

УТВЕРЖДЕНА
решением Совета директоров
АО «Эйр Астана»
Протокол №196 от 05 сентября 2019 г.

Политика системы внутреннего контроля
АО «Эйр Астана»

Алматы 2019

Содержание

1. Основные положения.....	3
2. Основные термины	4
3. Цели и задачи Системы внутреннего контроля.....	6
4. Контрольная Среда	8
5. Оценка Рисков.....	12
6. Контрольные Процедуры	14
7. Информация и Коммуникация	17
8. Мониторинг.....	20
9. Отчет Совета директоров по внутреннему контролю	22
Приложение 1. Матрица Рисков и Контролей.....	23

1. Основные положения

- 1.1. Политика Системы внутреннего контроля АО «Эйр Астана» (далее «Политика») была разработана на основании рекомендаций Комитета Спонсорских Организаций Тредвея (COSO) и юридических и регуляторных актов, регулирующих деятельность АО «Эйр Астана» (далее «Компания»), а также внутренних нормативных документов Компании утвержденных Советом директоров Компании.
- 1.2. Целью настоящей Политики является установление принципов, направлений и обязанностей, которые должны соблюдаться для укрепления и эффективного функционирования Системы внутреннего контроля (СВК) Компании с целью снижения рисков и распространения культуры контроля для обеспечения соблюдения законодательства, регуляторных актов и других норм, установленных регулируемыми органами и Компанией.
- 1.3. Кроме того, политика направлена на повышение эффективности СВК и внедрение документированных процедур контроля и мониторинга.
- 1.4. Система внутреннего контроля компании основана на «COSO Internal Control - Integrated Framework», который состоит из пяти компонентов и 17 принципов, относящихся к каждому компоненту. Внутренний контроль направлен на достижение операционных целей, целей отчетности и на соответствие законодательству и внутренним правилам.

2. Основные термины

В рамках настоящего документа используются следующие основные термины и определения:

- **Контроли Приложений** – запрограммированные процедуры в прикладном программном обеспечении и связанные с ними ручные процедуры, предназначенные для обеспечения полноты и точности обработки информации.
- **Автоматические Контроли** – контрольные процедуры, в основном или полностью выполняемые с помощью технологии (например, функции автоматического управления, запрограммированные в компьютерном программном обеспечении; в отличие от Ручного Контроля).
- **Владелец риска бизнес процесса** – владелец бизнес-процесса.
- **Категория** – одна из трех групп целей внутреннего контроля. Категории относятся к операционной деятельности, отчетности и комплаенс.
- **Комплаенс** – связано с соблюдением законов и правил, применимых к организации.
- **Контроль** – политика или процедура, которая является частью внутреннего контроля.
- **Контрольная Процедура** – действие, установленное с помощью политики и процедуры, которое помогает обеспечить выполнение директив руководства по снижению рисков для достижения целей.
- **Недостаток Контроля** – синоним дефицита внутреннего контроля. Недостаток контроля может также описывать недостаток в отношении конкретного контроля или контрольной процедуры.
- **Дизайн** – (1) намерение/цель; как используется в определении внутреннего контроля, дизайн системы внутреннего контроля призван обеспечить разумную уверенность в достижении целей; когда намерение реализовано, система может считаться эффективной. (2) План; как система должна работать, в отличие от того, как она на самом деле работает.
- **Детективный Контроль** – контроль, предназначенный для обнаружения непреднамеренного события или результата после начала процесса, но до того, как цели процесса достигнуты (в отличие от превентивного контроля).
- **Внешняя Среда** – что-либо за пределами Компании, которое влияет на способность достигать стратегию и бизнес-цели.
- **Присущие Ограничения** – ограничения всех систем внутреннего контроля. Ограничения/Лимиты связаны с предварительными условиями внутреннего контроля, внешними событиями, находящимися за пределами контроля субъекта, пределами человеческого суждения, реальностью, в которой могут происходить сбои, и возможностью влияния и сговора руководства.
- **Недостаток внутреннего контроля** – недостаток в компоненте или компонентах и соответствующих принципах, которые уменьшают вероятность достижения целей Компанией.
- **Внутренняя Среда** – что-либо внутри Компании, которое влияет на ее способность достигать стратегию и бизнес-цели.

- **Существенный Недостаток** – недостаток внутреннего контроля или сочетание недостатков, которые значительно снижают вероятность того, что Компания сможет достичь своих целей.
- **Вмешательство/Интервенции Руководства** – превышение/нарушение руководством установленных политик или процедур для законных целей при работе с неповторяющимися или нестандартными транзакциями или событиями, которые в противном случае могут быть исполнены ненадлежащим образом.
- **Нарушения Руководства** – превышение/нарушение руководством предписанных политик или процедур в незаконных целях с целью личной выгоды или с целью представления преувеличенной информации о финансовом состоянии Компании или ее статуса по соответствию.
- **Управленческий Процесс** – серия действий, предпринимаемых руководством для управления Компанией. Система внутреннего контроля является частью интегрированного процесса управления.
- **Ручные Контроли** – Контроли, выполняющиеся вручную, а не с помощью технологии (в отличие от Автоматических Контролей).
- **Превентивный Контроль** – контроль, предназначенный для предотвращения непреднамеренного события или результата во время первоначального возникновения (в отличие от детективного контроля).
- **Процедура** – действия, которые реализуют политику.
- **Процессный риск** – риск бизнес-процесса.
- **Разумная Уверенность** – Концепция того, что внутренний контроль, независимо от того, насколько хорошо он спроектирован и работает, не может гарантировать, что цели Компании будут достигнуты. Это связано с Присущими Ограничениями во всех системах внутреннего контроля.
- **Общие Контроли Технологий** – контрольные мероприятия, которые помогают обеспечить непрерывное, правильное функционирование технологии. Они включают в себя контроль над технологической инфраструктурой, управление безопасностью, а также приобретение, разработку и обслуживание технологий. Другими терминами, иногда используемыми для описания общих средств контроля технологией, являются «общие компьютерные контроли» и «контроли информационных технологий».
- **Контроли Транзакций** – контрольные процедуры, которые непосредственно поддерживают действия по снижению рисков обработки транзакций в бизнес-процессах организации. Контроль транзакций может быть ручным или автоматическим и, скорее всего, будет охватывать цели обработки информации: полноту, точность и достоверность.
- **Отдел Управления Рисками Департамента Управленческой Ответности и Управления Рисками** – структурное подразделение Компании, отвечающее за вопросы управления рисками и внутреннего контроля.

3. Цели и задачи Системы внутреннего контроля

- 3.1. Внутренний контроль – это процесс, на который влияют Совет директоров, руководство и другой персонал Компании, призванный обеспечить разумную уверенность в достижении целей, касающихся операционной деятельности, отчетности и комплаенс:
- Операционные цели – эффективность и результативность деятельности Компании, включая цели операционной и финансовой деятельности, а также защиту активов от убытков.
 - Цели отчетности – внутренняя и внешняя финансовая и нефинансовая отчетность, которая может включать в себя надежность, своевременность, прозрачность или другие условия, установленные регуляторами, разработчиками стандартов или политикой Компании.
 - Цели комплаенс – соблюдение законов и правил, которым подчиняется Компания.
- 3.2. Внутренний контроль направлен на обеспечение разумной уверенности в том, что цели Компании, связанные с внешней отчетностью и соблюдением законов и правил, будут достигнуты и реализуются путем организации Системы внутреннего контроля (СВК). Основные цели СВК заключаются в следующем:
- Повышение операционной эффективности.
 - Защита активов и эффективное использование ресурсов.
 - Обеспечение полноты, достоверности и точности финансовой и управленческой отчетности.
 - Обеспечение соответствия законодательным требованиям и внутренним правилам.
 - Уменьшение вероятности риска и потенциального ущерба от его реализации.
 - Контроль за эффективным функционированием бизнес-процессов.
- 3.3. СВК Компании является неотъемлемой частью корпоративного управления и охватывает все уровни управления, все внутренние процессы и операции Компании.
- 3.4. СВК обеспечивает построение системы управления, способной быстро реагировать на риски, осуществлять контроль над бизнес-процессами и повседневной деятельностью Компании, а также незамедлительно информировать руководство о любых существенных недостатках и областях для улучшения.
- 3.5. Вовлечение и постоянное сотрудничество всех сотрудников Компании необходимо для надежного и эффективного функционирования СВК.
- 3.6. СВК Компании основана на «COSO Внутренний контроль – Интегрированная модель» и состоит из пяти взаимосвязанных компонентов:
- Контрольная Среда
 - Оценка Рисков
 - Контрольные Процедуры
 - Информация и Коммуникация
 - Мониторинг.
- 3.7. Политика направлена на повышение эффективности СВК Компании путем реализации порядка документирования и мониторинга Контрольных процедур.
- 3.8. Задачами Политики являются:

- Определение ролей и обязанностей работников Компании в рамках СВК.
- Описание процесса разработки Матрицы рисков и контролей.
- Описание мониторинга контрольных процедур.

4. Контрольная Среда

- 4.1. Контрольная Среда – это набор стандартов, процессов и структур, которые обеспечивают основу для осуществления внутреннего контроля в Компании. Он является основой других компонентов СВК и обеспечивает четкую структуру для участников системы.
- 4.2. Совет директоров и высшее руководство устанавливают «тон наверху» в отношении важности внутреннего контроля, включая ожидаемые стандарты поведения.
- 4.3. Совет директоров и высшее руководство Компании обеспечивают создание контрольной среды, которая демонстрирует значимость, важность и необходимость внутреннего контроля и соблюдения норм деловой этики на всех уровнях деятельности.
- 4.4. Контрольная среда включает:
 - Организационная структура и распределение полномочий и ответственности
 - Этические нормы и добросовестность Компании
 - Философия и стиль управления
 - Кадровая политика: процесс привлечения, развития и удержания компетентных лиц.
 - Компетентность сотрудников: показатели эффективности, стимулов и вознаграждений для обеспечения ответственности за производительность.
- 4.5. Политика определяет компетенцию участников системы в зависимости от их роли в разработке, утверждении, внедрении и оценке эффективности СВК.
- 4.6. Организационная структура Компании соответствует передовой международной практике в области внутреннего контроля, где все участники имеют четкие обязанности.
- 4.7. **Совет директоров** несет ответственность за организацию эффективной СВК в Компании:
 - утверждает Политику СВК и все изменения и обновления к ней;
 - принимает меры по повышению эффективности внутреннего контроля;
 - регулярно рассматривает оценку эффективности СВК.
- 4.8. **Комитет по аудиту** Совета директоров является надзорным органом по эффективности системы внутреннего контроля со следующими обязанностями:
 - анализирует отчеты внешних и внутренних аудиторов о состоянии системы внутреннего контроля;
 - анализирует эффективность инструментов системы внутреннего контроля Компании и дает предложения по этим и другим смежным вопросам;
 - контролирует соблюдение рекомендаций внутренних и внешних аудиторов Компании в отношении системы внутреннего контроля;
 - анализирует результаты и качество разработанных Компанией мер (корректирующих шагов) по совершенствованию системы внутреннего контроля.
- 4.9. **Комитет по рискам**, который состоит из высшего руководства Компании, несет ответственность за реализацию Политики, надежную и эффективную работу СВК и следующие действия:
 - предварительно одобряет Политику СВК и все изменения и обновления к ней;
 - обеспечивает реализацию Политики;

- утверждает План мероприятий по СВК;
 - рассматривает отчеты об отклонениях и недостатках СВК;
 - поддерживает улучшения среды внутреннего контроля, всегда стремясь найти баланс между эффективностью процессов, контроля и затрат, а также соответствие стратегическим целям Компании.
- 4.10. **Служба внутреннего аудита** проводит оценку эффективности СВК и предоставляет отчеты Комитету по аудиту и Совету директоров.
- 4.11. **Отдел по управлению рисками** Департамента управленческого учета и управления рисками несет ответственность за организацию и функционирование СВК:
- разрабатывает Политику, в случае необходимости, регулярно рассматривает и обновляет Политику;
 - организует и координирует работу СВК;
 - обеспечивает методологическую поддержку владельцам бизнес-процессов в постоянном улучшении бизнес-процессов;
 - обеспечивает методологическую поддержку владельцам бизнес-процессов при разработке, документировании, внедрении, мониторинге и улучшении процедур контроля;
 - обеспечивает методологическую поддержку владельцам бизнес-процессов при разработке и обновлении матрицы рисков и контроля;
 - идентифицирует необходимость внедрения новых контролей и/или необходимость улучшения существующих контролей, когда их отсутствие и/или недостаточность приводят к значительным недостаткам;
 - рассматривает/оценивает планы мероприятий, указанные владельцами бизнес-процессов в отношении достижения целей внутреннего контроля и снижения рисков;
 - рассматривает новые внутренние правила на предмет их практичности и согласованности с существующими внутренними правилами.
- 4.12. **Владелец бизнес процесса** несет ответственность, включая но не ограничиваясь, за следующее:
- гарантирует, что сотрудники его структурного подразделения соблюдают Политику;
 - разрабатывает, документирует, реализует, контролирует и улучшает контрольные процедуры;
 - обеспечивает эффективное функционирование своих бизнес-процессов и контроль деятельности;
 - обеспечивает интеграцию бизнес-процессов;
 - обеспечивает включение контрольных процедур в соответствующие должностные инструкции;
 - оценивает контрольные процедуры, которые находятся под их ответственностью;
 - обеспечивает выполнение существующих контрольных процедур;
 - разрабатывает и внедряет новые внутренние контроли и улучшает существующие меры контроля;

- предоставляет информацию о реализации процессных рисков Отделу по управлению рисками сразу после идентификации;
 - предоставляет все документы, регулирующие бизнес-процесс (внутренние правила, должностные инструкции и т. д.), в отдел по управлению рисками согласно запросу;
 - своевременно сообщает о любых изменениях во внутреннем контроле (процессах, людях и системах).
- 4.13. **Функция COMPLIANCE** несет ответственность за обеспечение эффективности и результативности дизайна и внедрение действий в бизнес процессы, направленных на управление COMPLIANCE рисками, которые включают риски коррупции и мошенничества, а также несоблюдения применимых законов и/или внутренних нормативных документов.
- 4.14. **Финансовый контроллер** отвечает за разработку и обеспечение контрольных мероприятий в бизнес-процессах, связанных с финансовым управлением, финансовой и бухгалтерской отчетностью.
- 4.15. Высшее руководство устанавливает с помощью Совета директоров структуры, линии отчетности, а также соответствующие полномочия и обязанности для достижения целей.
- 4.16. Высшее руководство Компании несет ответственность за внедрение прозрачной, надежной и эффективной организационной структуры Компании, а также за ее дальнейшую оптимизацию и обновление при необходимости в случае изменения стратегии Компании, а также с учетом изменений внешних факторов, влияющих на Компанию.
- 4.17. Организационная структура Компании должна соответствовать стратегическим целям и задачам и поддерживает:
- Определение связанных и последовательных целей и задач на разных уровнях Компании;
 - Разделение и делегирование ключевых полномочий и обязанностей внутри Компании;
 - Подробное регулирование ответственности работников и критерии оценки эффективности;
 - Надлежащая система внутренней отчетности;
 - Обеспечение эффективного взаимодействия структурных подразделений и работников Компании.
- 4.18. Организационная структура Компании должна регулироваться внутренними нормативными документами с включением целей и задач, функций, обязанностей, прав, компетенций, полномочий органов, структурных подразделений и работников Компании.
- 4.19. В Компании действуют ценности и Кодекс поведения, которые отражают видение и понимание деловой этики участниками СВК.
- 4.20. Совет директоров и высшее руководство Компании предпринимают необходимые действия для уменьшения и устранения возможности неэтичных и противоправных действий со стороны работников.
- 4.21. Ознакомление всех новых сотрудников с Кодексом поведения осуществляется на этапе приема на работу. Все сотрудники ежегодно проходят обучение на знание Кодекса поведения.
- 4.22. Все сотрудники ознакомлены с ценностями HEART Компании, соблюдение которых оценивается в

соответствии с системой служебной аттестации Компании.

- 4.23. Компания стремится привлекать, развивать и удерживать компетентных лиц в соответствии с целями.
- 4.24. Высшее руководство несет ответственность за разработку и внедрение кадровой политики Компании, утверждение общей численности персонала и обеспечивает соблюдение утвержденных стандартов и процедур найма, прозрачной системы оценки, обучения сотрудников и других процедур управления персоналом.
- 4.25. Старшее руководство отвечает за разработку и внедрение должностных инструкций с указанием функций и необходимых компетенций.
- 4.26. Старшее руководство несет ответственность за разработку и внедрение процедур делегирования обязанностей в рамках организационной структуры, которые определяют процедуры мониторинга выполнения поставленных задач и обеспечения обратной связи с работниками.
- 4.27. Владельцы бизнес-процессов несут ответственность за мониторинг выполнения функциональных обязанностей сотрудниками в соответствии с должностными инструкциями, предоставление обратной связи сотрудникам и проведение оценки эффективности.

5. Оценка Рисков

- 5.1. Оценка рисков включает в себя динамический и итеративный процесс выявления и анализа рисков для достижения целей Компании, формирующий основу для определения способов управления рисками. Обязательным условием оценки риска является установление целей, связанных на разных уровнях Компании.
- 5.2. Высшее руководство определяет цели в категориях, относящихся к операционной деятельности, отчетности и комплаенс, с достаточной ясностью, чтобы иметь возможность выявлять и анализировать риски для этих целей.
- 5.3. Оценка риска также требует, чтобы высшее руководство учитывало влияние возможных изменений во внешней среде и в рамках собственной бизнес-модели, которые могут сделать внутренний контроль неэффективным.
- 5.4. Совет директоров несет ответственность за надежное, прозрачное и эффективное функционирование Корпоративной системы управления рисками (КСУР) и процесс оценки рисков в Компании.
- 5.5. Владелец бизнес-процесса и участники СВК совместно с отделом по управлению рисками проводят идентификацию и оценку рисков на уровне процесса.
- 5.6. Процессные риски идентифицируются в соответствии с Правилами идентификации и оценки рисков АО «Эйр Астана», кроме того, для выявления рисков может быть проведено следующее:
 - Анализ существующих контрольных мероприятий для выявления рисков, которые они предотвращают;
 - Анализ блок-схемы, чтобы определить, что может пойти не так;
 - Сбор и анализ статистических данных о реализованных процессных рисках.
- 5.7. Выявленные существенные риски процесса документируются и включаются в матрицу рисков и средств контроля, когда это требуется, и пересматриваются как минимум ежегодно.
- 5.8. Отдел по управлению рисками обеспечивает методологическую поддержку в процессе выявления и оценки рисков и контролирует соответствие предоставленной информации Политике и международным стандартам по СВК.
- 5.9. В рамках регулярной оценки рисков высшее руководство выявляет изменения в перечисленных ниже факторах, которые могут существенно повлиять на СВК Компании, и реагирует по мере необходимости:
 - Изменение внешней среды, которая представлена нормативными, экономическими и физическими условиями;
 - Изменение внутренней среды, которое может быть вызвано изменениями организационной структуры, новыми бизнес-направлениями, существенными изменениями существующих бизнес-направлений, открытием или закрытием новых бизнес операций, быстрым ростом, изменяющейся зависимостью от иностранных регионов и новыми технологиями;
 - Значительные кадровые изменения, которые представлены изменениями в управлении и соответствующими взглядами и философиями в системе внутреннего контроля.
- 5.10. При оценке рисков достижения целей владельцы рисков бизнес-процессов всегда должны учитывать

риски комплаенс, которые включают риски коррупции и мошенничества, а также несоблюдения применимого законодательства и/или внутренних нормативных актов.

- 5.11. Оценка рисков включает, но не ограничивается, оценкой руководством рисков, связанных с:
- Мошеннической отчетностью;
 - Возможной потерей (кражей) активов;
 - Коррупция в результате различных способов мошенничества и неправомерных действий.
- 5.12. В рамках оценки риска мошенничества руководство оценивает (включая, но не ограничиваясь) риск переопределения (изменения, несоблюдения, нарушения) внутреннего контроля со стороны членов руководства. Переопределение управления описывает действие, предпринятое для переопределения контроля Компании в незаконных целях, включая личную выгоду или улучшенное представление финансового состояния или статуса соответствия Компании.
- 5.13. Как только значительные изменения выявлены, владельцы бизнес-процессов уведомляют отдел по управлению рисками и обновляют внутренние нормативные документы и матрицу рисков и контролей.

6. Контрольные Процедуры

- 6.1. Контрольные процедуры – это действия, установленные посредством политик и процедур, которые помогают обеспечить выполнение директив высшего руководства по снижению рисков для достижения целей.
- 6.2. Контрольные процедуры разрабатываются владельцами бизнес-процессов для рисков каждого процесса, которые включены в матрицу рисков и контроля, для снижения рисков по достижению целей до приемлемых уровней.
- 6.3. Контрольные процедуры выполняются на всех уровнях Компании, на разных этапах бизнес-процессов и должны выполняться всеми сотрудниками. Контрольные процедуры могут носить превентивный или детективный характер и могут охватывать ряд ручных и автоматических действий, таких как авторизация и утверждение, проверки, сверки и обзоры эффективности бизнеса.
- 6.4. Контрольные процедуры документированы и включены в план мероприятий по снижению риска для предотвращения процессных рисков в структурных подразделениях Компании.
- 6.5. Для бизнес-процессов рекомендуется использовать сочетание ручного и автоматического контроля в зависимости от наличия технологий в Компании.
- 6.6. Высшее руководство должно рассмотреть вопрос о том, распределены ли обязанности между сотрудниками или разделены между ними, чтобы снизить риск ошибок, ненадлежащих или мошеннических действий. Распределение обязанностей обычно встроено в выбор и разработку контрольных процедур. Если разделение обязанностей нецелесообразно, высшее руководство должно выбрать и разработать альтернативные меры контроля.
- 6.7. Руководство департаментов должно проводить анализ эффективности бизнеса на высоком уровне, сравнивая фактические результаты с бюджетами, прогнозами, предыдущими периодами и результатами конкурентов.
- 6.8. Руководство департаментов обеспечивает разработку, утверждение, формализацию и документирование контрольных процедур, связанных с операционной деятельностью, отчетностью и комплаенс, и которые направлены на:
 - Снижение вероятности возникновения риска;
 - Предотвращение ошибок и/или выявление ошибок после их возникновения;
 - Выявление и устранение дублирующих и избыточных процессов;
 - Выявление недостатков и областей для улучшения;
 - И дальнейшее улучшение СВК.
- 6.9. Отдел по управлению рисками оказывает методологическую поддержку владельцам бизнес-процессов с точки зрения документирования и идентификации рисков процесса и идентификации их средств управления в матрице рисков и контролей и блок-схемах.
- 6.10. Владельцы бизнес-процессов обеспечивают должную коммуникацию с подразделением по управлению рисками с точки зрения идентификации процессных рисков и средств управления ими, разработки и обновления блок-схем и матриц рисков и контролей для бизнес-процессов, за которые они несут ответственность.

6.11. Контрольные процедуры, при условии соблюдения органами и работниками Компании, представляет собой документированную систему действий и мер по обеспечению эффективного внутреннего контроля над выполнением целей, задач и планов Компании, а также выявление и урегулирование нестандартных операций, предотвращение, ограничение и исключение рисков и возможных недобросовестных и незаконных действий руководства и работников Компании.

6.12. Контрольные процедуры включают следующее, но не ограничиваются:

- Определение целей и задач, полномочий и ответственности структурных подразделений и работников на всех уровнях Компании.
- Авторизации для одобрения операций: операции должны утверждаться и выполняться только соответствующими уполномоченными лицами.
- Разделение полномочий и отсутствие конфликта интересов работников при выполнении ими своих функций.
- Создание и обеспечение эффективного функционирования каналов обмена информацией внутри Компании.
- Обеспечение того, чтобы все сотрудники знали о своих обязанностях в рамках СВК.
- Определение и установка ОКР (Областей Ключевых Результатов) в соответствии с документами Компании.
- Управление рисками Компании.
- Мониторинг покупки/выбытия, реорганизации активов Компании и соблюдение прав собственности (защита активов);
- Мониторинг эффективного использования ресурсов Компании;
- Мониторинг реализации долгосрочной стратегии, среднесрочного бизнес-плана и бюджета Компании;
- Контроль над реализацией инвестиционных проектов;
- Контроль над соблюдением установленных процедур бухгалтерского и налогового учета, составление и своевременное предоставление отчетов (бухгалтерский, управленческий, финансовый, налоговый и т. д.);
- Контроль над исполнением решений, принятых органами Компании, и поручений, предоставленных высшим руководством Компании;
- Контроль над выполнением рекомендаций аудиторской организации, проводящей аудит финансовой отчетности Компании, а также рекомендаций Службы внутреннего аудита;
- Контроль над соблюдением процедур раскрытия информации в Компании;
- Контроль над соблюдением установленных процедур и правил;
- Надлежащая документация процедур внутреннего контроля;
- Другие процедуры в соответствии с внутренними документами и правилами Компании.

6.13. Разработка контрольных процедур требует следующего:

- Цель контрольной процедуры;
- Ответственный работник (владелец контрольной процедуры с достаточными полномочиями

для выполнения контрольных процедур);

- Порядок выполнения контрольной процедуры;
- Частота и сроки выполнения контрольной процедуры;
- Контрольные меры (технические, ИТ системы, документы и отчеты);
- Документы, подтверждающие внедрение контрольной процедуры;
- Документы, регламентирующие контроли;
- Результаты выполнения контрольных процедур.

- 6.14. Комбинация контрольных процедур, направленных на снижение одного риска, должна обеспечить снижение остаточного риска до приемлемого уровня для обеспечения достижения цели.
- 6.15. Владельцы бизнес-процессов обеспечивают надлежащее документирование контрольных процедур и их включение во внутренние документы и регламенты.
- 6.16. Контрольные процедуры должны периодически проверяться на предмет их актуальности, обновляться и совершенствоваться с учетом изменений в бизнес-процессах, организационной структуре и появления новых рисков процесса.

7. Информация и Коммуникация

- 7.1. Информация и ее передача – это процесс идентификации, документирования и своевременного предоставления необходимой и актуальной информации соответствующим сотрудникам, для которой требуется система информационной поддержки в Компании.
- 7.2. Политика регулирует ответственность сотрудников и участников СВК за документирование контрольных мероприятий и обмен соответствующей информацией.
- 7.3. Совет директоров несет ответственность за утверждение Политики информационной безопасности, Положения о конфиденциальной информации. Кроме того, Совет директоров утверждает порядок раскрытия информации, перечень общедоступных документов.
- 7.4. Высшее руководство несет ответственность за формирование и поддержание системы информационной поддержки и обмена информацией, которая включает в себя следующее:
- Организация системы сбора, обработки и обмена информацией, включая формирование отчета и сообщений, содержащих информацию по трем ключевым направлениям (операции, подготовка финансового отчета и соблюдение законов и нормативных актов).
 - Организация эффективных каналов и средств коммуникации, обеспечивающих поток информации как вертикально, так и горизонтально внутри Компании.
 - Доступ и безопасность информации из внутренних и внешних источников.
 - Привлечение внимания работников к действующим политикам и процедурам, применяемым в Компании.
- 7.5. Совет директоров и высшее руководство обеспечивают прямой доступ сотрудников к соответствующим документам СВК.
- 7.6. Отдел управления рисками обеспечивает непрерывное и прозрачное сотрудничество с СВА, методологическую поддержку владельцев бизнес-процессов в рамках СВК и обеспечивает обмен необходимой информацией.
- 7.7. Владельцы бизнес-процессов несут ответственность за разработку и обновление матрицы рисков и контролей, формирование планов действий по смягчению последствий для дальнейшего совершенствования СВК, а также мониторинг действий по СВК в рамках бизнес-процессов, за которые они отвечают.
- 7.8. Матрица рисков и контролей содержит следующую информацию, но не ограничиваясь, шаблон приведен в Приложении №1:
- Бизнес процесс
 - Владелец бизнес-процесса
 - ID риска
 - Наименование риска
 - Контрольная процедура
 - Владелец контрольной процедуры
 - Периодичность контрольной процедуры

- Тип контроля
 - Превентивный/детективный контроль
 - Оценка эффективности дизайна
 - Обоснование оценки
 - Документ, регулирующий контрольную процедуру.
- 7.9. Матрица рисков и контролей должна быть разработана во всех департаментах и утверждена руководителями департаментов.
- 7.10. Структурные подразделения Компании обеспечивают полное и прозрачное сотрудничество и своевременное предоставление запрашиваемой информации в отдел управления рисками по:
- Матрице рисков и контролей
 - Тестированию эффективности дизайна контрольных процедур
 - Выявлению недостатков и областей для улучшения основных и вспомогательных бизнес-процессов.
- 7.11. Владельцы бизнес-процессов своевременно информируют отдел по управлению рисками о реализации процессных рисков. Отдел по управлению рисками, в свою очередь, информирует Департамент по вопросам комплаенс и устойчивого развития о рисках, связанных с соблюдением и устойчивым развитием.
- 7.12. Отдел по управлению рисками обеспечивает своевременное уведомление и предоставление информации Комитету по рискам, в состав которого входит высшее руководство, по недостаткам и реализации рисков процесса.
- 7.13. Компания получает или генерирует и использует соответствующую качественную информацию для поддержки функционирования других компонентов внутреннего контроля.
- 7.14. Компания внутренне передает информацию, включая цели и обязанности по внутреннему контролю, необходимую для поддержки функционирования других компонентов внутреннего контроля.
- 7.15. Передача информации, передаваемой по Компании и ее подразделениям, включает:
- Политики и процедуры, которые помогают персоналу выполнять свои обязанности по внутреннему контролю;
 - Точно определенные цели;
 - Важность, актуальность и преимущества эффективного внутреннего контроля;
 - Роли и обязанности высшего руководства и другого персонала в выполнении контроля;
 - Ожидания Компании по коммуникации вверх, вниз и по всей организации любой существенной информации, связанной с внутренним контролем, включая слабые стороны, ухудшения или несоблюдения.
- 7.16. Политика доведена до сведения сотрудников Компании.
- 7.17. Между высшим руководством и Советом директоров существует коммуникационная связь, обеспечивающая им информацию, необходимую для выполнения их функций в отношении целей Компании.
- 7.18. Имеется отдельный канал связи, такой как внутренняя горячая линия, которая служит независимым

механизмом для обеспечения анонимного и/или конфиденциального общения в дополнение к обычным каналам.

- 7.19. Компания связывается с внешними сторонами по вопросам, влияющим на функционирование других компонентов внутреннего контроля.

8. Мониторинг

- 8.1. Целью мониторинга СВК является обеспечение эффективного функционирования СВК.
- 8.2. Мониторинг представляет собой процесс оценки компонентов внутреннего контроля и их способность обеспечить разумную уверенность в том, что Компания достигнет своих целей. Мониторинг проводится ответственными сотрудниками в рамках их операционной деятельности или посредством периодического тестирования.
- 8.3. Проведение мониторинга СВК предполагает следующее:
 - Формирование контрольных процедур на всех уровнях Компании;
 - Ежегодная оценка эффективности СВК;
 - Ежедневный мониторинг важных операций;
 - Доведение необходимой информации до сведения владельцев бизнес процессов.
- 8.4. В целях эффективного и надежного функционирования СВК Совет директоров и высшее руководство обеспечивает постоянный мониторинг и обеспечение обратной связи для всех участников СВК.
- 8.5. СВА проводит мониторинг эффективности СВК Компании путем реализации Годового плана аудита, который включает:
 - Обзор эффективности СВК в целом;
 - Аудиты, направленные на оценку эффективности СВК в отдельных отделах и/или бизнес-процессах.
- 8.6. По результатам проверок СВА предоставляет свои рекомендации по улучшению СВК. Результаты таких оценок представляются Комитету по аудиту и Совету директоров в рамках квартальной и годовой отчетности.
- 8.7. Текущие оценки, отдельные оценки или некоторая их комбинация используются для определения наличия и функционирования каждого из пяти компонентов внутреннего контроля, включая меры контроля, влияющие на принципы каждого компонента. Текущие оценки, встроенные в бизнес-процессы на разных уровнях Компании, предоставляют своевременную информацию. Отдельные оценки, проводимые периодически, будут различаться по объему и частоте в зависимости от оценки рисков, эффективности текущих оценок и других управленческих соображений. Результаты оцениваются по критериям, установленным органами, устанавливающими стандарты, или руководством и Советом директоров, а недостатки сообщаются руководству и Совету директоров по мере необходимости.
- 8.8. Компания выбирает, разрабатывает и выполняет текущие и/или отдельные оценки для определения наличия и функционирования компонентов внутреннего контроля.
- 8.9. Мероприятия по мониторингу выбираются, разрабатываются и выполняются руководством департаментов для определения того, продолжает ли функционировать и функционирует ли каждый компонент СВК, или необходимы изменения.
- 8.10. Руководство выбирает, разрабатывает и выполняет комплекс мероприятий по мониторингу, включая как текущие, так и отдельные оценки.

- 8.11. Текущие оценки обычно выполняются линейными операционными или функциональными менеджерами, которые являются компетентными и обладают достаточными знаниями, чтобы понять, что оценивается, тщательно продумывая значение получаемой ими информации.
- 8.12. Компания может проводить отдельные оценки компонентов внутреннего контроля, чтобы подтвердить выводы текущих оценок.
- 8.13. Отдельные оценки в основном проводятся через функцию внутреннего аудита или с привлечением внешнего аудита.
- 8.14. Компания своевременно оценивает и сообщает о недостатках внутреннего контроля тем сторонам, которые несут ответственность за принятие корректирующих мер, в том числе высшему руководству и Совету директоров, при необходимости.
- 8.15. Руководство и Совет директоров, в зависимости от обстоятельств, оценивают результаты текущих и отдельных оценок.
- 8.16. Недостатки сообщаются сторонам, ответственным за принятие корректирующих мер, а также высшему руководству и Совету директоров, при необходимости.
- 8.17. Руководство отслеживает, устранены ли недостатки своевременно.

9. Отчет Совета директоров по внутреннему контролю

- 9.1. Совет директоров несет ответственность за раскрытие информации о СВК в годовом отчете, предоставляемом Акционеру, в котором Совет директоров должен:
- описывать существующий процесс выявления, оценки и управления существенными рисками, с которыми сталкивается Компания;
 - указывать, что процесс был выполнен в течение рассматриваемого года и реализован (подтвержден) до даты утверждения годового отчета;
 - указывать, что процесс оценивается Советом директоров на регулярной основе и соответствует требованиям настоящей Политики, т. е. признавать ответственность за организацию СВК и оценку ее эффективности, включая объяснение того, что система представляет только разумную (не абсолютную) гарантию от существенных искажений и потерь.
- 9.2. Совет директоров в годовом отчете должен кратко описать процесс, который он применяет (если применимо, с помощью комитетов Совета директоров) для оценки эффективности СВК. Совет директоров также должен указать меры, принятые для решения существенных вопросов внутреннего контроля, отраженных в годовом отчете.
- 9.3. Совет директоров должен обеспечить объективность, адекватность, надежность и актуальность информации предоставляемой в отчете.
- 9.4. Совет директоров может включать в годовой отчет дополнительную информацию, способствующую лучшему пониманию процессов управления рисками и системы внутреннего контроля Компании.
- 9.5. Если Совет директоров не может раскрыть информацию, предусмотренную пунктами 9.1-9.3 Политики, и не провел оценку эффективности системы внутреннего контроля, это должно быть указано в соответствующих комментариях.

Приложение 1. Матрица Рисков и Контролей

Бизнес процесс		Риск		Контроль							
Наименование бизнес процесса	Владелец бизнес процесса	Риск ИД	Наименование риска	Описание контроля	Владелец контроля	Частота, сроки	Тип контроля	Превентивный / Детективный контроль	Документ регламентирующий контроль	Оценка эффективности дизайна	Обоснование оценки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12