УТВЕРЖДЕНА
решением Совета директоров
АО «Транстелеком»
от «30» декабря 2019 года
протокол № 10/2019

ОДОБРЕНА
решением Правления
АО «Транстелеком»
от «23» декабря 2019 года
протокол № 33/2019

ОДОБРЕНА
решением Комитета по рискам АО «Транстелеком»
от «5» декабря 2019 года
протокол № ТТС/74-ПО4

Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Транстелеком»

название

П-GRC-01-13/19

Обозначение

Введена в действие
с «____» _____ 2019 года
Переработала
Менеджер направления «Управления рисками
и финансовый контроль»
Ильченко Н.П.

Нур-Султан, 2019 год

1. Общие положения

1.1. Настоящая «Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Транстелеком» (далее – Политика) разработана в соответствии с Политикой АО «Самрук-Қазына» по управлению рисками и внутреннему контролю, утвержденная решением Совета директоров АО «Самрук-Қазына» (протокол №159 от 04.04.2019г.), рекомендациями Комитета спонсорских Организаций Комиссии Трэдвэй (COSO) и иными лучшими практиками в области управления рисками и внутреннего контроля.

1.2. Политика определяет основные принципы и подходы к организации корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля в АО «Транстелеком» (далее – Общество).

1.3. В дополнение к Политике в Обществе действуют документы в отношении отдельных видов рисков и иные внутренние нормативные документы.

1.4. Должностные лица и работники Общества при осуществлении своих обязанностей и реализации поставленных задач обязаны руководствоваться Политикой.

1.5. Политика размещается на корпоративном портале Общества и ее основные положения раскрываются в ежеквартальных отчетах по рискам.

2. Термины, определения и сокращения

2.1. В Политике используются следующие термины и сокращения:

№ п/п	Термины и сокращения	Определение
1	Владелец процессного риска	владелец бизнес-процесса
2	Владелец риска	работник или структурное подразделение, коллегиальный орган Общества, ответственные за аспекты управления определенным риском, в частности идентификацию и оценку риска, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество

3	Внутренний контроль	процесс, предназначенный для обеспечения «разумной уверенности» касательно достижения операционных целей, целей в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства требований внутренних нормативных документов Общества, осуществляемый Советом директоров Общества, Правлением и работниками Общества. Внутренний контроль рассматривает не только основные направления деятельности Общества, но и целые бизнес-процессы
4	Карта рисков	графическое изображение рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по вертикальной оси которой указан размер ущерба риска, а по горизонтальной – вероятность его возникновения
5	Ключевой рисковый показатель (КРП)	индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное влияние на деятельность Общества
6	Ключевые риски	риски, которые попадают в красную и оранжевую зону карты рисков
7	Контроль (контрольная процедура)	элемент внутреннего контроля, документально зафиксированный набор действий, конфигурация систем или организация процессов, позволяющие снизить вероятность реализации риска или смягчить его последствия, контрольная процедура является

		неотъемлемой частью бизнес-процессов
8	Корпоративная система управления рисками (КСУР)	набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, в рамках которого Совет директоров, руководство и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Общества, а также в управлении этими событиями
9	Модель «Три линии защиты»	подход к организации КСУР, основанный на том, что для эффективного управления рисками и внутреннего контроля под руководством Совета директоров Общества необходимо разделить роли и обязанности между тремя отдельными группами (линиями защиты): бизнес-функциями (каждое структурное подразделение Общества), функцией мониторинга рисков (риск-подразделение) и контроля бизнес-процессов (Техническая инспекция и мониторинг качества сервиса), функция независимой оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля (Служба внутреннего аудита)
10	Профиль риска	комплексный обзор рисков Общества, позволяющий рассматривать виды, степень влияния и взаимозависимость рисков, их последствия на результаты деятельности Общества
11	Реестр рисков	документ, содержащий информацию об идентифицированных рисках Общества (описание риска, риск-факторы, владелец риска, показатели оценки

		риска и др.), по каждому риску определены собственники риска, т.е. подразделения, которые имеют дело с этим риском в силу своих функциональных обязанностей
12	Риск	вероятность возникновения событий, которые могут оказать влияние на достижение стратегических и бизнес целей Общества
13	Риск-аппетит	приемлемый размер риска и/или убытка, который Общество готово принять при достижении поставленных целей
14	Риск-подразделение	структурное подразделение Общества, ответственное за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля
15	СВА	Служба внутреннего аудита
16	СП	структурные подразделения Общества
17	Толерантность (уровень толерантности к ключевым рискам)	приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной бизнес-цели вследствие реализации риска
18	Управление рисками (риск-менеджмент)	культура, компетенции методы и подходы, интегрированные во все процессы Общества (начиная со стратегического планирования и заканчивая управлением эффективностью), на которые полагается Общество (чтобы управлять рисками) при создании, сохранении и реализации стоимости. Риск-менеджмент является одним из

		ключевых элементов корпоративного управления, неотъемлемой частью процесса принятия управленческих решений на всех уровнях организации. В Политике термины «управление рисками», «риск-менеджмент», «корпоративная система управления рисками (КСУР)» используются взаимозаменяемо
18	Участник КСУР	Совет директоров, его комитеты, Служба внутреннего аудита, Правление, Комитет по рискам, работники Общества, Риск-подразделение, структурные подразделения Общества, риск-координаторы

2.2. Термины и определения, не раскрытые в Политике, используются в значении, определенном в законодательстве Республики Казахстан, Уставе и иных внутренних документах Общества.

3. Порядок работы

3.1. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля.

3.1.1. КСУР призвана обеспечить разумную уверенность достижения следующих целей:

1) стратегические цели;
2) операционные цели – эффективное и результативное использование ресурсов, сохранность активов;
3) цели в области подготовки достоверной отчетности;
4) цели в области соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

Тогда как КСУР концентрируется на достижении целей по четырем вышеобозначенным категориям, внутренний контроль концентрируется на достижении операционных целей, целей в области подготовки достоверной отчетности и соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

3.1.2. Риск-менеджмент и внутренний контроль начинается с каждого отдельно взятого работника, в связи с чем эффективность КСУР и внутреннего контроля имеет определенные ограничения. Ошибки, сговор двух или более лиц, другие ограничения, связанные с человеческим фактором, не позволяют иметь абсолютную гарантию в достижении целей Общества, а приводят к возможности предоставления только разумной уверенности.

3.1.3. Задачами КСУР и внутреннего контроля являются:

1) повышение риск-культуры и интеграция риск-менеджмента и внутреннего контроля во все аспекты деятельности Общества;

2) снижение волатильности результатов деятельности за счет повышения способности Общества предупреждать ситуации, угрожающие целям, эффективно реагировать на негативные «сюрпризы» и сокращать последствия таких ситуаций, если они наступают, до приемлемого уровня;

3) обеспечение использования возможностей для увеличения стоимости активов и прибыльности Общества в долгосрочной перспективе.

3.2. Компоненты КСУР.

3.2.1. Риск-менеджмент состоит из следующих взаимосвязанных компонентов[1], соответствующих жизненному циклу бизнеса: управление и культура; стратегия и постановка целей; эффективность деятельности; мониторинг и внедрение изменений; информация, коммуникация и отчетность.

Внутренний контроль состоит из компонентов, тесно пересекающихся с компонентами КСУР: контрольная среда (включает организационную структуру, честность и этические нормы, философию и стиль руководства, кадровую политику, компетентность работников, пересекается с компонентом «управление и культура»), оценка рисков (тесно пересекается с компонентом «эффективность деятельности»), контрольные процедуры (является частью управления рисками), информация и коммуникации, мониторинг (тесно пересекаются с компонентами «мониторинг и внедрение изменений», «информация, коммуникация и отчетность»).

Учитывая, что внутренний контроль – это неотъемлемая часть КСУР и компоненты КСУР и внутреннего контроля тесно пересекаются, для избежание дублирования сходных по смыслу принципов, в Политике представлены принципы только по структуре КСУР с расширением в части описания требований к контрольным процедурам. При этом следует учитывать помимо прочего следующее:

[1] Источник: Концептуальные основы управления рисками организаций (COSO): интеграция со стратегией и показателями эффективности.

- тогда как КСУР фокусируется на создании и сохранении стоимости, внутренний контроль фокусируется на принятии мер по реагированию на риски не достижения конкретных целей;
- концепция КСУР в отличие от концепции внутреннего контроля включает определение Риск-аппетита, Толерантности, комплексного обзора рисков, делает акцент на риск-культуре, при этом наличие Риск-аппетита, Толерантности, комплексный обзор рисков, уровень риск-культуры в Обществе существенно влияют на функционирование внутреннего контроля в Обществе.

3.2.2. Компонент «Управление и культура» соответствует этапу определения миссии, видения, ценностей Общества и основывается на принципах:

– осуществление Советом директоров Общества надзорной функции за управлением рисками;

– создание операционных структур;

– определение желаемой культуры;

– демонстрация приверженности к основным ценностям;

– привлечение, развитие и удержание квалифицированных специалистов.

3.2.3. Компонент «Стратегия и постановка целей» соответствует этапу разработки стратегии и основывается на принципах:

– анализ условий ведения деятельности;

– определение риск-аппетита;

– оценка альтернативных стратегий;

– формулирование бизнес-целей.

3.2.4. Компонент «Эффективность деятельности» соответствует этапу формулировки бизнес-целей и основывается на принципах:

– выявление рисков;

– оценка существенности рисков;

– приоритезация рисков;

– реагирование на риски;

– комплексный взгляд на риски.

3.2.5. Компонент «Мониторинг и внедрение изменений» соответствует этапу внедрения стратегии и оценки эффективности деятельности и основывается на принципах:

– оценка существенных изменений;

– анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ);

– повышение эффективности управления рисками.

3.2.6. Компонент «Информация, коммуникация и отчетность» содействует увеличению стоимости и основывается на принципах:

– использование информации и технологий;

– распространение информации о рисках;

– отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

3.3. Принципы КСУР.

3.3.1. Осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками.

3.3.1.1. Совет директоров Общества осуществляет надзор за эффективностью управления рисками и внутреннего контроля посредством выполнения следующих функций в области управления рисками:

- определяет цели (краткосрочные и долгосрочные) Общества;
- в рамках Политики: утверждает принципы и подходы к организации КСУР, требования к организации внутреннего контроля и проведению контрольных процедур, распределение ролей участников КСУР в области управления рисками и внутреннего контроля Общества;
- утверждает Риск-аппетит, Толерантность, КРП, Реестр, Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, отчеты по ключевым рискам Общества, включая отчеты по исполнению плана мероприятий по реагированию на ключевые риски Общества;
- утверждает организационную структуру, отвечающую потребностям Общества и обеспечивающую эффективное управление рисками;
- определяет цели (краткосрочные и долгосрочные) Общества
- обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров Общества, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;
- предпринимает соответствующие меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Советом директоров Общества принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует, в том числе (но не ограничиваясь) рассматривает отчеты СВА об оценке эффективности КСУР и внутреннего контроля, анализирует заключения внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками.

3.3.1.2. Совет директоров Общества должен на регулярной основе определять для себя обладает ли он необходимыми независимостью, навыками, опытом и знаниями бизнеса и имеет ли он доступ к полной информации по текущим вопросам деятельности Общества для осуществления надзора за управлением рисками и внутренним контролем.

3.3.1.3. Комитет по аудиту Общества оказывает содействие Совету директоров Общества по вопросам контроля за надежностью и эффективностью КСУР и внутреннего контроля.

3.3.2. Создание операционных структур.

3.3.2.1. Правление Общества обеспечивает создание и поддержание эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля путем выполнения следующих функций:

- обеспечивает реализацию Политики, разработку и внедрение внутренних документов, их актуализацию с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса и информирует Совет директоров Общества обо всех утвержденных внутренних документах в области управления рисками и внутреннего контроля;
- исполняет решения Совета директоров Общества, рекомендации Комитета по аудиту Общества в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;
- распределяет полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля между руководителями нижеследующего уровня и / или руководителями структурных подразделений / владельцами бизнес-процессов;
- обеспечивает внедрение процедур управления рисками и внутреннего контроля работниками, обладающими соответствующей квалификацией и опытом;
- обеспечивает интеграцию управления рисками и внутреннего контроля со всеми бизнес-процессами Общества, в том числе, но не ограничиваясь, рассматривает и обсуждает информацию о рисках в рамках отчетов о результатах деятельности по различным направлениям и в рамках рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию Правления Общества;
- одобряет Риск-аппетит, Толерантность, Реестр и Карту рисков, КРП, План мероприятий по реагированию на риски, отчеты по ключевым рискам Общества, включая отчеты по исполнению плана мероприятий по реагированию на ключевые риски для последующего вынесения на рассмотрение Советом директоров Общества;
- рассматривает вопросы по лимитам Общества и иные вопросы в соответствии с внутренними документами Общества;
- обеспечивает разработку планов непрерывности деятельности, регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности до установленного уровня в случае нарушений;

- проводит мониторинг КСУР и внутреннего контроля, в том числе мониторинг соблюдения внутренних нормативных документов в области управления рисками и внутреннего контроля, соблюдения Риск-аппетита и Толерантности, рассматривает отчеты по ключевым рискам Общества, результаты мониторинга контрольных процедур и принимает соответствующие меры в рамках своей компетенции;
- предоставляет Совету Директоров заявление об эффективности и полноте внутренних контролей в рамках отчета по рискам.

3.3.2.2. Для обеспечения горизонтальной коммуникации и эффективного внедрения КСУР в Обществе, функционирует Комитет по рискам, который является консультативно-совещательным органом при Правлении Общества, вырабатывающим предложения в части управления рисками. Функции и полномочия Комитета по рискам по поддержке Правления Общества определяются соответствующими внутренними документами Общества.

3.3.2.3. Совет директоров и Правление Общества при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты».

3.3.2.4. **Первая линия защиты** (бизнес-функции) представлена структурными подразделениями в лице каждого работника в рамках своей компетенции. Работники Общества (владельцы рисков) при выполнении должностных обязанностей непосредственно управляют рисками и выполняют контрольные процедуры в рамках своей компетенции, в том числе выполняют следующие основные функции:

- своевременно идентифицируют и оценивают риски, предлагают и реализуют стратегии реагирования на риски (принятие, уклонение от риска, увеличение риска, сокращение риска или передача) и конкретные меры по реагированию на риски, при необходимости предлагают пути совершенствования КСУР в рамках курируемой деятельности на постоянной основе;
- разрабатывают и актуализируют политики и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы;
- определяют / документируют / совершенствуют дизайн контроля и выполняют контрольные процедуры, разрабатывают матрицы рисков и контролей в рамках вверенных бизнес-процессов на постоянной основе;
- соблюдают Риск-аппетит по всем его составляющим в пределах компетенции;
- заполняют базу реализованных и потенциальных рисков в соответствии с внутренним документом по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков;

- отслеживают внешние и внутренние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски, связанные с выполнением своих функций;
- предоставляют своевременную и полную информацию о рисках заинтересованным лицам, в том числе (но не ограничиваясь) предоставляют Риск-подразделению на ежеквартальной основе не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным информацию об исполнении КРП, уровней толерантности, формирования Реестра и Карты рисков, Плана мероприятий по реагированию на риски, отчеты по рискам, включая отчеты по исполнению плана мероприятий по реагированию на риски, а также направляют сведения об изменениях в профиле риска (включая помимо прочего данные о превышении или приближении к пороговому значению КРП), новых рисках и предложения о мерах по реагированию в течение одного рабочего дня с даты обнаружения нового риска или изменений в риске;
- своевременно на ежемесячной основе предоставляют в Риск-подразделение отчет по исполнению доходных и расходных договоров, где расходному договору соответствует определенный доходный коммерческий контракт;
- своевременно на ежемесячной основе предоставляют в Риск-подразделение отчет по расходным договорам, в которых наблюдается нарушение сроков исполнения договора на 1 месяц и более

3.3.2.5. В каждом структурном подразделении Общества назначается риск-координатор, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество с Риск-подразделением Общества на всех этапах реализации процедур КСУР Общества.

3.3.2.6. **Вторая линия защиты** – структурные подразделения, включая Риск-подразделение, которые осуществляют функции мониторинга деятельности первой линии защиты и ключевых рисков, обеспечивают и отслеживают внедрение эффективной практики управления рисками, внутреннего контроля, соблюдения законодательства, административных правил/внутренних регламентов. Вторая линия защиты проводит мониторинг, обзор, оценку, экспертизу деятельности первой линии защиты.

Риск-подразделение выполняет следующие функции:

- координирует процессы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;
- разрабатывает и актуализирует внутренние документы в области управления рисками и внутреннего контроля для Общества, информирует об утвержденных документах владельцев рисков, вносит предложения по

интегрированности управления рисками и внутреннего контроля в бизнес-процессы;

- обеспечивает разработанные и утвержденные решением Совета директоров ежегодно не позднее 30 ноября года, предшествующего прогнозному, Реестр и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, ежеквартально не позднее 15 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, отчеты по рискам;
- формирует Риск-аппетит;
- предоставляет Правлению и Совету Директоров Общества на ежеквартальной основе отчеты по ключевым рискам, включая отчеты по исполнению плана мероприятий по реагированию на ключевые риски;
- при подготовке отчетов по рискам, а также при рассмотрении материалов, выносимых на рассмотрение Правления и Совета директоров Общества, критически оценивает полноту охвата рисков, выявленных владельцами рисков, и достаточность мер реагирования на эти риски, анализирует портфель рисков и вырабатывает предложения по стратегии реагирования и, при необходимости, перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками, акцентирует внимание руководства на новых рисках и существенных изменениях в рисках;
- осуществляет перекрестную проверку заявленных рисков, исходящих от владельцев рисков на предмет последовательности;
- по мере необходимости организует обучение, предоставляет методологическую и практическую поддержку владельцам рисков в области управления рисками и внутреннего контроля;
- администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков на постоянной основе;
- взаимодействует с СВА в том числе, но не ограничиваясь, в части формирования годового аудиторского плана, обсуждает результаты аудиторских проверок и мониторинга контрольных процедур, обменивается знаниями и методологиями.

Риск-подразделение и Заместитель Председателя Правления, курирующий Риск-подразделение, являются ответственными за информирование Совета директоров Общества, Комитета по аудиту и Правления Общества по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе управления рисками и внутреннего контроля, реализуемым мерам по совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, иным вопросам в сфере управления рисками.

Во избежание конфликта интересов Заместитель Председателя Правления, курирующий Риск-подразделение, не должен совмещать функции по экономическому планированию, корпоративному финансированию, казначейству, инвестиционной деятельности, внутреннему аудиту, не должен быть членом Комитета по аудиту Общества.

Риск-подразделение и курирующий Заместитель Председателя Правления должны иметь доступ ко всей информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей.

3.3.2.7. **Третья линия защиты** (независимая гарантия) представлена СВА Общества и проводит независимую оценку эффективности и содействует совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, оказывает поддержку Комитету по аудиту и Совету директоров Общества, предоставляет им независимую оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

3.3.2.8. Механизм реализации настоящей Политики (организационная структура системы внутреннего контроля, распределение полномочий и ответственности между субъектами системы внутреннего контроля, а также процедуры внутреннего контроля) определен внутренними документами Общества в области системы внутреннего контроля.

3.3.3. Определение желаемой культуры.

3.3.3.1. Культура управления рисками (риск-культура), являясь основой риск-менеджмента, включает в себя убеждения, понимание и знания в области управления рисками, разделяемые и применяемые всеми должностными лицами и работниками при выполнении своих обязанностей.

Риск-культура является частью корпоративной культуры Общества. Уровень риск-культуры определяет то, каким образом риски выявляются, оцениваются и управляются с момента разработки стратегии до ее реализации и мониторинга эффективности.

3.3.3.2. Риск-культура основана на четырех принципах:

3.3.3.2.1. Тон на высшем уровне: Совет директоров, Правление и Руководство Общества задают тон сверху и при принятии решений исходят из оптимального баланса между долгосрочной стоимостью, прибыльностью и рисками, связанными как с принятием, так и не принятием решений. Каждый вопрос в повестке заседаний органов Общества должен сопровождаться анализом рисков и соответствия установленному Риск-аппетиту.

3.3.3.2.2. Корпоративное управление: Деятельность Общества направлена на создание такой контрольной среды, которая обеспечивает понимание работниками того, что Политика и все внутренние документы

являются обязательными для соблюдения. Все должностные лица и работники Общества четко осознают свою зону ответственности и полномочия по управлению рисками и внутреннему контролю. Владельцы рисков в рамках своей компетенции понимают риски, управляют ими и должным образом информируют о рисках в соответствии с внутренними нормативными документами Общества.

3.3.3.2.3. Принятие решений: Внутренняя среда характеризуется открытостью коммуникаций и прозрачностью информации о рисках, это способствует открытому и конструктивному обсуждению сопутствующих рисков и потенциальных возможностей между работниками и должностными лицами Общества и позволяет совместно принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы.

Система вознаграждения на всех уровнях использует финансовые и не финансовые стимулы для Руководства и работников в формировании у них правильного отношения к риску в процессе принятия управленческих решений. При развитой риск-культуре принимаемые решения четко определены Риск-аппетитом.

3.3.3.2.4. Компетенция: Организационная структура Общества базируется на модели «трех линий защиты». Риск-подразделение и подразделение «Техническая инспекция и мониторинг качества сервиса» эффективно выполняет роль второй линии защиты, тем самым повышая уверенность Руководства в достижении целей Общества. Риск-подразделение поддерживает курс на постоянное развитие риск-культуры в Обществе, в том числе, с использованием механизмов адаптационного курса для вновь принятых работников Общества. Риск-подразделение при необходимости может инициировать анонимные опросы по рискам среди работников Общества.

3.3.3.3 Источниками информации об уровне риск-культуры для Правления и Совета директоров Общества могут являться документы по оценке эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, отчеты по диагностике корпоративного управления и др.

3.3.3.4.В Обществе действует политика конфиденциального информирования, которая устанавливает порядок информирования о нарушениях Кодекса поведения, требований по борьбе с коррупцией, мошенничестве, взяточничестве и иных нарушениях.

3.3.4. Демонстрация приверженности к основным ценностям.

Приверженность Общества ценностям является основой для эффективного функционирования КСУР.

В Обществе определены ценности, основные принципы и стандарты поведения, руководствуясь которыми работники и должностные лица совместно смогут обеспечить защиту интересов и доверие заинтересованных сторон, что в конечном счете будет способствовать достижению стратегических целей Общества.

3.3.5. Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала.

На основе анализа и результатов мониторинга деятельности Общества ответственными структурными подразделениями определяется потребность в человеческих ресурсах, необходимых для достижения целей Общества. В Обществе должны быть разработаны внутренние документы о распределении обязанностей и преемственности для ключевого персонала.

Внутренние документы в области управления человеческими ресурсами определяют основу для привлечения, развития и удержания квалифицированного персонала.

3.3.6. Анализ условий ведения деятельности.

В целях соблюдения миссии, видения, обязательств, ценностей и принципов Общества учитываются внешняя и внутренняя среда.

Внешняя среда включает политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические факторы. Взаимоотношения Общества с внешней средой (бизнес структурами, социальными, регуляторными, иными государственными органами) находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

Внутренняя среда определяет общее отношение Общества к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники. Внутренняя среда является основой для всех других компонентов системы управления рисками, включает философию риск-менеджмента, аппетит на риски, контроль со стороны органов управления, этические ценности, компетенцию и ответственность работников, структуру Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками.

3.3.7. Определение Риск-аппетита.

3.3.7.1. Риск-аппетит формируется параллельно с процессом стратегического планирования. В течение трех месяцев после утверждения/пересмотра Стратегии развития Общества, Риск-подразделение принимает меры по вынесению Риск-аппетита на утверждение Совета директоров Общества. Риск-аппетит учитывает

миссию, видение и стратегические цели, определяется в отношении инвестиционной, финансовой и операционной деятельности в контексте создания, сохранения и реализации стоимости активов Общества.

3.3.7.2. Риск-аппетит интегрируется в процесс принятия решений на всех уровнях Общества. Риск-аппетит, Толерантность, Ключевые рисковые показатели и лимиты по рискам взаимосвязаны и постоянно отслеживаются на предмет их соблюдения.

Соблюдение Риск-аппетита является обязательным для работников Общества при проведении транзакций, инициировании сделок, анализе проектов и для должностных лиц Общества при принятии управленческих решений.

3.3.8. Оценка альтернативных стратегий.

При выборе стратегии Общества учитывает профиль риска и Риск-аппетит, а также анализирует альтернативные стратегии на предмет рисков и возможностей каждой из альтернатив.

Понимание профиля риска позволяет определять потребность в ресурсах для реализации стратегии, оставаясь в пределах Риск-аппетита.

Управление рисками включает оценку стратегий с двух сторон:

1) вероятность того, что стратегия не будет соответствовать миссии, видению и ценностям Общества;
2) последствия от реализации выбранной стратегии.

Если риск, связанный с конкретной стратегией, превышает установленный Риск-аппетит, необходимо выбрать альтернативную стратегию или пересмотреть Риск-аппетит.

3.3.9. Формулирование бизнес-целей.

3.3.9.1. Общество формулирует бизнес-цели в соответствии с внутренними документами по стратегическому и бизнес-планированию.

При постановке целей Общество принимает во внимание, что агрессивная цель может привести к большему объему риска. В связи с этим при постановке целей Общество учитывает Риск-аппетит.

3.3.9.2. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня Риск-аппетита устанавливается Толерантность, которая отражает приемлемое отклонение от некоторых бизнес-целей вследствие реализации рисков.

Толерантность подлежит ежеквартальному мониторингу и может быть пересмотрена в случае изменений во внешней и внутренней среде.

3.3.10. Выявление (идентификация) рисков.

3.3.10.1. Идентификация рисков важна как метод достижения целей Общества, поскольку заблаговременное выявление рисков, определение адекватных мероприятий по их минимизации и устранению последствий

позволяет запланировать источники и объемы финансирования таких мероприятий, что, в конечном итоге, влияет на эффективность деятельности Общества.

3.3.10.2. Идентифицированные риски, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности, систематизируются в форме Реестра рисков, который также включает различные сценарии возможной реализации указанных рисков. Процесс выявления и формирования Реестра рисков детально представлен в рабочей инструкции «Правила идентификации и оценки рисков АО «Трансгелеком».

3.3.11. Оценка существенности рисков.

Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижения ее стратегических целей и задач. Результаты оценки риска определяют выбор мер реагирования на риск. Информация по наиболее значимым рискам должна выноситься на рассмотрение Совета Директоров, который принимает решения об управления и контроле этими рисками.

Порядок проведения качественной и количественной оценки рисков описаны в рабочей инструкции «Правила идентификации и оценки рисков АО «Трансгелеком».

3.3.12. Приоритезация рисков.

3.3.12.1. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, Общество должно сконцентрировать внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение целей и задач.

3.3.12.2. Приоритетность рисков устанавливается в соответствии с позицией каждого риска на карте рисков:

- критические риски – красная зона карты рисков – риски, имеющие наиболее высокий приоритет. Такие риски, которые составляют 75% и выше уровня риск-аппетита;
- крупные риски – оранжевая область карты рисков – вторые по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 50-75% уровня риск-аппетита;
- средние риски – желтая область карты рисков – третьи по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 25-50% уровня риск-аппетита;
- низкие риски – зеленая область карты рисков – риски в пределах до 25% уровня риск-аппетита.

3.3.12.3. Помимо результатов оценки при приоритезации рисков могут учитываться критерии; способность Общества адаптироваться к риску и реагировать на него, взаимозависимость рисков, в результате которой повышается сложность управления ими, скорость влияния риска на деятельность

Общества, продолжительность негативного воздействия последствий риска на Общество и др.

3.3.13. Реагирование на риски.

3.3.13.1. Общество определяет стратегии реагирования на риск с учетом условий ведения деятельности, соотношения выгод и затрат, обязательств и ожиданий, приоритезации рисков, Риск-аппетита.

3.3.13.2. Различают следующие стратегии реагирования:

- *принятие* риска, подразумевающее, что его уровень допустим и не планируется принимать меры по его снижению;
- *уклонение* от риска путем отказа от деятельности, которая может привести к возникновению риска;
- осознанное *увеличение* риска в целях получить больше финансовых и других выгод;
- *сокращение* риска – воздействие на вероятность наступления и/или влияние риска (размер потерь) путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий на случай реализации риска;
- *передача* (финансирование) риска – передача другой стороне или частичное распределение риска.

3.3.13.3. Сокращение стратегического риска Общества осуществляется путем мониторинга исполнения утвержденных стратегии, плана развития, по результатам которого принимаются корректирующие меры.

3.3.13.4. Методы сокращения финансовых рисков включают (не исчерпывающий перечень):

- для кредитных рисков – установление лимитов на уровень принимаемого кредитного риска. Лимиты по кредитным рискам регулируются внутренним документом по управлению кредитными рисками;
- для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Общества. Пороговые значения коэффициентов финансовой устойчивости регулируются требованиями финансовых институтов.

3.3.13.5. Методами уменьшения и контроля правовых рисков Общества являются проведение мониторинга изменений законодательства уполномоченным структурным подразделением Общества по правовым вопросам, которая совместно с заинтересованными структурными подразделениями оценивает влияние изменений на деятельность Общества и разрабатывает меры, необходимые для их принятия. Любой документ, который регулирует внутренние процедуры Общества или в соответствии с которым у Общества возникают обязательства, должен пройти обязательную экспертизу в уполномоченной юридической службе Общества.

3.3.13.6. Сокращение и контроль операционных рисков в Обществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес-процессов и

разработки соответствующих планов мероприятий по их усовершенствованию, внедрение внутренних контролей.

3.3.13.7. Передача (финансирование) рисков включает следующие инструменты:

- страхование (используется в отношении рисков, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода), регулируется корпоративным стандартом по организации страховой защиты;
- перенос риска по контракту (перенос ответственности за риск на контрагента за дополнительное вознаграждение или соответствующее увеличение стоимости контракта);
- условная кредитная линия – доступ к банковскому финансированию на согласованных условиях при наступлении определенных событий;
- другие альтернативные методы финансирования рисков.

3.3.13.8. В случае, если применяемые методы по реагированию на риски связаны с затратами и эти затраты являются существенными, анализируется:

- насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет иной стратегии по реагированию на риски;
- какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия.

3.3.13.9. В ходе идентификации и текущей деятельности владельцами рисков представляются предложения в отношении стратегий и мер реагирования для свода Риск-подразделению, для дальнейшего включения в План мероприятий по реагированию на риски.

3.3.13.10. План является обязательным для исполнения всеми структурными подразделениями Общества и включает мероприятия, сроки исполнения, ответственных лиц.

3.3.13.11. Для предупреждения и ограничения некоторых рисков и возможных неправомерных действий используются внутренние контроли.

3.3.13.12. Контрольные процедуры должны осуществляться на всех уровнях Общества и направлены на:

- снижение вероятности возникновения возможных рисков;
- предотвращение возникновения ошибок и/или определение ошибок после их совершения;
- выявление и устранение дублирующих и избыточных операций;
- выявление недостатков и областей для улучшения;
- дальнейшее совершенствование внутреннего контроля.

3.3.13.13. Внедрение эффективных контрольных процедур предусматривает разработку/актуализацию владельцами бизнес-процессов и матриц рисков и контролей по бизнес-процессам, тестирование дизайна контрольных процедур структурным подразделением, ответственным за

моделирование и анализ эффективности бизнес-процессов Общества, и оценку СВА операционной эффективности, принятие всеми участниками КСУР мер по совершенствованию внутреннего контроля в Обществе.

3.3.13.14. Контрольные процедуры включают в себя:

1) установление целей, распределение полномочий и ответственности на всех уровнях Общества;

2) установление полномочий по санкционированию операций: утверждение и осуществление операций только теми лицами, которые наделены соответствующими полномочиями;

3) разделение обязанностей и отсутствие конфликтов интересов при выполнении должностными лицами и работниками Общества своих обязанностей;

4) создание и обеспечение функционирования надежной системы информационного обеспечения и эффективных каналов обмена информацией между органами, структурными подразделениями и работниками Общества;

5) доведение до сведения всех работников и должностных лиц Общества их обязанностей по соблюдению внутреннего контроля и осознание ими своей роли в управлении рисками и внутреннем контроле;

6) установление ключевых показателей деятельности Общества;

7) установление критериев и оценку эффективности деятельности органов, структурных подразделений и работников Общества;

8) управление рисками Общества;

9) мониторинг приобретения/отчуждения, реструктуризации активов Общества и соблюдение имущественных прав на них (сохранность активов);

10) мониторинг эффективного использования ресурсов Общества;

11) мониторинг исполнения плана развития и бюджета Общества;

12) диагностика корпоративного управления в Обществе;

13) контроль за реализацией инвестиционных проектов;

14) контроль за соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского и налогового учета, составления и своевременного представления отчетности (бухгалтерской, налоговой, управленческой, др.);

15) контроль за соблюдением требований применимого законодательства, внутренних документов Общества;

16) контроль за исполнением решений, принимаемых органами Общества;

17) контроль за исполнением рекомендаций аудиторской организации, осуществляющей аудит годовой финансовой отчетности Общества, а также рекомендаций СВА;

18) контроль за соблюдением установленных процедур раскрытия информации Общества;

19) контроль за соблюдением установленного порядка документооборота в Обществе;

20) оценку эффективности управления рисками и внутреннего контроля;
21) иные процедуры.

Дополнительное распределение ответственности, требования к формированию контрольных процедур и построению матриц рисков и контролей, порядок мониторинга контрольных процедур, других функций в области внутреннего контроля регулируются внутренними документами по организации и осуществлению внутреннего контроля.

3.3.14. Комплексный взгляд на риски.

3.3.14.1. Комплексный взгляд на риски позволяет определить насколько остаточный профиль рисков соответствует установленному Риск-аппетиту.

3.3.14.2. Обзор портфеля рисков дает возможность выявлять компенсирующие риски (выступающие в качестве естественного хеджирования), риски, имеющие положительную и отрицательную корреляцию, существенность которых повышается / понижается вместе с их постепенной консолидацией на корпоративном уровне.

3.3.15. Оценка существенных изменений.

Общество отслеживает внешние и внутренние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию и план развития и при необходимости актуализирует Риск-аппетит, Толерантность, Реестр и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски. Риск-подразделение принимает меры по вынесению на рассмотрение Совета директоров Общества актуализированных документов по рискам в течение трех месяцев с даты обнаружения существенного изменения.

3.3.16. Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ).

3.3.16.1. Анализ рисков и эффективности деятельности интегрируется в деятельность Общества. Общество проводит обзор результатов деятельности, в том числе в разрезе отдельных направлений, с учетом рисков: рассматриваются риски, которые повлияли на результативность; насколько эффективно риски были ранее оценены и определены меры по реагированию; насколько эффективно были реализованы сами меры.

3.3.16.2. Если результаты деятельности Общества превышают допустимые отклонения, необходимо провести анализ соответствующих показателей. После проведенного анализа, руководство Общества, курирующее структурное подразделение, ответственное за соответствующие показатели, принимает решение о необходимости пересмотра бизнес-целей, желаемой культуры, Риск-аппетита, приоритезации рисков, мер реагирования и др.

3.3.17. Повышение эффективности управления рисками.

3.3.17.1. Общество стремится совершенствовать управление рисками и внутренний контроль Общества на постоянной основе.

3.3.17.2. Владельцы рисков при необходимости обновляют политики и процедуры по управлению рисками, совершенствуют дизайн контрольных процедур в рамках вверенных им бизнес-процессов и др.

3.3.17.3. Риск-подразделение не реже одного раза в год анализирует Политику и иные внутренние документы по управлению рисками и внутреннему контролю на предмет их точности и актуальности и определяет целесообразность пересмотра и/или внесения изменений и дополнений. В случае целесообразности, пересмотренные документы в установленном порядке выносятся на утверждение уполномоченных органов Общества;

3.3.17.4. Подразделение, ответственное за проведение инспекционных аудитов, в рамках исполнения ежегодного графика мониторинга контрольных процедур готовит рекомендации по совершенствованию дизайна контролей по процессам – объектам мониторинга.

3.3.17.5. СВА Общества независимо оценивает эффективность КСУР и внутреннего контроля, и предоставляют рекомендации по их совершенствованию.

3.3.18. Использование информации и технологии.

3.3.18.1. Общество использует информацию из внешних и внутренних источников и технологии для поддержки управления рисками и внутреннего контроля.

3.3.18.2. Для поддержания качества информации, в Обществе действует система управления данными.

3.3.18.3. Информационные технологии используются для автоматизации процессов КСУР с учетом результатов анализа «выгоды – затраты».

3.3.19. Распространение информации о рисках.

3.3.19.1. Структура управления рисками обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали.

При этом информация, поступающая снизу – вверх, обеспечивает Совет директоров и Правление Общества сведениями: о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методов реагирования и уровне управления ими.

Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегии, желаемой культуры, Риск-аппетит и Толерантность, путем утверждения внутренних х документов и поручений.

Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества.

3.3.19.2. Каналы связи позволяют обеспечивать участников КСУР достоверной и своевременной информацией о рисках, повышают уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски.

Соответствующая информация готовится и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.

3.3.19.3. Доступ к информации осуществляется с учетом действующего в Обществе режима распространения информации.

3.3.20. Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

3.3.20.1. В Обществе ежеквартально готовится отчет по рискам, основными пользователями которого являются: Совет директоров, Комитет по аудиту, Правление Общества, Комитет по рискам, владельцы рисков. Общество обязано предоставлять в АО «НК «Қазақстан темір жолы» отчетность по рискам в сроки, установленные в Приложении 1 к Политике и с учетом минимальных требований к содержанию отчета по рискам, установленных в Приложении 2 к Политике.

3.3.20.2. Общество доводит до партнеров, кредиторов, внешних аудиторов, рейтинговых агентств и других внешних заинтересованных сторон (в том числе в составе годового отчета) информацию по управлению рисками и внутреннему контролю, обеспечив при этом соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности Общества.

3.4. Заключительные положения.

Вопросы, не урегулированные Политикой, регулируются законодательством Республики Казахстан, Кодексом корпоративного управления Общества и иными нормативными документами Общества. В случае изменения законодательства или нормативных актов Республики Казахстан и вступления в противоречие с ними отдельных статей настоящей Политики, эти статьи утрачивают силу. До момента внесения соответствующих изменений в Политику, необходимо руководствоваться правовыми актами Республики Казахстан.

Приложение 1
к Политике по управлению рисками
и внутреннему контролю АО «Трансгелеком»,
утвержденной от «___» _____ 2019 г.
протокол №___

Сроки предоставления отчетов по рискам

Наименование отчетности	Сроки предоставления
Отчет по рискам, выносимый на рассмотрение уполномоченного органа Общества	Не позднее 10 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом

Приложение 2
к Политике по управлению рисками
и внутреннему контролю АО «Транстелеком»,
утвержденной от «___» _____ 2019 г.
протокол №___

Минимальные требования к содержанию отчета по рискам

1. Карта и Реестр рисков:

– Карта и Реестр рисков на прогнозный год с учетом изменений в рисках за отчетный квартал (при наличии), включая информацию о новых рисках.

– Статус Толерантности и КРП.

– Отдельное выделение критических рисков с указанием причин возникновения и Плана мероприятий по реагированию на них.

– Статус исполнения Плана мероприятий по реагированию в отношении критических рисков за отчетный квартал.

– Изменения за отчетный квартал в Плане мероприятий по реагированию на риски (при наличии).

2. Отчет о соблюдении Риск-аппетита и, при необходимости, предложения по пересмотру Риск-аппетита.
3. Отчетность по финансовым рискам согласно внутренним нормативным документам по управлению отдельными видами рисков.
4. Информация по рискам инвестиционных проектов, реализуемых в рамках государственных программ, а также поручений Президента РК и Правительства РК.
5. Информация по реализованным рискам с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действиях по реагированию на данные риски с оценкой эффективности мероприятий. Данный раздел также должен включать информацию по авариям и катастрофам, несчастным случаям на производстве.
6. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками и внутреннего контроля (при наличии).
7. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования КСУР и внутреннего контроля в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).
8. Информацию о корпоративной программе перестрахования рисков, реализуемой в соответствии с внутренним нормативным документом по организации страховой защиты.