

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		1/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

ОДОБРЕНА

решением Комитета по аудиту
Совета директоров
акционерного общества «Центр
электронных финансов»
от 15 марта 2022 года
(протокол № 3)

УТВЕРЖДЕНА

решением Совета директоров
акционерного общества «Центр
электронных финансов»
от 16 апреля 2022 года
(протокол № 4)

Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»

г. Нур-Султан, 2022 год

Разработал:

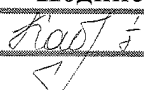
ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из	
		2/34	
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм	

Содержание

№	Наименование	Стр.
1	Общие положения, цели и задачи	3
2	Сокращения и определения	4
3	Политика КСУР	8
4	Внутренняя среда КСУР	10
5	Функции участников КСУР	11
6	Совершенствование КСУР и определение целей, риск-аппетита и риск-толерантности	19
7	Идентификация и оценка рисков	24
8	Управление рисками	27
9	Контрольные действия и мониторинг	30
10	Информация и коммуникация	32
11	Заключительные положения и ответственность	32
	Лист ознакомления	34

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		3/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

1. Общие положения, цели и задачи

1. Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов» (далее – Политика) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренними нормативными документами, регулирующими деятельность акционерного общества «Центр электронных финансов» (далее – Общество).

2. Общество осознает важность управления рисками как ключевого компонента системы корпоративного управления Общества на консолидированной и отдельной основе, направленного на своевременную идентификацию и принятие мер по снижению уровня рисков, которые могут негативно влиять на стоимость и репутацию Общества.

3. Управление рисками в Обществе на консолидированной основе осуществляется путем внедрения корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР, система управления рисками) на всех уровнях структуры Общества.

4. Политика определяет:

- 1) цели и задачи КСУР;
- 2) организационную структуру КСУР;
- 3) подходы к классификации и оценки рисков Общества;
- 4) последовательные этапы процесса управления рисками и обмена информацией о рисках внутри Общества;

5) осуществление мониторинга деятельности Общества в части управления рисками;

6) рекомендации по внедрению Обществом системы управления рисками.

5. Действие Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения в работе структурными подразделениями и работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в Политике.

6. Описание методов и процедур процесса управления рисками, включая порядок предоставления и формы отчетности по управлению рисками, задачи, функции участников процесса КСУР, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса КСУР отражаются во внутренних нормативных документах Общества.

7. Политика не ставит цели охватить все возможные сценарии, которые могут возникнуть в процессе практического применения КСУР, предполагая, что процесс управления рисками, являясь частью ежедневного процесса управления, должен

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		4/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

представлять свободу применения различных стилей управления и творческого подхода.

8. Внедрение и совершенствование КСУР является необходимым условием достижения стратегических и операционных целей Общества и является одной из важнейших задач в перспективе.

9. Внедрение КСУР в Обществе подразумевает установление и развитие необходимой инфраструктуры, и культуры, а также охватывает применение логических и систематических методов идентификации, анализа и оценки, мониторинга, контроля и управления рисками, присущих всем направлениям деятельности, функциям и процессам Общества.

10. В целях предотвращения потерь и максимизации выгоды внедрение КСУР в Обществе решает следующие вопросы:

1) большую определенность в достижении стратегических и операционных целей Общества, путем идентификации и управления множеством рисков в комплексе;

2) снижение негативных непредвиденных событий, сокращение нестабильности и повышение прибыльности путем обеспечения принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам его деятельности;

3) эффективное соответствие законодательным и регуляторным требованиям и требованиям системы управления рисками;

4) способность отслеживать и реагировать на изменения во внешней среде;

5) улучшение качества процесса принятия решений и повышение прозрачности;

6) повышение контроля над убытками и расходами, а также поддержание оптимальной по затратам контролирующей среды;

7) улучшение показателей эффективности деятельности.

11. Миссией Политики является поддержание системы управления рисками, которая позволяет исполнительным органам и органам управления Общества эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого для Общества уровня рисков и получения наибольшей отдачи от таких вложений за счет идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков.

2. Сокращения и определения

12. В Политике используются следующие сокращения и определения:

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	5/34 № изм

владелец риска – структурное подразделение Общества и/или работник Общества, ответственный в рамках своей компетенции за определенный бизнес-процесс и риски Общества, которые присущи этим бизнес-процессам;

возможность – вероятность наступления потенциального события под влиянием внешних и/или внутренних факторов, которые могут оказать позитивное воздействие на достижение определенных Обществом целей;

влияние – величина потенциального убытка, который может возникнуть при реализации риска;

Карта рисков – графическое описание рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, в которой по одной оси указана сила воздействия или значимость риска, а по другой оси - вероятность или частота его возникновения;

Кодекс - Кодекс корпоративного управления акционерного общества «Центр электронных финансов» – внутренний нормативный документ Общества, определяющий подходы корпоративного управления в отношении внутри Общества и с другими заинтересованными сторонами;

корпоративная система управления рисками (КСУР, система управления рисками) – это набор взаимосвязанных элементов, объединяющихся в единый процесс, в рамках которого орган управления, исполнительный орган и работники Общества, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Общества, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого уровня риска;

коммуникации (связь) и согласование – постоянные и повторяющиеся процессы, которые Общество проводит для обеспечения, обмена или получения информации и вовлечения в диалог заинтересованных сторон относительно КСУР;

контрольные действия - действия, которые помогают обеспечить выполнение мер по управлению рисками;

критические (ключевые) риски – наиболее значимые критические риски Общества, характеризующиеся высокими и/или средними значениями вероятности и/или размером возможного ущерба для Общества, которые попадают в красную и оранжевую зоны Карты рисков;

ключевые рисковые показатели - индикаторы, представляющие ранние сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности. Позволяют обнаружить потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисковых событий или минимизации их влияния на деятельность Общества;

Методика – Методика оценки корпоративной системы управления рисками акционерного общества «Центр электронных финансов» – внутренний

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		6/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

нормативный документ Общества, устанавливающий основные подходы к оценке эффективности КСУР;

мониторинг риска – постоянный анализ, контроль, наблюдение или определение статуса риска для выявления изменения от требуемого или ожидаемого уровня;

остаточный риск – риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск;

оценка риска – процесс сравнения результатов анализа риска и (или) критериев риска для определения приемлемости или допустимости его величины;

Правила - Правила идентификации и оценки рисков АО «Центр электронных финансов» - внутренний нормативный документ Общества, определяющий порядок, процедуру и методику проведения идентификации и оценки рисков Общества, а также контроль над текущими рисками и мониторинг эффективности методов управления рисками;

проект – проект, реализуемый в сфере информационных технологий согласно заключенным доходным договорам Общества;

Регистр рисков – регистр, представляющий собой ежегодный перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности в течение года, распределенных по трем основным критериям рисков, который также включает различные сценарии возможной реализации риска;

риск – подверженность неопределенности, связанной с событиями или действиями, которые могут влиять на достижение поставленных Обществом целей и задач;

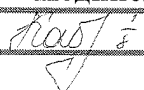
риск-аппетит – это способность и желание Общества принимать на себя определенные риски для достижения своих целей;

риск-толерантность – приемлемый уровень отклонения от целевых показателей, который не влияет на достижение стратегических целей Общества. Уровень риск-толерантности позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита;

риск-менеджмент – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией;

Риск-менеджер – работник Общества, координирующий процесс управления рисками в Обществе согласно Политике и другим внутренним нормативным документам Общества по управлению рисками;

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		7/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

риск-координаторы – владельцы рисков, которые осуществляют коммуникации с Риск-менеджером на всех этапах реализации процедур систем управления рисками;

риск-культура - показатель внутренней среды, при котором руководство и работники Общества принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей;

риск-коммуникации – процесс обмена информацией и мнениями о рисках между Риск-менеджером, владельцами рисков и руководством Общества по идентификации и оценке риска;

риск-фактор – причина, способствующая реализации риска;

событие – инцидент, возникший в результате влияния внешних или внутренних факторов, который может повлиять на достижение целей;

структурное подразделение, ответственное за планирование и финансовую отчетность – структурное подразделение, входящее в организационную структуру Общества, ответственное за планирование финансово-хозяйственной деятельности, вопросы бухгалтерского учета и финансовой отчетности в Обществе;

структурное подразделение, ответственное за стратегическое планирование – структурное подразделение, входящее в организационную структуру Общества, ответственное за общее руководство и содействие структурным подразделениям в разработке стратегических документов Общества;

структурное подразделение, ответственное за кадровое обеспечение – структурное подразделение, входящее в организационную структуру Общества, ответственное за вопросы управления персоналом и ведения кадрового делопроизводства в Обществе;

СВА – служба внутреннего аудита и/или внутренний аудитор Общества;

Учетная политика – Учетная политика АО «Центр электронных финансов» – внутренний нормативный документ Общества, определяющий конкретные принципы, основы, положения, правила и практику, принятые к применению Обществом для введения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности, включая подготовку сравнительной информации за предыдущие отчетные периоды.

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	8/34
		№ изм

3. Политика КСУР

13. Основной целью КСУР является повышение эффективности управления угрозами (рисками) и возможностями. КСУР также ставит перед собой следующие цели:

- 1) защита интересов Единственного акционера Общества;
- 2) нахождение оптимального баланса между ростом Общества, его прибыльностью и рисками, а также обеспечение устойчивого развития Общества в рамках реализации стратегических планов и достижения установленных задач;
- 3) снижение потерь в Обществе при возникновении неблагоприятных для Общества рисков;
- 4) разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками Общества, установление процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом);
- 5) обеспечение принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам его деятельности;
- 6) систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Общества и повышение управляемости бизнеса;
- 7) своевременное выявление рисков и предотвращение их негативных последствий.

14. Политика направлена на реализацию следующих задач:

- 1) создание полноценной базы для процесса принятия решений и планирования;
- 2) обеспечение непрерывного согласованного процесса управления рисками, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле рисков для обеспечения достижения поставленных целей и задач Общества;
- 3) внедрение и совершенствование системы управления рисками, позволяющей предотвращать и минимизировать потенциально негативные события;
- 4) повышение эффективности использования и распределения ресурсов;
- 5) предотвращение потерь и убытков путем повышения эффективности деятельности Общества, обеспечивающее защиту активов и собственного капитала Общества;
- 6) обеспечение эффективности бизнес-процессов, достоверности внутренней и внешней информации и содействие соблюдению требований законодательства Республики Казахстан.

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из	
		9/34	
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм	

15. Основными принципами процесса управления рисками Общества являются:

1) **целостность** – комплекс организационно и функционально связанных элементов, ориентированных на общую оценку совокупности всех видов и факторов риска, управление процессами, способными минимизировать влияние факторов риска на систему с учетом характера взаимосвязи между этими факторами, рассмотрение элементов совокупного риска Общества в соответствии с положениями КСУР;

2) **открытость** – запрет на рассмотрение КСУР как автономной или обособленной системы управления;

3) **структурность** – комплексная КСУР имеет четкую структуру;

4) **информированность** – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;

5) **непрерывность** – процесс управления рисками является постоянно совершенствуемым процессом, требующим регулярного пересмотра принятых методик, лимитов, мер и средств управления рисками на основе собственного опыта, появления новых технических средств и методов для обеспечения реальной количественной и качественной оценки внутренних и внешних рисков;

6) **цикличность** – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов;

7) **экономическая целесообразность** – сопоставимость возможного ущерба и затрат на минимизацию риска: стоимость мер контроля рисками должна быть меньше величины возможных потерь от этого риска.

16. Система управления рисками в Обществе является постоянным, динамичным и непрерывным процессом и состоящим из компонентов согласно следующей схеме (Рисунок 1 – Процесс функционирования КСУР).

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	10/34
		№ изм

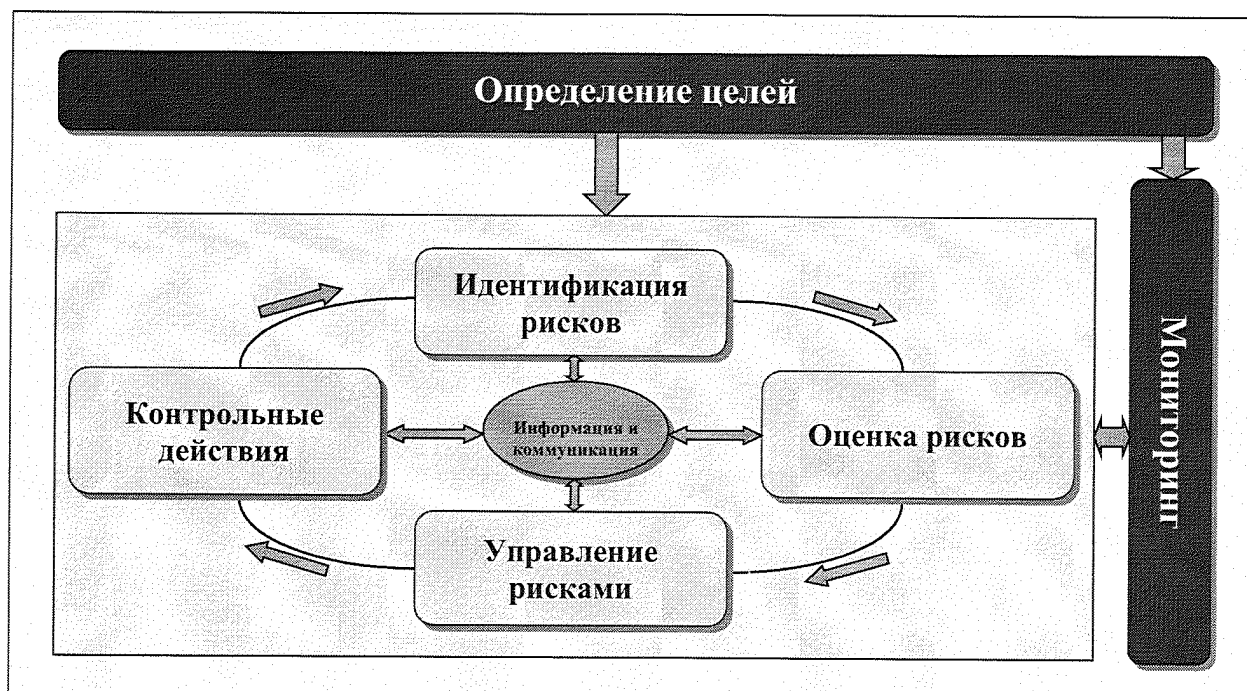


Рисунок 1 - Процесс функционирования КСУР

4. Внутренняя среда КСУР

17. 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, контроль со стороны органов управления, компетенцию и ответственность работников, структуру Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

18. Взаимоотношения Общества с внешней средой (бизнес-структурами, социальными, регуляторными, государственными и финансовыми организациями) находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование. Внешняя среда Общества является сложной по своей структуре и включает различные отрасли, взаимосвязанные между собой, и создает условия для возникновения системных рисков.

19. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками Общества и повышает их ответственность за управление рисками. Внутренняя среда должна поддерживать следующие принципы деятельности Общества:

1) идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Общества;

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		<i>Кабекенов К.Ж.</i>

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из	
		11/34	
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм	

2) ответственность за риски и управление рисками на соответствующих уровнях управления (Общество, структурные подразделения, работники). При этом КСУР не означает перенос ответственности на других лиц;

3) мониторинг соответствия внутренней политике и процедурам Общества, и состояния КСУР;

4) своевременная информация о рисках и недостатках системы управления рисками в Обществе;

5) понимание, что политика и процедуры управления рисками являются обязательными для исполнения.

20. Структура управления рисками в Обществе обеспечивает адекватный поток информации по вертикали и по горизонтали. При этом информация, поступающая снизу-вверх, обеспечивает Единственного акционера, Совет директоров, Комитет по аудиту Совета директоров и Правление Общества сведениями о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методах реагирования и уровне управления ими.

21. Информация, направляемая сверху-вниз, обеспечивает доведение целей, стратегий и поставленных задач путем утверждения внутренних нормативных документов, регламентов и поручений. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений и работников Общества (владельцев рисков) внутри Общества.

22. Структура КСУР в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества:

- 1) Совет директоров Общества;
- 2) Комитет по аудиту Совета директоров Общества (далее – Комитет);
- 3) СВА;
- 4) Правление Общества;
- 5) Риск-менеджер;
- 6) владельцы риска (риск-координаторы).

5. Функции участников КСУР

23. Совет директоров Общества играет ключевую роль в осуществлении надзора за КСУР и несет ответственность по организации и обеспечению эффективного функционирования КСУР и внутреннего контроля на консолидированной основе путем осуществления следующих функции:

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		12/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

1) определение долгосрочных и краткосрочных целей и задач деятельности Общества и принятие решений по ним;

2) утверждение внутреннего нормативного документа Общества, регулирующего общую политику по управлению рисками Общества, а также политики по управлению отдельными рисками Общества;

3) утверждение организационной структуры Общества, отвечающей потребностям и обеспечивающей адекватный контроль и управление рисками в Обществе;

4) утверждение Плана развития КСУР в Обществе на трехлетний период;

5) ежегодное утверждение уровня количественного риск-аппетита Общества;

6) ежегодное утверждение уровня риск-толерантности в отношении каждого ключевого риска;

7) утверждение лимитов в отношении ключевых рисков (при необходимости);

8) утверждение ключевых рисковых показателей;

9) ежегодное утверждение Регистра рисков, Карты рисков и Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками, а также изменений и/или дополнений к ним по мере необходимости;

10) анализ заключений и рассмотрение отчетов внешних и внутренних аудиторов по эффективности КСУР, улучшению внутреннего контроля и управления рисками по результатам проверок, проведенных СВА;

11) ежеквартальное рассмотрение отчетов Риск-менеджера с описанием и анализом ключевых рисков Общества, а также сведениями по реализации планов по минимизации ключевых рисков Общества;

12) определение форм и сроков предоставления отчетов по управлению рисками Совету директоров, Комитету и Правлению Общества;

13) утверждение показателей эффективности и оценка эффективности КСУР;

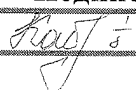
14) иные функции в рамках управления рисками, предусмотренные Кодексом и внутренними нормативными документами Общества.

24. В целях эффективного осуществления, возложенных функций, при Совете директоров Общества создан **Комитет**, в компетенцию которого входит рассмотрение и предварительное одобрение следующих вопросов по управлению рисками:

1) анализ отчетов внешнего и внутренних аудиторов о состоянии системы управления рисками;

2) анализ эффективности средств системы управления рисками Общества, а также внесение предложений по этим и смежным вопросам;

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из	
		13/34	
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм	

3) осуществление контроля за выполнением рекомендаций внутренних и внешних аудиторов Общества в отношении системы управления рисками;

4) проведение встреч с руководством Общества для рассмотрения существенных рисков и проблем контроля и соответствующих планов Общества в системе управления рисками;

5) предварительное одобрение политики и процедуры Общества по системе управления рисками;

6) анализ результатов и качества выполнения разработанных Обществом мероприятий (корректирующих шагов) по совершенствованию системы управления рисками;

7) предварительное рассмотрение и одобрение Регистра рисков и Карты рисков Общества;

8) предварительное рассмотрение и одобрение уровня риск-аппетита Общества;

9) предварительное рассмотрение и одобрение планов мероприятий по управлению ключевыми рисками;

10) предварительное рассмотрение и одобрение отчетов по системе управления рисками;

11) предварительное рассмотрение и одобрение отчетов по результатам оценки эффективности КСУР.

25. **СВА** в рамках управления рисками осуществляет следующие функции (включая, но не ограничиваясь):

1) при проведении внутренних аудитов СВА осуществляет контроль над соблюдением структурными подразделениями Общества, владельцами рисков требований внутренних нормативных документов Общества по управлению рисками;

2) проводит анализ информации о реализовавшихся рисках, которые были выявлены по результатам внутренних аудитов СВА;

3) проводит оценку эффективности системы управления рисками согласно внутренним нормативным документам Общества;

4) вносит рекомендации по совершенствованию КСУР;

5) взаимодействует с Риск-менеджером в части обмена информацией об усилении процессов по управлению рисками, обмена знаниями и методологиями;

6) иные функции в рамках управления рисками, предусмотренные Кодексом и внутренними нормативными документами Общества.

26. **Правление Общества** несет ответственность за создание и организацию эффективной системы управления рисками, при которой работники Общества

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из	
		14/34	
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм	

имеют четко определенные обязанности по управлению рисками и несут ответственность за выполнение своих обязанностей.

27. Правление Общества несет ответственность за создание культуры «осознание рисков», которая отражает политику риск-менеджмента Общества, а также отвечает за создание эффективной системы управления рисками так, что работники Общества имели четко определенные обязанности по риск-менеджменту и несли ответственность за выполнение своих обязанностей.

28. Правление Общества обеспечивает целостность и функциональность КСУР путем осуществления следующих функций (включая, но не ограничиваясь):

- 1) реализацию поставленных Единственным акционером и Советом директоров Общества целей и задач;
- 2) реализацию и обеспечение соблюдения положений Политики и других внутренних нормативных документов Общества по управлению рисками;
- 3) совершенствование внутренних нормативных документов Общества и процедур в области управления рисками;
- 4) рассмотрение и представление на Совет директоров Общества Регистра рисков, Карты рисков и Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками Общества, а также изменений и/или дополнений к ним;
- 5) рассмотрение и предоставление Совету директоров Общества отчетов по управлению рисками в сроки, установленные внутренними нормативными документами Общества;
- 6) принятие оперативных мер по реализовавшимся рискам и предотвращение их наступление в будущем;
- 7) утверждение Правил;
- 8) ежегодное утверждение Плана работ КСУР;
- 9) ежегодное утверждение Плана мероприятий по управлению рисками, а также изменений и/или дополнений к нему и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;
- 10) рассмотрение отчетов в соответствии с внутренними нормативными документами Общества в области управления рисками и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;
- 11) иные функции в рамках управления рисками, предусмотренные Кодексом и внутренними нормативными документами Общества.

29. **Риск-менеджер** осуществляет следующие функции (включая, но не ограничиваясь):

- 1) формирование плана развития КСУР и плана работ КСУР;
- 2) контроль за исполнением работниками Общества внутренних нормативных документов Общества по управлению рисками;

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из	
		15/34	
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм	

3) контроль за процессом выявления рисков владельцами рисков, организация процесса выявления рисков;

4) идентификация и оценка рисков, формирование предложений по управлению рисками на основании информации от владельцев рисков;

5) ежегодное формирование и обновление Регистра рисков и Карты рисков, идентификация и оценка рисков на регулярной основе в рамках своей компетенции;

6) формирование предложений для Правления, Комитета и Совета директоров Общества в отношении величины приемлемого уровня количественного риск-аппетита совместно со структурным подразделением, ответственным за планирование и финансовую отчетность;

7) контроль за осуществлением оценки выявленных рисков, осуществление процесса оценки рисков при участии владельцев рисков;

8) проведение сравнительного анализа с опытом ведущих международных и казахстанских компаний по управлению рисками;

9) согласование Регистра рисков, Карты рисков и Плана мероприятий по управлению (ключевыми) рисками с владельцами рисков;

10) своевременное доведение содержания Планов мероприятий по управлению (ключевыми) рисками Общества до сведения владельцев рисков и прочих заинтересованных сторон, а также контроль за своевременным и надлежащим выполнением Планов мероприятий по управлению (ключевыми) рисками;

11) сбор информации о ходе и результатах выполнения Планов мероприятий по управлению (ключевыми) рисками;

12) участие на заседаниях Правления, Комитета и Совета директоров Общества в случае необходимости и исполнение поручений и предложений касательно вопросов КСУР;

13) организация процесса систематического обучения работников Общества практическим аспектам по управлению рисками;

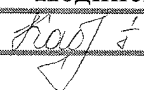
14) организация внутренних встреч между структурными подразделениями Общества для обсуждения ситуации по рискам в случае необходимости;

15) мониторинг текущего статуса по ключевым рисковым показателям, и, на основании данной информации, формирование отчетов Правлению, Комитету и Совету директоров Общества;

16) формирование ежеквартальных отчетов по управлению рисками согласно внутренним нормативным документам Общества;

17) формирование и передача политики, и правил по управлению рисками всем участникам процесса управления рисками;

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		16/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

18) обеспечение процесса обмена информацией и отчетными материалами между всеми участниками КСУР;

19) осуществление сбора и обработки комментариев, и предложений от владельцев рисков в отношении совершенствования КСУР;

20) ведение базы данных реализованных рисков событий;

21) информирование Правления Общества о существенных отклонениях в процессах управления рисками;

22) анализ причин наступления риска и/или рисков события;

23) выработка предложений по принятию мер по устранению и/или минимизации рисков события;

24) разработка и актуализация внутренних нормативных документов Общества в рамках своей компетенции;

25) согласование разрабатываемых и издаваемых Обществом внутренних нормативных документов на предмет управления рисками в Обществе;

26) согласование крупных сделок и сделок, в совершении которых Обществом имеется заинтересованность, а также согласование увеличения обязательств Общества на величину, составляющую десять и более процентов от размера его собственного капитала (в соответствии с законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах») и подготовка риск-заключений по крупным сделкам на заседания Комитета и Совета директоров Общества;

27) согласование отчетов о размещении временно свободных денежных средствах (далее – ВСДС), подготовленных структурным подразделением, ответственным за планирование и финансовую отчетность и подготовка риск-заключений по вопросам размещения ВСДС согласно внутренним нормативным документам Общества;

28) подготовка риск-заключений по вопросам финансового характера на заседания Комитета и Совета директоров Общества;

29) обеспечение интегрирования КСУР в другие бизнес-процессы в Обществе и развитие культуры риск-менеджмента в Обществе;

30) обеспечение методологической и консультационной поддержки работников Общества по вопросам управления рисками;

31) взаимодействие с СВА, в части предоставления информации по рискам, а также предоставления Регистра и Карты рисков Общества для формирования Плана внутреннего аудита, обмена информацией об усилении процессов по управлению рисками, обсуждения результатов аудиторских проверок, в части подверженности Общества к рискам, обмена знаниями и методологиями;

32) иные функции в рамках управления рисками, предусмотренные внутренними нормативными документами Общества.

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		17/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

30. Риск-менеджер Общества взаимодействует со структурными подразделениями Общества, а также внешними аудиторами и СВА для эффективной реализации целей и задач КСУР. Риск-менеджер несет ответственность за качественное и эффективное исполнение своих функций, а также за своевременное исполнение требований, установленных настоящей Политикой, Правилами и другими внутренними нормативными документами Общества.

31. Риск-менеджер должен иметь полный доступ к информации, документам Общества, необходимым для выполнения своих функциональных и должностных обязанностей, указанных в Политике и должностной инструкции.

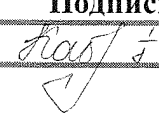
32. **Владельцы рисков** играют ключевую роль в процессе управления рисками. Владельцы рисков на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей. Владельцы рисков должны своевременно выявлять и информировать руководство и Риск-менеджера о значительных рисках в сфере своей деятельности и давать предложения по управлению рисками.

33. Владельцы рисков в рамках своей компетенции ответственны за выполнение поручений по вопросам КСУР.

34. Основными функциями владельцев рисков в процессе управления рисками являются (включая, но не ограничиваясь):

- 1) идентификация рисков и оценка рисков на регулярной основе в рамках своей компетенции;
- 2) участие в разработке внутренних нормативных документов Общества в области управления рисками;
- 3) мониторинг внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на достижение поставленных целей и задач;
- 4) анализ причин наступления риска, рискового события либо потенциального риска;
- 5) формирование предложений по методам и способам управления рисками;
- 6) формирование предложений для Регистра рисков и Планов мероприятий по управлению (ключевыми) рисками Общества с четким указанием основных этапов их реализации и ответственных лиц (владельцев мероприятий) основываясь на оценке эффективности текущих мероприятий по минимизации рисков;
- 7) контроль за исполнением Планов мероприятий по управлению (ключевыми) рисками Общества в рамках своей компетенции;
- 8) контроль за внешними и/или внутренними факторами, которые потенциально могут привести к изменению предыдущих результатов оценки риска

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		18/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

в рамках своей компетенции, передача соответствующей информации Риск-менеджеру;

9) в случае реализации риска – руководство процессом выполнения последующих мероприятий, воздействующих на рисковое событие;

10) незамедлительная передача информации по реализовавшимся рискам Риск-менеджеру;

11) предоставление ежеквартальной отчетности о ходе и результатах выполнения Планов мероприятий по управлению (ключевыми) рисками Общества согласно запросу Риск-менеджера;

12) выработка предложений по принятию мер по устранению и/или минимизации рискового события в рамках своей компетенции;

13) содействие процессу развития риск-коммуникации и риск-культуры в Обществе;

14) иные функции в рамках управления рисками, предусмотренные внутренними нормативными документами Общества.

35. Владельцы рисков в целях обеспечения коммуникации с Риск-менеджером на всех этапах реализации процедур систем управления рисками осуществляют следующие функции **риск-координаторов** (включая, но не ограничиваясь):

1) осуществление идентификации и оценки рисков на регулярной основе в пределах своего структурного подразделения Общества;

2) предоставление Риск-менеджеру информации для формирования Регистра рисков, Планов мероприятий по управлению (ключевыми) рисками в рамках своей компетенции согласно запросу Риск-менеджера;

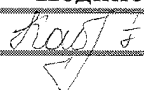
3) формирование и предоставление Риск-менеджеру отчетов по исполнению Планов мероприятий по управлению (ключевыми) рисками, а также информацию по реализованным рискам согласно запросу Риск-менеджера;

4) представление информации по рискам своего структурного подразделения для ежеквартального отчета по управлению рисками согласно запросу Риск-менеджера.

36. В целях повышения риск-культуры в Обществе Риск-менеджер организует проведение внутреннего обучения в области КСУР для работников Общества в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренними нормативными документами Общества.

37. Риск-менеджер на периодической основе проходит обучение в целях получения профессиональной сертификации в области КСУР, а также регулярно участвует на внешних форумах, где обсуждаются последние тенденции по отраслевым рискам. Обмен опытом между различными компаниями помогает

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из	
		19/34	
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм	

прийти к общим эффективным мерам по управлению определенными отраслевыми рисками.

38. Члены Правления Общества принимают участие в специализированных семинарах и тренингах по управлению рисками, ориентированных на руководителей высшего звена.

39. Для контроля уровня развития риск-культуры Риск-менеджер может проводить на выборочной основе анкетирование, интервьюирование работников Общества для оценки эффективности использования риск-менеджмента на рабочем месте.

40. В целях контроля исполнения требований политики и процедур КСУР работниками Общества Риск-менеджер может направить вопросы по управлению рисками в структурное подразделение, ответственное за кадровое обеспечение для последующего включения их в перечень вопросов при проведении аттестации работников Общества (в случае проведения аттестации).

6. Совершенствование КСУР и определение целей, риск-аппетита и риск-толерантности

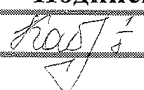
41. В целях совершенствования процессов управления рисками в Обществе разрабатывается План развития КСУР, содержащий структурированный подход к улучшению КСУР с описанием объема работ, задач, мероприятий, результатов мероприятий, ответственных работников и сроков реализации задач и мероприятий.

42. Совет директоров Общества утверждает План развития КСУР в Обществе на трехлетний период до начала трехлетнего периода.

43. План развития КСУР содержит (не ограничиваясь) следующие пункты:

- 1) объем работ: описание и масштаб всех проектов;
- 2) мероприятия: определение основных мероприятий и порядок их реализации;
- 3) ресурсы и обязанности: определение достаточности ресурсов и ответственных работников Общества за реализацию мероприятий;
- 4) результаты реализации КСУР: определение материальных и нематериальных результатов работ, например, Регистр рисков или повышение риск-культуры работников Общества;
- 5) сроки реализации: определение основных сроков реализации каждого мероприятия согласно Плана развития КСУР.

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		20/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

44. План развития КСУР формируется Риск-менеджером и согласуется с ответственными работниками Общества в соответствии с внутренними нормативными документами Общества.

45. На основании утвержденного Плана развития КСУР в Обществе ежегодно утверждается План работ КСУР на текущий год, согласованный с ответственными работниками Общества, который определяет мероприятия для реализации, а также сроки их осуществления и ответственных работников Общества.

Встречи для обсуждения прогресса и/или существенных изменений в объеме работ Плана развития КСУР регулярно проводятся с участием Риск-менеджера, заинтересованных структурных подразделений, членов Правления и Комитета Общества в случае необходимости.

46. План развития КСУР и План работы КСУР, а также отчетность по реализации пунктов мероприятий Плана развития КСУР и Плана работы КСУР формируется Риск-менеджером в рамках отчетов по управлению рисками.

47. Цели деятельности Общества определяются на стратегическом уровне и устанавливают основу для разработки операционных целей. Общество подвержено действию рисков из внешних и внутренних источников, и основным условием эффективной идентификации, оценки и разработки методов управления рисками является постановка целей и задач.

48. Риск-аппетит влияет на распределение ресурсов, на организацию процессов и создание инфраструктуры внутри Общества, необходимых для мониторинга и реагирования на риски.

49. Риск-аппетит является величиной риска, которая, по мнению Совета директоров Общества, считается приемлемой для Общества. Это означает, что риск-аппетит соответствует ресурсам Общества, которыми Общество готово пожертвовать в случае наступления рискованного события.

50. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в Обществе применяются уровни риск-толерантности к ключевым рискам. При условии рациональности принятия решений, риск-толерантность находится в пределах риск-аппетита и не должна превышать его. Это в свою очередь, дает Обществу более высокую степень уверенности в достижении поставленных целей и задач.

51. Риск-толерантность чаще и лучше всего измеряется в тех же единицах, что и аналогичные цели. Уровни риск-толерантности применяются для удостоверения, что фактические показатели по рискованным событиям находятся в пределах допустимых отклонений. В отношении некоторых видов рисков, например, риска мошенничества, несоответствия требованиям может быть установлен нулевой уровень риск-толерантности. В отношении финансовых

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		21/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

рисков это может быть допустимое отклонение, размер допустимых годовых убытков свыше определенного уровня, допустимое снижение экономического капитала.

52. Детальная информация по расчету общего риск-аппетита и определению уровней риск-толерантности основываются на общепризнанном подходе, утвержденном в международных стандартах по управлению рисками и во внутренних нормативных документах Общества в области управления рисками.

53. Правление Общества принимает операционные решения в рамках утвержденного риск-аппетита и уровней риск-толерантности. В Обществе осуществляется мониторинг текущих уровней риск-толерантности для обеспечения уверенности того, что общий риск-аппетит Общества не будет превышен.

54. Уровни риск-толерантности к ключевым рискам определяются владельцами рисков на основании двух основных подходов:

1) **субъективный подход** – осуществляется путем проведения опроса руководства Общества, руководителей структурных подразделений и ключевых работников Общества. При данном подходе определяется допустимое отклонение показателей, которые не влияют на достижение целей и задач Общества (например, отклонение от запланированных показателей, установленных стратегическими документами Общества и др.);

2) **объективный подход** – определяется путем определения ключевых финансовых показателей. Неисполнение данных показателей может привести к ухудшению финансовых показателей Общества. В связи с чем, тот допустимый утвержденный уровень риск-толерантности будет являться значением риск-аппетита.

55. Риск-аппетит может выражаться в количественном и качественном виде. В качественном виде риск-аппетит представляет собой значение Общества о степени и характере принимаемых рисков.

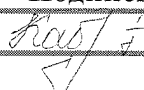
56. Риск-аппетит Общества, выражаемый в качественном виде, определяется по трем уровням готовности принимать риск:

1) **низкий уровень** – Общество не готово рисковать, и отказывается от преимуществ и выгод от принятия риска;

2) **средний уровень** – Общество готово рисковать при условии принятия мер по минимизации риска и не превышения количественного значения риск-аппетита для данного риска. Обязательным условием принятия среднего уровня риска является значимость выгод для Общества;

3) **высокий уровень** – Общество готово принимать дополнительный риск независимо от вероятности и значимости данного риска, а также от возможности

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

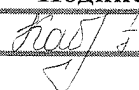
Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		22/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

управлять им. Решение по данным рискам принимается Обществом самостоятельно.

57. Риск-аппетит Общества, выражаемый в качественном виде, определен следующим образом:

Группа рисков	Уровень риск-аппетита Общества	Пояснение
Стратегические риски	Низкий уровень	Общество не может допустить срыва стратегических задач, поскольку эти задачи имеют государственное значение. Общество не приемлет причинение ущерба деловой репутации. В силу своего положения, Общество подвержено воздействию публикаций или распространению неточной/негативной информации в СМИ и других информационных источниках (социальные сети и др.). Тем не менее, Общество стремится поддерживать свою репутацию и стремится к исполнению поставленных стратегических целей и задач.
Финансовые риски	Средний уровень	Финансовые риски отличаются неустойчивостью и естественной непредсказуемостью. Как и любые компании, Общество подвергается таким неизбежным/неотъемлемым рискам как рыночный риск, риск значительной девальвации местной валюты, ценовой риск, риск ликвидности, снижение прибыльности, колебание валютных курсов, финансовые убытки/ущербы и др. Общество может принимать незначительные финансовые риски, поскольку имеет достаточные ресурсы для того, чтобы реагировать на выявленные финансовые риски.
Проектные риски	Низкий уровень	Проектные риски необходимо принимать в целях реализации государственных программ. Многие программы определены стратегическими решениями Единственного акционера Общества, при этом некоторые из программ несут в себе существенные проектные риски. Поэтому Общество не приемлет возникновение проектных рисков.
Операционные риски	Средний уровень	Общество имеет достаточные ресурсы для того, чтобы реагировать на выявленные операционные риски. Существует достаточные собственные средства для того, чтобы принимать незначительные операционные риски.

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		23/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

Правовые риски	Низкий уровень	Общество не приемлет несоответствие установленным законодательным и нормативным требованиям Республики Казахстан.
Коррупционные риски	Низкий уровень	Общество не может допустить реализацию коррупционных правонарушений, неисполнение антикоррупционного стандарта, норм антикоррупционного законодательства Республики Казахстан и внутренних нормативных документов Общества в области противодействия коррупции.
ИТ-риски	Низкий уровень	Общество не готово рисковать информационным обеспечением Общества и отказывается от преимуществ и выгод принятия ИТ-риска.
Кадровый риск (риск человеческих ресурсов)	Средний уровень	В условиях режима дистанционной работы, повсеместной цифровизации и автоматизации процессов, риски, связанные с человеческими ресурсами, становятся базовыми, выступая в качестве рискообразующих факторов для остальных видов рисков.
Риски ИБ (информационной безопасности)	Низкий уровень	Общество не готово рисковать информационной безопасностью и отказывается от преимуществ и выгод принятия риска ИБ.

58. Количественное значение риск-аппетита Общества определяется путем вычисления допустимого изменения значения чистой прибыли и собственного капитала при условии соблюдения планового показателя ROE (рентабельности собственного капитала).

59. Расчеты по определению значения количественного риск-аппетита для финансовых показателей осуществляется Риск-менеджером совместно со структурным подразделением, ответственным за планирование и финансовую отчетность.

60. Риск-аппетит пересматривается и утверждается Советом директоров Общества при существенном изменении направлений бизнеса или бизнес-среды, но не реже одного раза в год. В исключительных случаях уровень риска Общества может превышать уровень установленного риск-аппетита, если мероприятия, направленные на его снижение, экономически не эффективны, либо несут в себе еще большие риски.

61. Все результаты и предложения по расчетам риск-аппетита и риск-толерантности Общества должны согласовываться с заинтересованными структурными подразделениями Общества, в том числе, со структурным подразделением ответственными за стратегическое планирование, а также со

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		24/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

структурным подразделением ответственным за планирование и финансовую отчетность.

7. Идентификация и оценка рисков

62. Идентификация рисков – это определение подверженности Общества влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достигать Обществом запланированных целей и реализации поставленных задач.

63. Система управления рисками Общества направлена на выявление рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

64. Общество на регулярной основе проводит идентификацию и оценку рисков с участием работников Общества, в целях выявления максимального спектра рисков, повышения осведомленности об окружающих Общество рисках, выделения наиболее критических рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение его стратегических целей и задач.

65. Систематизация идентифицированных рисков позволяет:

- 1) достичь последовательности в классификации и количественной оценке рисков;
- 2) предоставить платформу для построения более сложных инструментов и технологий количественной оценки рисков;
- 3) предоставить возможность для согласованного управления и контроля рисков в Обществе.

66. В рамках проведения оценки и анализа рисков в Обществе используются качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.

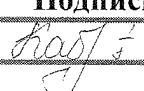
67. Результаты идентификации и оценки рисков формируются Риск-менеджером в форме Регистра рисков и Карты рисков Общества согласно Правилам.

68. Для классификации рисков используется группировка рисков по следующим категориям:

- 1) **стратегические риски** – риски возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития Общества, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других, внешних факторов системного характера.

Управление стратегическими рисками осуществляется структурным подразделением, ответственным за стратегическое планирование через разработку

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из	
		25/34	
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм	

и утверждение соответствующего стратегического документа и мониторинга его исполнения;

2) **финансовые риски** – включают риски, связанные со структурой капитала Общества, снижением финансовой прибыльности, колебаниями валютных курсов, колебаниями процентных ставок, финансовые убытки, понесенные Обществом в результате неправомерных действий (бездействий) должностных или третьих лиц и т. д.

Управление финансовыми рисками осуществляется структурным подразделением, ответственным за планирование и финансовую отчетность совместно с Риск-менеджером, через разработку внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность Общества, направленную на проведение мероприятий по снижению финансовых рисков Общества;

3) **проектные риски** – риски ухудшения итоговых показателей проекта, возникающих под влиянием неопределенности. Под неопределенностью понимается состояние объективных условий, в которых проект принимается к исполнению, не позволяющее предвидеть последствия решений в силу неточности и неполноты доступной информации. Степень неопределенности имеет существенное значение, потому что способность управлять, возможна только теми рисками, по которым имеется какая-либо значимая информация.

Управление проектными рисками осуществляется производственными структурными подразделениями Общества через разработку внутренних нормативных документов Общества, регламентирующих взаимодействие между структурными подразделениями Общества при исполнении какого-либо проекта, а также исполнение требований договоров, уставов проектов и технических документаций проектов;

4) **операционные риски** – риски возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников Общества (человеческий фактор).

Управление операционными рисками осуществляется на уровне каждого структурного подразделения и работника Общества;

5) **правовые риски** – риск возникновения потерь (убытков) вследствие несоблюдения Обществом требований законодательства Республики Казахстан, либо несоблюдения процедур, установленных во внутренних нормативных документах Общества.

Управление правовыми рисками осуществляется через разработку ответственными структурными подразделениями и работниками Общества внутренних нормативных документов Общества, направленных на проведение

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		26/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

мероприятий по снижению правового риска и проведения внутренних аудитов СВА на периодичной основе;

6) **коррупционные риски** – риски возникновения причин и условий, способствующих совершению коррупционных правонарушений.

Управление коррупционными рисками осуществляется структурными подразделениями и работниками Общества путем системного и комплексного использования мер по противодействию коррупции в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренними нормативными документами Общества;

7) **ИТ-риски** – риск информационных технологий, любой риск, связанный с использованием информационных технологий.

В то время как информация всегда являлась ценным и важным ресурсом, сейчас, Общество всё более зависимо от информации, её обработки и, особенно, от информационных технологий. В связи с этим, события, влияющие каким-либо образом на информационные технологий, могут оказать неблагоприятные воздействия на бизнес-процессы Общества.

Управление ИТ-риском осуществляется ответственными структурными подразделениями и работниками Общества путем системного и комплексного использования мер по своевременному обеспечению информационных технологий и сохранности информации в соответствии с международными стандартами и внутренними нормативными документами Общества;

8) **риски ИБ (информационной безопасности)** – это потенциальные возможности использования уязвимостей актива или группы активов конкретной угрозой для причинения ущерба Обществу. Риски ИБ – это вероятные потери Общества в результате инцидентов.

Риски ИБ связаны с нарушениями конфиденциальности, целостности и доступности информационных активов Общества. Они являются, как правило, результатом промышленного шпионажа, саботажа, кибератак на информационные ресурсы, а также целевых хакерских и других атак.

Управление рисками ИБ осуществляется ответственными структурными подразделениями и работниками Общества путем системного и комплексного использования мер по обеспечению информационной безопасности Общества в соответствии с международными стандартами и внутренними документами Общества;

9) **кадровые риски (риски человеческих ресурсов)** – это опасность вероятных потерь кадровых ресурсов и рациональное применение человеческих ресурсов Общества. Деятельность по управлению персоналом является сферой, для которой характерна подверженность к наибольшему числу сложно оцениваемых и

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		27/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

предсказуемых рисков. Опыт и квалификация работников Общества – самый ценный актив, который позволяет минимизировать риск образующие факторы для остальных видов рисков.

Управление кадровыми рисками осуществляется ответственными структурными подразделениями и работниками Общества путем системного и комплексного использования мер по обеспечению достаточного уровня человеческого капитала для реализации целей и задач Общества в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренними нормативными документами Общества.

8. Управление рисками

69. Управление рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками Общества. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, Общество должно сконцентрировать внимание на критических рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение целей и задач. Принимаемые решения по управлению критическими рисками являются обязательными для исполнения всеми работниками Общества.

70. Выбор методов реагирования на риски с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска, включает в себя следующие опции:

1) **уменьшение и контролирование рисков** – воздействие на риск путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий в случае реализации риска, что включает изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменения причин возникновения или последствий от реализации риска в целях снижения уровня возможных потерь;

2) **удерживание/принятие риска**, подразумевающее, что его уровень риска допустим для Общества, и Общество принимает возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после применения мероприятий по его минимизации;

3) **финансирование рисков** – передача/разделение риска или частичная передача риска другой стороне, включая использование различных механизмов (заключение контрактов, договоров, страховых соглашений, создание резервов/резервных фондов), позволяющих произвести разделение ответственности и обязательств;

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	28/34
		№ изм

4) **уход (уклонение) от риска/избежание риска** путем принятия решения против продолжения или принятия действия, которое является источником возникновения риска;

5) **устранение рисков** - воздействие на риск путем проведения предупредительных и иных мероприятий, направленных на недопущение появления рисков.

71. Уменьшение и контроль рисков подразумевает мероприятия, направленные на:

1) предупреждение убытков – сокращение вероятности наступления определенного риска (убытка):

2) контроль убытков – сокращение размера убытка в случае наступления риска;

3) диверсификация – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

72. Уменьшение и контроль стратегического риска Общества осуществляется путем мониторинга и исполнения, утвержденных краткосрочных и долгосрочных планов и стратегий, по результатам которого принимаются корректирующие меры, в том числе для отражения изменений во внутренней и внешней среде.

73. Методами уменьшения и контроля правовых рисков Общества являются своевременная актуализация внутренних нормативных документов Общества соответствующими заинтересованными структурными подразделениями Общества (разработчиками) в установленном порядке, путем проведения мониторинга изменений законодательства Республики Казахстан в рамках своей компетенции и оценка влияния изменений на деятельность Общества и разработка мер, необходимых для их принятия в случае необходимости.

74. Уменьшение и контроль операционных рисков в Обществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес-процессов и разработки соответствующих мероприятий по их усовершенствованию.

75. Уменьшение и контроль проектных рисков Общества осуществляется путем определения ключевых показателей проектов, формирования необходимого уровня резервов на покрытие убытков, методов внутреннего контроля, а также создания своевременной и эффективной системы отчетности и мониторинга.

76. Устранение и контроль коррупционных рисков в Обществе осуществляется путем проведения внутреннего анализа коррупционных рисков Общества, а также путем соблюдения антикоррупционного стандарта, норм антикоррупционного законодательства Республики Казахстан и внутренних нормативных документов Общества в области противодействия коррупции.

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		29/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

77. В случае, если применяемые методы по уменьшению и контролю рисков связаны с финансовыми затратами Общества, и эти затраты являются существенными, проводится следующий анализ:

1) насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет удержания и/или финансирования (переноса) рисков;

2) какова альтернативная стоимость затрат на мероприятие по сравнению со стоимостью удержания/переноса рисков.

78. Удержания/принятия рисков Обществом осуществляется в соответствии с утвержденным уровнем риск-толерантности и уровнем риск-аппетита Общества.

79. Распределение удерживающей способности Общества по рискам основывается на анализе влияния каждого из рисков и стоимости переноса рисков, т.е., чем дороже стоимость переноса рисков, тем более высокая доля удержания направляется для такого риска. В случае возникновения существенных событий уровень риск-аппетита пересматривается.

80. Финансирование (перенос) рисков включает следующие инструменты, в том числе инструменты Учетной политики:

1) хеджирование (для «спекулятивных» рисков – риски, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам);

2) перенос риска по контракту/договору (перенос ответственности за риск на контрагента за дополнительное вознаграждение или соответствующее увеличение стоимости контракта/договора);

3) создание резервов/резервных фондов;

4) другие альтернативные методы финансирования рисков.

Основным отличительным признаком этих инструментов является наличие «платы» за риск, что, соответственно, требует оптимального применения этого инструмента с целью снижения расходов Общества.

81. Уход от риска/избежание риска включает в себя действия, направленные на прекращение или отказ от осуществления операций, которые потенциально приведут к негативным последствиям для Общества.

82. Выбор наиболее подходящего метода реагирования на риски производится с учетом балансирования затрат, связанных с определенным методом, с преимуществами, которые влекут его использование, и других, прямых и косвенных затрат.

83. При выявлении ключевых рисков Обществом осуществляется применение соответствующих мер и методов реагирования на риски, и разрабатывается План мероприятий по управлению ключевыми рисками, который включает в себя перечень необходимых мероприятий, сроки исполнения и ответственных структурных подразделений Общества согласно Правилам.

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		30/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

9. Контрольные действия и мониторинг

84. После определения ключевых рисков и мероприятий по управлению ими, определяются основные бизнес-процессы, подверженные этим рискам. Проводится пошаговый анализ бизнес-процессов для определения необходимости и целесообразности включения соответствующих контрольных действий.

85. Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут владельцы рисков в рамках своей компетенции.

86. Владельцы рисков и Риск-менеджер (в пределах компетенции) постоянно ведут мониторинг и своевременно информируют руководство Общества о потенциальных и реализованных рисках в сроки и порядке определенными Правилами.

87. В Обществе осуществляется мониторинг эффективности системы управления рисками и при необходимости, ее модификация и усовершенствование. Общество осуществляет мониторинг и контролирует свои риски в соответствии с основными принципами Политики и Кодекса.

88. Советом директоров Общества ежегодно утверждаются ключевые рисковые показатели для ключевых рисков Общества. Ключевые рисковые показатели – это индикаторы, сигнализирующие о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное воздействие на деятельность Общества. Ключевые рисковые показатели разрабатываются с целью предоставления Правлению, Комитету, Совету директоров Общества своевременной информации относительно ключевых рисков Общества и их факторов.

89. Обществом утверждается документ, определяющий методику разработки ключевых рисковых показателей, содержащую (не ограничиваясь) детальное описание применяемых видов ключевых рисковых показателей, методов выявления, а также способов определения пороговых уровней ключевых рисковых показателей и источников информации для расчета показателей (далее – Методика разработки ключевых рисковых показателей).

90. Ключевые рисковые показатели разрабатываются владельцами рисков совместно с Риск-менеджером на основании подходов, описанных в Методике разработки ключевых рисковых показателей.

91. Общество в лице Риск-менеджера документирует разработанные ключевые рисковые показатели в документе, определяющем панели ключевых рисковых показателей, которая является удобным и эффективным инструментом для мониторинга ключевых рисков (далее – Панель ключевых рисковых

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		31/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

показателей). Панель ключевых рисков показателей включает паспорт показателя, который состоит из двух частей: информативной и расчетной. Информативная часть паспорта описывает характеристики ключевых рисков показателей, а расчетная - включает в себя калькуляцию показателя за определенный период.

92. Мониторинг системы управления рисками является важной частью всего бизнес-процесса и оценивает, как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Ежеквартально Риск-менеджер представляет отчетность о ключевых результатах работы КСУР и по текущему состоянию ключевых рисков показателей Комитету и Совету директоров Общества.

93. Отчет по управлению рисками позволяет представить аналитические данные и должен содержать как минимум следующую информацию:

- 1) о рисках Общества, которые влияют на реализацию стратегии и бизнес-планов Общества;
- 2) об анализе рисков Общества;
- 3) об изменениях в уровне рисков;
- 4) по улучшению контроля и процесса в реализации любых решений Совета директоров Общества в части управления рисками.

94. Правление Общества регулярно в рамках ежеквартальных отчетов по управлению рисками представляет отчетность Комитету и Совету директоров Общества о проделанной работе в области совершенствования КСУР, который формируется Риск-менеджером согласно Правилам.

95. В Обществе утверждается Методика, которая определяет процедуры регулярной независимой оценки эффективности КСУР, а также текущих мероприятий по минимизации рисков.

96. Общество осуществляет независимую оценку эффективности текущих мероприятий по минимизации рисков по ключевым рискам. Независимую оценку эффективности текущих мероприятий проводит СВА или привлеченный Обществом внешний эксперт. Оценка КСУР внешним экспертом осуществляется не реже одного раза в три года. Привлечение внешних экспертов для оценки эффективности КСУР необходимо для оценки ее соответствия передовой практике в этой сфере.

97. СВА осуществляет оценку эффективности КСУР на основании подходов, определенных в Методике, и представляет формальный отчет с результатами данной оценки (в том числе с описанием прогресса в реализации любых рекомендаций СВА в отношении повышения эффективности КСУР).

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабенков К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		32/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

98. Отчет по результатам оценки эффективности КСУР и мероприятия по реализации рекомендаций (рекомендации СВА) направляются СВА Правлению, Комитету и Совету директоров Общества для ознакомления и принятия решения.

99. На основании Отчета по результатам оценки эффективности КСУР Риск-менеджером готовятся мероприятия по реализации рекомендаций СВА, в котором в дальнейшем отражается процесс реализации мероприятий по улучшению КСУР.

10. Информация и коммуникация

100. В процессе реализации каждого компонента системы управления рисками обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках системы управления рисками, проходят согласование с заинтересованными структурными подразделениями Общества, которые вносят свои замечания и предложения.

101. Информация и коммуникация в Обществе позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышают уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски.

11. Заключительные положения и ответственность

102. Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут владельцы рисков и Риск-менеджер в рамках своей компетенции.

103. Владельцы рисков в рамках КСУР несут ответственность:

- 1) за несвоевременную идентификацию и оценку рисков;
- 2) за несвоевременное информирование руководство Общества и/или Риск-менеджера о значительных рисках в сфере своей деятельности;
- 3) за несвоевременное представление отчетности по управлению рисками и информации по реализованным рискам в порядке и сроки, установленными внутренними нормативными документами Общества в области управления рисков;
- 4) за реализацию утвержденных в Плане мероприятий по управлению (ключевыми) рисками мероприятий по реагированию и управлению (ключевыми) рисками в установленные сроки;

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		

Риск-менеджер	АО «Центр электронных финансов»	стр/из
		33/34
Дата введения	Политика по управлению рисками акционерного общества «Центр электронных финансов»	№ изм

5) за убытки, понесенные Обществом в результате несвоевременного выявления рисков в рамках своей компетенции в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

104. Ответственность, задачи, функции, права и полномочия Риск-менеджера предусмотрены Кодексом, Политикой и должностной инструкцией.

105. Работники, задействованные в процессе управления КСУР в Обществе, должны руководствоваться принципами беспристрастности и объективности, раскрывать информацию на условиях конфиденциальности об имеющихся существенных интересах, которые могут повлиять на принятие решений.

106. Члены Совета директоров, Комитета, Правления Общества и Риск-менеджер имеют доступ к любой информации о рисках в Обществе.

107. Ознакомление с Политикой осуществляется структурным подразделением, ответственным за кадровое обеспечение и является обязательным для всех работников Общества для руководства в работе и исполнения.

108. Изменения и дополнения в Политику вносятся решениями Совета директоров Общества в установленном порядке.

109. Вопросы, не урегулированные Политикой, разрешаются в соответствии с внутренними нормативными документами Общества и действующим законодательством Республики Казахстан.

Разработал:

ФИО	Должность	Подразделение	Подпись
Кабекенов К.Ж.	Риск-менеджер		