

Таблица 85. Показатели по существенной теме, влияющей на долгосрочное создание стоимости Компании

Показатель

Включить регулярные проверки процессов управления инсайдерской и конфиденциальной информацией и оценки их эффективности в Карту гарантий и/или рабочие планы служб комплаенс, управления рисками и внутренними контролями, внутреннего аудита.

Цель на 2025 год

Исполнить

Результат 2025

Разработана Карта гарантий, которая отражает покрытие рисков существенных бизнес-процессов контрольными функциями, а также позволяет более эффективно координировать деятельность работников Компании, осуществляющих контрольную функцию на различных уровнях.

Указанный выше показатель по теме «Корпоративная этика и противодействие коррупции», включен в КПД Управляющего директора по безопасности, Директора Департамента управления рисками и внутренних контролей, Руководителя СВА и Руководителя службы комплаенс. Выполнение КПД учитывается в переменной части их вознаграждения в порядке, установленном внутренними документами Компании.

5.9. Управление рисками и внутренними контролями

КСУРиВК направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении целей, поставленных перед АО «Казахтелеком» органом управления.

АО «Казахтелеком» — крупнейший оператор связи в Казахстане, играет важную роль в развитии телекоммуникационной инфраструктуры и обеспечении безопасности связи в стране. Компания активно внедряет современные технологии и стремится укрепить кибербезопасность своих сетей, чтобы защитить информацию своих клиентов и обеспечить бесперебойное функционирование

услуг связи. Это обеспечивается в том числе функционированием в АО «Казахтелеком» корпоративной системы управления рисками и внутренних контролей (КСУРиВК), направленной на защиту активов, совершенствование бизнес-процессов, повышение эффективности деятельности и соответствие нормативным актам применимого законодательства.

Своевременное выявление несоответствий и источников неэффективности, анализ и прогнозирование различных сценариев развития событий, разработка мероприятий по своевременному предупреждению или снижению влияния рисков вносят существенный вклад в достижение операционных и стратегических целей Компании.

5.9.1. Модель системы управления рисками и внутреннего контроля

Модель КСУРиВК вовлекает все уровни корпоративного управления в идентификацию рисков, управление ими и контроль несоответствий и включает выстраивание компонентов КСУРиВК на стратегическом и тактическом уровнях управления, а также обеспечение независимой оценки и надзора за ее функционированием.

Одним из ключевых элементов данной модели является определение и применение риск-аппетита, основные принципы которого изложены в Методике расчета и каскадирования риск-

аппетита АО «Казахтелеком», утвержденной Советом директоров 13.01.2020 г. (Протокол № 1).

Аспекты, которые необходимо учитывать при определении и применении риск-аппетита:

- Риск-аппетит Общества должен соответствовать видению акционеров и ожиданиям заинтересованных сторон (например, ключевых клиентов, поставщиков, Правительства, банков, рейтинговых агентств и другие);

- Риск-аппетит определяется с учетом ключевых стратегических и операционных целей общества. Риск-аппетит должен представлять четкие руководящие принципы для принятия решений, однако не должен содержать подробных инструкций или заменять ключевые показатели деятельности.

Формирование риск-аппетита

Риск-аппетит (заявление о риск-аппетите) формируется Риск-подразделением с учетом собственной удерживающей способности Компании в отношении инвестиционной, финансовой и операционной деятельности в контексте создания, сохранения и реализации стоимости активов Компании. Параметры и показатели риск-аппетита могут быть пересмотрены Советом директоров Компании, в том числе по рекомендации Риск-подразделения.

Основные принципы четкого и эффективного определения риск-аппетита:

Простота

использование простых выражений, понятных для широкого круга лиц, без специфических терминов.

Практичность

акцент на ключевых аспектах деятельности Компании и связанных с ними основных рисках.

Связь со стратегией

определение желаемого подхода к риску, связанному с достижением соответствующих стратегических целей Компании и защитой ее основных ценностей.

Учет возможностей

учитывать не только негативные риски и их последствия, но и возможности для Компании.

Измеримость

включение показателей и пороговых значений для измеримости риска и предотвращения нарушений.

Основные задачи, направленные на достижение целей Системы внутреннего контроля

1

Формирование и актуализация основных направлений развития Системы внутреннего контроля (СВК) в соответствии с потребностями Компании и требованиями заинтересованных сторон

2

Оценка рисков бизнес-процессов, разработка, внедрение и выполнение контрольных процедур, включая единое методологическое обеспечение организации и эффективного функционирования СВК в Компании и ДЗО

3

Выявление недостатков существующих контрольных процедур, разработка и реализация мероприятий по их устранению, типизация и регламентация контрольных процедур

4

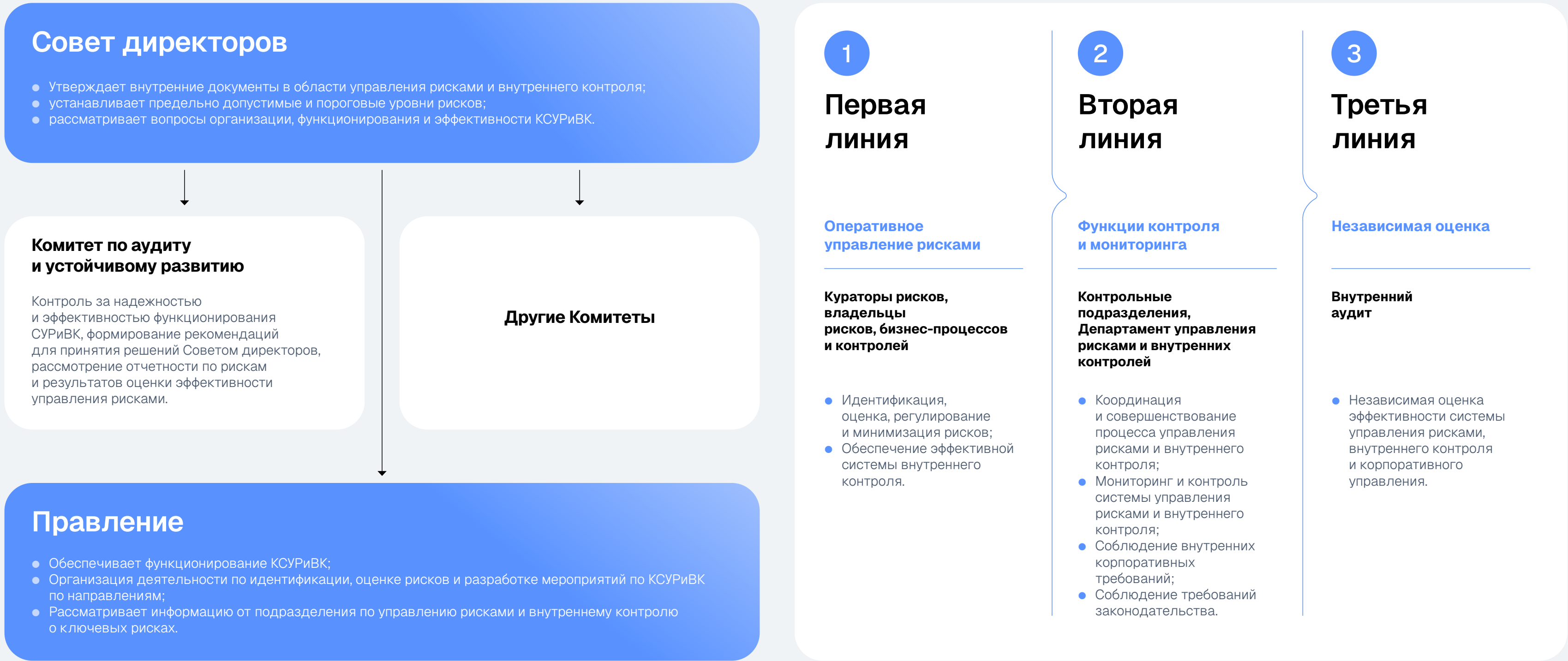
Разработка и внедрение механизмов взаимодействия и обмена информацией по внутреннему контролю между субъектами СУРиВК для построения превентивной системы выявления операционных рисков, в том числе с использованием информационных систем



В рамках вышеуказанных задач в Компании проводится работа по выявлению рисков бизнес-процессов, разработке и внедрению контрольных процедур, а также своевременному пересмотру их актуальности, что способствует повышению эффективности и управляемости бизнес-процессов, обеспечению достоверности финансовой отчетности, соблюдения требований законодательства и локальных нормативных документов Компании.

Организационная структура КСУРиВК Компании представлена на нескольких уровнях и включает следующих участников процесса управления рисками:

Участники КСУРиВК АО «Казахтелеком»



Компания осознает, что эффективное управление рисками достигается только тогда, когда в процесс вовлечен каждый сотрудник. Поэтому мы постоянно развиваем риск-ориентированную культуру, ключевыми аспектами которой являются:

«Тон сверху»

Руководство Компании выступает примером для сотрудников при обсуждении, выявлении и оценке рисков, а также активно участвует в управлении рисками. Тон формируется от крепкого имиджа КСУР, Тона сверху наравне с Тоном снизу.

Культурный спектр

Культурный спектр формируется из норм поведения и привычек на протяжении многих лет.

- Поддержка обучения и развития, обеспечение психологической безопасности, укрепление конструктивного, не порицающего отношения и празднование успеха.
- Приветствуется своевременное предоставление информации о рисках. Допускается принятие рисков, если они не являются критичными, но могут способствовать развитию бизнеса. Сами риски рассматриваются не только как потенциально негативное событие, но и как возможность улучшения процессов в Компании.

Инструментарий

Все организации имеют структуру и инструменты для идентификации и управления рисками.

- Инструменты создаются с учетом потребностей пользователя, корректно калибруются, сосредоточив внимание на существенных угрозах, и обеспечить их полезность для принятия решений.

Вовлеченность

Для сотрудников организовано обучение управлению рисками, разрабатываются доступные методические материалы, организованы каналы коммуникации и поддержки.

5.9.2. Система внутреннего контроля

В Компании разработаны и актуализируются на периодической основе нормативные документы, регламентирующие порядок и принципы функционирования системы внутреннего контроля, включая Политику системы внутреннего контроля и Правила управления системой внутреннего контроля. В актуализированной документации определены:

- цели и принципы построения системы внутреннего контроля;
- распределение функций субъектов внутреннего контроля;
- основные шаги и процедуры процесса внутреннего контроля, ответственных и сроки их выполнения (функционирования, совершенствования и диагностики);
- порядок актуализации описания бизнес-процессов системы внутреннего контроля;
- проведение диагностики (оценки эффективности) системы внутреннего контроля и порядок подготовки и предоставления отчетности о состоянии системы внутреннего контроля, в том числе выявленных недостатках системы внутреннего контроля над процессом подготовки финансовой отчетности;
- проведение независимой оценки системы внутреннего контроля над процессом подготовки финансовой отчетности и отдельных ее компонентов внутренним аудитом организации.

Данные нормативные документы предусматривают порядок взаимодействия между подразделениями в рамках системы внутренних контролей, включая порядок эскалации при выявлении нарушений и недостатков, а также последовательный алгоритм действий для улучшения контрольной среды.

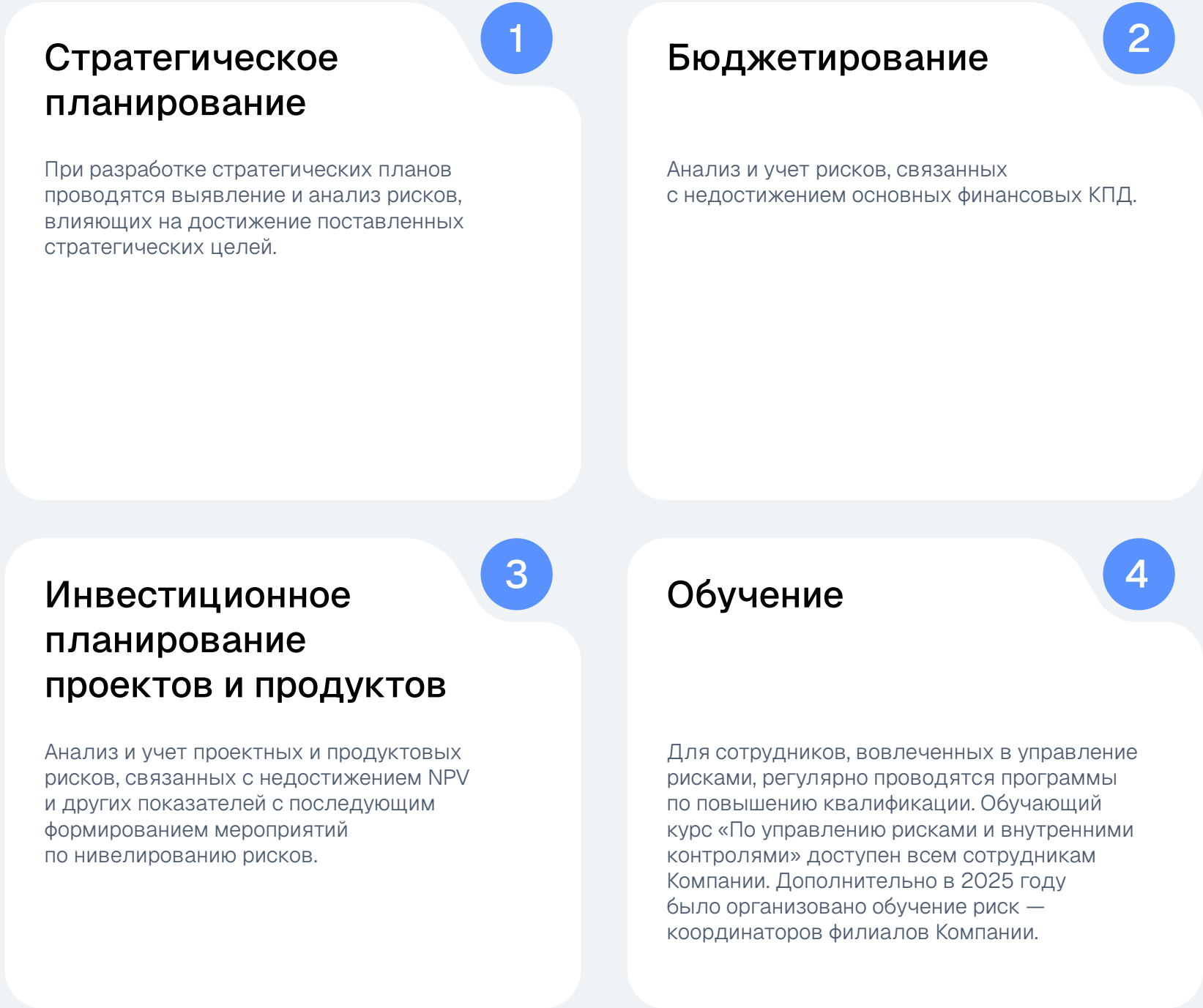
В АО «Казахтелеком» формализована система внутреннего контроля над процессом подготовки финансовой отчетности. Основными этапами построения и поддержания эффективной системы внутреннего контроля над процессом подготовки финансовой отчетности в Компании являются:

- описание существенных бизнес-процессов подготовки финансовой отчетности;
- выявление и оценка рисков на уровне бизнес-процессов (влияющих на достоверность отчетности), а также разграничение ответственности за управление данными рисками;
- описание, оценка и внедрение контрольных процедур, направленных на снижение рисков на уровне бизнес-процессов;
- описание, оценка и внедрение контрольных процедур корпоративного уровня, а также разграничение ответственности за их выполнение;
- описание, оценка и внедрение общих ИТ контролей, а также разграничение ответственности за их выполнение.
- своевременное доведение информации до заинтересованных лиц.

В Компании внедрен процесс регулярного мониторинга эффективности контрольных процедур, включающего в себя как их тестирование, так и оценку. СВК направлена на всесторонний анализ бизнес-процессов, своевременное выявление и оценку рисков процессного уровня, присущих деятельности Компании, а также на определение, оценку и поддержание действенных контрольных процедур, обеспечивающих эффективное управление этими рисками.

5.9.3. Интеграция управления рисками с кросс-функциональными процессами Компании

Взаимосвязь управления рисками со стратегическим планированием, с бюджетированием, реализацией инвестиционных проектов и продуктов и прочими процессами:



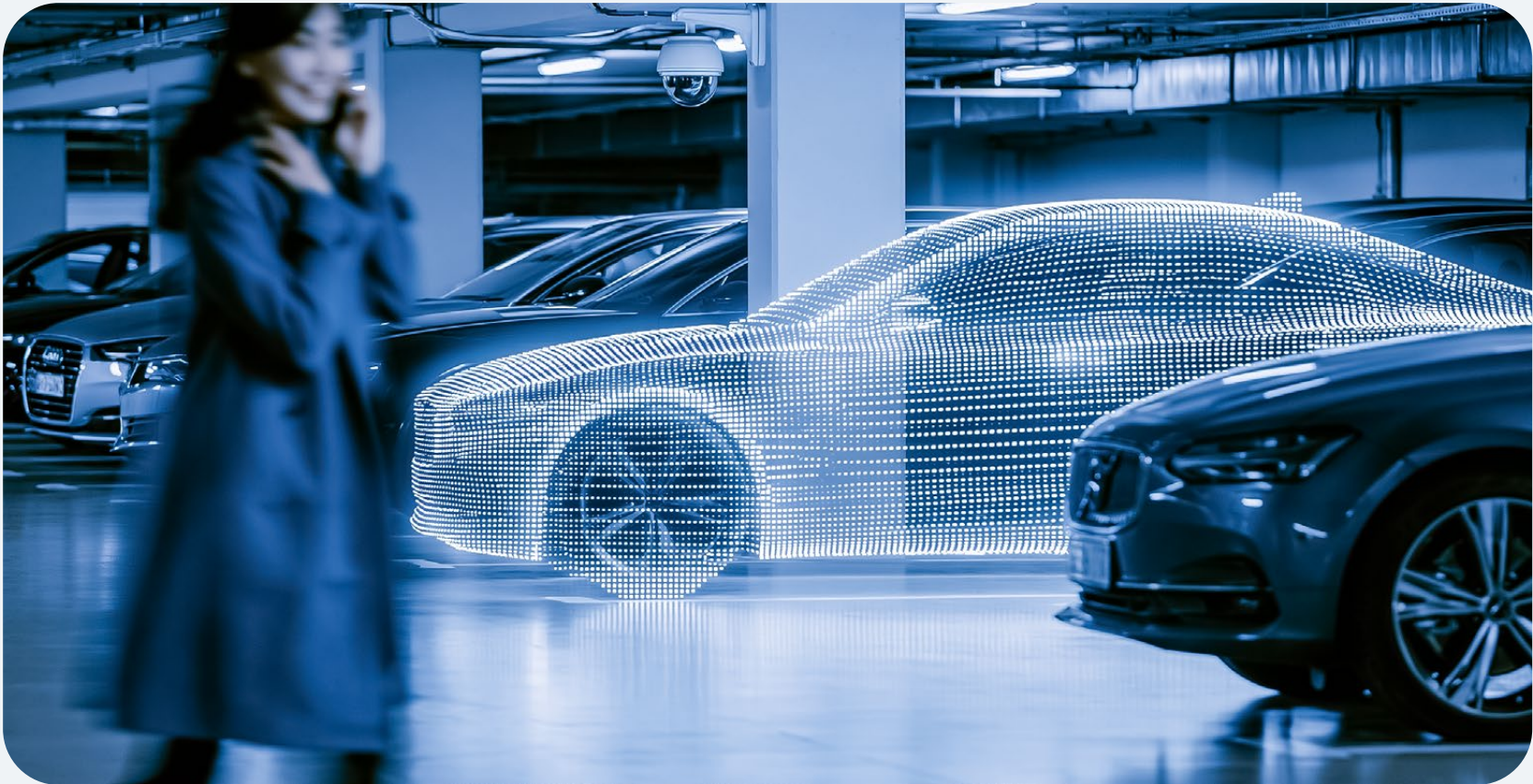
5.9.4. Управление СВК в 2025 году

СВК ориентирована на комплексное изучение бизнес-процессов, оперативное выявление и оценку рисков процессного уровня, характерных для деятельности Компании, а также на определение, анализ и поддержание эффективных контрольных процедур, обеспечивающих управление указанными рисками.

В Компании ежегодно утверждается календарный план-график работ по СВК, формируемый с учетом критичности бизнес-процессов и рекомендаций внешних и внутренних аудиторов. В данном плане определяются сроки проведения верификаций, оценок зрелости бизнес-процессов, а также анализа эффективности дизайна контрольных процедур.

Формализация системы включает разработку и регулярное обновление блок-схем бизнес-процессов, матриц рисков и контролей, отражающих текущую логику процессов и встроенные механизмы контроля.

По итогам верификаций, оценок зрелости и анализа эффективности дизайна контролей, формируются рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов, а также определяются области для дальнейшего улучшения. Результаты выполнения работ по СВК на регулярной основе представляются владельцам бизнес-процессов, СВА, внешним аудиторам, Правлению и Совету директоров.



5.9.5. Управление рисками в 2025 году

Корпоративная система управления рисками выявляет и оценивает риски, формируя целостный риск-профиль Компании. В соответствии с международными стандартами и практиками Компания ежегодно проводит идентификацию рисков.

Результаты идентификации отражаются в Регистре и Карте рисков, утверждаемых Советом директоров, включая риски, способные повлиять на достижение долгосрочных стратегических целей и ключевых показателей Плана развития.

Согласно Регистру и Карте рисков на конец 2025 года в Компании выявлено 26 рисков:



Построение карты рисков дает возможность:

- определить перечень ключевых рисков и разработать планы мероприятий для их эффективного управления;
- установить приоритетность рисков и организовать оптимальное распределение финансовых ресурсов.

Экологические/климатические риск-факторы

В Регистре Компании зафиксирован «Экологический/климатический риск», включающий следующие факторы:

- Низкое качество топлива, неисправность автотранспортных средств и котельных.
- Несоответствие требованиям законодательства в области охраны окружающей среды и санитарных норм, недостаточная осведомленность сотрудников компании.
- Нарушение требований по обращению с отходами и сточными водами.
- Отсутствие отдельного структурного подразделения, отвечающего за экологические вопросы.
- Накопление ртутьсодержащих ламп, автомобильных шин и других материалов, которые не утилизируются.
- Недостаточное финансирование для проведения утилизации.
- Отсутствие обучения сотрудников по экологическим вопросам.

Идентифицированные риски систематизируются в Регистре рисков по следующим категориям:

- стратегические риски** — риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, новые продукты, которыми следует или не следует заниматься, инвестиции в капитальные затраты, деятельность по слияниям и поглощениям и других внешних факторов системного характера;

- финансовые риски** — включают риски, связанные со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности. Финансовые риски включают в себя рыночные риски (колебания процентных и валютных ставок, колебания цен на природные ресурсы и ценные бумаги), риски ликвидности, кредитные риски (на корпоративных контрагентов, физических лиц, банки второго уровня и по требованиям в других странах);
- правовые риски** — риски возникновения потерь вследствие несоблюдения требований законодательства Республики Казахстан, в отношениях с нерезидентами Республики Казахстан — законодательств других государств;
- операционные риски** — риски возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, ошибок, допущенных со стороны работников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), производственной безопасности, а также вследствие внешних событий.

В корпоративном регистре зарегистрировано 8 стратегических рисков, 6 из которых находятся в ключевой зоне:

- Рост оттока;
- Уменьшение доли группы АО «Казахтелеком» на рынке услуг фиксированной связи;
- Риски проектов;
- Регуляторный риск;
- Риск потери РЧС;
- Риск неконкурентоспособных ИКТ-услуг.

По каждому из рисков ключевой зоны разработаны планы мероприятий по управлению риском.

Постоянное развитие и улучшение КСУРиВК дает возможность Компании оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренним бизнес-процессов, повышать свою эффективность и способствует росту акционерной стоимости.

5.9.6. Ключевые риски 2025 года

Департамент управления рисками и внутренних контролей осуществляет регулярный мониторинг изменений ключевых рисков, а также контролирует выполнение мероприятий, направленных на их снижение. Результаты мониторинга отражаются в отчетности по управлению рисками и внутренним контролям, которая ежеквартально представляется на рассмотрение Совета директоров Компании.

Таблица 86. Ключевые риски и предпринятые мероприятия по снижению рисков

Ключевые риски	Мероприятия, предпринятые Компанией по снижению риска
▶ Уменьшение доли группы АО «Казакхтелеком» на рынке услуг фиксированной связи	● Завершение строительства оптических сетей в домах из списка приоритетных новостроек; ● Запуск новой тарифной линейки для сегмента ИП/МСБ; ● Своевременная реализация проектов ЦОД&Cloud; ● Внедрение Программы мотивации для sales-менеджеров от уровня продаж; ● Разработка программы лояльности с учетом ценовых и других инструментов; ● Сохранение и поддержание качества предоставляемых услуг; ● Формирование конкурентоспособных тарифов и продуктов.
▶ Валютный риск	● Удержание доли доллара США в денежной массе не менее 50%; ● Размещение долларовой ликвидности в альтернативных ФИ.
▶ Кредитный риск	● Организация работ по снижению ПДЗ; ● Организация работ по снижению ПДЗ/СДЗ; ● Организация контроля по недопущению роста ПДЗ; ● Уведомление работников продаж относительно необходимости предоставления личных дел.
▶ Правовой риск	● Оформление имущественных прав на неоформленные участки кабельной канализации и земельные участки, пролонгация прав собственности на объекты с истекшим сроком действия; ● Разработка и внедрение БД «Договора»; ● Разработка Базы регламентирующих документов «Исполнительное производство»; ● Создание упрощенной схемы оплаты сумм штрафов по решениям суда/исполнительного листа.

Ключевые риски	Мероприятия, предпринятые Компанией по снижению риска
▶ Фрод	● Проведение профилактики и пресечение нарушений в сфере фрод со стороны работников Компании; ● Осуществление проверок структурных подразделений Центрального аппарата и филиалов Компании.
▶ Нарушения ИБ	● Реализация проекта Модернизация средств защиты информационной безопасности; ● Проведение мероприятий по осведомленности работников Компании о правилах и требованиях ИБ.
▶ Кадровый риск	● В течение года исполнение Комплексного плана мероприятий по обеспечению социальной стабильности в группе компаний АО «Казакхтелеком»; ● В течение года исполнение плана мероприятий по производственной безопасности АО «Казакхтелеком».
▶ Риск закупочных процедур	● Обучение и проведение тестирования участников закупок по программе «Порядок осуществления закупок АО «Самрук-Қазына» и планирование цен на товары в закупках фонда»; ● Правильное оформление документации, расширение круга поставщиков, адаптация к изменяющимся правилам и стандартизация конкурсной документации.
▶ Сохранность физических активов	● Обеспечение охраны и систем технической защиты объектов Компании; ● Реализация бизнес-плана «Пожарная безопасность».
▶ Риск качества	● Мониторинг ухудшения/улучшения показателя повторных обращений; ● Реализация проекта «SAPA +», направленного за улучшение интернет-соединения по Wi-Fi у клиентов АО «Казакхтелеком»; ● Реализация проекта «ТАЗАРТУ» — переход медной инфраструктуры на оптические сети.

Меры по управлению развивающимися рисками

Таблица 87. Меры по управлению развивающимися рисками

Развивающиеся риски	Меры по управлению развивающимися рисками
Экологический/климатический риск	Реализация проектов - Система раннего обнаружения лесных пожаров/ - Единая инфраструктура дронов/ - Перевод объектов Южного и Алматинского региона Общества с дизельного топлива на газ, имеющих техническую возможность.
Риск конфиденциальности данных, в том числе при использовании ИИ	Реализация проекта: По модернизации средств защиты информационной безопасности.
Риск зависимости международных транзитных телекоммуникационных маршрутов	Реализация проектов: - Строительство ВОЛС по дну Каспийского моря; - Расширение транзитной емкости сети в направлении Китай/ЦА-Европа.

5.9.9. Направления развития КСУР и ВК

В контексте непредсказуемой бизнес-среды, Компания продолжает совершенствовать модель управления рисками и внутренними контролями с учетом новых вызовов и требований. Мы четко определили наши цели и направление движения, основываясь на основополагающих концепциях и стандартах. Мы активно работаем над внедрением улучшений, осознавая, куда идем и каким образом достигнем поставленных целей в области управления рисками и внутренними контролями.

Основываясь на следующих компонентах:

- Корпоративное управление и культура;
- Стратегия и постановка целей;
- Эффективность деятельности;
- Мониторинг и внедрение изменений;
- Информация, коммуникации и отчетность;
- Контрольные процедуры.

5.9.8. Развитие КСУР и ВК в 2025 году

Непрерывное развитие и совершенствование КСУРиВК позволяет Компании своевременно реагировать на изменения во внешней среде и внутренних бизнес-процессах, повышать эффективность своей деятельности, а также способствует увеличению акционерной стоимости Компании.

Таблица 88. Основные результаты мероприятий по развитию КСУРиВК в 2025 году

Мероприятия по развитию КСУРиВК	Результат
▶ Разработка и совершенствование методологии СУРиВК	- Актуализированы Правила идентификации, оценки и мониторинга рисков АО «Казахтелеком»; - Актуализирована Методика разработки, внедрения и мониторинга системы ключевых индикаторов риска АО «Казахтелеком».
▶ Разработка и реализация программы обучения работников	- Для развития профессиональных компетенций работников усовершенствованы и проведены обучающие семинары по темам риск-менеджмента и внутренних контролей; - В рамках процесса адаптации и введения в должность новых сотрудников, обеспечено прохождение разработанных Департаментом управления рисками и внутренних контролей, обязательных вводных электронных курсов по управлению рисками, внутренним контролям и процессному управлению; - В целях повышения риск-культуры ДУРиВК проведен тренинг «Системы управления рисками и внутренних контролей» для работников Компании.
▶ Развитие аппарата оценки рисков с использованием экономико-математических моделей и экспертных оценок	- Разработаны модели по количественной оценке отдельных рисков; - Актуализирована Методика по проведению Рисковой экспертизы инвестиционных проектов.
▶ Улучшение и поддержание СВК	- Актуализирована Карта гарантий АО «Казахтелеком»; - В целях исполнения норм Правил по управлению системой внутреннего контроля АО «Казахтелеком» утвержден Перечень существенных бизнес-процессов АО «Казахтелеком».