
	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-


ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»

РАЗРАБОТАНО	
Департамент Управления Рисками и Внутреннего контроля АО «Эйр Астана»	
Руководитель Департамента Управления Рисками и Внутреннего Контроля	Анель Калыкова
СОГЛАСОВАНО	
Руководитель Службы Внутреннего Аудита	Лейла Ник-Заде
Вице Президент по Юридическим Вопросам	Жанара Найзабекова
Старший Вице Президент по Финансам	Айжан Омар
Исполнительный Директор по обеспечению стандартам безопасности	Герхард Коетци
Руководитель Службы Комплаенс	Татьяна Котенёва
Исполнительный Директор по Финансам	Ибрахим Жанлыел
Президент и Главный Исполнительный Директор, FlyArystan	Ричард Леджер
Главный Исполнительный Директор	Питер Фостер
УТВЕРЖДЕНО	
Совет Директоров	
ВСТУПЛЕНИЕ В СИЛУ Настоящая Политика вступает в силу с даты ее утверждения Советом Директоров. Издано в трех экземплярах на русском, английском и казахском языках. Настоящий документ издается в новой редакции. г. Алматы, 2026 г.	

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

Содержание

1. Основные Положения.....	3
2. Определения и аббревиатуры.....	3
3. Цели и задачи системы внутреннего контроля.....	8
4. Принципы системы внутреннего контроля	9
5. Корпоративная Система Управления Рисками.....	11
6. Контрольная среда.....	13
7. Субъекты системы внутреннего контроля и их обязанности.....	14
8. Оценка Рисков.....	19
9. Контрольные Мероприятия	21
10. Информация и Коммуникация	24
11. Мониторинг.....	26
12. Подотчетность и раскрытие информации	28
13. Заключительные положения.....	29

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

1. Основные Положения

1.1. Политика Системы внутреннего контроля Группы «Эйр Астана» (далее «Политика СВК») разработана в соответствии с рекомендациями Комитета Спонсорских Организаций Тредвея (COSO), а также применимым законодательством и нормативными требованиями, регулирующими деятельность Группы «Эйр Астана» (далее «Группа»), и внутренними нормативными документами Группы, утвержденными Советом директоров АО «Эйр Астана».

1.2. Целью настоящей Политики является установление единых принципов, направлений и распределение обязанностей для обеспечения эффективного функционирования Системы внутреннего контроля (далее «СВК») Группы, направленной на управление рисками, соблюдение требований законодательства и внутренних нормативных актов, а также на формирование культуры внутреннего контроля.

1.3. Для достижения указанных целей Политика устанавливает требования к обязательному документированию ключевых контрольных процедур и организации регулярного мониторинга их эффективности.

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.


1.5. Внутренний контроль направлен на достижение целей в трех следующих категориях: операционных, целей в области надежной отчетности (как финансовой, так и нефинансовой) и целей соблюдения применимых законов и внутренних правил.

2. Определения и аббревиатуры

В данной Политике используются следующие определения и аббревиатуры:

Автоматизированный (автоматический) контроль – контрольная процедура, выполняемая полностью или преимущественно с использованием информационных технологий (например, запрограммированные проверки в программном обеспечении), в отличие от ручного контроля.

Владелец бизнес-процесса (также именуемый как Владелец процесса) — руководитель или руководитель подразделения, несущий основную ответственность за бизнес-процесс, включая его проектирование, выполнение, риски и средства контроля. В качестве первой

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

линии защиты Владелец бизнес-процесса обеспечивает достижение целей процесса посредством эффективных контрольных мероприятий.

Внешняя среда – совокупность факторов вне Группы (экономических, конкурентных, нормативных, технологических), которые влияют на ее стратегию, операции и способность достигать поставленные цели.

Внутренний контроль – (1) **Система/Процесс:** Непрерывный процесс, осуществляемый Советом директоров, руководством и всеми работниками, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Группы. (2) **Элемент системы:** Также может обозначать конкретную политику, процедуру, практику, организационную структуру или технологический механизм, созданный для управления рисками.

Внутренняя среда – совокупность внутренних факторов Группы (таких как этика, компетенции, философия управления), которые влияют на ее способность формулировать и достигать стратегические и операционные цели.

Высшее руководство (Исполнительный орган) – единоличный исполнительный орган Общества (Главный исполнительный директор), осуществляющий текущее руководство деятельностью Группы в соответствии с законодательством, Уставом и внутренними документами. Для реализации своих полномочий Главный исполнительный директор формирует и возглавляет исполнительную команду (C-Suite), в состав которой входят руководители ключевых функциональных направлений в ранге исполнительных директоров и иные высшие руководители, определяемые организационной структурой Группы.


ВНД (Внутренние нормативные документы) – совокупность документов, утвержденных в установленном порядке в Группе, регулирующих ее деятельность. К ВНД относятся Устав, положения, регламенты, правила, процедуры, инструкции, политики и иные аналогичные документы.

Группа – АО «Эйр Астана», и все компании которые контролируются АО «Эйр Астана».

Департамент внутреннего контроля и управления рисками – структурное подразделение Группы, образованное путем объединения Функции внутреннего контроля и Функции управления рисками. Департамент отвечает за методологическую поддержку, мониторинг, оценку и координацию деятельности по построению и совершенствованию системы внутреннего контроля и корпоративной системы управления рисками.

Детективный контроль – процедура, предназначенная для выявления и регистрации нежелательного события или ошибки после того, как оно произошло.

Дизайн контроля – критерий, означающий, что средство контроля надлежащим образом спроектировано для достижения своей контрольной цели (то есть, теоретически способно предотвратить, выявить или исправить конкретную ошибку или искажение).

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

Журнал недостатков – формализованный реестр (как правило, в табличной форме), предназначенный для регистрации, отслеживания и мониторинга выполнения планов по устранению недостатков, выявленных в ходе оценки внутреннего контроля.

Значительный недостаток – недостаток или сочетание недостатков в системе внутреннего контроля, которые оказывают существенное негативное влияние на способность Группы достигать своих целей. Является более серьезным, чем обычный недостаток, но менее серьезным, чем существенный недостаток.

Контрольное мероприятие – конкретное действие, политика или процедура, направленные на минимизацию рисков для достижения целей. Контрольные мероприятия могут быть превентивными, детективными, ручными или автоматизированными.

Контрольные доказательства – объективная документация, подтверждающая выполнение контрольного мероприятия. Включает подписанные документы, системные записи, отчёты или иные проверяемые подтверждения выполнения контроля.

Компенсирующий контроль – альтернативное контрольное мероприятие, внедряемое для снижения риска в случаях, когда основной или оптимальный контроль (например, полное разделение обязанностей) не может быть реализован по практическим причинам. Компенсирующие контроли обеспечивают сопоставимый уровень снижения риска за счёт иных механизмов, таких как усиленный надзор, дополнительные проверки или автоматизированный мониторинг.


Ключевые контроли – контрольные мероприятия, которые соответствуют критериям, установленным в Руководстве по внутреннему контролю Группы, напрямую снижают значимые риски и подлежат обязательной независимой оценке со стороны Службы внутреннего контроля.

Недостаток контроля – ситуация, при которой конкретное средство контроля спроектировано или функционирует таким образом, что не позволяет эффективно предотвращать, выявлять или исправлять ошибки, или искажения.

Матрица рисков и контролей (RCM) – центральный управленческий инструмент, который формализует и наглядно отображает взаимосвязь между целями процесса, выявленными рисками и внедренными для их снижения контрольными мероприятиями. Матрица рисков и контролей является «живым» документом, актуализируемым при изменениях в процессе или риск-ландшафте.

Обход контроля руководством – действия руководства, направленные на преднамеренное искажение финансовой отчётности или игнорирование средств внутреннего контроля в целях личной выгоды.

Общие IT контроли – контрольные мероприятия, обеспечивающие общее функционирование, безопасность и развитие IT-инфраструктуры Группы. Они создают

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

надежную среду для работы прикладных систем и включают контроль за доступом, изменениями, операциями и непрерывностью.

Операционная эффективность контроля – критерий, означающий, что средство контроля функционирует так, как было спроектировано, на постоянной основе в течение оцениваемого периода.

Присущие ограничения – фундаментальные ограничения любой системы внутреннего контроля, которые не позволяют гарантировать абсолютную защиту от сбоев и злоупотреблений. К ним относятся человеческий фактор, ошибки суждений, возможность сговора и умышленных действий руководства.

Рабочие документы – комплект документации, создаваемый в ходе проверки контрольных процедур. Содержат обоснование объёма проверки, описание применённых процедур, полученные доказательства, выявленные отклонения и выводы, по оценке эффективности контроля.

Разделение обязанностей – фундаментальный принцип внутреннего контроля, направленный на снижение риска ошибок и мошенничества за счёт разделения ключевых функций и ответственности в рамках процесса. Принцип предусматривает, что ни одно лицо не должно контролировать все этапы операции или процесса. К критически важным функциям, подлежащим разделению, относятся: авторизация, хранение (доступ к активам), ведение учёта и сверка.


Разумная уверенность – концепция, признающая, что система внутреннего контроля, вследствие присущих ей ограничений, не может гарантировать абсолютного достижения целей, но обеспечивает их достижение с высокой степенью вероятности.

Ручной контроль – контрольная процедура, выполняемая персоналом без решающего участия автоматизированных систем, в отличие от автоматизированного контроля.

Руководство – работники Группы, наделенные полномочиями по управлению подразделениями, ресурсами, процессами и принятию решений в рамках своей компетенции. Включает высшее руководство, операционное руководство и руководителей подразделений.

Система внутреннего контроля (СВК) – Формальная, интегрированная структура, состоящая из пяти взаимосвязанных компонентов COSO (контрольная среда, оценка рисков, контрольные мероприятия, информация и коммуникация, мониторинг), реализованная и поддерживаемая в Группе «Эйр Астана». СВК является основным предметом настоящей Политики.

Сквозной бизнес-процесс – бизнес-процесс, который начинается с определенного триггера (например, запроса клиента) и завершается предоставлением ценности, пересекая при этом несколько организационных подразделений, систем или функциональных областей.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

Сквозной риск – риск, возникающий на границах взаимодействия (интерфейсах) между процессами, отделами или системами в рамках сквозных бизнес-процессов. Такой риск часто оказывается в «слепых зонах» между зонами ответственности отдельных владельцев процессов и требует согласованного, межфункционального управления.

Существенный недостаток – недостаток или совокупность недостатков в системе внутреннего контроля, которые с высокой вероятностью могут привести к не выявлению или несвоевременному предотвращению существенного искажения в операционной деятельности, отчётности или фактах несоблюдения законодательства. Является наивысшей степенью серьёзности недостатка.

Определение области оценки – этап планирования деятельности по внутреннему контролю, целью которого является выделение наиболее значимых для Группы бизнес-процессов, счетов финансовой отчётности и раскрытий для их последующей оценки. Проводится на основе утверждённых количественных и качественных критериев (порогов существенности).

Операционное руководство – руководители ключевых функциональных направлений и обособленных бизнес-единиц Группы (например, финансовый блок, производство), которые несут ответственность за достижение операционных целей и управление рисками в своей зоне ответственности. Являются владельцами основных бизнес-процессов (первая линия защиты в модели СВК).


Пошаговый обзор процесса – процедура оценки дизайна контрольной процедуры, в ходе которой проверяющий на примере одной или нескольких транзакций шаг за шагом прослеживает её путь от инициирования до отражения в учёте и отчётности, включая все связанные контрольные действия. Цель – подтвердить понимание процедуры и адекватность её дизайна.

Превентивный контроль – процедура, предназначенная для предотвращения возникновения нежелательного события или ошибки до того, как оно произойдет.

Тестирование – процедура оценки операционной эффективности контрольной процедуры, заключающаяся в проверке на репрезентативной выборке доказательств того, что контроль функционировал надлежащим образом в течение определённого периода времени.

Эффективность контроля – состояние средства контроля, характеризующееся одновременным соблюдением двух критериев: надлежащего дизайна и эффективного выполнения.

Функция внутреннего контроля – специализированное подразделение в составе Департамента управления рисками и внутреннего контроля, на которое возложены

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

функции методологической поддержки, мониторинга, оценки и координации деятельности по построению и совершенствованию системы внутреннего контроля.

Функция управления рисками (ФУР) – специализированное подразделение по управлению рисками, в составе Департамента управления рисками и внутреннего контроля. ФУР отвечает за деятельность по управлению рисками, включая развитие, внедрение и методологическое обеспечение Корпоративной системы управления рисками Группы.

3. Цели и задачи системы внутреннего контроля

3.1. Внутренний контроль – это непрерывный процесс, осуществляемый Советом директоров компаний входящих в Группу, руководством и всеми работниками Группы, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Группы.


3.2. Цели внутреннего контроля подразделяются на три категории:

- Операционные цели – эффективность и результативность операционной и финансовой деятельности, включая защиту активов от потерь и нецелевого использования.
- Цели отчетности – достоверность (надежность), своевременность, полнота и прозрачность внутренней и внешней, финансовой и нефинансовой отчетности.
- Цели соответствия (комплаенс) – соблюдение законов, нормативных актов и внутренних правил, применимых к деятельности Группы.

3.3. Для обеспечения достижения целей, указанных в п. 3.2, СВК Группы призвана выполнять следующие ключевые функции:

- Обеспечение эффективного управления рисками, интегрированного в бизнес-процессы.
- Повышение операционной эффективности и результативности.
- Обеспечение качества и надежности информации, используемой для управления и отчетности.
- Создание инструментов для своевременного выявления существенных недостатков, реагирования на риски и информирования руководства

3.4. СВК является неотъемлемой частью корпоративного управления Группы и охватывает все уровни управления, бизнес-процессы и операции.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

3.5. СВК Группы основана на Интегрированной модели внутреннего контроля COSO и состоит из пяти взаимосвязанных компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные мероприятия, информация и коммуникация, мониторинг.

3.6. Настоящая Политика устанавливает единые принципы, требования и порядок документирования для повышения эффективности СВК.

3.7. Задачами Политики являются.


- Определение основополагающих принципов, структуры и компонентов СВК.
- Закрепление распределения ролей и ответственности органов управления, подразделений и работников в рамках СВК.
- Установление ключевых требований к организации, функционированию и мониторингу СВК.

4. Принципы системы внутреннего контроля

4.1. В основе организации СВК в Группе лежит риск-ориентированный подход. Руководство компаний входящих в Группу и его работники концентрируют усилия по построению и совершенствованию СВК, в первую очередь, в тех областях деятельности, которые характеризуются существенным уровнем рисков, в соответствии с критериями, установленными в Руководстве по внутреннему контролю.

4.2. Организация и функционирование СВК в Группе строится на следующих ключевых принципах:

- Добросовестность – внедрение, поддержание и развитие СВК в Группе строится на приверженности Группы политике честности и соблюдении этических норм.
- Непрерывность – СВК внедрена во всех подразделениях и на всех организационных уровнях Группы, функционирует постоянно и непрерывно.
- Комплексность – СВК является неотъемлемой частью корпоративного управления Группы, охватывает все направления деятельности и бизнес-процессы.
- Риск-ориентированный подход – СВК находится в тесном взаимодействии с процессами управления рисками, что позволяет обеспечить своевременное и эффективное реагирование на риски с использованием механизмов внутреннего контроля, при этом, его эффективность обеспечивается за счет распределения ресурсов на внедрение, поддержание и развитие СВК с


	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

учетом уровня рисков, присущих тем или иным областям деятельности Компании.

- Разумная достаточность – объем, сложность и степень формализации контрольных процедур должны быть необходимыми и достаточными для выполнения задач и достижения целей СВК.
- Разделение обязанностей – права и обязанности субъектов системы внутреннего контроля разграничиваются в зависимости от их вовлеченности в процессы внедрения, поддержания и развития СВК с целью недопущения или снижения риска ошибочных действий и/или мошенничества вследствие возникновения конфликта полномочий.
- Ответственность – все субъекты системы внутреннего контроля несут ответственность за эффективность функционирования СВК в рамках своего функционала, установленного ВНД Группы.
- Гибкость – адаптируясь к изменяющимся условиям, СВК постоянно развивается и совершенствуется, как в отношении отдельных бизнес процессов и областей деятельности Группы, так и в части методологии внутреннего контроля.
- Совершенствование – методология СВК непрерывно совершенствуется и развивается в соответствии с потребностями Группы, требованиями законодательства и передовыми мировыми практиками, при этом Группа прилагает усилия, чтобы привлекать, развивать и удерживать компетентных работников в соответствии с целями СВК.

4.3. СВК направлена на обеспечение разумной гарантии достижения Группы поставленных целей. Вместе с тем Группа принимает во внимание следующие ограничения, которые могут оказать влияние на достижение целей и выполнение задач СВК:

- Субъективность суждений участников СВК при выборе процедур внутреннего контроля, которая может привести как к некорректной оценке рисков бизнес процессов, так и к неверному выбору механизмов контроля, в т.ч. с точки зрения оценки затрат на их реализацию и потенциальных выгод от внедрения.
- Ошибки субъектов СВК в силу недостаточного уровня компетенции, небрежности и/или нехватки информации для принятия решения.
- Ограниченность ресурсов, требуемых для реализации задач СВК, которая может привести к тому, что некоторые задачи не будут выполнены и/или цели будут достигнуты не в полном объеме.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

- Влияние внешних факторов, включая деятельность третьих лиц, неподконтрольных организации.
- Возможность сознательного обхождения установленных контрольных процедур субъектами СВК, в частности, путем невыполнения требований установленных в ВНД, а также в результате сговора, в том числе с участием третьих лиц.

5. Корпоративная Система Управления Рисками


5.1. Корпоративная система управления рисками (далее «КСУР») является неотъемлемой частью системы корпоративного управления Группы «Эйр Астана» и находится в неразрывной связи с СВК. Целью КСУР является создание единого методологического подхода к своевременному выявлению, анализу, оценке и управлению рисками на всех уровнях для обеспечения достижения стратегических и операционных целей Группы.

5.2. Деятельность по управлению рисками осуществляется в рамках утвержденного риск-аппетита - количественно и качественно выраженного уровня риска, который Группа готова принять для достижения своих стратегических целей. Риск-аппетит, а также уровни риск-толерантности по ключевым категориям рисков определяются членами Комитета по Рискам и утверждаются Советом директоров.

5.3. Общая ответственность за функционирование КСУР распределяется в соответствии с моделью «Три линии защиты». Детальное описание ролей и обязанностей субъектов каждой линии в контексте управления рисками приведено в Главе 7 настоящей Политики.

5.4. Управление рисками осуществляется на двух взаимосвязанных уровнях:

- Стратегический уровень: Фокусируется на рисках, способных повлиять на реализацию стратегии Группы, ее долгосрочную устойчивость, репутацию и достижение ключевых стратегических целей.
- Операционный уровень: Охватывает риски, присущие текущей финансово-хозяйственной деятельности, бизнес-процессам и проектам. Включает управление операционными, финансовыми, репутационными и комплаенс-рисками. Фундаментальным компонентом управления операционными рисками является Корпоративная программа обеспечения безопасности и соответствия требованиям, которая регулирует Систему управления безопасностью (СУБ) Группы. Эта специализированная программа проактивно управляет рисками в области безопасности, чтобы не допустить превращения

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-


угроз в инциденты, способствует формированию культуры безупречной безопасности и является неотъемлемой частью операционной устойчивости Группы.

5.5. Процесс управления рисками является циклическим, непрерывным и интегрированным в бизнес-процессы и стратегическое планирование Группы. Он включает следующие ключевые этапы:

- Идентификация рисков: Систематическое выявление потенциальных событий (внутренних и внешних), которые могут создать отклонения от ожидаемых результатов и негативно повлиять на достижение целей на стратегическом и операционном уровнях.
- Анализ и оценка рисков: Определение причин, источников, потенциальных последствий (влияния) и вероятности возникновения выявленных рисков. Ранжирование рисков по степени их значимости для Группы на основе утвержденными Правилами идентификации и оценки рисков АО «Air Astana».
- Выработка и реализация ответных мер: Принятие обоснованных решений по обработке каждого существенного риска в соответствии со стратегией Группы и установленным риск-аппетитом. Основными вариантами обработки являются: снижение (в том числе через разработку и внедрение контрольных мероприятий), принятие, избегание или передача риска.
- Мониторинг, отчетность и пересмотр: Постоянное отслеживание изменений в профиле рисков, эффективности принятых мер, а также регулярный пересмотр и актуализация всей информации о рисках. Результаты мониторинга являются основой для отчетности перед руководством и для совершенствования процесса.

5.6. КСУР и СВК являются взаимодополняющими системами управления. Результаты процессов идентификации и оценки рисков в рамках СУР служат одним из ключевых источников информации для СВК:

- Они информируют СВК о приоритетных областях деятельности и бизнес-процессах, требующих повышенного внимания с точки зрения контроля.
- Они учитываются при планировании деятельности Департамента управления рисками и внутреннего контроля наряду с другими факторами (требования регуляторов, результаты прошлых проверок).
- Контрольные мероприятия СВК могут напрямую адресовать выявленные в рамках КСУР риски, а также формироваться на основе иных требований и лучших практик

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

6. Контрольная среда

6.1. Контрольная среда – это совокупность стандартов, процессов и организационных структур, которые создают основу для осуществления внутреннего контроля в Группе. Она служит фундаментом для всех остальных компонентов СВК, формирует общее отношение к внутреннему контролю и обеспечивает дисциплину и структуру для всех участников.

6.2. Совет директоров и высшее руководство компании входящих в Группу несут основную ответственность за установление «тона сверху», который демонстрирует неизменную приверженность целостности и этичному поведению. Через свои слова, действия и решения они формируют культуру, в которой внутренний контроль и управление рисками признаются неотъемлемыми элементами создания стоимости и устойчивого развития.


6.3. Компании входящие в Группу руководствуется корпоративными ценностями и Кодексом поведения, которые закрепляют основные этические принципы ведения бизнеса.

- Ознакомление с Кодексом поведения является обязательным для всех новых работников при приеме на работу.
- Компания проводит регулярное обучение и информирование всех работников по вопросам деловой этики и соблюдения Кодекса поведения.
- Совет директоров и высшее руководство компаний входящих в Группу создают условия, препятствующие неэтичному и противоправному поведению, и обеспечивают доверительные каналы для сообщения о нарушениях.

6.4. Организационная структура компаний входящих в Группу определяется с учетом ее стратегических целей и задач, обеспечивая четкое разделение полномочий, ответственности и подотчетности.

- Структура поддерживает эффективное делегирование, внутреннюю отчетность и взаимодействие между подразделениями.
- Полномочия, обязанности и критерии оценки эффективности для органов управления, структурных подразделений и работников формализованы во внутренних нормативных документах.
- Структура является прозрачной, надежной и периодически пересматривается на соответствие стратегии Группы и изменениям внешней среды.

6.5. Группа стремится привлекать, развивать и удерживать компетентных работников, чья квалификация и ценности соответствуют ее целям.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

- Высшее руководство утверждает и обеспечивает соблюдение кадровой политики, включающей стандарты найма, обучения, оценки, стимулирования и развития персонала.
- Руководители всех уровней ответственны за разработку четких должностных инструкций, определяющих функции, необходимые компетенции и зоны ответственности.
- Система оценки эффективности и вознаграждения способствует подотчетности работников за достижение целей, включая цели в области внутреннего контроля и управления рисками.

6.6. Подход высшего и операционного руководства к ведению бизнеса и управлению рисками формирует общую операционную культуру. Руководство демонстрирует баланс между стремлением к достижению стратегических целей, соблюдением требований и сохранением устойчивости, поощряя открытое обсуждение проблем и конструктивное реагирование на них.


7. Субъекты системы внутреннего контроля и их обязанности

7.1. Ответственность за СВК распределяется в соответствии с общепринятой моделью «Три линии защиты», что обеспечивает четкое разделение ролей, полномочий и подотчетности.

7.2. Первая линия защиты: владельцы бизнес процессов и операционное управление:

7.2.1. Владельцы бизнес-процессов (руководители подразделений)

- Непосредственно отвечают за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и непрерывное улучшение контрольных мероприятий в своих процессах.
- Обеспечивают актуальность и полноту документации своих процессов (нарративы, матрицы рисков и контролей).
- Обеспечивают, чтобы работники подразделения были ознакомлены с контрольными процедурами, понимали их важность и соблюдали их.
- Своевременно идентифицируют и сообщают о новых или изменившихся рисках, а также о недостатках в работе контролей в Функцию управления рисками и Функцию внутреннего контроля.
- Разрабатывают и реализуют корректирующие действия по устранению выявленных недостатков.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

- Интегрируют контрольные процедуры в повседневную деятельность и должностные инструкции.


7.2.2. Финансовый контролер

- Разрабатывает, внедряет и контролирует эффективность контрольных мероприятий, направленных на обеспечение полноты, точности и достоверности финансовой информации.
- Обеспечивает соблюдение требований применимых стандартов финансовой отчетности.


7.3. Вторая линия защиты: функции мониторинга и методологической поддержки
 Специализированные независимые функции, которые обеспечивают методологию, мониторинг и координацию деятельности первой линии по управлению рисками и контролю.

7.3.1. Функция управления рисками (Подразделение по управлению рисками Департамента управления рисками и внутреннего контроля) несет ответственность за развитие, внедрение, методологическое обеспечение и мониторинг эффективности Корпоративной системы управления рисками (КСУР) Группы. В рамках этой ответственности ФУР:

- Разрабатывает, актуализирует и поддерживает корпоративную методологию и стандарты по идентификации, анализу, оценке, обработке и мониторингу рисков на всех уровнях (стратегическом и операционном).
- Оказывает методическую поддержку, консультации и проводит обучение владельцев бизнес-процессов (первая линия защиты) и специализированных функций (вторая линия) в области управления рисками.
- Координирует и консолидирует информацию о рисках со всех структурных подразделений, формируя и регулярно актуализируя единый профиль (карту) ключевых рисков Группы.
- Организует процесс определения, пересмотра и доведения до сведения уровней риск-аппетита и толерантности, утверждаемых Комитетом по Рискам и Советом директоров компании входящей в Группу.
- Обеспечивает высшее руководство, Комитет по рискам и Совет директоров компании входящей в группу объективной, полной и своевременной информацией о состоянии профиля рисков, тенденциях и эффективности системы управления рисками.
- Осуществляет независимый мониторинг за соблюдением установленных методологий управления рисками и за полнотой реализации планов по обработке ключевых рисков.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

- Анализирует изменения во внешней и внутренней среде (новое законодательство, стратегические инициативы, инциденты) на предмет возникновения новых рисков.
 - Взаимодействует с Функцией внутреннего контроля, предоставляя данные о ключевых рисках для риск-ориентированного планирования контрольной деятельности и оценки контрольных мероприятий.
- 7.3.2. Служба комплаенс выполняя функцию второй линии защиты отвечает за формирование, поддержание и развитие системы обеспечения соответствия (комплаенс-программы) в Группе. Ее цель – эффективное управление рисками, связанными с несоблюдением применимых законов в области противодействия коррупции, нормативных актов, стандартов, а также политик и этических норм Группы.
- Выявляет, оценивает и составляет карту рисков комплаенс, включая риски, связанные с коррупцией, мошенничеством, санкционным режимом, защитой персональных данных.
 - Разрабатывает, актуализирует и инициирует внедрение политик, процедур и иных контрольных мероприятий, направленных на эффективное управление выявленными рисками входящими в зону ответственности Службы комплаенс согласно Положению о Службе комплаенс.
 - Консультирует высшее руководство и владельцев бизнес-процессов по вопросам комплаенс, а также обеспечивает информирование и обучение работников.
 - Обладает правом беспрепятственного доступа ко всей информации, необходимой для выполнения своих функций.
 - Отслеживает изменения в законодательстве по вопросам, входящим в зону ответственности Службы комплаенс и оценивает их влияние на деятельность Группы.
- 7.3.3. Функция внутреннего контроля, выступая в роли второй линии защиты, осуществляет методологическое руководство, независимый мониторинг и координирует деятельность по совершенствованию СВК в Группе, в части касающейся обеспечения достоверности финансовой отчетности.
- Разрабатывает, актуализирует и обеспечивает единообразие применения методологических документов по внутреннему контролю (стандарты, методики, регламенты), сфокусированных на рисках искажения финансовой отчетности и контролях для их минимизации
 - На основе профиля ключевых рисков, а также количественной и

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-


качественной оценки существенности статей финансовой отчетности формирует и актуализирует План работ для проверки контрольных мероприятий. Фокус деятельности Функции Внутреннего Контроля направлен на оценку контрольного риска - риска неэффективности или недостаточности конкретных контрольных мероприятий для предотвращения или своевременного выявления ошибок, искажений или несоблюдения требований, связанных с подготовкой достоверной финансовой отчетности.

- Оказывает консультационную и методологическую поддержку владельцам бизнес-процессов в корректном проектировании, документировании, внедрении и совершенствовании контрольных мероприятий, включая разработку нарративов процессов и Матриц рисков и контролей.
- Организует и проводит плановый и внеплановый мониторинг выполнения контрольных мероприятий и оценки их эффективности во всех подразделениях Группы, включая проведение процедур пошагового обзора процесса для оценки дизайна и тестирования операционной эффективности контрольных мероприятий на основе репрезентативных выборок.
- Обладает правом беспрепятственного доступа ко всей информации, необходимой для выполнения своих функций.
- Для обеспечения объективности и преодоления потенциального конфликта интересов, Функция внутреннего контроля представляет результаты наиболее значимых проверок, заключения об эффективности СВК и отчеты о выявленных существенных недостатках не только своему прямому операционному руководству, но и напрямую Комитету по аудиту Совета директоров компании входящей в Группу.
- Анализирует причины выявленных недостатков контролей и координирует разработку корректирующих действий.
- Готовит регулярные отчеты о состоянии и развитии СВК для высшего руководства

7.4. Третья линия защиты: независимая проверка и оценка

7.4.1. Служба внутреннего аудита (далее «СВА»), как независимая третья линия защиты, проводит независимую и объективную оценку эффективности СВК в целом. Это включает в себя оценку адекватности контрольной среды, эффективности процессов управления рисками и внутреннего контроля, а также работу функций первой и второй линий защиты. СВА дает гарантии и рекомендации по улучшению СВК.

- Проводит аудиты на основе независимой оценки рисков, в том числе

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

проверяя адекватность и результативность процессов оценки дизайна и операционной эффективности контрольных мероприятий, осуществляемых второй линией.

- Предоставляет Совету директоров (Комитету по аудиту) и высшему руководству Компании входящей в Группу отчеты с заключениями и рекомендациями.
- Не несет ответственности за дизайн или эксплуатацию контролей, что обеспечивает ее независимость.


7.5. Органы стратегического управления и контроля

7.5.1. **Высшее руководство** (включая Комитет по рискам) несет прямую ответственность за создание, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование СВК.

- Обеспечивает реализацию настоящей Политики СВК на всех уровнях управления.
- Утверждает План мероприятий по развитию и совершенствованию СВК.
- Утверждает корпоративный профиль (карту) ключевых рисков, уровни риск-аппетита и рассматривает регулярные отчеты о состоянии системы управления рисками и внутреннего контроля.
- Рассматривает отчеты по ключевым вопросам функционирования СВК, включая (i) существенные отклонения от установленных процедур, (ii) нарушения внутренних политик и нормативных требований и (iii) недостатки контрольных процедур (как это определено в разделе 2) и обеспечивает выделение ресурсов для их устранения.
- Создает баланс между операционной эффективностью, надежностью контроля и экономической целесообразностью.

7.5.2. **Комитет по аудиту** (в соответствии с утвержденным Положением) осуществляет непосредственный надзор от имени Совета директоров за эффективностью СВК, внутреннего аудита и процесса внешней отчетности.

- Анализирует ключевые выводы и рекомендации отчетов внешних и внутренних аудиторов, касающиеся состояния СВК и контрольной среды.
- Контролирует выполнение руководством Компании планов мероприятий по устранению существенных недостатков, выявленных аудиторами.
- Оценивает адекватность и эффективность ресурсов, выделенных на функционирование СВК и СВА.
- Представляет Совету директоров обобщенные выводы и рекомендации по улучшению СВК.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

7.5.3. **Совет директоров** несет ответственность за надзор за эффективностью системы корпоративного управления, включая СВК.

- Утверждает настоящую Политику СВК и ее существенные изменения.
- Задает «тон сверху» и обеспечивает, чтобы высшее руководство создавало и поддерживало адекватную и эффективную СВК.
- На регулярной основе заслушивает отчеты Комитета по аудиту и высшего руководства об эффективности СВК и состоянии контрольной среды.
- Принимает стратегические решения по повышению эффективности внутреннего контроля на основе предоставленных отчетов и рекомендаций.

8. Оценка Рисков


8.1. Оценка рисков является динамичным, повторяющимся и неотъемлемым элементом управления Группы. Это процесс своевременного выявления, анализа и определения значимости событий (рисков), способных повлиять на достижение целей Группы в области операционной деятельности, отчетности и соответствия. В Группе «Эйр Астана» данный компонент реализуется через взаимодействие двух взаимосвязанных процессов:

- Оценка стратегических и операционных рисков в рамках КСУР, описанной в Главе 5.
- Оценка рисков для целей внутреннего контроля, которая является предметом настоящей главы и фокусируется на определении контрольных рисков для планирования деятельности Функции внутреннего контроля.

8.2. Целью оценки рисков для целей СВК является обеспечение риск-ориентированного подхода к планированию, приоритизации и выполнению контрольных мероприятий, осуществляемых Департаментом Управления Рисками и Внутреннего Контроля. Фокус оценки направлен на контрольный риск - риск того, что существующие контрольные мероприятия могут оказаться неэффективными, недостаточными или отсутствующими для предотвращения или своевременного выявления существенных отклонений от операционных, отчетных и комплаенс целей Группы.

8.3. Процесс оценки рисков для целей СВК включает следующие ключевые этапы, интегрированные в деятельность Департамента Управления Рисками и Внутреннего Контроля:

8.3.1. **Планирование и определение области оценки:** На данном этапе Функция внутреннего контроля выделяет наиболее значимые для Группы бизнес-процессы, счета финансовой отчетности и области раскрытия информации для

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

их последующей проверки. Определение области осуществляется на основе утвержденных количественных и качественных критериев существенности (порогов существенности).

8.3.2. Идентификация и анализ рисков: Функция Внутреннего Контроля проводит независимую идентификацию и анализ рисков для целей планирования своей деятельности. При этом учитываются следующие входные данные и источники информации:

- Собственный анализ и понимание бизнес-процессов, организационной структуры и контрольной среды Группы. В качестве основного исходного материала Функция Внутреннего Контроля анализирует корпоративный реестр рисков Группы и содержащиеся в нём факторы риска, которые определяют ключевые триггеры, способные препятствовать достижению стратегических целей.
- Результаты предыдущих проверок СВК и отчеты СВА.
- Данные об операционных инцидентах, выявленных нарушениях и обращениях, поступивших на горячую линию.
- Профессиональное суждение, основанное на опыте и знании отраслевых рисков.
- Анализ существенных изменений во внешней (нормативной, экономической) и внутренней (стратегия, реорганизации, внедрение новых систем) среде Группы.
- По запросу, Функция Внутреннего Контроля может учитывать информацию, предоставленную Функцией управления рисками, для формирования более полного представления о риск-ландшафте Компании.


8.3.3. Оценка значимости (ранжирование) рисков

Выявленные риски оцениваются с точки зрения их вероятности возникновения и потенциального влияния на достижение целей Группы в области операций, отчетности и соответствия. На основе этой оценки риски приоритизируются для определения бизнес-процессов и контрольных мероприятий, подлежащих проверке и тестированию

8.3.4. Результат оценки и связь с другими компонентами СВК

Результатом процесса оценки рисков для целей СВК является План работ Функции внутреннего контроля, утверждаемый на регулярной основе Финансовым Директором и Комитетом по Аудиту. Этот план:

- Определяет приоритетные бизнес-процессы, области и конкретные контрольные мероприятия для проведения проверок.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

- Является прямой основой для компонента «Контрольные мероприятия» (Глава 9), задавая фокус и глубину тестирования.
- Учитывается в компонентах «Информация и коммуникация» (Глава 10) и «Мониторинг» (Глава 11) для обеспечения информирования заинтересованных сторон и оценки эффективности СВК в целом.

8.3.5. Непрерывность процесса

Оценка рисков для целей СВК не является единовременным мероприятием. Она проводится регулярно (не реже одного раза в год) и актуализируется при возникновении существенных изменений в деятельности Группы, профиле рисков, организационной структуре, бизнес-процессах или внешней среде, что обеспечивает постоянную релевантность и эффективность системы внутреннего контроля.

9. Контрольные Мероприятия

9.1. Контрольные мероприятия – это конкретные политики, процедуры, технологии и организационные механизмы, внедряемые руководством для выполнения директив в области управления рисками. Их цель – обеспечить снижение выявленных в ходе оценки рисков (Глава 8) до приемлемого для Группы уровня для достижения операционных, отчётных и комплаенс-целей.


9.2. Ответственность за контрольные мероприятия распределяется в соответствии с моделью «Три линии защиты» (Глава 7):

9.3. Владельцы бизнес-процессов (1-я линия) несут прямую и полную ответственность за разработку, документирование, внедрение и ежедневное выполнение контрольных мероприятий в рамках своих процессов.

9.4. Функция внутреннего контроля (2-я линия) оказывает методологическую поддержку в проектировании контролей и проводит независимую оценку их эффективности. При проектировании сложных или новых контролей владельцы процессов могут привлекать Функцию внутреннего контроля для консультаций.

9.5. Для обеспечения эффективности каждое контрольное мероприятие должно быть надлежащим образом спроектировано. Минимальные требования к дизайну включают:

- Чёткая цель: Контроль должен быть напрямую связан с одним или несколькими конкретными рисками.
- Определённость: Должны быть установлены ответственный исполнитель, владелец бизнес-процесса, частота и сроки выполнения.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

- Процедурность: Описана конкретная последовательность действий, включая источники данных, критерии проверки и действия при обнаружении отклонений.
- Документируемость: Процедура контроля и его результаты (контрольные доказательства) должны подлежать фиксации и хранению.

9.6. Адекватность дизайна контрольных мероприятий проверяется Функцией внутреннего контроля в ходе процедуры Пошагового обзора процесса, описанного в «Руководстве по внутреннему контролю».

9.7. Контрольные мероприятия классифицируются по различным признакам для целей анализа и оценки:

- По характеру действия: Превентивные (предотвращают возникновение ошибки или события) и детективные (выявляют события после их возникновения).
- По способу исполнения: Ручные (полностью зависят от действий человека), автоматизированные (ИТ-зависимые) (выполняются программным обеспечением без участия человека) и полуавтоматические (комбинация первых двух).
- По значимости: Ключевые контроли; вспомогательные контроли.


9.8. Принцип разделения обязанностей должен быть встроен в проектирование процессов и контрольных мероприятий для снижения рисков ошибок и мошенничества. В случаях, где полное разделение невозможно, руководство обязано внедрять иные компенсирующие контроли.

9.9. Контрольные мероприятия, их цели и связь с рисками подлежат обязательному документированию. Документирование обеспечивает ясность, подотчетность, возможность обучения, мониторинга и независимой оценки.

9.9.1. Нарративное описание (Нарратив) бизнес-процесса – базовый документ, описывающий цель, границы, основных участников (ролевые модели) и ключевые шаги (поток операций) процесса. Нарратив служит основой для последующей идентификации точек возникновения рисков и соответствующих им контрольных действий.

9.9.2. Матрица рисков и контролей – центральный управленческий инструмент, который формализует и наглядно отображает взаимосвязь между целями процесса, выявленными рисками и внедренными для их снижения контрольными мероприятиями. Матрица рисков и контролей является «живым» документом, актуализируемым при изменениях в процессе или риск-ландшафте.

9.9.3. Регламентирующие документы и рабочие инструкции – детальные внутренние

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

нормативные документы (регламенты, процедуры, должностные инструкции, руководства пользователя), в которые встроены конкретные шаги выполнения контрольных мероприятий, описанных в Матрице рисков и контролей. Они являются инструментом ежедневного исполнения контроля работниками.


9.9.4. Требования к Матрице рисков и контролей:

- В соответствии с ответственностью, установленной в пункте 9.3. Владелец бизнес-процесса (руководитель подразделения) обеспечивает актуализацию и полноту Матрицы рисков и контролей, а также формализацию процедур контроля в должностных инструкциях, регламентах и иных внутренних документах.
- Матрица рисков и контролей должна содержать: цели процесса, идентифицированные существенные риски, контрольные мероприятия для каждого риска, владельца бизнес процесса, характер и частоту контроля.
- Данные в Матрице рисков и контролей (цели, шаги, ответственные) должны соответствовать нарративному описанию процесса.
- Матрица рисков и контролей подлежит обязательному пересмотру и актуализации не реже одного раза в год, а также при существенных изменениях в процессе.
- Актуализированные Матрицы рисков и контролей согласовываются с заинтересованными сторонами (включая Функцию внутреннего контроля для методологической экспертизы) и утверждаются установленным порядком.

9.10. Для подтверждения того, что контрольные мероприятия не только правильно спроектированы, но и эффективно функционируют на постоянной основе, Функция внутреннего контроля проводит их независимую оценку в соответствии с «Руководством по внутреннему контролю».

9.11. Оценка операционной эффективности: Проверка на репрезентативной выборке того, что контроль функционировал в соответствии с дизайном в течение оцениваемого периода.

- Методология: Оценка включает анализ документальных доказательств, опросы, наблюдение и перевыполнение процедур. Объём тестирования (размер выборки) определяется установленной методологией в зависимости от частоты и характера контроля.
- Результаты: Выводы и выявленные недостатки фиксируются в Рабочих документах. Недостатки, в зависимости от их серьёзности, классифицируются и вносятся в Журнал недостатков для мониторинга устранения.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

9.12. Владельцы бизнес-процессов обязаны регулярно пересматривать актуальность и эффективность контрольных мероприятий, внося необходимые изменения при трансформации процессов, организационной структуры, появлении новых рисков или изменении внешних условий.

9.13. Функция внутреннего контроля осуществляет мониторинг выполнения планов по устранению недостатков, зафиксированных в Журнале недостатков.

10. Информация и Коммуникация

10.1. Эффективная система внутреннего контроля требует идентификации, получения, обработки и передачи качественной информации по соответствующим каналам коммуникации внутри и за пределами Группы. Информация и коммуникация являются связующими компонентами, которые обеспечивают функционирование всех остальных элементов СВК.


10.2. Информация, используемая для поддержки функционирования внутреннего контроля, должна отвечать следующим ключевым критериям:

- Релевантность: Информация должна быть уместна для принятия решений, связанных с достижением целей в области операций, отчётности и соответствия.
- Своевременность: Информация должна предоставляться в срок, позволяющий выполнить необходимые контрольные действия.
- Точность и полнота: Информация должна достоверно и всесторонне отражать соответствующие операции, события или условия.
- Доступность: Информация должна быть предоставлена уполномоченным лицам в необходимом формате и объёме для выполнения их обязанностей.

10.3. Группа обеспечивает сбор и обработку информации как из внутренних (операционные данные, отчёты мониторинга, нарратив процесса и матрицы рисков и контролей), так и из внешних Группа (нормативные акты, отраслевые отчёты, обратная связь контрагентов).

10.4. Группа устанавливает и поддерживает эффективные, надёжные и защищённые каналы внутренней коммуникации, обеспечивающие:

- Нисходящий поток информации: Чёткое и полное доведение до всех работников стратегических и операционных целей, утверждённых политик и процедур, а также их ролей и ответственности в рамках СВК.
- Восходящий поток информации: Своевременное получение руководством и

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

Советом директоров компании входящей в Группу информации о выявленных рисках, существенных недостатках контроля, нарушениях, нестандартных ситуациях и возможностях улучшений.


- Горизонтальный обмен информацией: Непрерывное взаимодействие между структурными подразделениями, владельцами бизнес-процессов и контрольными функциями (риск-менеджмент, внутренний контроль, служба комплаенс) для управления сквозными процессами и рисками.

10.5. Группа осуществляет коммуникацию с внешними сторонами по вопросам, влияющим на функционирование её системы внутреннего контроля, в том числе с регуляторами, акционерами, внешними аудиторами и ключевыми контрагентами. Такая коммуникация проводится в соответствии с утверждёнными порядками, обеспечивая необходимый уровень открытости, соблюдение требований к раскрытию информации и защиту конфиденциальных данных.

10.6. Для обеспечения открытости и преодоления барьеров в коммуникации Группа поддерживает специальные защищённые каналы (такие как горячая линия, специальный электронный почтовый ящик), которые позволяют работникам, контрагентам и иным лицам на анонимной и конфиденциальной основе сообщать о возможных нарушениях, неэтичном поведении, мошенничестве или существенных недостатках в системе контроля.

10.7. Ответственность

- Совет директоров компании, входящей в группу утверждает ключевые политики, регулирующие информационную безопасность, конфиденциальность и раскрытие информации, а также осуществляет надзор за эффективностью систем коммуникации.
- Высшее руководство несёт ответственность за создание и поддержание организационной культуры, которая поощряет открытый обмен информацией, а также за обеспечение технологической и организационной инфраструктуры для эффективного сбора, обработки и передачи данных.
- Руководители всех уровней обязаны моделировать ожидаемое поведение, активно слушать и реагировать на информацию, поступающую от работников, и обеспечивать своевременное доведение релевантных сведений до своих команд.
- Все работники несут ответственность за предоставление точной, полной и своевременной информации, необходимой для выполнения их контрольных обязанностей, и за использование установленных каналов коммуникации.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

11. Мониторинг

11.1. Мониторинг – это непрерывный и повторяющийся процесс оценки функционирования СВК с течением времени. Его цель – обеспечить и подтвердить, что СВК продолжает эффективно функционировать и адаптируется к изменениям во внутренней и внешней среде, своевременно выявляя и устраняя недостатки для сохранения «разумной уверенности» в достижении целей Группы.

11.2. Мониторинг в Группе реализуется через два взаимодополняющих вида деятельности, за которые несут ответственность различные субъекты в соответствии с моделью «Три линии защиты» (Глава 7).


11.2.1. Текущий (постоянный) мониторинг: Встроен в регулярную операционную и управленческую деятельность.

- Владельцы бизнес-процессов (1-я линия) осуществляют ежедневный контроль за выполнением контрольных мероприятий в рамках своих процессов.
- Функция управления рисками (2-я линия) осуществляет непрерывный мониторинг корпоративного профиля рисков, выявляет возникающие риски и отслеживает эффективность мер реагирования на риски.
- Функция внутреннего контроля (2-я линия) осуществляет координацию, выборочную проверку и консолидацию результатов текущего мониторинга, обеспечивая его системность и методологическое единство.
- Служба комплаенс (2-я линия) осуществляет мониторинг комплаенс-рисков в рамках утвержденной Советом Директоров Комплаенс программы.

11.2.2. Периодическая независимая оценка: Проводится с установленной периодичностью для независимой проверки и получения гарантий относительно эффективности системы в целом. СВА (3-я линия) проводит независимые оценки (аудиты) на основе утвержденного плана, сфокусированного на ключевых рисках. Объектом оценки является эффективность системы управления в целом, в частности:

- Эффективность СВК и Корпоративной Системы управления рисками (КСУР).
- Адекватность и результативность работы функций первой и второй линий защиты (операционного управления, риск-менеджмента, внутреннего контроля, комплаенса)

11.2.3. Департамент управления рисками и внутреннего контроля является центральным координатором процесса текущего мониторинга и выполняет

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

следующие функции:

- Мониторинг выполнения корректирующих действий: Систематическое отслеживание статуса и эффективности мероприятий по устранению недостатков, зафиксированных в Журнале недостатков. СВК обеспечивает, чтобы планы корректирующих действий выполнялись своевременно, а их результаты были действенными.
- Аналитический обзор и выборочные проверки: Регулярный сбор, анализ и оценка информации от владельцев процессов, данных об инцидентах и результатов собственных выборочных проверок для выявления тенденций, новых рисков и потенциальных слабых мест в контроле.
- Инициация изменений и актуализация: На основе результатов мониторинга Функция внутреннего контроля инициирует пересмотр, обновление и совершенствование элементов СВК, включая политики, процедуры, контрольные мероприятия, нарратив процесса и Матрицу рисков и контролей.


11.3. Периодическая оценка, проводимая СВА, фокусируется на независимом подтверждении эффективности СВК.

- Оценка проводится в соответствии с утверждённым Годовым планом аудита, основанном на оценке рисков.
- Результаты оценки, включая выводы и рекомендации по повышению эффективности СВК, представляются Комитету по аудиту и Совету директоров АО «Эйр Астана» в рамках регулярной отчётности.

11.4. Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля регулярно информирует высшее руководство о результатах текущего мониторинга, ключевых выводах, статусе устранения недостатков и предлагаемых улучшениях СВК.

11.5. Совет директоров и Комитет по аудиту АО «Эйр Астана» на основе отчётов от Департамента Управления Рисками и Внутреннего Контроля и СВА получают целостное представление об эффективности СВК и осуществляют стратегический надзор за её развитием.

11.6. Совет директоров и высшее руководство компаний входящих в Группу несут ответственность за общий надзор за процессом мониторинга, обеспечение необходимых ресурсов для его проведения и формирование культуры, в которой выявленные недостатки воспринимаются как возможность для улучшения и своевременно устраняются.


	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

12. Подотчетность и раскрытие информации

12.1. Совет директоров АО «Эйр Астана» несет ответственность за осуществление надзора за СВК и обеспечение ее эффективности. В рамках этой ответственности и в соответствии с требованиями применимого законодательства и принципами надлежащего корпоративного управления, Совет директоров обеспечивает прозрачность и подотчетность посредством регулярного раскрытия существенной информации о состоянии и эффективности СВК перед акционерами и иными заинтересованными сторонами. Раскрытие информации осуществляется, в первую очередь, в годовом отчете Группы.

12.2. В разделе годового отчета, посвященном корпоративному управлению и внутреннему контролю, Совет директоров АО «Эйр Астана» обеспечивает раскрытие следующей информации:

- Признание ответственности: Указание на то, что Совет директоров несет ответственность за организацию и надзор за эффективной СВК, целью которой является управление рисками для достижения стратегических и операционных целей Группы.
- Описание процессов управления рисками и внутреннего контроля: Краткое описание ключевых элементов процессов идентификации, оценки и управления существенными рисками, а также основных принципов и структуры СВК, включая ссылку на модель «Три линии защиты».
- Подтверждение проведения оценки: Указание на то, что в течение отчетного года Совет директоров (в том числе через свои комитеты, прежде всего Комитет по аудиту) провел оценку эффективности СВК. В отчете должно быть отражено, что данная оценка проводилась на основе информации, предоставленной высшим руководством, Департаментом управления рисками и внутреннего контроля и СВА.
- Принцип разумной уверенности: Четкое заявление о том, что СВК призвана обеспечить разумную, но не абсолютную гарантию от существенных искажений, потерь или несоблюдения требований, в связи с присущими ей ограничениями (Глава 4.3 настоящей Политики).
- Раскрытие существенных недостатков: Информация о любых значительных или существенных недостатках в СВК, выявленных в отчетном периоде, а также описание мер, принятых или планируемых Советом директоров и руководством Группы для их устранения.

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

- Дополнительная информация: По решению Совета директоров в отчет может включаться иная информация, способствующая пониманию заинтересованными сторонами подхода Группы к управлению рисками и внутреннему контролю.

12.3. Процесс подготовки информации для раскрытия

- Роль исполнительных органов: Высшее руководство Группы, при методологической поддержке Департамента Управления Рисками и Внутреннего Контроля и СВА, несет ответственность за подготовку объективной, адекватной, надежной и актуальной информации о состоянии СВК для представления Совету директоров и его Комитету по аудиту АО «Эйр Астана».
- Рассмотрение и утверждение: Подготовленная информация рассматривается Комитетом по аудиту, который дает рекомендации Совету директоров АО «Эйр Астана». Окончательное утверждение текста раздела годового отчета, касающегося СВК, осуществляется Советом директоров.
- Сроки: Процесс подготовки и утверждения информации осуществляется в сроки, обеспечивающие ее своевременное включение в годовой отчет Группы.

12.4. В исключительных обстоятельствах, если в отчетном периоде не проводилась оценка эффективности СВК в объеме, предусмотренном настоящей Политикой, Совет директоров обязан раскрыть этот факт в годовом отчете с предоставлением исчерпывающего объяснения причин.


13. Заключительные положения

13.1. Настоящая Политика вступает в силу с даты утверждения Советом директоров АО «Эйр Астана» и является обязательной для исполнения всеми органами управления, подразделениями и работниками Группы.

13.2. Плановый пересмотр Политики проводится не реже одного раза в три года. Внеплановые изменения вносятся при существенных изменениях, влияющих на систему внутреннего контроля.

13.3. Изменения в Политику разрабатываются при участии Департамента управления рисками и внутреннего контроля и согласовываются с ключевыми контрольными функциями (Служба внутреннего аудита, Служба комплаенс).

13.4. Все изменения подлежат утверждению Советом директоров АО «Эйр Астана».

	ПОЛИТИКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ Группы «Эйр Астана»	
	Департамент:	Департамент Управления Рисками и Внутреннего Контроля
	Номер:	GRP-POL-RMIC-IC_v1
	Дата вступления в силу:	12/03/2026
	Количество страниц:	30
	Приложения:	-

История Документа		
Номер версии	Внесенные изменения (только номер и название раздела)	Дата вступления в силу
Новая		12/03/2026

Копия электронного документа (Id: 2838894) “2. ICS Policy_Final_RUS_2026 (F)_23 Feb 2026.pdf” Электронный документ получен из системы Elma.			
Дата печати бумажной копии: 26.02.2026 8:27		Количество листов в документе: 30	
Фамилия	Имя	Дата утверждения	Дата подписания ЭЦП
Ник-Заде	Лейла		23.02.2026 16:30
Найзабекова	Жанар		23.02.2026 17:10
Омар	Айжан		24.02.2026 12:20
Кутсия	Херардус Якобус		24.02.2026 16:06
Котенёва	Татьяна		24.02.2026 17:03
Жанлыел	Ибрахим		25.02.2026 10:12
Леджер	Ричард		25.02.2026 14:04
Фостер	Питер		25.02.2026 16:57
Копия электронного документа верна Электрондық құжаттың көшірмесі дұрыс			