

06

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Система управления рисками	74
Карта рисков	75
Описание ключевых рисков АО «Кселл»	75
Система внутреннего контроля	77

74
75
75
77



**СЕТЬ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ
ДЛЯ ВАШЕГО НАСТОЯЩЕГО**



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Корпоративная система управления рисками (КСУР) является интегрированной составляющей деятельности АО «Кселл», которая направлена на идентификацию, оценку и мониторинг всех существенных рисков, а также на принятие мер по снижению их уровня.

В АО «Кселл» существующая модель управления рисками построена в соответствии с международными стандартами системы риск-менеджмента COSO ERM и ISO 31000.

Работа в данном направлении основывается на Политике управления рисками АО «Кселл», которая отражает цели, задачи и видение корпоративной системы управления рисками, определяет основные принципы процесса управления рисками, структуру управления рисками, основные компоненты КСУР, а также обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процесса управления рисками.

Совет директоров Общества несет общую ответственность за структуру рисков перед акционерами по вопросам управления рисками. Корпоративная система управления рисками призвана обеспечить разумную уверенность в достижении следующих целей:

- стратегические цели;
- операционные цели;
- цели в области подготовки достоверной отчетности;
- цели в области соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

В целях эффективного функционирования КСУР Компания на всех уровнях своей деятельности руководствуется следующими взаимосвязанными компонентами, соответствующими жизненному циклу бизнеса:

1. управление и культура;
2. стратегия и постановка целей;
3. эффективность деятельности;
4. мониторинг и внедрение изменений;
5. информация, коммуникация и отчетность.

Организационная структура КСУР Общества представлена на нескольких уровнях и включает следующих участников процесса управления рисками:

- Совет директоров;
- Комитет Совета директоров по вопросам внутреннего аудита;
- Служба внутреннего аудита;
- Правление;
- Комитет по управлению рисками;
- Риск-подразделение Общества;
- Структурные подразделения, работники Общества и риск-координаторы.

КАРТА РИСКОВ

В Компании на ежегодной основе проводится идентификация рисков, результаты которой отражаются в Регистре и Карте рисков, утверждаемых Советом директоров. В Регистр рисков включены риски, способные оказать воздействие на достижение долгосрочных стратегических целей и ключевых показателей деятельности Плана развития.

В 2024 году, согласно Регистру рисков и Карте рисков Компании, был выделен 31 риск – 1 риск в критической «красной» зоне; 8 рисков в высокой «оранжевой» зоне; 17 рисков в средней «желтой» зоне и 5 рисков в низкой «зеленой» зоне:

КАРТА РИСКОВ АО «КСЕЛЛ» В 2024 ГОДУ

ВЛИЯНИЕ	Катастрофическое	3	4	1		
	Существенное/ критическое		1			
	Среднее/крупное		6			
	Низкое/заметное		3		2	
	Незначительное	1	4	3	3	
		Очень редко	Редко	Время от времени	Часто	Очень часто
		ВЕРоятность				

ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РИСКОВ АО «КСЕЛЛ»

Подразделением по управлению рисками проводится постоянный мониторинг динамики ключевых рисков и контроль над выполнением мероприятий, направленных на митигацию рисков. Результаты мониторинга ежеквартально направляются в виде отчетности по управлению рисками Совету директоров Компании.

Ключевые риски Компании:

Стратегический риск классифицируется как риск возникновения убытков в результате изменений или ошибок в определении и реализации бизнес-стратегии и развития Компании, изменений в политической или региональной обстановке и колебаний рынка или поведения потребителей. К факторам риска относятся и усиление ценовой конкуренции, вызванное действиями других операторов мобильной связи или новым законодательством. Компания стремится снизить эти риски, защищая свое лидерство в регионах с высоким уровнем присутствия и запуская конкурентоспособ-

ные тарифы и продукты для увеличения своей доли на рынке Казахстана.

Операционный риск определяется как вероятность убытков из-за недостатков или ошибок во внутренних процессах, цепочке поставок, наборе персонала, культуре и правилах организации. Большинство из них имеют рейтинг низкого риска, и в рамках повседневных процедур управления рисками уже приняты меры по их смягчению. Исключением являются информационные системы и технологии, которые Компания относит к категории высокого риска. Защита конфиденциальности клиентов и управление данными – жизненно важная часть услуг, предоставляемых Компанией. Утечка данных может иметь пагубные последствия для бизнеса как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. В связи с этим сети Компании поддерживаются новейшими системами информационной безопасности, предусматривающими все меры и процессы для снижения угрозы кибератак.





Финансовые риски, которым может быть подвержена Компания, появляются из различных источников: колебание цен, рост процентных ставок, изменение курсов валют и т. п. Система управления рисками направлена на минимизацию потенциальных негативных последствий для деятельности Компании, вызываемых колебаниями на финансовых рынках, а также другими макро- и микроэкономическими факторами.

Валютный риск. Большая часть валютного риска Компании связана с изменением курса тенге по отношению к доллару США, хотя прибыль менее подвержена этому фактору, несмотря на то что выручка от продажи ряда услуг, в частности роуминга, исчисляется в долларах США, также в основном в этой валюте осуществляется закуп оборудования, установок и товарно-материальных запасов. Компания не использует производные финансовые инструменты для хеджирования валютного риска. В Компании действуют правила согласования активов и пассивов, учтенных в иностранных валютах – «натуральное» хеджирование, если это с практической точки зрения экономически целесообразно.

Риск ликвидности. Риск ликвидности в финансовом контексте может возникнуть, когда компания не способна оперативно обеспечить доступ к достаточным средствам для погашения текущих обязательств по своим финансовым обязательствам. Это может произойти в результате нехватки ликвидных активов, неспособности продать активы на выгодных условиях или невозможности привлечь дополнительные финансовые средства в короткий срок.

В рамках управления риском ликвидности Компания обеспечивает оперативную ликвидность с минимальными издержками и рисками посредством:

- разработки и регулярного обновления планов управления ликвидностью, которые определяют стратегии и механизмы для быстрого доступа к необходимым средствам;

- диверсификации источников финансирования в целях снижения зависимости от определенных источников и уменьшения риска ликвидности;
- активного управления дебиторской задолженностью и кредиторскими обязательствами для сокращения времени цикла оборота оборотных средств.

Правильное управление риском ликвидности поможет Компании избежать возможных финансовых проблем и обеспечить устойчивость своей деятельности в условиях переменчивого финансового рынка.

Регуляторные риски связаны с изменением регуляторной среды, в которой Компания осуществляет свою деятельность, изменением законодательства и условий регулирования естественных монополий, а также с введением государством ограничительных мер (санкции, антидемпинговое регулирование, налоговое регулирование и т. д.). Управление регуляторными рисками включает в себя ряд шагов и мероприятий для минимизации возможных негативных последствий: определение и анализ регуляторных требований, разработка и внедрение мер по снижению рисков, актуализация процедур, оперативное реагирование на изменения в законодательстве. Управление регуляторными рисками подразумевает постоянный мониторинг и анализ ситуации, гибкость и быструю реакцию на изменения в законодательстве и требованиях регулирующих органов, а также активное сотрудничество со всеми уровнями Компании и акционерами для обеспечения эффективного управления рисками и соблюдения всех нормативов и стандартов.

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

В Компании действует Политика внутреннего контроля АО «Кселл», которая определяет цели и задачи внутреннего контроля, структуру системы внутреннего контроля (СВК), а также принципы осуществления внутреннего контроля. В соответствии с данной политикой разработаны Правила по управлению системой внутреннего контроля АО «Кселл», которые определяют основные цели, задачи и зоны ответственности функционирования системы внутреннего контроля. Правила разработаны в соответствии с рекомендациями COSO и иными лучшими международными практиками в области управления рисками и внутреннего контроля.

Модель системы внутреннего контроля АО «Кселл» состоит из пяти взаимосвязанных между собой компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация, коммуникации и мониторинг. Модель СВК приведена на рисунке ниже. Для обеспечения эффективности СВК все пять компонентов должны быть определены и находить свое практическое применение в деятельности Компании.

В рамках функционирования системы внутреннего контроля Компании ответственным структурным подразделением обеспечивается осуществление разработки и при необходимости актуализации классификатора бизнес-процессов, определение существенных бизнес-процессов, документирование контрольных процедур. Далее осуществляются идентификация рисков бизнес-процессов, разработка контрольных процедур по процессным рискам, оценка эффективности их дизайна и операционной эффективности путем тестирования.

Ответственным структурным подразделением утверждаются ежегодные планы тестирования эффективности контрольных процедур. В Компании разработаны матрицы рисков и контролей, в том числе по складскому, налоговому учету, учету исходящих, входящих платежей, закупкам, а также план мероприятий по системе внутреннего контроля.

