarish belgilangan chegaralar doirasida amalga oshirilayotganiga asosli ishonch hosil qilish imkonini beruvchi ishonchli va o'z vaqtida ma'lumotlarni taqdim etish, shu bilan Kompaniya samaradorligini oshirishga hissa qo'shadi.

15. Jamiyatda xatarlarni boshqarishning asosiy tarkibiy qismlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Korporativ boshqaruv va madaniyat

- Risklarni samarali boshqarish kuchli korporativ boshqaruv tizimiga va risklardan xabardorlik madaniyatiga tayanadi. Korporativ boshqaruv risklarni boshqarish bo'yicha faoliyat yo'nalishini belgilaydi va nazorat qilish bo'yicha majburiyatlarni belgilaydi.
- Xavflarni boshqarish madaniyati xodimlarning xavflarni idrok etishi va ularni boshqarishga bo'lgan yondashuvlarini shakllantiradi. U xatarlarni boshqarishning muhimligini ta'kidlaydigan va ular haqida shaffof va o'z vaqtida xabardor qilishni rag'batlantiradigan xatarlarga yo'naltirilgan madaniyatni targ'ib qilish orqali Jamiyatning vazifasi va qarashlariga hissa qo'shadi.

Strategiya va maqsadlarni belgilash

- Risklarni boshqarish strategiyani ishlab chiqish va biznes maqsadlarini belgilash jarayoniga integratsiyalashgan. Har bir biznes bo'linmasi o'z maqsadlariga erishishga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan xatarlarni aniqlash jarayonida ishtirok etadi va ularni boshqarish uchun tegishli chora-tadbirlarni ishlab chiqadi.
- Biznes maqsadlari strategik tasavvurni amaliy harakatlarga aylantiradi va kundalik faoliyat yo'nalishini belgilaydi. Shu sababli, ichki va tashqi omillarning o'zaro ta'siri va ularning xatarlar dinamikasiga ta'siri haqida qimmatli ma'lumotlarga ega bo'lish uchun biznes muhitini har tomonlama tushunish muhimdir.

Xavflarni aniqlash va baholash

- Xavflarni aniqlash va baholash jarayoni potensial xavflar to'g'risida ma'lumot to'plash, ularning ehtimoli va ta'sirini baholash, shuningdek, keyingi harakatlar uchun ustuvorliklarni belgilashni o'z ichiga oladi. Bu komponent ham sifat, ham miqdoriy usullardan foydalanishni nazarda tutadi.

Xavf-xatarlarga javob berish

- Tavakkalchiliklarni baholash o'tkazilgandan so'ng, Jamiyat eng maqbul boshqaruv strategiyalarini tanlaydi: xavfdan qochish, kamaytirish, o'tkazish yoki qabul qilish. Risklarni boshqarish baholash natijalari asosida va belgilangan risk-appetitiga muvofiq amalga oshiriladi.

Monitoring va hisobot

- Xatarlarni boshqarish belgilangan chora-tadbirlar samarali ishlashi va xavf darajasi yo'l qo'yiladigan darajada qolishini ta'minlash uchun muntazam monitoring va hisobotni talab qiladi. Monitoring jarayoni xavflarni muntazam ravishda tekshirish va qayta ko'rib chiqishni, shuningdek, manfaatdor tomonlarni xavflarning joriy holati va ko'rilgan chora-tadbirlar to'g'risida xabardor qilishni o'z ichiga oladi.

Axborot va kommunikatsiya

- Xatarlarni samarali boshqarish tegishli manfaatdor tomonlarga ma'lumotlarni o'z vaqtida va aniq yetkazishni talab qiladi. BR ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish va natijalarni asoslangan qarorlar qabul qilish uchun Ijroya organ va Kuzatuv kengashiga taqdim etish jarayonlarini o'z ichiga oladi.

2.

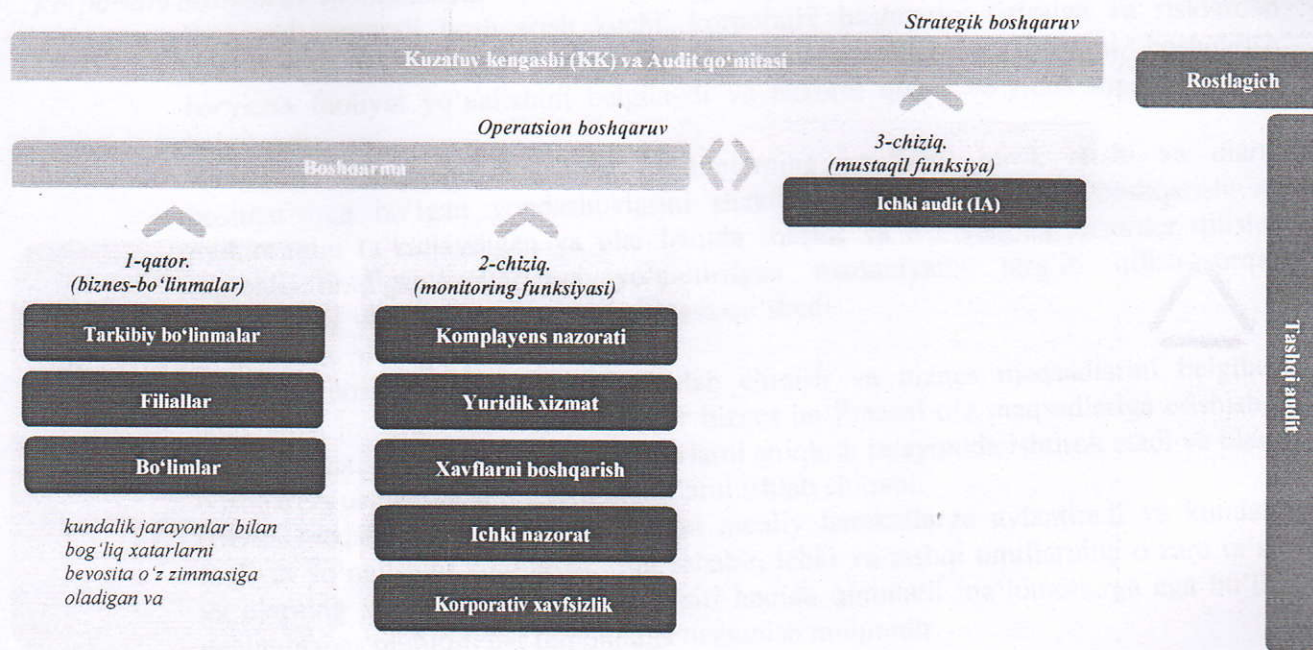
- Jamiyatda xatarlarni boshqarish tizimi keng qamrovli bo'lib, xatarlarni boshqarish barcha biznes jarayonlarining asosiy elementi bo'lishini ta'minlashga qaratilgan. Xavflarni boshqarishni strategiya bilan muvofiqlashtirish, barcha turdagi xavflarni to'liq qoplashni ta'minlash va xavflarni boshqarishni kundalik jarayonlarga integratsiya qilish orqali Jamiyat noaniqlikni samarali boshqarishda strategik maqsadlarga erishish qobiliyatini oshiradi.

2.

4. Xavflarni boshqarish jarayonlari ishtirokchilarining javobgarligi

4.1. "Uch chiziq" modeli

16. "Uch chiziq" modeli risklarni boshqarish va nazorat jarayonlarining samarali tizimini yaratish uchun qo'llaniladi. Ushbu model xavflarni to'g'ri aniqlash, baholash va boshqarishni ta'minlashga, shuningdek, shaffoflik, hisobdorlik va me'yoriy talablarga rioya qilishni oshirishga yordam beradi. Jamiyat xavflarni kompleks va samarali boshqarishni ta'minlash uchun uchta himoya chizig'i modelidan foydalanadi:



1-rasm. Uch chiziq modeli rasmi

17. Birinchi yo'nalish operatsion bo'limlar va bo'linmalardan iborat bo'lib, ular kundalik asosda risklarni boshqarish uchun asosiy mas'uliyatni o'z zimmasiga oladilar. Birinchi yo'nalish kundalik biznes operatsiyalarini amalga oshirishda bevosita ishtirok etuvchi biznes bo'linmalari bilan ifodalanadi. Ular tavakkalchiliklarning egalari bo'lib, Jamiyatning ichki me'yoriy hujjatlarida belgilangan javobgarlik doirasida o'z faoliyat sohalarida asosiy tavakkalchiliklarni aniqlash, boshqarish, tahlil qilish va hisobot berish uchun javobgardirlar. Birinchi himoya chizig'ining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- Jamiyat faoliyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan potentsial xatarlar, zaifliklar va noaniqliklarni aniqlash va xabardor qilish;
- Operatsion faoliyat jarayonida yuzaga keladigan xatarlarni aniqlash, shu jumladan biznes maqsadlariga erishishga ta'sir qiluvchi potentsial xatarlar, zaifliklar va noaniqliklarni aniqlash;
- Xavflarni boshqarishda faol ishtirok etish, shu jumladan xavflarni aniqlash va ichki va tashqi xavflarning barcha mumkin bo'lgan manbalarini aniqlash;
- Tavakkalchiliklarni baholash va ularning ehtimoliy oqibatlarini, shuningdek taxmin qilinayotgan zararlarni tahlil qilish;
- Risklarning ta'sir darajasini miqdoriy va sifat jihatidan baholash bo'yicha takliflar berish;
- Aniqlangan xavflarni yumshatish yoki boshqarish bo'yicha samarali strategiyalarni tavsiya etish;

2.

- tavakkalchiliklarni maqbul darajagacha kamaytirishga qaratilgan ularni kamaytirish bo'yicha kompleks rejalarni ishlab chiqish;
- Biznes faoliyati bilan bog'liq xatarlar monitoringi;
- Manfaatdor tomonlarga, shu jumladan Boshqaruv va Kuzatuv kengashiga asosli qarorlar qabul qilish va xavflarni tegishli nazorat qilish uchun xavf-xatarlar bo'yicha muntazam hisobot berish uchun ma'lumotlarni taqdim etish;
- Xavflarni boshqarish blokiga xavflarni boshqarish, monitoring qilish va ular bo'yicha hisobotlarni tayyorlash uchun standartlar, vositalar va metodologiyalarni amalga oshirishda ko'maklashish;
- Jamiyatning ichki hujjatlariga muvofiq tavakkalchiliklarni aniqlash, baholash va boshqarish bo'yicha boshqa majburiyatlarni bajarish.

18. Ikkinchi yo'nalish - bu risklarni boshqarish funksiyasi bo'lib, u nazoratni amalga oshiradi va risklarni boshqarish bilan bog'liq tadbirlar bo'yicha tavsiyalar beradi. Ushbu funksiya xatarlarni boshqarish siyosatini belgilash, xatarlarni baholash va nazorat choralariga rioya etilishini monitoring qilish vositalarini ishlab chiqish orqali biznes bo'linmalarini qo'llab-quvvatlaydi. Ikkinchi yo'nalish, shuningdek, nazoratni ta'minlaydi va kompaniya talablariga muvofiqlikni kafolatlash uchun samarali xavflarni boshqarish choralarini joriy etish bo'yicha birinchi yo'nalish bo'yicha tavsiyalar beradi. Ikkinchi himoya chizig'ining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- Risklarni boshqarish bo'yicha siyosat, standartlar va qo'llanmalarni ishlab chiqish va ularning tartibga solish talablariga muvofiqligini ta'minlash;
- Tashkiliy va operatsion darajada xavflarni boshqarish bo'yicha ichki siyosat va tartib-qoidalarni amalga oshirishda birinchi himoya chizig'ini qo'llab-quvvatlash;
- Xavflarni boshqarish jarayonlari va hisobot tizimlarining me'yoriy talablar va ichki siyosatlarga muvofiqligini ta'minlash;
- Xodimlar va yuqori darajadagi rahbarlar o'rtasida xavf-xatarlar haqida xabardorlikni oshirish uchun xavflarni boshqarish bo'yicha treninglarni ishlab chiqish va o'tkazish;
- Intervyular o'tkazish, xavflar to'g'risidagi ichki axborot manbalarini tahlil qilish va zarur ma'lumotlarni to'plash orqali xavflarni aniqlash jarayonida tashabbus ko'rsatish va ishtirok etish;
- Strategik maqsadlarga erishishga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan ham ichki, ham tashqi omillarni hisobga olgan holda xatarlarni har tomonlama baholash;
- Noxush hodisalarga chidamlilikni baholash va zaifliklarni aniqlash uchun stress-test o'tkazish va ssenariylarni tahlil qilish;
- Xatarlar to'g'risida ishonchli ma'lumotlarning mavjudligini ta'minlash hamda tendensiyalar va yuzaga keladigan xatarlarni aniqlash uchun ilg'or tahlillardan foydalanish;
- Risklarni maqbul darajagacha kamaytirishga qaratilgan risklarni yumshatishning kompleks strategiyalarini ishlab chiqish;
- Yuqori rahbariyatga muhim xatarli masalalarni ko'tarish;
- Ish natijasida olingan saboqlar, yangi yuzaga keladigan xavflar va ilg'or tarmoq amaliyotlari asosida xavflarni boshqarish choralarini doimiy ravishda baholash va takomillashtirish;
- Dastlabki signallar bo'lib xizmat qiladigan va potensial xavflarni aniqlashga yordam beradigan asosiy xavf ko'rsatkichlarini (KXK) belgilash;
- Maqsadlar yoki strategik rejalarga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan aniqlangan va yangi xatarlar bo'yicha monitoring va hisobot;
- Muhim xavfli hodisalar va belgilangan limitlarning buzilishi (masalan, ishtaha xavfi, KPI) va/yoki yuqori rahbariyatga qo'yiladigan me'yoriy talablarga nomuvofiqlikning kuchayishi;
- Yuqori rahbariyat uchun joriy xavf profilini, asosiy xavf ekspozitsiyalarini va asosiy ko'rsatkichlardagi o'zgarishlarni o'z ichiga olgan xavf hisobotlarini tayyorlash.

19. Uchinchi chiziq - bu ichki auditning mustaqil funksiyasi bo'lib, tavakkalchilikka asoslangan

2.

auditorlarni o'tkazish va tavakkalchilikni boshqarish va ichki nazorat jarayonlarining samaradorligini umumiy baholash orqali birinchi va ikkinchi himoya chiziqlarini baholaydi. Ichki audit Kuzatuv kengashiga korporativ boshqaruvning umumiy tuzilmasi, shu jumladan risklarni boshqarish samarali ekanligi hamda siyosat va jarayonlar izchil amalga oshirilayotganligi to'g'risida kafolat beradi. Ichki audit bevosita Audit qo'mitasiga bo'ysunadi va BRTni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar beradi.

20. Boshqa kafolat ta'minotchilari an'anaviy uchta chiziqdan tashqariga chiqadigan va qo'shimcha nazorat va hisobdorlikni ta'minlaydigan tashqi tomonlar (tartibga soluvchilar va tashqi auditorlar) hisoblanadi. Ularning faoliyati xatarlarni boshqarish va ichki nazorat samaradorligini mustaqil baholashni ta'minlaydi, tizimli kamchiliklarni aniqlashga ko'maklashadi hamda shaffoflik va hisobdorlik orqali manfaatdor tomonlarning ishonchini mustahkamlaydi.

Risk-koordinatorlar va ularning roli hamda vazifalari

21. Risk koordinatori - bu biznes bo'linmasida risklarni boshqarish faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish uchun mas'ul bo'lgan xodim. Uning vazifasi xavflarni boshqarish siyosatlari, tartib-qoidalari va strategiyalarining amalga oshirilishini, ularning Jamiyat maqsadlariga muvofiqligini ta'minlash, shuningdek, Jamiyatning ichki me'yoriy hujjatlarida belgilangan javobgarlik doirasida xavflarni aniqlash, baholash va ularga javob berish jarayonlariga ko'maklashishdan iborat. Koordinator, shuningdek, xavf-xatarlar to'g'risidagi ma'lumotlarni birlashtirish va ularni ikkinchi himoya liniyasiga uzatish uchun javobgardir. Ushbu rol o'z bo'linmasining operatsion faoliyatini chuqur tushunadigan va xatarlarni boshqarish faoliyatini samarali muvofiqlashtira oladigan xodimga tayinlanadi. Risk-koordinatorlarning asosiy vazifalari:

- Bo'linmaga xos bo'lgan xatarlarni aniqlash va nazorat tizimining kamchiliklarini aniqlashga ko'maklashish;
- Xavf-xatarlar bilan bog'liq hodisalar haqida xabar berish va tekshirishda, shuningdek, tuzatish va ogohlantirish choralari ishlab chiqishda yordam berish;
- tavakkalchiliklarning holati va ularni boshqarish chora-tadbirlari to'g'risida hisobotlar tayyorlash va ularni tavakkalchiliklarni boshqarish blokiga taqdim etish;
- Xavflarni boshqarish tashabbuslari bilan muvofiqlikni ta'minlash uchun xavflarni boshqarish bloki bilan hamkorlik qilish;
- Risklarni boshqarish uchun uslubiy va me'yoriy asoslarni ishlab chiqishda risklarni boshqarish blokini qo'llab-quvvatlash;
- Xavflarni boshqarish bilan bog'liq me'yoriy talablar va ichki siyosatlarga rioya qilish;
- Proaktiv boshqaruv choralari qo'llab-quvvatlash orqali xavf-xatarlardan xabardorlik madaniyatini targ'ib qilish;
- Xavf-xatarlar haqida xabardorlikni oshirish va xavflarni boshqarish usullarini samarali qo'llashni ta'minlash uchun xodimlarga uslubiy va maslahat yordamini ko'rsatish;
- Eng yaxshi sanoat amaliyoti va olingan saboqlar asosida risklarni boshqarish amaliyotini doimiy ravishda baholash va takomillashtirish.

Risk-koordinator vazifasini bo'linma xodimga yuklash ushbu bo'linma rahbari tomonidan Risklarni boshqarish departamenti bilan birgalikda amalga oshiriladi. Ma'muriy jihatdan risk-koordinatorlar o'z bo'linmalari rahbarlariga, funksional jihatdan esa risklarni boshqarish blokiga bo'ysunadi.

Kompaniya xodimlari

22. Jamiyatning barcha xodimlari o'z javobgarlik doiralari xatarlarni aniqlash va boshqarish uchun mas'uldirlar. Xodimlardan yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xavf-xatarlarga nisbatan hushyor bo'lish va ular haqida o'z rahbarlari yoki xavflarni boshqarish bo'yicha vakillariga o'z vaqtida xabar berish talab etiladi.

4.2. Yuqori rahbariyat va qo'mitalar

23. Risklarni boshqarish jarayonlarida quyidagi organlar va mansabdor shaxslarning roli va majburiyatlari belgilangan: Kuzatuv kengashi (KK), Audit va risklarni boshqarish qo'mitasi (AQ), Boshqaruv va Risklarni boshqarish departamenti (RBD). Ularning vazifalari quyidagicha taqsimlanadi:

Kuzatuv kengashi	1.1. Xatarlarni boshqarish siyosatini joriy etishni ta'minlash. 1.2. Korxona xatarlarini boshqarish tuzilmasini, shu jumladan xatarlarni aniqlash, baholash, kamaytirish va monitoring qilish jarayonlarini ko'rib chiqish va tasdiqlash. 1.3. Xavf-xatarlardan xabardorlik madaniyatini yaratish va targ'ib qilish bo'yicha yetakchi pozitsiyani shakllantirish. 1.4. Jamiyatning barcha darajalarida xavflarni boshqarishni strategik rejalashtirishga integratsiyalashuvini nazorat qilish. 1.5. Risklarni boshqarish funksiyasining tashkiliy tuzilmasi, uning vakolatlari va majburiyatlarini tasdiqlash. 1.6. Xavflarni boshqarish bo'yicha ichki siyosat va yo'riqnomalarni ko'rib chiqish va tasdiqlash, ularning Jamiyat maqsadlari, me'yoriy talablar va eng yaxshi amaliyotlarga muvofiqligini ta'minlash. 1.7. Ruxsat etilgan xavf darajasi to'g'risidagi arizalarni ko'rib chiqish va tasdiqlash (Risk Appetite Statements). 1.8. Xavflarni boshqarish bo'yicha hisobotlarni, shu jumladan identifikatsiya natijalari to'g'risidagi hisobotlarni, xavflarni baholash va ularni boshqarish rejalarini ko'rib chiqish. 1.9. Korporativ risklar reestrini ko'rib chiqish. 1.10. Favqulodda vaziyatlarda harakat qilish rejasini ko'rib chiqish va tasdiqlash. 1.11. BRM samaradorligini har yili baholash va takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlash. 1.12. Ichki audit hisobotlari va kamchiliklarni bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlar rejalarini ko'rib chiqish va tasdiqlash. 1.13. Boshqaruv va MA tomonidan taqdim etilgan tavakkalchiliklarni boshqarish masalalari bo'yicha qarorlar qabul qilish. 1.14. Boshqaruvning tavakkalchiliklarni boshqarish bo'yicha ishini nazorat qilish va tavakkalchiliklarni boshqarish blokidan tavakkalchiliklarning joriy holati to'g'risida hisobotlar olish. 1.15. Har chorakda kamida bir marta risklarni boshqarish amaliyotini nazorat qilish uchun BRM bilan hamkorlik qilish. 1.16. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf darajasining buzilishi va boshqa shoshilinch masalalarni muhokama qilish uchun navbatdan tashqari yig'ilishlarda ishtirok etish.
Audit va xatarlarni boshqarish qo'mitasi	2.1. Risklarni boshqarish bo'yicha siyosat va qo'llanmalarni ko'rib chiqish va dastlabki tasdiqlash, shu jumladan har yili qayta ko'rib chiqish va ularni Kuzatuv kengashiga tasdiqlash uchun yuborish. 2.2. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajasi (Risk Appetite Statement) va tavakkalchiliklar limitlari to'g'risidagi arizalarni ko'rib chiqish va dastlabki tarzda tasdiqlash hamda ularni Kuzatuv kengashiga tasdiqlash uchun yuborish. 2.3. Boshqaruv tomonidan taqdim etilgan tavakkalchiliklarning korporativ reestrini ko'rib chiqish va uni keyinchalik ko'rib chiqish uchun Kuzatuv kengashiga yuborish. 2.4. Asosiy xatarlarni boshqarish rejasini oldindan tasdiqlash va uni Kuzatuv

	kengashiga tasdiqlash uchun yuborish. 2.5. Xavf-xatar bilan bog'liq hodisalarni kuchaytirish tartibini tasdiqlash. 2.6. Jamiyat faoliyatining tavakkalchiliklarni boshqarish siyosatiga va e'lon qilingan tavakkalchilik ishtahasi darajasiga muvofiqligini ta'minlaydigan tartib-qoidalarining mavjudligini nazorat qilish. 2.7. BRM tomonidan taqdim etilgan tavakkalchiliklar va limitlar buzilishining joriy holati to'g'risidagi hisobotlarni ko'rib chiqish va kelgusida tasdiqlash uchun yuborish. 2.8. Xatarlarni boshqarish madaniyati holati to'g'risidagi hisobotlarni ko'rib chiqish va Kuzatuv kengashini xabardor qilish. 2.9. Favqulodda vaziyatlarda harakat qilish rejasini ko'rib chiqish va oldindan tasdiqlash hamda uni Kuzatuv kengashiga tasdiqlash uchun yuborish. 2.10. BRM bilan hamkorlik va uning faoliyatini nazorat qilish. 2.11. Kuzatuv kengashiga risklarni boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar berish. 2.12. Qo'mita majlislari natijalari bo'yicha Kuzatuv kengashiga hisobot berish. 2.13. Xatarlar bilan bog'liq shoshilinch masalalarni muhokama qilish uchun navbatdan tashqari yig'ilishlarda ishtirok etish.
Boshqarma	3.1. KAda risklarni boshqarish bo'yicha YAMMni ko'rib chiqish va yo'naltirish. 3.2. Xavflarni boshqarish jarayonini tashkil etish va xavflarni boshqarish siyosatini amalga oshirishni ta'minlash. 3.3. Risklarni boshqarish siyosatiga rioya etilishini nazorat qilish. 3.4. KAda risklar bo'yicha hisobotlarni taqdim etish. 3.5. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajasi to'g'risidagi arizalarni ko'rib chiqish va ko'rib chiqish uchun KAg yuborish. 3.6. Xatarlarni tahlil qilish va aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish choralari ko'rish. 3.7. Korporativ tavakkalchiliklar reestrini ko'rib chiqish va uni QA va Kuzatuv kengashiga ko'rib chiqish uchun yuborish. 3.8. Xatarlarni yumshatish rejasini ko'rib chiqish va uni tasdiqlash uchun KAg yuborish. 3.9. Favqulodda vaziyatlarda harakat qilish rejasini ko'rib chiqish va uni tasdiqlash uchun FA va Kuzatuv kengashiga yuborish. 3.10. Risklarni boshqarishni qo'llab-quvvatlash uchun resurslar bilan ta'minlash. 3.11. Tarkibiy bo'linmalar va xatarlarni boshqarish bloki o'rtasidagi hamkorlikni rivojlantirish. 3.12. Xavflarni boshqarish madaniyati holatini baholashni ko'rib chiqish va uni KAg yo'naltirish. 3.13. Yo'l qo'yiladigan xavf darajasining buzilishini muhokama qilish uchun navbatdan tashqari yig'ilishlarda ishtirok etish.
Xavflarni boshqarish departamenti	4.1. Tavakkalchiliklarni boshqarish bo'yicha siyosat, metodologiya va tartib-qoidalarini ishlab chiqish hamda tasdiqlash uchun Boshqaruv va Audit qo'mitasiga taqdim etish. 4.2. Jamiyatda xatarlarni boshqarish jarayonlarini hujjatlashtirish, dolzarblashtirish va kuzatib borishni ta'minlash. 4.3. Risklarni boshqarish masalalari bo'yicha tarkibiy bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish. 4.4. Strategik va operatsion xavflarni tahlil qilishda ishtirok etish va ularning ta'sirini kamaytirish bo'yicha tavsiyalar berish. 4.5. Xavflarni muntazam aniqlash, baholash va monitoring qilish jarayonlarini tashkil etish va uslubiy qo'llab-quvvatlash.

- 4.6. Korporativ tavakkalchiliklar reestrini yuritish va uni Boshqaruvga ko'rib chiqish uchun taqdim etish.
- 4.7. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajalarini belgilash bo'yicha takliflar tayyorlash va ularni Jamiyat maqsadlariga muvofiqlashtirish.
- 4.8. Xatarlarni aniqlash, baholash, nazorat qilish va kamaytirish bo'yicha mexanizmlarni ishlab chiqish va kelishish, keyinchalik tasdiqlash uchun taqdim etish.
- 4.9. Jamiyatning moliyaviy barqarorligiga ta'sir ko'rsatuvchi xatarlarni baholashda ishtirok etish.
- 4.10. Boshqaruv, Audit qo'mitasi, Kuzatuv kengashi va zarur hollarda regulyatorlar uchun muntazam ravishda xatarlar bo'yicha hisobotlarni tayyorlash.
- 4.11. Risklarni boshqarish rejasini ishlab chiqish va tasdiqlash uchun taqdim etish.
- 4.12. Xatarlarni boshqarish bo'yicha tasdiqlangan rejaning bajarilishini nazorat qilish.
- 4.13. Favqulodda vaziyatlarda harakat qilish rejasini ishlab chiqish va tasdiqlash uchun taqdim etish.
- 4.14. Tavakkalchiliklarning joriy holati, tavakkalchilik madaniyati darajasi va belgilangan limitlarga rioya etilishi to'g'risida hisobotlar tayyorlash.
- 4.15. Boshqaruvga har chorakda tavakkalchiliklar monitoringi natijalari to'g'risida hisobotlar taqdim etish.
- 4.16. Audit qo'mitasi va boshqa ixtisoslashgan qo'mitalar majlislarida ishtirok etish.
- 4.17. Kuzatuv kengashi va Audit qo'mitasini yo'l qo'yiladigan tavakkalchilik darajasidan oshib ketish holatlari to'g'risida tezkor xabardor qilish.
- 4.18. Xatarlar bo'yicha hisobotlarning shaffofligi, o'z vaqtidaligi va ishonchliligini ta'minlash.
- 4.19. Xatarlarni boshqarish va ichki nazorat tizimi samaradorligini oshirish bo'yicha tavsiyalar tayyorlash.
- 4.20. Xavflarni boshqarish jarayonlariga jalb qilingan xodimlarning xabardorligini oshirish uchun o'quv tadbirlarini boshlash va tashkil etish.

Jarayonlar uchun mas'ullarning tavsifi "IES" AJning Xavflarni boshqarish bo'yicha qo'llanmasining 8-ilovasida keltirilgan.

5. Tavakkal madaniyati

5.1. Xavf-xatarlardan xabardorlik madaniyatini shakllantirish

24. Kuchli xabardorlik madaniyati risklarni boshqarishning samarali jarayoni uchun asosdir. Kompaniya tavakkalchiliklarni boshqarish madaniyatini rivojlantirishga intiladi, bunda tavakkalchiliklarni boshqarish kompaniyaning barcha darajalarida qaror qabul qilishning ajralmas qismi sifatida qaraladi. Jamiyat rahbariyati qarorlar qabul qilish jarayonida ularni hisobga olishning muhimligini ta'kidlash va xatarlarni ochiq va konstruktiv muhokama qilishni qo'llab-quvvatlaydigan muhitni shakllantirish orqali xatarlarni boshqarishga sodiqligini namoyish etmoqda.

25. Jamiyatda xatarlarni boshqarish madaniyati xatarlarni aniqlash, qabul qilish va boshqarish, shuningdek, xatarlar bilan bog'liq qarorlar qabul qilish bilan bog'liq me'yorlar, yondashuvlar va xatti-harakatlar to'plamini o'z ichiga oladi.

26. Xavflarni boshqarishning kuchli madaniyati quyidagi asosiy elementlarni o'z ichiga oladi:

- Yuqoridan ohang: Ushbu element yuqori rahbariyatning, shu jumladan Kuzatuv kengashi va

2.

Boshqaruvning Jamiyatda xatarlarni boshqarish madaniyatini shakllantirishdagi muhim rolini aks ettiradi. Rahbariyat o'z xatti-harakati bilan namuna ko'rsatadi va kompaniyaning xatarlari va asosiy qadriyatlariga nisbatan kutilmalarni shakllantiradi. Kuzatuv kengashi va Boshqaruv vakillari xatarlarni boshqarish madaniyatini muntazam ravishda targ'ib qilish, nazorat qilish va baholash, uning moliyaviy barqarorlikka, xatarlar profiliga va ishonchli korporativ boshqaruvga ta'sirini hisobga olish va zarur tuzatishlar kiritish majburiyatini oladilar.

- Mas'uliyat: Barcha xodimlar, darajasidan qat'i nazar, Jamiyatning asosiy qadriyatlarini va o'z vazifasiga qarab, uning tavakkalchilikka bo'lgan ishtiyoqini va tavakkalchilikni qabul qilishning ruxsat etilgan darajasini bilishlari va tushunishlari kerak. Xodimlar xavflarni boshqarishning ichki siyosatlarini va tartib-qoidalarini, me'yoriy hujjatlar va qonunchilik talablariga muvofiq harakat qilishlari, shuningdek, Jamiyat ichida yoki tashqarisida nomuvofiqlik holatlarini o'z vaqtida kuchaytirishlari shart.

5.2. O'qitish va xabardorlikni oshirish

27. Jamiyat xavflarni boshqarish tamoyillari va amaliyotini tushunadigan malakali ishchi kuchini shakllantirish maqsadida xodimlarni o'qitish va xabardorligini oshirishga katta e'tibor qaratadi. Xodimlarni xavflarni samarali aniqlash, baholash va boshqarish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalar bilan ta'minlash maqsadida muntazam ravishda treninglar va seminarlar o'tkaziladi.

28. O'qitish va xabardorlikni oshirish dasturlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Davriy o'quv dasturlari: Barcha xodimlar risklarni boshqarishning asosiy tushunchalari, axloqiy xulq-atvor tamoyillari, shuningdek, Jamiyatning strategik maqsadlariga erishishda risklarni boshqarish tizimining rolini qamrab oluvchi davriy o'quv dasturlaridan o'tishlari shart.
- Maqsadli seminarlar: Ixtisoslashtirilgan seminarlar turli biznes bo'linmalari uchun tashkil etilib, ushbu bo'linmalar duch kelishi mumkin bo'lgan o'ziga xos xavflarga e'tibor qaratiladi. Ushbu seminarlar xatarlarni boshqarish kundalik faoliyat va qaror qabul qilish jarayonlariga qanday integratsiya qilinishi mumkinligini chuqurroq tushunishga qaratilgan.
- Ishga qabul qilish bo'yicha trening: Yangi xodimlar BRM, Jamiyatdagi xavflarni boshqarish siyosati va xavflardan xabardorlik madaniyatining ahamiyatini o'z ichiga olgan boshlang'ich treningdan o'tadilar. Bu ularning Jamiyatdagi faoliyatining dastlabki kunlaridan boshlab xatarlarni boshqarishga yo'naltirilganligini shakllantirishga yordam beradi.

29. Barcha darajadagi xodimlar yo'l qo'yiladigan xavf darajasini, xavflarni boshqarish jarayonlarini va ushbu xavflarni boshqarishda o'zlarining individual rolini aniq tushunishlari uchun xavflarni boshqarish bo'yicha har tomonlama va muntazam ravishda o'qitilishi kerak. Bu xavf-xatarlar haqida xabardorlikni oshirishga yordam beradi va xodimlarning ularni samarali boshqarish qobiliyatini yaxshilaydi.

Jamiyatda tavakkalchilik madaniyatining rivojlanish darajasini baholash uchun tashkilotning turli darajalarida xavflarni joriy idrok etishni aniqlash, xavflarni boshqarish kontekstida korporativ madaniyatning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, shuningdek, uni bosqichma-bosqich takomillashtirish uchun yo'nalishlarni shakllantirish maqsadida xodimlar o'rtasida har yili so'rovnoma o'tkaziladi. So'rovnoma yiliga bir marta o'tkaziladi va barcha darajadagi xodimlarni - top-menejmentdan tortib ijrochilargacha qamrab oladi.

6. Strategiya va operatsion faoliyat bilan integratsiya

30. BRMni strategik rejalashtirish bilan uyg'unlashtirish Jamiyatda xatarlarni samarali boshqarishning asosi bo'lib, qaror qabul qilishning barcha bosqichlarida xatarlarni hisobga olishni ta'minlaydi. Xatarlarni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlar Jamiyatning strategik maqsadlarini qo'llab-quvvatlash bilan bog'liq. Bunday tenglashtirish Jamiyatga moslashuvchanlikni va imkoniyatlar hamda

2.

tahdidlarga nisbatan faol yondashuvni saqlab qolgan holda barqaror o'sishga erishish imkonini beradi. Shu bilan birga, Tavakkalchiliklarni boshqarish siyosati barcha boshqaruv qarorlarining yaxlitligi va izchilligini ta'minlash uchun Jamiyatning ESG, barqaror rivojlanish va investitsiya siyosati strategiyalari bilan muvofiqlashtirilishi kerak.

31. Jamiyatda xatarlarni boshqarish strategik maqsadlarni belgilash jarayoniga birlashtirilgan bo'lib, asosiy qarorlar potensial xatarlar ta'sirini hisobga olgan holda qabul qilinadi. Ushbu integratsiya ISO 31000:2018 standartlari va ERM COSO tuzilmasi kabi eng yaxshi xalqaro amaliyotlarga asoslangan bo'lib, ular korporativ boshqaruv, strategik rejalashtirish va amalga oshirishda xavflarni boshqarishning ahamiyatini ta'kidlaydi.

32. Quyida xavf-xatarlarni Jamiyatning strategik maqsadlari bilan uyg'unlashtirishni ta'minlaydigan asosiy tarkibiy qismlar keltirilgan:

- Strategik rejalashtirish va risklarni hisobga olish. Jamiyatda strategik rejalashtirish jarayoni strategik tashabbuslarga erishishga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan xatarlarni rasmiy va har tomonlama baholashni o'z ichiga oladi. Xavflarni aniqlash jarayoni Boshqaruv, BRM va asosiy manfaatdor tomonlar o'rtasidagi faol hamkorlikni o'z ichiga oladi, bu esa potensial xavflarni har tomonlama ko'rib chiqishni ta'minlaydi. Bunday funksiyalararo yondashuv xavflarni rejalashtirishning dastlabki bosqichida aniqlash imkonini beradi, bu esa strategik tashabbuslarni amalga oshirishdan oldin xavflarni kamaytirish bo'yicha tegishli chora-tadbirlarni joriy etishga yordam beradi.
- Rejalashtirish jarayonida risklarni baholash. Strategik rejalashtirish doirasida makro va mikro darajada risklarni rasmiy baholash amalga oshiriladi. Makro darajada bozor dinamikasi, me'yoriy talablarning o'zgarishi, geosiyosiy beqarorlik kabi tashqi omillar baholanadi. Mikro darajada ichki jihatlar, jumladan, operatsion samaradorlik, loyihalarni amalga oshirish qobiliyati va xodimlarning malakasi baholanadi.
- Yuqori rahbariyatning ishtiroki. Risklarni boshqarishni strategik rejalashtirish jarayoniga integratsiyalashda yuqori rahbariyat muhim rol o'ynaydi. BRM yo'l qo'yiladigan xavf darajasi, strategik maqsadlar va mavjud resurslar o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash uchun Boshqaruv va Kuzatuv kengashi bilan yaqindan hamkorlik qiladi. Bunday muvofiqlik Jamiyatga o'z maqsadlarini samarali amalga oshirish, ular bilan bog'liq xatarlarni tushunish va ularni boshqarish uchun zarur resurslarni ajratishni kafolatlash imkonini beradi.
- Proaktiv qaror qabul qilish. Xavflarni boshqarish jarayonini strategik maqsadlar bilan birlashtirish qaror qabul qiluvchilarning o'z tanlovlari bilan bog'liq xavf-xatarlardan xabardorligini ta'minlash orqali qarorlarni faol qabul qilishga yordam beradi. Proaktiv yondashuv xavflarni yanada samarali boshqarish, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nosozliklarning oldini olish va rivojlanish imkoniyatlaridan foydalanish imkonini beradi.
- Ssenariylar tahlili va stress-test. Jamiyat strategik rejalashtirish jarayonida (tegishli hollarda) proaktiv qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlash uchun vositalar sifatida ssenariylar tahlili va stress-testdan foydalanadi. Ushbu vositalar turli xil xatarli hodisalarning ehtimoliy oqibatlarini, eng yomon ssenariylardan tortib mumkin bo'lgan ijobiy natijalargacha baholashga yordam beradi, qaror qabul qiluvchi shaxslarga strategiyalarni moslashtirish uchun ma'lumot beradi.
- Asosiy xatar ko'rsatkichlari (KXX). Yuzaga keladigan xatarlarni doimiy monitoring qilish uchun KPI joriy etiladi. Ushbu ko'rsatkichlar strategik maqsadlar bilan bog'liq bo'lib, xavf darajasining oshishi haqida erta ogohlantirishni ta'minlaydi. Bunday yondashuv salbiy oqibatlar ehtimolini kamaytirishga yordam beradi, og'ishlar aniqlanganda o'z vaqtida choralar ko'rish imkonini beradi.
- Ruxsat etilgan xavf darajasiga muvofiqlik. Jamiyatdagi barcha qarorlar ularning e'lon qilingan ruxsat etilgan xavf darajasiga muvofiqligi nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajasi to'g'risidagi bayonotlardan foydalanish Jamiyatga barqaror o'sishni ta'minlagan holda tavakkalchilik va kutilayotgan daromad o'rtasidagi maqbul muvozanatni saqlash imkonini beradi.
- Xavflarni hisobga olgan holda maqsadlar. Jamiyatdagi har bir strategik maqsad Jamiyat

2.

imkoniyatlari va strategik ustuvorliklariga muvofiqligini ta'minlash uchun u bilan bog'liq tavakkalchilik darajasi nuqtai nazaridan baholanadi. Bu jarayon o'sish va qiymat yaratishga intilishda barqarorlikni saqlashga yordam beradi.

- Ruxsat etilgan xavf darajasi yo'naltiruvchi tamoyil sifatida. Tavakkalchilikning yo'l qo'yiladigan darajasi to'g'risidagi bayonotlar strategik maqsadlarni belgilash jarayonida yo'naltiruvchi tamoyillar bo'lib xizmat qiladi. Ular Jamiyat qabul qilishga tayyor bo'lgan tavakkalchilik hajmi va turlarini belgilaydi. Rejalashtirish bosqichida BRM strategiya ishlab chiquvchilar bilan birgalikda ushbu bayonotlar maqsadlarni belgilashga integratsiya qilinishi uchun ishlaydi, bu esa kompaniya imkoniyatlari doirasida tavakkalchiliklarni ongli ravishda qabul qilishni kafolatlaydi.
- Risklarni boshqarish bo'yicha samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari. Risklarni boshqarishning strategik vazifalarni bajarish bilan integratsiyasini qo'llab-quvvatlash uchun risklarni boshqarish bilan bog'liq samaradorlik ko'rsatkichlari belgilanadi. Ushbu samaradorlik ko'rsatkichlari xatarlarni boshqarish strategik maqsadlarga erishishga qanchalik samarali hissa qo'shayotganini kuzatishga yordam beradi, muvaffaqiyatni nafaqat moliyaviy natijalar, balki xatarlarni boshqarish sifati bilan ham o'lchaydi.
- Uzluksiz monitoring va moslashuv. Risklarni boshqarishning strategik rejalashtirish bilan integratsiyalashuvi uzluksiz jarayon bo'lib, ichki va tashqi muhit o'zgarishi bilan rivojlanib boradi. Jamiyat strategik maqsadlarga muvofiqlikning joriy holatini, yo'l qo'yiladigan xavf darajasini va umuman xavf profilini baholash uchun muntazam monitoring olib boradi.
- Choraklik monitoring va strategik tuzatishlar. Audit va xatarlarni boshqarish qo'mitasi BRM bilan birgalikda strategik tashabbuslarni amalga oshirishning e'lon qilingan xatar darajalariga muvofiqligini tahlil qilish uchun har chorakda monitoring o'tkazadi. Ushbu sharhlar og'ishlarni aniqlashga va barqaror natijalarga erishish uchun strategiyaga o'z vaqtida o'zgartirishlar kiritishga yordam beradi.
- Fikr-mulohaza: Doimiy ravishda takomillashtirish maqsadida Jamiyat strategik rejalashtirish jarayonida hodisalar, sodir bo'lgan xatarli hodisalar va olingan saboqlarni tahlil qilish natijalarini hisobga olish uchun fikr-mulohaza mexanizmidan foydalanadi. Bu strategik maqsadlarni to'g'rilashga va xavflarni boshqarish choralari takomillashtirishga yordam beradi.
- Kuzatuv kengashi va Boshqaruv tomonidan nazorat qilish. Kuzatuv kengashi va Boshqaruv xatarlarni boshqarish va strategik maqsadlar integratsiyasini nazorat qilishda muhim rol o'ynaydi. Audit va xatarlarni boshqarish qo'mitasi xatarlar profiliga rioya etilishini va barcha strategik tashabbuslarning belgilangan standartlar va xatarlarni boshqarish amaliyotiga muvofiqlashtirilishini ta'minlaydi.
- Xavf-xatarlar bo'yicha hisobot: Xavf-xatarlarni boshqarish departamenti rahbari Kuzatuv kengashi va Audit va xavf-xatarlarni boshqarish qo'mitasiga strategik tashabbuslarning e'lon qilingan xavf darajalariga muvofiqligining joriy darajasi to'g'risida muntazam ravishda har chorakda hisobot berish uchun javobgardir. Hisobotlarda asosiy xatarlar, ularni boshqarish choralari va har qanday chetga chiqishlar bo'yicha yangilanishlar mavjud.
- Rahbariyatning ishtiroki: Boshqaruv korporativ xatarlarni kuzatishda faol ishtirok etadi, shuningdek, barcha xatarlarni boshqarish tadbirlari zarur resurslar bilan ta'minlanishini kafolatlaydi, bu esa qaror qabul qilishning barcha bosqichlarida xatarlarga yuqori darajada e'tibor qaratish imkonini beradi.
- Jamiyatda xatarlarni boshqarishni strategik maqsadlar bilan integratsiyalash dinamik va uzluksiz jarayon bo'lib, u rejalashtirish, amalga oshirish va faoliyat natijalarini baholashning barcha bosqichlarida xatarlarni hisobga olishni kafolatlaydi.

7. Ishtaha xavfi

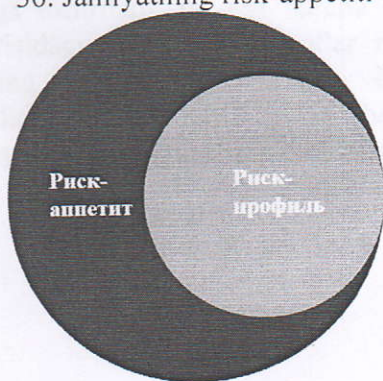
33. Yo'l qo'yiladigan tavakkalchilik darajasi Jamiyat o'zining strategik maqsadlariga erishish uchun qabul qilishga tayyor bo'lgan tavakkalchilik darajasi va turini belgilaydi. Bu kompaniyaning kutilayotgan qiymat yaratish evaziga noaniqlik va ehtimoliy yo'qotishlarni qabul qilishga tayyorligini ifodalaydi.

34. Xavf-xatar appetiti to'g'risidagi arizalarni (keyingi o'rinlarda XA deb yuritiladi) o'rnatishdan maqsad maqbul chegaralar doirasida xavflarni boshqarishni kafolatlagan holda Jamiyatning barcha darajalarida qaror qabul qilish jarayonini yo'naltirishdan iborat. Bu Jamiyatga biznesni haddan tashqari xavf ostiga qo'yishi mumkin bo'lgan faoliyatda ishtirok etishdan qochish imkonini beradi.

35. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajasi Jamiyat byudjet rejasi va strategiyasiga muvofiq ishlab chiqiladi. U Kuzatuv kengashi va Boshqaruvga Jamiyat qabul qilishga tayyor bo'lgan tavakkalchilik turlari va darajalarini yaxshiroq tushunish va baholashga yordam beradigan yagona doiralar va taqqoslanadigan ko'rsatkichlarni ifodalaydi.

7.1. Xavf ishtahasi va xavf profili o'rtasidagi bog'liqlik

36. Jamiyatning risk-appetiti va risk-profil o'rtasidagi bog'liqlik 2-rasmda keltirilgan.



2-rasm. Xavf ishtahasi va xavf profili o'rtasidagi bog'liqlik

37. Asosiy bosqichlarga quyidagilar kiradi:

- Strategik maqsadlarni ishlab chiqish: Yo'l qo'yiladigan xavf darajasi Jamiyatning strategik maqsadlariga mos kelishi kerak. Bozorni kengaytirish yoki mahsulotlarni rivojlantirish kabi strategik ustuvorliklarni tushunish maqbul xavf darajasini aniqlash uchun kontekstni belgilashga yordam beradi.
- Tavakkalchilik toifalarini aniqlash: Yo'l qo'yiladigan tavakkalchilik darajasi to'g'risidagi arizalar turli tavakkalchilik toifalari, turli operatsion yo'nalishlar, shuningdek turli hududiy vakolatxonalar uchun tuzilishi mumkin. Har bir toifa miqdoriy ko'rsatkichlar va/yoki sifat arizalari ko'rinishida belgilanadi.
- Kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlash: Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilikning taklif etilgan darajasi Kuzatuv kengashi tomonidan ko'rib chiqiladi va tasdiqlanadi. Ushbu qadam yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajasining Jamiyatning uzoq muddatli istiqboliga va aksiyadorlarning umidlariga mos kelishini ta'minlaydi.

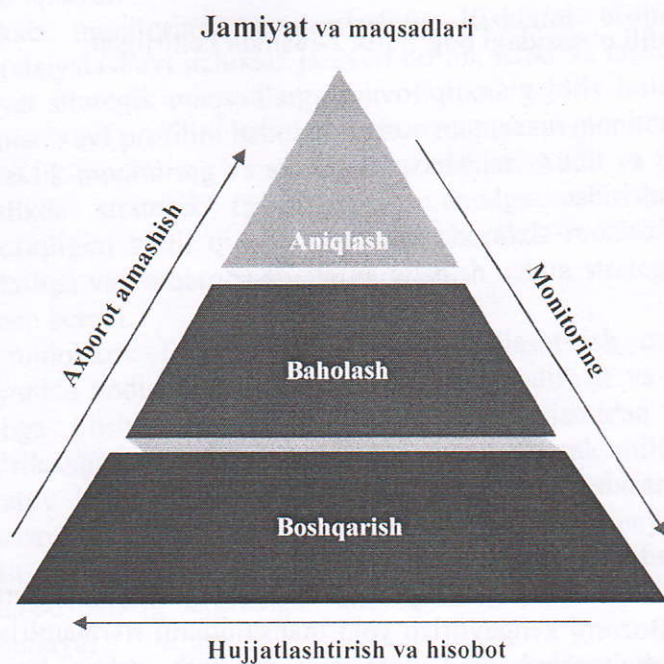
38. Belgilangan limitlar doirasida strategik va operatsion boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida risk-appetiti darajalari har yili yoki yangi risklar yuzaga kelganda yoki aniqlanganda, riskli hodisalar sodir bo'lganda qayta ko'rib chiqiladi. Tavakkalchiliklarni boshqarish departamenti yo'l qo'yiladigan tavakkalchilik darajalarini belgilash bo'yicha takliflarni ishlab chiqadi va ularni ko'rib chiqish uchun Boshqaruvga yuboradi. Ko'rib chiqilgandan so'ng Boshqaruv takliflarni Audit qo'mitasiga kelishish uchun yuboradi, u esa, o'z navbatida, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajasi

2.

to'g'risidagi arizani Kuzatuv kengashiga tasdiqlash uchun yuboradi. Risk-appetit darajalarini qayta ko'rib chiqish jarayoni Risk-appetit, tolerantlik darajasi va asosiy xavf ko'rsatkichlarini aniqlash metodikasida tavsiflangan.

8. Xavflarni aniqlash

39. Xavflarni boshqarish tizimi xavflarni ishonchli aniqlash, baholash, monitoring qilish va ularga javob berishni ta'minlashga qaratilgan o'zaro bog'liq jarayonlarni o'z ichiga oladi. BRM faoliyatining boshlang'ich nuqtasi Jamiyatning maqsadlarini belgilashdir, chunki tavakkalchiliklar ushbu maqsadlarga erishishga ularning mumkin bo'lgan ta'sirini hisobga olgan holda baholanadi. Ushbu jarayonda uchta asosiy bosqich amalga oshiriladi: xavflarni aniqlash, ularni baholash va boshqarish. Axborot almashinuvi, monitoring va qayta ko'rib chiqish, hujjatlashtirish va hisobot berish risk-menejment jarayonining har bir bosqichiga hamrohlik qiluvchi, uning shaffofligi, moslashuvchanligi va samaradorligini ta'minlovchi asosiy elementlardir. Ushbu bosqichlarning har birini samarali amalga oshirish noaniqlikni faol boshqarishni ta'minlaydi va barqaror natijalarga erishishga yordam beradi.



40. Jamiyatda risklarni aniqlash uzluksiz, tizimli jarayon bo'lib, u "yuqoridan pastga" va "pastdan yuqoriga" yondashuvlarini birlashtiradi. Yuqori rahbariyat xavflarning umumiy ko'rinishini va strategik ustuvorliklarni belgilaydi, operatsion bo'linmalar esa yuzaga keladigan xavflar haqida batafsil ma'lumot berish orqali hissa qo'shadilar. Bunday keng qamrovli yondashuv Jamiyat duch keladigan xatarlarni har tomonlama tushunishni ta'minlaydi.

41. Xatarlarni aniqlash jarayonining asosiy maqsadi Jamiyatning strategik, operatsion va tartibga solish maqsadlariga erishishga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan barcha ehtimoliy salbiy hodisalarni aniqlashdan iborat.

42. Xatarlarni aniqlash jarayoni potensial xatarli hodisalarni tizimli ravishda aniqlash, Jamiyat faoliyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan ehtimoliy tahdidlar va imkoniyatlarni aniqlashni o'z ichiga oladi. Ushbu bosqich ichki va tashqi omillarni, biznes jarayonlarini va asosiy manfaatdor tomonlar bilan o'zaro munosabatlarni har tomonlama tahlil qilishni o'z ichiga oladi.

43. Jamiyatning potensial tavakkalchiliklarini kompleks identifikatsiya qilish uchun turli usullar qo'llaniladi, jumladan:

2.

- Intervyular, xavf-xatar bo'yicha seminarlar va aqliy hujumlar. Vaqti-vaqti bilan turli biznes bo'linmalari vakillari bilan ularning faoliyati bilan bog'liq xatarlarni aniqlash uchun suhbatlar va seminarlar tashkil etiladi. Funktsiyalararo intervyular va aqliy hujum sessiyalari Jamiyat faoliyatining turli sohalariga oid xatarlarni hisobga olishga yordam beradi, bu esa yaxlit manzarani yaratishga ko'maklashadi.
- Ekspertlar bilan maslahatlashish. O'ziga xos xatarlarni yanada aniqroq aniqlash uchun tegishli soha mutaxassislari jalb etiladi. Ularning bilim va tajribasi, ayniqsa, yashirin yoki noaniq xavflar bo'lishi mumkin bo'lgan me'yoriy talablarga rioya qilish va kiberxavfsizlik kabi jihatlarni tahlil qilishda muhim ahamiyatga ega.
- Ssenariylar tahlili. Jamiyatning biznes modeli va operatsiyalari uchun turli salbiy hodisalarning ehtimoliy oqibatlarini baholash uchun ishlatiladi. Ssenariylarni tahlil qilish zaif joylarni aniqlashga va favqulodda vaziyatlar yuzaga kelganda tegishli harakat rejalarini tayyorlashga yordam beradi, bu esa ehtimoliy tahdidlarning ta'sirini kamaytiradi.

44. Aniqlangan barcha xatarlar xatarlar reestrda hujjatlashtiriladi, bunda xatarlar, ularning sabablari va ehtimoliy oqibatlari tizimli va shaffof hisobga olinadi.

45. Xavflarni aniqlash jarayoni xavf egalari va ixtisoslashgan bo'linmalarni jalb qilgan holda amalga oshiriladi, bu esa barcha ehtimoliy xavflarga to'liq nazar tashlash imkonini beradi. Risklar to'g'risidagi barcha ma'lumotlar risklar reestrda qayd etiladi, bu esa barcha aniqlangan risklar va ularning parametrlarini tizimli hisobga olishni ta'minlaydi. Tavakkalchiliklar reestri kelgusida tavakkalchiliklarni tahlil qilish, baholash va boshqarish, shuningdek, ularning dinamikasi va ularni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlar samaradorligini monitoring qilish uchun asosiy vosita hisoblanadi.

9. Xavfni baholash

46. Xatarlar aniqlangandan so'ng, Jamiyatda xatarlarni boshqarish jarayonining keyingi bosqichi ularning ta'siri va ehtimolini baholashdir. Xavflarni baholash Jamiyatning xavf profilini har tomonlama tushunishni ta'minlashga, shuningdek, asosli qarorlar qabul qilishni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan. Jamiyat risklar haqida muvozanatli tasavvurni ta'minlash uchun sifat va miqdoriy baholash usullarining kombinatsiyasidan foydalanadi.

47. Har bir aniqlangan tavakkalchilik uchun Jamiyat uni potensial ta'sir va yuzaga kelish ehtimoli nuqtayi nazaridan tasniflash va baholash uchun shkalalarni qo'llaydi.

- Ta'sirni baholash Jamiyatning maqsadlari, jarayonlari va loyihalari uchun xavfning potensial oqibatlarini tahlil qilishni o'z ichiga oladi. Ta'sir moliyaviy, operatsion, obro'-e'tibor, huquqiy yoki Jamiyat faoliyatining boshqa jihatlariga taalluqli bo'lishi mumkin. Ta'sir darajasi xavfning tabiati va mavjud ma'lumotlarga qarab ham miqdoriy, ham sifat jihatidan baholanadi.
- Ta'sirni sifatli baholash ta'sirning jiddiylik darajasini ko'rsatish uchun "Ekstremal," "Tanqidiy," "Jiddiy," "Sezilarli," "Ahamiyatsiz" kabi tavsiflovchi toifalardan foydalanishga asoslanadi. Ushbu usul aniq ma'lumotlar mavjud bo'lmaganda yoki aniq miqdoriy qiymatlarsiz xavflarni umumiy taqqoslashni o'tkazish zarur bo'lganda qo'llaniladi.
- Ta'sirni miqdoriy baholash risklarga pul summalari yoki aniq miqdoriy ko'rsatkichlar kabi raqamli qiymatlarni berishdan iborat. Bu risklarning mumkin bo'lgan ta'sirini aniqroq o'lchash va baholash imkonini beradi.
- Ehtimollikni baholash ma'lum bir davrda riskli hodisaning yuzaga kelish ehtimolini aniqlashni o'z ichiga oladi. Buning uchun "Juda tez-tez," "Ko'pincha," "Ba'zan," "Kamdan-kam," "Juda kamdan-kam" iborolari qo'llaniladi, ular hodisaning sodir bo'lishining nisbiy ehtimolini ko'rsatadi. Ta'sirni baholash kabi, ehtimollik ham foizlarda yoki hodisalarning paydo bo'lish chastotasi asosida ifodalanishi mumkin.

48. Jamiyatda xatarlarni baholash va tahlil qilish xatarlar ehtimolini va/yoki ta'sirini kamaytirishga qaratilgan amaldagi chora-tadbirlarni hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Baholash jarayonida amalga oshirilgan nazorat tartib-taomillari, mavjud xavflarni boshqarish mexanizmlari, texnologiyalar, ichki tartib-qoidalar va xavf darajasini pasaytirishga yordam beradigan boshqa choralar hisobga olinadi. Bundan tashqari, xavf-xatarlarni tahlil qilishda ko'rib chiqilayotgan davrda amalga oshirilishi rejalashtirilgan chora-tadbirlar hisobga olinadi.

49. Risklarni tartiblash jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Risklarni tartiblash Risklarni ustuvorlashtirishning birinchi bosqichi ularni kombinatsiyalangan ta'sir va ehtimollik darajasi bo'yicha tartiblashdir. Bu bosqich eng sinchkovlik bilan e'tibor berishni talab qiladigan xatarlarni ajratib olish imkonini beradi.
- Xavf darajalarini tayinlash: Darajalashdan so'ng har bir xavfga daraja beriladi - "juda yuqori," "yuqori," "o'rtacha," "past" yoki "juda past." Ehtimollik va ta'sirni baholash qanchalik yuqori bo'lsa, xavf darajasi shunchalik yuqori bo'ladi. Bu risklarni aniq tasniflash va ularning ahamiyatiga qarab qaror qabul qilish imkonini beradi.
- Dastlabki reytinglashdan so'ng qaror qabul qiluvchi shaxslar tomonidan qo'shimcha omillar va ekspert xulosalarini hisobga olgan holda xavf darajalarini qo'shimcha ravishda qayta ko'rib chiqish va tuzatish amalga oshiriladi. Bunday yondashuv risklarni boshqarish tizimining o'zgaruvchan sharoitlarga moslashuvchanligini ta'minlaydi.

50. Jamiyat ta'sir va xavf ehtimolligi kombinatsiyasini vizualizatsiya qilish uchun Risk xaritasi kabi grafik vositalardan foydalanadi. Risklar xaritasi ustuvorlikni samarali vizualizatsiya qilish va risklar profili haqida yagona tasavvurni shakllantirishga yordam beradi, bu esa boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini sezilarli darajada osonlashtiradi.

51. Xavf darajalari yuzaga kelgan vaziyatlar va Jamiyatda qabul qilingan xavflarni boshqarish

2. tuzilmasiga qarab xavflarni boshqarish jarayonining turli bosqichlarida qayta ko'rib chiqilishi va tuzatilishi mumkin.

52. Xavf-xatarlar darajasini tuzatish xavflarni boshqarishning ustuvor yo'nalishlarini baholash va qayta ko'rib chiqish uchun zarur vakolatlar, mas'uliyat va tajribaga ega bo'lgan qaror qabul qiluvchi shaxslarning ishtirokini talab qiladi. Jamiyatda ular qatoriga Xavflarni boshqarish departamenti xodimlari, Audit qo'mitasi va Kuzatuv kengashi a'zolari kiradi.

Ta'sir

Halokatli	5.	5.	15.	20.	25.					
Tanqidiy	4.	4.	16.	20.						
Yirik	3.	3.	6.	15.						
Sezilarli	2.	2.	6.	10.						
Ahamiyatsiz	1.	1.	2.	3.	4.	5.				
	Juda kamdan kam	1.	Kamdan kam	2.	Ba'zan	3.	Tez-tez	4.	Juda tez-tez	5.

Ta'sir

4-rasm. Xavflar xaritasi

53. Xavf darajalarini qayta ko'rib chiqish talab qilinishi mumkin bo'lgan keng tarqalgan holatlar:

- Yangi ma'lumotlarning paydo bo'lishi: Xavfni baholashni sezilarli darajada o'zgartiradigan yangi ma'lumotlar paydo bo'lganda, bu uning darajasini o'zgartirishni talab qilishi mumkin. Bu tashqi muhit, operatsion jarayonlar yoki me'yoriy talablarning o'zgarishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin.
- Me'yoriy talablarni o'zgartirish: Tarmoq me'yorlari va standartlarini yangilash ayrim xavf-xatarlar va ularning darajalarini qayta ko'rib chiqishni talab qilishi mumkin.
- Tashqi hodisalar yoki inqirozlar: Tabiiy ofatlar yoki iqtisodiy inqirozlar kabi muhim tashqi hodisalar xavf profiliga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday hollarda xavf darajalarini qayta ko'rib chiqish va tegishli chora-tadbirlarni moslashtirish zarur.
- Davriy xavf monitoringi: Xavf profilining muntazam monitoringi, shuningdek, Jamiyat faoliyatidagi yoki bozor sharoitlaridagi o'zgarishlarga asoslanib, xavf darajalariga tuzatishlar kiritishni talab qilishi mumkin.
- Tavakkalchilik ishtahasining o'zgarishi: Yo'l qo'yiladigan xavf darajalarining o'zgarishi yoki xavflarga bo'lgan umumiy ishtahaning o'zgarishi, ayniqsa o'zgarish yangi strategik tashabbuslar bilan bog'liq bo'lsa, xavf darajalarini qayta ko'rib chiqish zaruratiga olib kelishi mumkin.
- Xavfni kamaytirish bo'yicha muhim chora-tadbirlarni amalga oshirish: Jamiyat xavf yuzaga kelish ehtimolini kamaytirish yoki uning oqibatlarini minimallashtirish bo'yicha muhim chora-tadbirlarni amalga oshirgan hollarda, uning bahosini qayta ko'rib chiqish talab etilishi mumkin. Bu ichki jarayonlarni yaxshilash, yangi texnologiyalarni joriy etish, nazorat tizimini kuchaytirish yoki xavf yuzaga kelish ehtimolini kamaytirishga qaratilgan tuzatish choralari

2.

ko'rishni o'z ichiga olishi mumkin. Agar, masalan, ilgari xavf yuqori deb baholangan bo'lsa, ammo amalga oshirilgan harakatlar natijasida uning ehtimoli sezilarli darajada kamaygan bo'lsa, uning darajasini yangilash va xavflarni boshqarishda ustuvorliklarni mos ravishda tuzatish uchun yangilangan baholash talab etiladi.

54. Xavflarni aniqlash, tahlil qilish va baholash jarayonlari Jamiyatning barcha tarkibiy bo'linmalari darajasida amalga oshiriladi. Har bir kompaniya o'z faoliyati doirasida risklarni aniqlaydi va baholaydi, ularni mahalliy risk reestrlarida qayd etadi. Risklarni baholash jarayonida sodir bo'lishi mumkin bo'lgan hodisalar, ularni amalga oshirishga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar, shuningdek, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlar hisobga olinadi.

55. Alohida kompaniyalar darajasida baholash o'tkazilgandan so'ng, eng muhim tavakkalchiliklar birlashtiriladi va Jamiyatning korporativ tavakkalchiliklar reestrda qayd etiladi. Agregatsiya xolding darajasida monitoring va boshqaruvni talab qiladigan asosiy risklarning yagona ro'yxatini shakllantirish uchun amalga oshiriladi.

56. Korporativ reestrda kiritilgan barcha risklar risklarning korporativ xaritasida aks ettiriladi, bu esa ularning ehtimoli va ta'sir darajasini hisobga olgan holda tizimli taqdim etilishini ta'minlaydi. Korporativ risklar xaritasi risklarni monitoring qilish vositasi bo'lib, umumiy tahdidlar darajasini aniq aks ettirish imkonini beradi.

57. Xavf egalari Jamiyatning biznes bo'linmalari va filiallarida xavflarni o'z vaqtida aniqlash, tahlil qilish va baholash uchun javobgardirlar. Ular mahalliy tavakkalchiliklar reestrlaridagi ma'lumotlarni yangilashni ta'minlaydilar, mavjud nazorat tadbirlarining amalga oshirilishini baholaydilar va zarur hollarda tavakkalchiliklarni baholashni qayta ko'rib chiqish tashabbusi bilan chiqadilar. Jamiyatning tavakkalchiliklarni boshqarish bloki jamlash jarayonini muvofiqlashtiradi, ma'lumotlarni birlashtiradi va tavakkalchiliklar egalari yordam ko'rsatgan holda markazlashtirilgan reestr va xatarlar xaritasini shakllantiradi.

10. Xavflarni boshqarish

58. Jamiyatda risklarni boshqarish risklarni boshqarish uchun tegishli strategiyalarni tanlash va amalga oshirishni nazarda tutadi. Risklarni boshqarish strategiyalari aniqlangan risklar ehtimolini va/yoki ta'sirini kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar va harakatlarni ifodalaydi. Ushbu strategiyalarning asosiy vazifasi ehtimoliy xatarlarning salbiy oqibatlarini kamaytirish va kompaniyaning barqaror va moslashuvchan bo'lib qolish orqali noaniqlikni yengish qobiliyatini oshirishdan iborat.

59. Jamiyat xavflarni boshqarishning quyidagi asosiy strategiyalarini qo'llaydi:

Tavakkal qilish

60. Tavakkalchilikni qabul qilish - bu aniqlangan tavakkalchilik Jamiyatning belgilangan chegaralari doirasida bo'lganda qo'llaniladigan boshqaruv strategiyasidir. Ushbu strategiya tavakkalchilik ehtimoli yoki ta'sirini kamaytirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlarni amalga oshirmasdan, uning oqibatlarini ongli ravishda qabul qilishni nazarda tutadi.

61. Tavakkalchilikni qabul qilish quyidagi hollarda maqsadga muvofiq bo'lishi mumkin:

- Ta'sir darajasi past bo'lgan xatarlar: Agar xatar Jamiyatning strategik maqsadlari, obro'si yoki resurslari uchun jiddiy xavf tug'dirmasa, uni qabul qilish iqtisodiy jihatdan asosli bo'lishi mumkin. Bu resurslarni yanada muhimroq masalalarni hal qilishga yo'naltirish imkonini beradi.
- Xavfni kamaytirishning yuqori qiymati: Xavfni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarning qiymati uni amalga oshirish bilan bog'liq potentsial yo'qotishlardan oshib ketganda, xavfni qabul qilish keraksiz xarajatlardan qochish imkonini beruvchi afzalroq qarorga aylanadi.
- Oldindan aytib bo'lmaydigan xavflar: Agar xavflar nazorat qilish yoki bashorat qilish mumkin bo'lmagan hodisalar, masalan, tabiiy ofatlar bilan bog'liq bo'lsa, ularni boshqarish maqsadga muvofiq bo'lmasligi mumkin. Bunday holda, tavakkalchilikni amalga oshirish uchun harakat rejasini ishlab chiqish afzalroqdir.

62. Tavakkalchilikni qabul qilish strategiyasi qo'shimcha faol chora-tadbirlarni amalga oshirishni nazarda tutmaydi, balki faqat tavakkalchilik belgilangan chegaralardan oshib ketmasligini nazorat qiladi.

Xavf-xatardan qochish

63. Agar aniqlangan tavakkalchilik belgilangan chegaralardan oshib ketsa va Jamiyat uchun jiddiy xavf tug'dirsa, tavakkalchilikdan qochish qo'llaniladi. Ushbu strategiya xavf manbaining o'zini istisno qilish va kelajakda uniڭ paydo bo'lishining oldini olishga qaratilgan faol harakatlarni nazarda tutadi.

64. Xavfdan qochish usullariga quyidagilar kiradi:

- Yuqori riskli operatsiyalarni to'xtatish: Jamiyat samarali nazorat qilib bo'lmaydigan risklar bilan bog'liq faoliyat turlaridan voz kechishi mumkin.
- Xavf manbasini bartaraf etish: Nomaqbul xavflarning paydo bo'lishini bartaraf etish maqsadida ichki siyosat va texnologiyalarni joriy etish, shuningdek, biznes jarayonlarini o'zgartirish.
- Xabardorlikni oshirish: Xodimlarning xabardorligi va nomaqbul xavflarni boshqarish ko'nikmalarini oshirish uchun ularni o'qitish.

65. Riskdan qochish innovatsiyalar va strategik rivojlanish salohiyatini hisobga olishi kerak.

Tavakkalchilikni o'tkazish

66. Tavakkalchilikni o'tkazish, odatda, sug'urta, autsorsing yoki maxsus shartnomalar tuzish orqali tavakkalchilik uchun javobgarlikni uchinchi shaxslarga o'tkazishni nazarda tutadi. Ushbu strategiyaning asosiy maqsadi mas'uliyatni yanada vakolatli tomonga o'tkazish orqali Jamiyatga tavakkalchilik ta'sirini

2.

kamaytirishdir.

67. Xavfni o'tkazish usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi (cheklanmagan holda):

- Sug'urta: Turli xil risklarni sug'urta kompaniyalariga o'tkazish.
- Zararni qoplash bo'yicha kelishuvlar: Hamkorlar bilan shartnomalar tuzish, unda boshqa tomon yuridik yoki moliyaviy javobgarlikni o'z zimmasiga oladi.
- Shartnomalar: Kontragentlar bilan tuzilgan shartnomalarga tavakkalchiliklarni o'tkazish to'g'risidagi qoidalarni kiritish.
- Outsourcing: Muayyan biznes funksiyalarini uchinchi tomon ijrochilariga o'tkazish, bu esa ushbu jarayonlar bilan bog'liq xatarlarni kamaytiradi.

68. Shuni hisobga olish kerakki, tavakkalchilikni o'tkazish uning yuzaga kelish ehtimolini kamaytirmaydi, lekin tavakkalchilik amalga oshirilgan taqdirda Jamiyatning moliyaviy oqibatlarga duchor bo'lishini kamaytiradi.

Xavfni kamaytirish

69. Xavfni kamaytirish aniqlangan xavflarni minimallashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishni nazarda tutadi. Jamiyat xavflarni kamaytirish uchun quyidagi yondashuvlardan foydalanadi:

- Ishonchli nazorat tizimini joriy etish: Xavfli hodisalarning yuzaga kelish ehtimolini kamaytirish va tezkor choralar ko'rish uchun profilaktik va detektiv nazoratlarni joriy etish.
- Sifat nazorati va sinovdan o'tkazish: Jarayonlarni muntazam ravishda sinovdan o'tkazish dastlabki bosqichlarda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni aniqlashga yordam beradi.
- Monitoring va erta ogohlantirish tizimlari: Erta ogohlantirish tizimlarini joriy etish yuzaga keladigan xavflar haqida o'z vaqtida xabar berishni ta'minlaydi.
- Biznes jarayonlarini optimallashtirish: Zaifliklarni kamaytirish va samaradorlikni oshirish uchun biznes jarayonlarini qayta qurish.
- Biznes uzluksizligini zaxiralash va rejalashtirish: Muqobil yetkazib beruvchilar yoki ma'lumotlarni zaxiralash kabi zaxiralarni yaratish nosozliklar oqibatlarini kamaytirishga yordam beradi.

70. Xatarlarni kamaytirishga e'tibor qaratgan holda, Jamiyat jarayonlarni doimiy ravishda takomillashtirish va barqarorlikni oshirish madaniyatini saqlab qolishga intiladi.

71. Xatarlarni boshqarish bo'yicha chora-tadbirlarni kompleks va strategik qo'llash Jamiyatning barqarorligini oshirishga, iste'molchilar manfaatlarini himoya qilishga va obro'sini saqlab qolishga yordam beradi.

11. Xatarlar monitoringi va hisoboti

11.1. Xavf-xatar va ishtaha nazorati

72. Tavakkalchiliklar monitoringi doimiy asosda amalga oshiriladi va tavakkalchilik darajasidagi o'zgarishlarni kuzatib borishga, shuningdek tavakkalchiliklarni boshqarish bo'yicha chora-tadbirlarning amalga oshirilishini nazorat qilishga qaratilgan.

73. BRM xavflar monitoringini tashkil etish va o'tkazish hamda ularni belgilangan xavf-ehtiyoj chegaralari bilan taqqoslash uchun javobgardir. Monitoring boshqaruv hisobotining davriyligiga muvofiq, qoida tariqasida, har oyda, jiddiy tavakkalchilik alomatlari yuzaga kelgan yoki paydo bo'lgan taqdirda rejadani tashqari monitoring o'tkazish imkoniyati bilan amalga oshiriladi.

74. Monitoring natijalari tavakkalchiliklar reyestrda va tavakkalchiliklar bo'yicha yig'ma hisobotda qayd etiladi, Audit va tavakkalchiliklarni boshqarish qo'mitasiga va zarur hollarda Jamiyat Boshqaruviga taqdim etiladi.

2.

75. Tavakkalchilikka ishtaha belgilangan limitlardan oshgan taqdirda, Tavakkalchiliklarni boshqarish departamenti uch ish kuni ichida tavakkalchilik egasiga va tegishli biznes bo'linmasi rahbariga rasmiy bildirishnoma yuboradi. Shundan so'ng, xabarnoma olingan kundan boshlab besh ish kuni ichida xavf egasi BRB bilan birgalikda rad etish sabablarini birlamchi tahlil qiladi va tuzatish choralari bo'yicha takliflarni shakllantiradi.

76. Agar aniqlangan oshib ketish unchalik katta bo'lmasa va bo'linma kuchlari bilan bartaraf etilishi mumkin bo'lsa, BRM bilan kelishilgan holda tuzatish rejasi ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi. Agar rad etish muhim yoki tizimli xususiyatga ega bo'lsa, masala aniqlangan kundan boshlab o'n ish kuni ichida qaror qabul qilish uchun Audit va xatarlarni boshqarish qo'mitasiga ko'rib chiqish uchun kiritiladi. Jamiyatning strategik maqsadlariga erishishga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan xatarlar mavjud bo'lganda, ma'lumotlar Boshqaruvga ko'rib chiqish uchun yuboriladi. Limitlardan oshib ketishning barcha holatlari, qabul qilingan qarorlar va choralar, shuningdek monitoring natijalari hujjatlashtirilishi kerak va keyinchalik risk-appetit limitlarini qayta ko'rib chiqishda hisobga olinadi.

11.2. Xatarlar bo'yicha hisobot

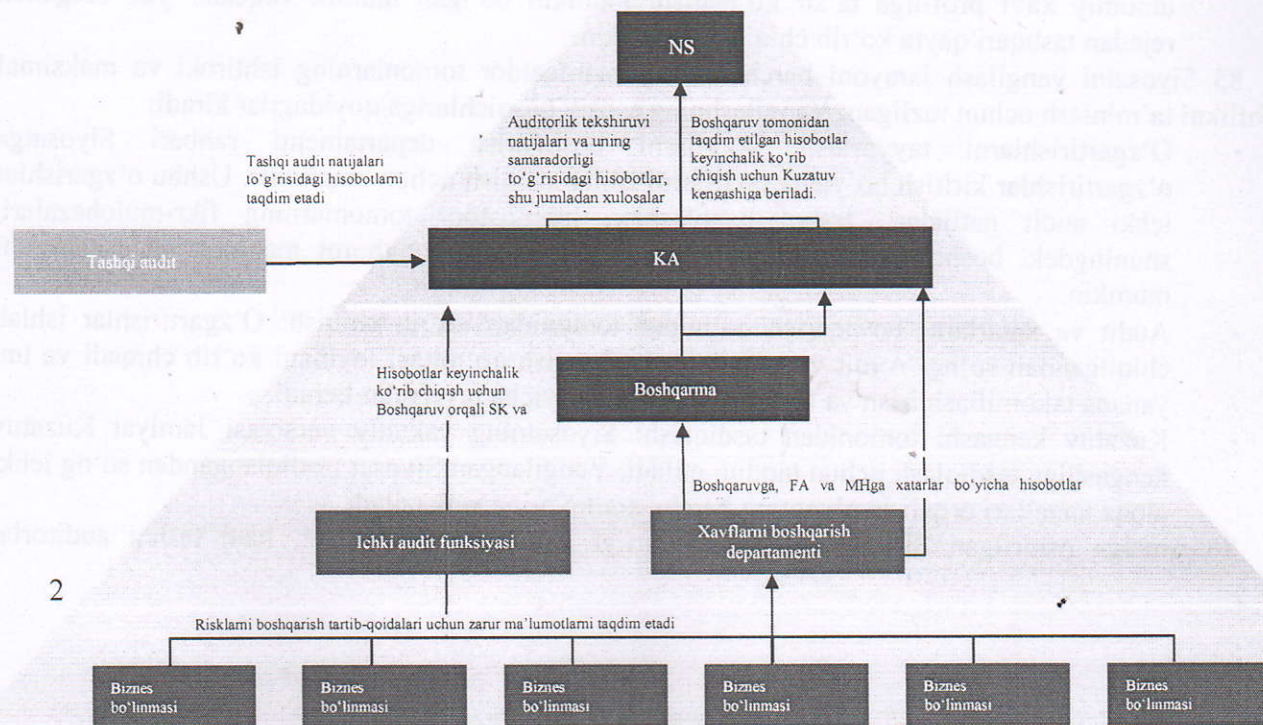
77. Jamiyatdagi xatarlar bo'yicha hisobot tizimi Jamiyatning barcha darajalari o'rtasida xatarlar to'g'risidagi ma'lumotlarning shaffof va o'z vaqtida almashinuvini ta'minlashga qaratilgan. Bu yuqori rahbariyatga risklarning joriy holati to'g'risidagi dolzarb ma'lumotlar asosida asosli qarorlar qabul qilishga yordam beradi.

78. Ichki hisobot biznes bo'linmalari tomonidan risklar bo'yicha hisobotlarni Risklarni boshqarish va boshqarish departamentiga muntazam ravishda taqdim etishni nazarda tutadi.

79. Kuzatuv kengashiga hisobot berish Risklarni boshqarish departamenti rahbari tomonidan taqdim etiladigan har choraklik hisobotlar orqali amalga oshiriladi, ularda asosiy risklar, ularni boshqarish strategiyalari, shuningdek, KRS va belgilangan xavf chegaralarining buzilishi bo'yicha ma'lumotlar yoritiladi.

80. Jamiyatdagi xavf-xatarlar monitoringi va hisoboti xavflarni boshqarish tizimining muhim qismi bo'lib, tahdidlarni oldindan aniqlash va ularni bartaraf etish choralari doimiy ravishda takomillashtirishni ta'minlaydi.

81. Hisobot taqdim etish jarayoni quyida keltirilgan:



6-rasm. Jamiyatdagi hisobot tuzilmasi

82. BRM doirasida quyidagi hollarda tashqi organlar bilan hamkorlik qilish va tashqi nazoratni amalga oshirish nazarda tutilgan:

- Tashqi auditorlar bilan o'zaro hamkorlik - moliyaviy hisobot auditini o'tkazishda DXA zarurat tug'ilganda asosiy tavakkalchiliklar, ularni identifikatsiyalash, baholash va monitoring qilish jarayonlari to'g'risida axborot taqdim etadi;
- Davlat organlari bilan o'zaro hamkorlik - vakolatli organlarning rasmiy so'rovlari bo'yicha Jamiyat tavakkalchiliklar va ularni kamaytirish bo'yicha ko'rilayotgan chora-tadbirlar to'g'risidagi ma'lumotlarni taqdim etadi;
- Tashqi tekshiruvlar natijalarini ko'rib chiqish - davlat yoki nazorat organlarining tekshiruvlari davomida olingan xatarlarni boshqarish bo'yicha tavsiyalar tahlil qilinishi lozim va zarur hollarda xatarlarni boshqarish tartib-taomillari va mexanizmlarini yangilash uchun foydalaniladi;
- Zarur hollarda, BRM xavflarni boshqarish masalalari bo'yicha idoralararo va funksiyalararo ishchi guruhlarda ishtirok etadi.

12. Yakunlovchi qoidalar

83. Ushbu Xavflarni boshqarish siyosati Jamiyatning butun faoliyatiga nisbatan qo'llaniladi va Jamiyatning barcha xodimlari tomonidan bajarilishi shart. Siyosatni buzishga qaratilgan ushbu Siyosat talablarini bajarmaslik jiddiy qoidabuzarlik sifatida baholanadi. Ushbu Siyosatga rioya qilmaslik holatlarining barchasi zudlik bilan Xavflarni boshqarish departamentiga yetkazilishi kerak.

84. Jamiyatning Xavflarni boshqarish departamenti ushbu Siyosatning egasi va yangilanishi uchun mas'uldir, bu esa uni tez o'zgaruvchan tashqi va ichki muhitga muvofiqligini ta'minlash maqsadida muntazam ravishda qayta ko'rib chiqishni nazarda tutadi. Jamiyatda ushbu Siyosatni qayta ko'rib chiqish quyidagi hollarda amalga oshiriladi:

- Yillik qayta ko'rib chiqish: Siyosat har yili uning samaradorligi, amaldagi biznes muhiti va xalqaro standartlarga muvofiqligini tahlil qilish uchun qayta ko'rib chiqiladi. Bunday qayta ko'rib chiqish Siyosatga Jamiyatning xavf profilini va uning biznes maqsadlarini o'zgartirish nuqtai nazaridan dolzarb va mos bo'lib qolish imkonini beradi.
- Navbatdan tashqari qayta ko'rib chiqish: Siyosat tashqi muhitda sezilarli o'zgarishlar, shu jumladan yangi me'yoriy talablar, yirik tashkiliy o'zgarishlar, shuningdek Jamiyatning umumiy xavf profiliga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan muhim voqealar yuz berganda rejadani tashqari qayta ko'rib chiqilishi mumkin.

85. Siyosatni yangilash jarayoni barcha asosiy manfaatdor tomonlarning ishtiroki va maksimal shaffoflikni ta'minlash uchun tuzilgan. Yangilashning asosiy bosqichlariga quyidagilar kiradi:

- O'zgartirishlarni tayyorlash: Xavflarni boshqarish departamenti rahbari Siyosatga o'zgartirishlar kiritish bo'yicha takliflarni ishlab chiqish uchun mas'uldir. Ushbu o'zgarishlar ichki audit natijalari, tashqi baholashlar, manfaatdor tomonlarning fikr-mulohazalari, shuningdek, boshqa ma'lumotlar va risklar to'g'risidagi axborot manbalariga asoslanishi mumkin.
- Audit va xatarlarni boshqarish qo'mitasi tomonidan ko'rib chiqish: O'zgartirishlar ishlab chiqilgandan so'ng, Audit va xatarlarni boshqarish qo'mitasi loyihani ko'rib chiqadi va uni yanada takomillashtirish va takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar beradi.
- Kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlash: Siyosatning yakuniy versiyasi Jamiyat Kuzatuv kengashiga tasdiqlash uchun taqdim etiladi. Yangilangan Siyosat tasdiqlangandan so'ng ichki aloqa kanallari orqali Jamiyatning barcha xodimlariga yetkaziladi.

86. Amalga oshirilgan Siyosatning samaradorligi ham ichki auditorlar, ham tashqi auditorlar

2.

tomonidan muntazam auditorlik tekshiruvlari doirasida baholanadi. Qoidabuzarliklar yoki nomuvofiqliklar aniqlangan taqdirda, ular tuzatish choralarini ko'rish uchun Audit qo'mitasining muntazam hisobotdan tashqari yig'ilishlarida muhokamaga qo'yilishi kerak.