

АГЕНТСТВО РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН  
ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ  
ФИНАНСОВОГО РЫНКА

**РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В  
МИКРОФИНАНСОВЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**2025**

<b>СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И АББРЕВИАТУР</b>	<b>3</b>
--	----------

---

## **01**

---

<b>ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ</b>	<b>4</b>
---	----------

---

Принципы корпоративного управления	4
------------------------------------	---

Организационная структура	7
---------------------------	---

Корпоративная культура	9
------------------------	---

## **02**

---

<b>СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ</b>	<b>11</b>
-----------------------------------	-----------

---

Бизнес-стратегия	14
------------------	----

Риск - аппетит	15
----------------	----

Лимиты риска	23
--------------	----

Структура управления рисками. Роль и ответственность участников системы управления рисками	25
---	----

Риск-культура	25
---------------	----

Коммуникация по рискам	28
------------------------	----

Три линии защиты	30
------------------	----

Политики и система процессов и процедур управления рисками. Данные и системы	53
---	----

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И АББРЕВИАТУР

<b>Агентство</b>	Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка
<b>БКБН</b>	Базельский комитет по банковскому надзору
<b>ОЭСР</b>	Организация экономического сотрудничества и развития
<b>СФС</b>	Совет финансовой стабильности (международная организация Financial Stability Board, FSB)
<b>ИВА</b>	Институт внутренних аудиторов
<b>Закон об АО</b>	Закон Республики Казахстан от 13 мая 2003 года «Об акционерных обществах»
<b>Закон о ТОО</b>	Закон Республики Казахстан от 22 апреля 1998 года «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью»
<b>МФО</b>	Микрофинансовая организация
<b>КУ</b>	Корпоративное управление
<b>СУР</b>	Система управления рисками

## ▪ ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

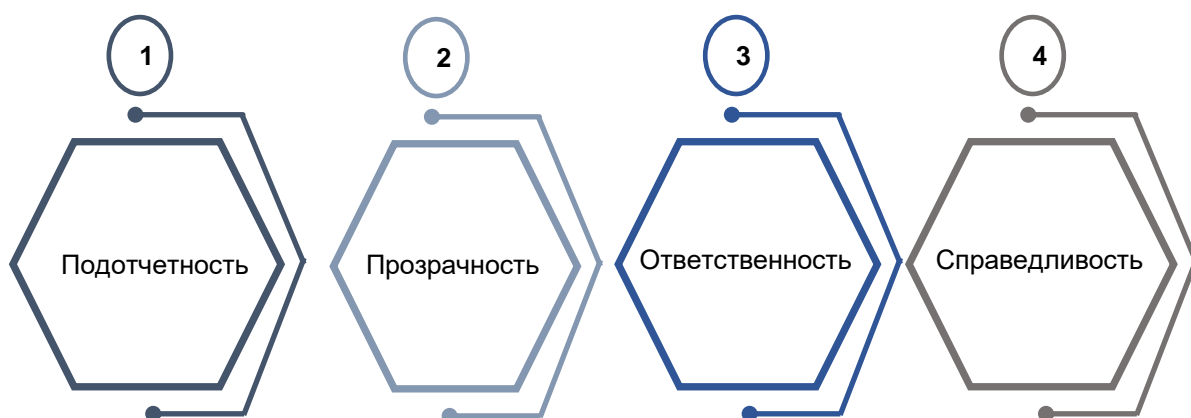
В настоящее время не существует единого определения КУ, применимого ко всем ситуациям и юрисдикциям. В зависимости от типа учреждений, национального контекста и правовых норм, существуют различные подходы к определению КУ.

ОЭСР, которая в период 2021–2023 годов провела всесторонний пересмотр принципов КУ с целью их актуализации в свете последних изменений в КУ и на рынках капитала, предлагает следующее определение КУ:

*«Корпоративное управление включает в себя комплекс взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление также обеспечивает структуру, с помощью которой определяются цели компании, а также средства достижения этих целей и мониторинга эффективности».*

В соответствии с принципами ОЭСР, МФО рекомендуется выстраивать систему КУ, как минимум, на основе следующих ключевых ценностей:

### Четыре столпа эффективной системы КУ



**1. Подотчетность** подразумевает обязанность работников отвечать за свои действия и решения внутри МФО. Этот принцип особенно важен для органа управления и исполнительного органа, которым поручено направлять МФО к достижению ее целей.

В рамках построения надлежащей системы подотчетности МФО рекомендуется закрепить подотчетность органа управления перед акционерами (учредителями) за обеспечение защиты их инвестиций, а также подотчетность исполнительного органа перед органом управления за реализацию стратегий и достижение операционных целей. Данный принцип целесообразно обеспечить посредством внедрения механизмов регулярной оценки эффективности деятельности МФО, установления четкой структуры подчинённости, подотчетности, надёжного внутреннего контроля и иных способов.

**2. Прозрачность** является важнейшим компонентом, способствующим укреплению (повышению) доверия инвесторов и иных заинтересованных сторон, подотчетности и эффективности в МФО. Принцип прозрачности в МФО рекомендуется обеспечить посредством открытого доступа ко всей необходимой существенной информации — финансовой, оперативной и стратегической — всем, кто заинтересован в результатах деятельности МФО. МФО следует добиваться прозрачности, соблюдая строгие требования к раскрытию информации, регулярно проводя финансовый аудит, а также поддерживая открытые каналы связи с заинтересованными сторонами. Публикация годовых отчётов, проведение пресс-конференций и информирование акционеров (учредителей) о важных корпоративных событиях являются практическими способами повышения прозрачности.

**3. Ответственность** подчёркивает обязанность действовать в наилучших интересах МФО и ее акционеров (учредителей)

посредством принятия обоснованных решений и исключения конфликта интересов.

**4. Справедливость** предполагает беспристрастное и равное обращение ко всем заинтересованным сторонам, что способствует формированию основы для позитивной корпоративной культуры, повышению доверия и поддержки позитивных отношений с акционерами (учредителями), инвесторами, работниками, клиентами, и другими заинтересованными сторонами, а также укреплению долгосрочной стоимости МФО и стабильности её финансовых показателей.

В рамках КУ, данный принцип должен отражаться на различных аспектах деятельности МФО, таких как вознаграждение руководящих органов, состав органа управления и исполнительного органа, процессы принятия решений и взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Например, справедливый состав органа управления МФО предполагает отбор членов директоров с различным опытом работы и экспертными знаниями, которые будут представлять интересы всех заинтересованных сторон. Справедливый процесс принятия решений в МФО предполагает рассмотрение влияния решений на все заинтересованные стороны и поиск мнений с разных точек зрения.

Международная практика выделяет ряд ключевых компонентов эффективной системы КУ, которые характеризуют как структурные аспекты (организационная структура и контрольная среда), так и поведенческие (корпоративная культура и ценности), а также механизмы функционирования руководящих органов и раскрытия информации.

### ▪ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Согласно международной практике в области КУ формирование чётко выстроенной организационной структуры является ключевым условием для эффективного функционирования органа управления, исполнительного органа и иных коллегиальных органов (комитет по аудиту и др.), а также обеспечения прозрачности процессов принятия решений и поддержания надлежащего управления организацией.

Организационная структура представляет собой внутренний документ и (или) совокупность внутренних документов, устанавливающих количественный состав и систему органов управления, руководящих работников и структурных подразделений организаций, отражающих структуру подчиненности, подотчетности.

С учётом международной практики по внедрению системы КУ, МФО рекомендуется выстраивать организационную структуру, которая будет соответствовать выбранной бизнес модели, финансовому потенциалу, масштабу деятельности МФО, а также способствовать минимизации конфликта интересов и распределению полномочий по управлению рисками между коллегиальными органами и структурными подразделениями, включая, но не ограничиваясь:

- орган управления МФО;
- комитеты (советы) при органе управления МФО;
- исполнительный орган МФО;
- должностное лицо и (или) подразделение, ответственное за управление рисками;

## ❖ ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

---

- должностное лицо и (или) подразделение по комплаенс-контролю;
- подразделение внутреннего аудита;
- иные подразделения МФО.

Для оценки влияния существенных изменений в структуре МФО на надежность организационной структуры (например, ликвидация/создание отдельных подразделений), МФО рекомендуется на регулярной основе проводить пересмотр организационной структуры. В случае выявления изменений, МФО следует актуализировать документацию, с учетом установленных корректив.

Формирование организационной структуры осуществляется МФО с учетом следующих подходов:

- в МФО в форме АО, органом управления является совет директоров. В соответствии с требованиями Закона об АО, в структуре совета должны быть созданы специализированные комитеты, включая обязательный комитет по внутреннему аудиту, отвечающие за рассмотрение вопросов стратегического планирования, кадровой политики и системы вознаграждений.
- для МФО, функционирующей в форме ТОО, не имеющей портфель микрокредитов свыше 5 млрд тенге и (или) не планирующей его достижение до данного уровня в течение 12 месяцев, органы управления формируются в соответствии с положениями Закона о ТОО. При этом такие МФО праве создавать коллегиальные органы управления для снижения конфликта интересов и повышения эффективности риск-менеджмента.
- для МФО, функционирующей в форме ТОО, имеющей портфель микрокредитов свыше 5 млрд тенге и (или) планирующей масштабирование портфеля до данного уровня в течение 12 месяцев, рекомендуется создание наблюдательного совета, который будет являться органом управления МФО, подотчетным высшему органу МФО, обеспечивающим стратегическое руководство МФО и контроль за деятельностью его исполнительного органа. Данный подход позволит МФО сформировать структуру управления, обеспечивающую устойчивое управление рисками и внедрение эффективных механизмов внутреннего контроля.

### ■ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная культура, задающая стандарты ответственного и этического поведения, является основой риск - культуры МФО и ключевым элементом эффективной СУР.

Для построения эффективной корпоративной культуры, органу управления МФО с учетом конкретных потребностей и характеристик МФО, рекомендуется разработать, применять, придерживаться и продвигать высокие этические и профессиональные стандарты, а также обеспечить соблюдение таких стандартов посредством кодекса поведения или аналогичного документа.

Для установления подходов в отношении того, как должны соблюдаться данные стандарты, органу управления МФО рекомендуется принять четкие и задокументированные политики. Данные политики должны:

- напоминать работникам о том, что вся деятельность МФО должна осуществляться в соответствии с применимым законодательством и корпоративными ценностями;

- обеспечивать осведомленность о рисках посредством формирования сильной риск-культуры, выражая ожидания органа управления о том, что деятельность МФО не приведет к нарушению установленного риск-аппетита и лимитов, а также соответствующих обязанностей работников;

- устанавливать принципы и примеры приемлемого и неприемлемого поведения, связанного, в частности, с искажением финансовой отчетности и неправомерными действиями, экономическими и финансовыми преступлениями, включая, но не ограничиваясь этим, мошенничество, отмывание денег и финансирование терроризма (ОД/ФТ), финансовые санкции,

## ❖ ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

---

манипулирование рынком и другие нарушения законодательства о защите прав потребителей, налоговые правонарушения, совершенные прямо или косвенно;

— разъяснять, что в дополнение к соблюдению правовых и нормативных требований и внутренней политики, от работников ожидается честное поведение и выполнение своих обязанностей с должной осмотрительностью, тщательностью;

— обеспечивать осведомленность работников о возможных внутренних и внешних дисциплинарных мерах, судебных исках и санкциях вследствие неправомерных действий и неприемлемого поведения.

Органу управления МФО рекомендуется продвигать осведомленность работников о стандартах (например, путем проведения обучения), а также предусмотреть отдельную функцию, ответственную за мониторинг соблюдения кодекса поведения (или аналогичного документа) и регулярное информирование органа управления МФО о результатах проверки, выявленных нарушениях и предпринимаемых мерах по их устранению.

В рамках общей системы внутреннего контроля, МФО рекомендуется сформировать целостную СУР, охватывающую все направления деятельности и внутренние подразделения, и полностью учитывающую экономическую сущность всех рисков (балансовые и внебалансовые), которым подвержена МФО. Эффективная СУР должна позволять МФО принимать полностью обоснованные решения о принятии рисков.

С учетом международной практики, иерархию СУР в МФО рекомендуется построить следующим образом:

### Иерархическая структура элементов СУР



СУР МФО формируется на основании политик, процедур, лимитов риска и средств контроля рисков, обеспечивающих адекватную, своевременную и непрерывную идентификацию, измерение или оценку, мониторинг, управление, смягчение и отчетность о рисках на уровне бизнес – направления и МФО в целом.

Выявление и измерение, а также оценка рисков в МФО рекомендуется осуществлять в соответствии с методологией, включающей как перспективные, так и ретроспективные инструменты. Методология должна позволять агрегировать

подверженность рискам по направлениям деятельности и способствовать выявлению концентраций рисков. Данные инструменты должны включать оценку фактического профиля риска в сопоставлении с риск-аппетитом, а также выявление и оценку потенциальной подверженности рискам и подверженности рискам при ряде предполагаемых неблагоприятных факторов в сопоставлении с риск-аппетитом.

Для определения уровня принимаемого риска МФО рекомендуется основываться не только на количественной информации или результатах моделирования, но и на качественном подходе (включая экспертную оценку и критический анализ). Также МФО следует учитывать соответствующие макроэкономические тенденции для определения их потенциального влияние на риски и портфели.

В соответствии с международной практикой ответственность за формирование КУ, в том числе СУР возлагается на орган управления, как правило, представленного в форме совета директоров или наблюдательного совета.

В рамках настоящего документа:

- для МФО в форме АО органом управления признается совет директоров.
- для МФО в форме ТОО с портфелем микрокредитов свыше 5 млрд тенге и (или) планирующего достичь данного уровня в течение 12 месяцев, в качестве органа управления устанавливается наблюдательный совет.
- для МФО в форме ТОО с портфелем микрокредитов менее 5 млрд тенге и отсутствием намерения по его увеличению в ближайшие 12 месяцев, рекомендуется функции органа управления МФО возложить на общее собрание участников.

При рассмотрении общего собрания участников в качестве органа управления МФО, Агентство руководствовалось следующими положениями.

В международной практике примеры совмещения исполнительным органом своих функций с функциями органа управления рассматривается как нежелательное по нескольким ключевым причинам:

1) Конфликт интересов. В соответствии с надлежащей системой КУ, на исполнительный орган возложена ответственность за текущее оперативное управление и реализацию стратегий, тогда как на орган управления - функции по контролю, надзору и стратегическому руководству. Если эти функции совмещены в одном лице или органе, возникает риск того, что контролирующая функция будет ослаблена или формальна, поскольку лицо, ответственное за оперативное управление, будет «самоконтролироваться». Данное снижает объективность и независимость оценки действий исполнительного органа.

2) Отсутствие независимого контроля. Орган управления должен осуществлять независимый надзор за деятельностью исполнительного органа. Если функции совмещены, отсутствует внешний и независимый взгляд на управление, что ведет к риску ошибок, злоупотреблений и непрозрачности в принятии решений.

3) Снижение эффективности управления рисками. Независимость контроля — ключевой элемент эффективного риск-менеджмента. Совмещение функций увеличивает вероятность того, что важные риски не будут своевременно идентифицированы, оценены и скорректированы, что может привести к финансовым и репутационным потерям.

В качестве дополнения к изложенной рекомендации, Агентство указывает на следующее.

В случае, когда единственный учредитель – физическое лицо является единоличным исполнительным органом МФО, МФО рекомендуется внедрить меры по исключению конфликта интересов, предусматривающие, в числе прочего, формирование коллегиального органа, внедрение процедур по согласованию крупных сделок с юридическим подразделением (юристом) / подразделением риск-менеджмента (риск-менеджера), привлечению стороннего эксперта для оценки принимаемых решений и т.д.

### ▪ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

Управление рисками рекомендуется осуществлять в контексте бизнес-стратегии. Поэтому первым шагом для МФО является определение своих стратегических целей и задач, на основе которых она может установить уровень риска, готового к принятию при реализации бизнес-стратегии.

В бизнес-стратегии, как минимум, рекомендуется отразить следующее:

- миссия и цели развития деятельности МФО, которые должны быть измеримыми, достижимыми, реалистичными и имеющими точные сроки реализации;
- целевые сегменты рынка в разрезе секторов экономики и географического распределения развития деятельности МФО;
- анализ сильных и слабых сторон выбранной стратегии;
- количественные показатели портфеля микрокредитов, ликвидных активов и др. с учетом установленных уровней риск-аппетита;
- ключевые виды вложений, их структура и планируемые изменения, включая внедрение и развитие новых продуктов и услуг с учетом оценки рисков и процессов, связанных с их внедрением и развитием;
- сценарии стратегического развития деятельности МФО (негативный и наиболее вероятные варианты развития событий).

Для эффективного стратегического управления рекомендуется возложить утверждение бизнес-стратегии и бюджета, соответствующего стратегии и уровню риск-аппетита, на орган управления МФО.

### ■ РИСК-АППЕТИТ

Направление риска<sup>1</sup> определяется риск-аппетитом. Риск-аппетит определяется как агрегированный уровень и виды рисков, которые финансовое учреждение готово принять в рамках своей емкости риска (risk capacity) для достижения стратегических целей и выполнения бизнес-плана.

Концепция риск-аппетита в МФО представляет собой общий подход (включая политики, процессы, контрольные механизмы и системы), посредством которого устанавливается и доводится до сведения, а также контролируется риск-аппетит. При формировании риск-аппетита МФО учитывает существенные для нее риски, а также риски репутации в отношении инвесторов и клиентов.



В рамках концепции риск-аппетита МФО рекомендуется предусмотреть заявление о риск-аппетите, пороговые значения и лимиты рисков, четко определить границы, в пределах которых исполнительный орган должен действовать при реализации бизнес-стратегии МФО, а также определить описание ролей и обязанностей лиц, ответственных за внедрение и мониторинг СУР.

---

<sup>1</sup> направление риска представляет собой вероятное изменение совокупного уровня риска в течение следующих двенадцати месяцев

Концепцию риск-аппетита МФО целесообразно формировать в соответствии с бизнес-планом, стратегией и планами по капиталу. Одновременно с этим, для обеспечения соответствия концепции риск-аппетита изменениям внешней среды, в стратегических целях, возникающим новым рискам, данный документ рекомендуется пересматривать периодически.

Для формирования эффективной концепции риск-аппетита, МФО рекомендуется обеспечить интегрирование концепции в процесс принятия решений и в общеорганизационную СУР, а также распространять и продвигать принципы заявления о риск-аппетите по всей МФО, начиная с органа управления МФО.

Термин	Определение
<b>Емкость риска (risk capacity)</b>	максимальный уровень риска, который организация может принять, исходя из текущего уровня ресурсов, не нарушая ограничений, установленных регуляторным капиталом, операционной средой (например, технической инфраструктуры, возможностей риск-менеджмента, компетенций), а также обязательств, включая обязательств по отношению к акционерам, инвесторам, а также другим клиентам и заинтересованным сторонам;
<b>Риск-аппетит</b>	агрегированный уровень и виды рисков, которые организация готова принять в рамках своей риск-емкости для достижения стратегических целей и выполнения бизнес-плана;
<b>Лимиты рисков</b>	количественные показатели, основанные на прогнозных допущениях, которые распределяют агрегированное заявление о риск-аппетите организации (например, оценка убытков или негативных событий) по бизнес-направлениям, конкретным категориям рисков, концентрациям и, при необходимости, другим уровням;
<b>Профиль риска</b>	оценка на конкретный момент времени валовых и, при необходимости, чистых риск-экспозиций организаций (с учетом мер по снижению рисков), агрегированных внутри и по всем соответствующим категориям рисков, основанная на прогнозных допущениях.

Заявление о риск-аппетите это изложенный в письменной форме агрегированные уровни и виды рисков, которые МФО готова принять на себя или избежать для достижения своих бизнес-целей. Документ включает в себя качественные показатели, а также количественные показатели, выраженные, например, в отношении доходов, капитала, показателей риска, ликвидности и других соответствующих показателей, в зависимости от обстоятельств. В нем рассматриваются более сложные для количественной оценки риски, такие как репутационные риски и риски поведения, а также отмывание денег и неэтичные действия.

Рекомендуется, чтобы эффективное заявление о риск-аппетите:

- содержало ключевую справочную информацию и допущения, которые легли в основу стратегических и бизнес-планов МФО на момент их утверждения;

- было увязано с краткосрочными и долгосрочными стратегическими и финансовыми планами МФО, а также с программами премирования;

- устанавливала сумму (объем) риска, которую МФО готова принять для достижения своих стратегических целей и бизнес-плана, учитывая интересы клиентов, кредиторов и инвесторов, и обязанности перед акционерами (учредителями), а также регуляторные требования;

- определяла по каждому существенному риску и в целом максимальный уровень риска, в пределах которого МФО готова действовать, исходя из совокупного риск-аппетита, емкости риска (risk capacity) и риск профиля;

- включала количественные показатели, которые могут быть трансформированы в лимиты рисков, применимые к бизнес-направлениям, при этом такие показатели должны поддаваться агрегации и дезагрегации для оценки соответствия риск-профиля риск-аппетиту и емкости риска (risk capacity);

- включала качественные положения, четко отражающие мотивы принятия или избегания определенных видов рисков, включая репутационные и поведенческие риски на розничных рынках, и устанавливающие определенные рамки или индикаторы (например, неколичественные меры) для мониторинга этих рисков;

- обеспечивала соответствие стратегии и лимитов рисков каждого бизнес-направления, общекорпоративному заявлению о риск-аппетите;

- было ориентировано на будущее и, при необходимости, подлежало сценарному анализу и стресс-тестированию для обеспечения понимания МФО событий, которые могут вывести ее за пределы риск-аппетита и/или емкости риска.

В вопросах о риск-аппетите, к компетенции органа управления, рекомендуется, в дополнение к иным функциям, как минимум, отнести следующие вопросы:

- утверждение концепции риск-аппетита, разработанного, в том числе в сотрудничестве с функцией риск-менеджмента и функцией финансового управления (т.е. финансовое подразделение) и убеждение в том, что концепция соответствует краткосрочной и долгосрочной стратегии МФО, бизнес-планам и планам по капиталу, емкости риску, а также компенсационным программам;

- привлечение руководителя исполнительного органа и других членов органа к ответственности за обеспечение целостности концепции риск-аппетита, включая своевременное выявление, управление и эскалация нарушений установленных лимитов риска;

- обеспечение соответствия бизнес-плана утвержденному риск-аппетиту, а также установление стимулов/сдерживающих факторов в компенсационных программах для содействия соблюдению риск-аппетита;

— регулярный пересмотр и контроль за фактическим профилем риска и лимитами риска в соответствии с согласованными уровнями (например, по бизнес-направлениям, продуктам, категориям риска), включая качественные показатели поведенческого риска;

— обсуждение и контроль за обеспечением принятия надлежащих мер в отношении нарушений лимитов риска;

— обсуждение с исполнительным органом о действиях, выходящих за рамки утвержденного органом управления заявления о риск-аппетите, если таковые имеются;

— получение независимой оценки (с помощью внутренних экспертов, третьих лиц или с обеих сторон) структуры и эффективности концепции риск-аппетита и ее соответствия ожиданиям надзорного органа;

— получение подтверждения наличия механизмов, позволяющих органу управления своевременно принимать меры для эффективного управления и, при необходимости, смягчения последствий существенной подверженности неблагоприятным рискам, в частности тем, которые близки к утвержденному заявлению о риск-аппетите или превышают лимиты;

— получение подтверждения того, что управление рисками поддерживается адекватными и надежными информационными технологиями и системами управленческой отчетности, позволяющими своевременно и точно выявлять, измерять, оценивать риски и сообщать о них.

К компетенции функции риск-менеджмента, в дополнение к иным функциям, рекомендуется отнести следующие вопросы, касающиеся риск-аппетита:

— разработка заявления о риск-аппетите, в том числе в сотрудничестве с функцией финансового управления, отвечающего потребностям МФО и соответствующего ожиданиям надзорного органа;

— получение одобрения органа управления по разработанному риск-аппетиту и предоставление на регулярной основе информации органу управления МФО о риск-профиле МФО в сравнении с риск-аппетитом;

— постоянный мониторинг риск-профиля МФО в сравнении с риск-аппетитом, стратегией, бизнес-планами и планами по капиталу, емкостью риска, а также компенсационными программами;

— разработка процесса отчетности о рисках и о приведении (или ином изменении) риск-аппетита и профиля риска в соответствие с риск-культурой МФО;

— обеспечение целостности методов измерения рисков и системы управленческой информации, используемых для мониторинга риск-профиля МФО в сопоставлении с его риск-аппетитом;

— установление и утверждение, в том числе в сотрудничестве с функцией финансового управления соответствующих лимитов риска для бизнес-направлений, которые являются разумными и соответствуют заявлению о риск-аппетите;

— независимый контроль лимитов риска для бизнес-направлений и совокупного профиля рисков МФО для уверенности в том, что они соответствуют риск-аппетиту;

— принятие своевременных действий для обеспечения эффективного управления и, при необходимости, снижения подверженности существенным рискам, в частности тем, которые близки к утвержденному заявлению о риск-аппетите или превышают лимиты;

— незамедлительное информирование органа управления и исполнительного органа о любом существенном нарушении лимита риска, которое подвергает МФО риску превышения риск-аппетита, в частности, угрозе финансовому состоянию МФО.

В дополнение к иным функциям, функция финансового управления, в рамках риск-аппетита, в том числе, выполняет следующие обязанности:

- разработка заявления о риск-аппетите, в том числе в сотрудничестве с функцией риск-менеджмента, согласованного с краткосрочной и долгосрочной стратегией МФО, бизнес-планами и планами по капиталу, емкостью риска, а также компенсационными программами;

- включение риск-аппетита в процессы выплаты вознаграждений и принятия решений (в т.ч. в сотрудничестве с функцией риск-менеджмента), включая бизнес-планирование, новые продукты, а также процессы оценки рисков и управления капиталом;

- эффективная работа, в том числе с функцией риск-менеджмента над установлением, мониторингом и отчетностью о соблюдении применимых лимитов риска;

- принятие своевременных действий для обеспечения эффективного управления и, при необходимости, снижения подверженности существенным рискам, в частности тем, которые близки к утвержденному риск-аппетиту и/или лимитам рисков, установленным руководителем функции финансового управления, или превышают их;

- незамедлительное информирование органа управления и исполнительного органа о нарушениях лимитов риска и существенных рисках, которые могут поставить под угрозу финансовое состояние МФО.

На руководителей бизнес-направлений, в дополнение к иным функциям, не ограничиваясь, рекомендуется возложить следующие функции:

- ответственность за эффективное управление рисками в рамках своего бизнес-подразделения;

— обеспечение соответствия между утвержденным риск-аппетитом и процессами планирования, компенсации и принятия решений в бизнес-подразделении;

— внедрение риск-аппетита и лимитов риска в деятельность бизнес-подразделения с целью формирования в МФО риск-культуры и обеспечения повседневного управления рисками;

— установление и контроль соблюдения утвержденных лимитов риска;

— внедрение средств контроля и процессов для получения возможности эффективно выявлять, отслеживать и отчитываться в соответствии с установленными лимитами риска;

— принятие своевременных действий для обеспечения эффективного управления и, при необходимости, снижения подверженности существенным рискам, в частности тем, которые превышают или потенциально могут превысить утвержденный риск-аппетит и/или лимиты риска;

— доведение информации о нарушениях лимитов риска и существенных рисках до сведения органа управления и исполнительного органа.

### ▪ ЛИМИТЫ РИСКА

Для целей риск-аппетита, лимиты рисков представляют собой распределение агрегированного риск-аппетита по бизнес-направлениям, конкретным категориям рисков, концентрациям и, при необходимости, другим уровням. Для обеспечения эффективного мониторинга и отчетности лимиты рисков должны быть конкретными и чувствительными к структуре фактических портфелей, измеримыми, основанными на частоте наблюдений, подлежащими отчетности и сформированными на основе прогнозных допущений.

Наличие измеримых лимитов рисков позволяет МФО избежать непреднамеренного превышения емкости риска (risk capacity) при изменении рыночных условий и служит эффективной защитой от чрезмерного принятия рисков.

При установлении лимитов рисков МФО необходимо учитывать взаимодействие рисков как внутри отдельных бизнес-направлений, так и между ними, а также их коррелированное или совокупное влияние на подверженность и результаты. В связи с этим стресс-тестирование должно проводиться как на уровне всей МФО, так и для конкретных видов рисков.

Лимиты рисков должны:

- устанавливаться на таком уровне, чтобы ограничивать принятие рисков в пределах риск-аппетита, принимая во внимание интересы клиентов, кредиторов, инвесторов и акционеров (учредителей), а также требования к капиталу и другие регуляторные требования. При этом должны учитываться последствия превышения лимита и вероятность реализации каждого существенного риска;
- определяться для бизнес-направлений и выражаться относительно прибыли, капитала, ликвидности или других релевантных показателей (например, роста, волатильности);

- охватывать существенные концентрации рисков на уровне МФО, бизнес-направлений (например, по контрагенту, отрасли, стране/региону, типу залога, продукту);
- не быть чрезмерно сложными, двусмысленными или субъективными;
- подлежать регулярному мониторингу.

Для обеспечения оперативного информирования и принятия мер при нарушении риск-аппетита и риск-лимитов, МФО целесообразно внедрить соответствующие формализованные процедуры эскалации.

### ▪ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ. РОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ СУР

Структура управления рисками МФО может варьироваться в зависимости от конкретных условий МФО, в частности его риск-профиля, характера, размера, сложности бизнеса и организационной структуры.

МФО рекомендуется формировать структуру управления рисками с учетом следующих минимальных элементов:

#### Ключевые элементы структуры управления рисками



#### ▪ Риск-культура

Формирование надлежащей риск-культуры является ключевым фактором, обеспечивающим эффективное функционирование СУР.

Риск-культура представляет собой фундаментальные ценности, модели желаемого поведения по отношению к риску, а также все элементы контрольной среды, такие как стиль руководства, корпоративная культура, этические ценности, организационная структура, подотчетность и ответственность руководящих органов, руководителей структурных подразделений, компетентность и развитие работников, открытая коммуникация и т.д., которые влияют

на решения руководящих органов и работников в процессе повседневной деятельности, а также на принимаемые ими риски.

МФО рекомендуется развивать риск-культуру посредством политики, коммуникации и обучения работников в отношении деятельности МФО, его стратегии и профиля рисков

Для формирования зрелой и устойчивой риск-культуры МФО рекомендуется учесть следующие ключевые подходы и практики:

**1. Tone from the top:** Орган управления и исполнительный орган МФО несут главную ответственность за то, чтобы задавать тон на самом верху, в том числе путем:

- четкого формулирования основополагающих ценностей, которые поддерживают желаемую риск-культуру и модели поведения;

- подачи личного примера в разделении ценностей, поведенческой модели принятия решений, демонстрации и поддержании надлежащих практик управления рисками, то есть формировать поведенческую среду с учетом ожиданий заинтересованных лиц, социальных и этических норм и правил поведения;

- признания, продвижения и поощрения поведения, отражающего заявленную риск-культуру и ее основные ценности;

- систематического мониторинга реальной риск-культуры, в том числе с целью оценки ее влияния на финансовую стабильность, профиль рисков и надежное управление МФО и при необходимости, внесения изменения;

В то же время, органу управления и исполнительному орган МФО рекомендуется активно участвовать в решении проблем, связанных с поведением, и оценке того, четко и эффективно ли они

формулируют и контролируют основные ценности и ожидаемые результаты.

**2. Ответственность:** работники МФО на всех уровнях знают и понимают основные ценности МФО, подходы к управлению рисками, риск-аппетит и емкость риска (risk capacity),

Органу управления и исполнительному органу рекомендуется на регулярной основе повышать уровень информированности всех участников СУР и внутреннего контроля относительно основных ценностей, подходов, реализуемых МФО в области управления рисками и внутреннего контроля, риск-аппетита и емкость риска (risk capacity), что позволит всем руководящим органам и работникам МФО на всех уровнях четко понимать их роли в управлении рисками, а также ответственность за действия и последствия несоблюдения желаемого поведения в отношении рисков.

Для повышения уровня информированности и внедрения благоприятной риск-культуры в МФО рекомендуется обращать внимание на модели поведения, демонстрируемые как органом управления, так и исполнительным органом МФО.

**3. Эффективная коммуникация и решение проблем:** зрелая риск-культура способствует созданию атмосферы открытого общения между руководящими органами и персоналом на всех этапах процесса разработки, маркетинга, внедрения и сопровождения продукта, услуги или транзакции.

### ▪ Коммуникация по рискам

Эффективная отчетность о рисках предполагает тщательное внутреннее рассмотрение и передачу стратегии управления рисками и соответствующих данных о рисках (например, подверженности риску и ключевых показателях риска) как по горизонтали в рамках МФО, так и вверх, и вниз по цепочке управления. Такая система отчетности должна быть четко определена и задокументирована и соответствовать характеру, размеру и сложности бизнеса, и структуре МФО.

МФО рекомендуется создать регулярные и прозрачные механизмы, чтобы орган управления и исполнительный орган, а также все соответствующие подразделения получали отчеты о рисках своевременно, точно, понятно и содержательно, а также могли обмениваться соответствующей информацией об идентификации, измерении или оценке, мониторинге и управлении рисками.

В политике и процедурах также рекомендуется предусмотреть разработку, внедрение и техническое обслуживание архитектуры данных и инфраструктуры информационных технологий, которые поддерживали бы потребности МФО в мониторинге и отчетности в обычное время и в периоды стресса.

Информационные системы должны предоставлять отчеты о рисках всем заинтересованным сторонам в МФО на своевременной основе и в формате, соответствующим их потребностям. Объем отчетности должен быть пропорционален деловой активности и сложности МФО.

Процессы сбора необходимых данных и подготовки внутренних отчетов и отчетов для надзорного органа должна устанавливать стандарты, сроки и графики подготовки отчетов. Процесс агрегирования и формирования отчетности должен соответствовать

высоким стандартам валидации путем периодической проверки функцией внутреннего аудита с привлечением сотрудников, обладающих опытом работы с конкретными системами, данными и отчетностью, особенно в тех случаях, когда этот процесс требует существенного ручного вмешательства.

### ▪ Три линии защиты

Согласно ИВА, для организации эффективной СУР и контролей необходимы три отдельные группы (или линии защиты) внутри каждой организации, которые действуют под руководством и контролем со стороны менеджмента и совета директоров. Обязанности каждой из групп (или «линий») заключаются в следующем:

— владеть и управлять рисками и контролями (оперативное управление на первой линии);

— обеспечить мониторинг рисков и осуществлять контроль для поддержки менеджмента (функции управления рисками, внутреннего контроля и комплаенса);

— предоставлять независимые гарантии Совету директоров и высшему менеджменту относительно эффективности СУР и контролей (функция внутреннего аудита).

Исходя из вышеизложенного, МФО рекомендуется организовать модель трех линий защиты в соответствии со следующим:

### Три линии защиты

<b>Первая линия защиты</b> (владельцы рисков)	<b>Вторая линия защиты</b> (наблюдение и контроль за управлением рисками)	<b>Третья линия защиты</b> (независимое заверение об эффективности 1 и 2 линии защиты)
Бизнес направления и операционные подразделения	Риск-менеджмент, комплаенс-контроль, юридическое подразделение, финансовый контроль и т.д.	Подразделение внутреннего аудита (аудитор) / ревизионная комиссия

### **Первая линия защиты**

Бизнес-подразделения и сотрудники МФО, формирующие первую линию защиты, рассматриваются в качестве владельцев рисков и несут основную ответственность за их управление. В силу данного, на первую линию защиты возлагается обязанность по своевременному выявлению, измерению, оценке и мониторингу рисков, а также за реализацию адекватных мероприятий по их минимизации. Первая линия также обеспечивает соответствие принимаемых мер стратегическим целям и задачам МФО, внедрение и надлежащее выполнение процедур внутреннего контроля, а также интеграцию СУР и внутреннего контроля в операционные и стратегические бизнес-процессы. Подразделения первой линии обеспечивают непрерывное и эффективное функционирование контрольных механизмов и управление рисками в ходе повседневной деятельности.

### **Вторая линия защиты**

Независимые функции управления рисками и функция комплаенс-контроля введены для обеспечения того, чтобы механизмы контроля и управления рисками, реализуемые первой линией защиты, разрабатывались надлежащим образом и, как следует, функционировали.

#### **➤ Функция риск-менеджмента**

При формировании функции управления рисками, МФО необходимо руководствоваться следующими рекомендациями:

- функция риск-менеджмента обладает достаточными полномочиями, статусом и ресурсами для реализации политики управления рисками и системы управления рисками;

- функция риск-менеджмента имеет, при необходимости, прямой доступ к органу управления и его комитетам, если они созданы, включая, в частности, комитет по рискам;

- функция риск-менеджмента имеет доступ ко всем направлениям деятельности и другим внутренним подразделениям, которые потенциально могут генерировать риски, а также любой информации, необходимой для выполнения своих обязанностей;

- работники функции риск-менеджмента обладают достаточными знаниями, навыками и опытом в отношении методов и процедур управления рисками, рынков и продуктов, а также имеют доступ к регулярному обучению;

- функция риск-менеджмента независима от бизнес-направлений и подразделений, риски которых она контролирует, но не лишена возможности взаимодействовать с ними;

- функция риск-менеджмента активно участвует во всех существенных решениях по управлению рисками.

К ключевым задачам функции риск-менеджмента рекомендуется отнести следующие вопросы:

- выявление и оценка существенных индивидуальных, агрегированных и возникающих рисков, а также измерение уровня подверженности МФО данным рискам;

- разработка и внедрение СУР, утверждённой органом управления, включающей в себя риск-культуру, риск-аппетит и лимиты по рискам;

- непрерывный контроль за деятельностью, несущие риски и уровнем риска с целью обеспечения его соответствии утверждённому органом управления риск-аппетиту, установленным лимитам и потребностям в капитале и ликвидности;

- установление системы раннего предупреждения или триггеров, как часть непрерывного контроля для обеспечения своевременного доведения до органа управления и исполнительного органа МФО информации о нарушениях риск-аппетита и лимитов;
- влияние на решения, а при необходимости — оспаривание решений, порождающих существенные риски;
- информирование исполнительного органа и органа управления (комитета) по всем вышеперечисленным вопросам, включая, но не ограничиваясь, предложением соответствующих мер по снижению рисков.

В зависимости от масштабов осуществляемой деятельности и степени подверженности рискам, МФО рекомендуется назначить должностное лицо, ответственное за управление рисками (далее – риск менеджер) или создать подразделение риск-менеджмента.

Вне зависимости от подчинения, полномочия по назначению, освобождению от должности, а также принятию иных решений, касающихся профессиональной деятельности риск-менеджера или руководителя подразделения по управлению рисками, рекомендуется отнести к компетенции соответствующего органа управления МФО.

В целях усиления независимости функции управления рисками, снижения потенциальных конфликтов интересов и повышения эффективности КУ в целом, подотчётность риск-менеджера или руководителя подразделения по вопросам определения ключевых показателей эффективности (KPI), установления уровня вознаграждения, утверждения бюджетных расходов, связанных с деятельностью функции риск-менеджмента, рекомендуется закрепить за органом управления МФО.

### ➤ **Функция комплаенс-контроля**

Созданию эффективной функции комплаенс-контроля способствует следование МФО следующим рекомендациям:

- функция комплаенс-контроля не зависима от бизнес-подразделений и обладает достаточными полномочиями, статусом, ресурсами и доступом к органу управления МФО. Руководитель функции комплаенс-контроля или комплаенс-контролер не имеет «двойных полномочий»;

- работники функции комплаенс - контроля обладают достаточными знаниями, навыками и опытом в области комплаенс-контроля и соответствующих процедур, а также имеют доступ к регулярному обучению;

- орган управления одобряет политику и процессы по выявлению, оценке, мониторингу, отчетности и консультированию в отношении комплаенс-риска;

- функция комплаенс - контроля консультирует орган управления и исполнительный орган по вопросам соблюдения МФО применимых законов, правил и стандартов и о мерах, которые необходимо принять для обеспечения соблюдения применимых законов, правил, регламентаций и стандартов, а также оценивает возможное влияние любых изменений в правовой или нормативной среде на деятельность МФО и систему комплаенс-контроля;

- функция комплаенс-контроля оказывает содействие в информировании работников в вопросах соблюдения нормативных требований, предоставлении им рекомендации по надлежащему соблюдению применимых законов, правил и стандартов в форме политик, процедур и других документов, например, такие документы, как внутренние кодексы поведения и практические рекомендации;

- функция комплаенс - контроля отчитываться непосредственно перед органом управления об усилиях МФО вышеуказанных областях и о том, как МФО управляет своим комплаенс-риском;

В зависимости от масштабов осуществляемой деятельности и степени подверженности рискам, по вопросам управления комплаенс-риском МФО рекомендуется назначить главного комплаенс-контролера, создать подразделение по комплаенс-контролю или предусмотреть должность комплаенс-контролера.

Вне зависимости от подчинения, полномочия по назначению, освобождению от должности, а также принятию иных решений, касающихся профессиональной деятельности главного комплаенс-контролера, руководителя подразделения по комплаенс-контролю, комплаенс-контролера, рекомендуется отнести к компетенции соответствующего органа управления МФО.

### Третья линия защиты

Эффективная функция внутреннего аудита представляет собой третью линию защиты в системе внутреннего контроля.

Учитывая международную практику в области КУ и рекомендаций БКБН, в целях представления органу управления и исполнительному органу МФО независимой оценки качества и эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и КУ, а также обеспечения объективной уверенности в том, что деятельность и функции МФО соответствуют применимым правовым и регуляторным требованиям МФО рекомендуется создание функции внутреннего аудита соразмерной масштабу, характеру и сложности рисков, вытекающих из бизнес-модели, операционной деятельности с учетом организационной структуры МФО.

С учетом целей и задач, а также масштаба деятельности МФО, рекомендуется выстраивание функции внутреннего аудита в МФО одним из следующих способов:

- для МФО, зарегистрированного в форме акционерного общества, надлежащая практика функции внутреннего аудита реализуется посредством создания независимого структурного подразделения внутреннего аудита;

■ для МФО в форме ТОО, имеющего портфель микрокредитов свыше 5 млрд тенге либо планирующего достижение данного уровня в течение 12 месяцев, организация функции внутреннего аудита осуществляется путем учреждения отдельного подразделения внутреннего аудита либо назначения внутреннего аудитора;

■ для МФО с портфелем микрокредитов менее 5 млрд тенге, который не предполагает выход на данный объем в течение 12 месяцев, функция внутреннего аудита формируется через ревизионную комиссию без формирования отдельного подразделения или штатной позиции внутреннего аудитора. Такой подход позволит обеспечить надлежащий баланс между эффективностью системы внутреннего аудита и экономической обоснованностью расходов на её организацию, с учётом организационно-правовой формы МФО, масштаба деятельности и особенностей системы корпоративного управления.

\* в зависимости от масштаба и структуры МФО, в настоящем документе под функцией внутреннего аудита подразумеваются различные модели её организации, например, независимое подразделение внутреннего аудита, внутренний аудитор или ревизионная комиссия.

При организации эффективной функции внутреннего аудита МФО рекомендуется, как минимум, руководствоваться следующими элементами:



### 1. Принципы эффективной функции внутреннего аудита.

Формирование функции внутреннего аудита в МФО целесообразно проводить в соответствии с общепринятыми принципами, установленными международными стандартами по

внутреннему аудиту - независимость, объективность, профессиональная компетентность, должная профессиональная осмотрительность, а также профессиональная этика.

### **Независимость и объективность функции внутреннего аудита в МФО**

Для эффективного выполнения своих задач функция внутреннего аудита должна сохранять независимость, позволяющую ей объективно оценивать процессы, систему внутреннего контроля и управления рисками. Обеспечить соблюдение этих принципов, как минимум, рекомендуется посредством следующих мер:

— функция внутреннего аудита проводит аудит во всех подразделениях и направлениях деятельности МФО на основе плана аудита, разработанного руководителем подразделения внутреннего аудита (внутренним аудитором, председателем ревизионной комиссией) и утвержденного органом управления МФО. Внутренний аудит должен иметь возможность свободно сообщать о своих выводах и оценках внутри МФО, руководствуясь четкими процедурами линии отчетности;

— функция внутреннего аудита не участвует в разработке, выборе, внедрении или применению политик внутреннего контроля, механизмов и процедур внутреннего контроля, а также лимитов риска;

— ротация работников внутреннего аудита внутри функции внутреннего аудита, а также переход работников других функциональных областей МФО в функцию внутреннего аудита и выход из функции внутреннего аудита без ущерба компетентности, профессионализму, а также во избежание конфликта интересов, регулируемая и проводимая в соответствии с четко установленной политикой;

— вознаграждение работников функции внутреннего аудита не связано с финансовыми показателями направлений деятельности, в отношении которых выполняется внутренний аудит. Вознаграждение за внутренний аудит следует структурировать таким образом, чтобы избежать возникновения конфликта интересов, а также угрозы ее независимости и объективности.

В целях обеспечения независимости и объективности функции внутреннего аудита органу управления и исполнительному органу МФО рекомендуется рассмотреть вопрос об исключении факторов, влекущих возникновение у руководителя и работников подразделения внутреннего аудита (внутреннего аудитора, ревизионной комиссии) конфликта интересов любого рода, в том числе вызванного такими обстоятельствами, как:

— совмещение руководителем подразделения внутреннего аудита (внутренним аудитором, председателем ревизионной комиссии) управления функциональными направлениями деятельности МФО, требующими принятия управленческих решений (включая членство в коллегиальных исполнительных органах);

— участие (членство) руководителя подразделения внутреннего аудита (внутреннего аудитора, председателя ревизионной комиссии) МФО в органах управления МФО (включая комитеты, наблюдательные советы).

В качестве механизмов, способствующих укреплению независимости и объективности функции внутреннего аудита, органу управления и исполнительному органу МФО рекомендуется предусмотреть следующие меры:

— в целом не рекомендуется выполнение руководителем подразделения внутреннего аудита (внутренним аудитором, руководителем ревизионной комиссии) функций, находящихся вне

сферы деятельности функции внутреннего аудита, а именно: управления рисками, внутреннего контроля, комплаенс-контроля;

— разграничение полномочий и обязанностей внутреннего аудита от деятельности других структурных подразделений МФО, а именно:

на руководителя подразделения внутреннего аудита (внутреннего аудитора, руководителя ревизионной комиссии) не могут быть возложены обязанности, не связанные с осуществлением внутреннего аудита в МФО;

в состав подразделения внутреннего аудита не могут входить подразделения и работники, деятельность которых не связана с осуществлением внутреннего аудита в МФО;

запрет на проведение проверки тех областей, за которые внутренний аудитор (член ревизионной комиссии) нес ответственность в течение года, предшествующего проверке;

— ежегодное подтверждение руководителем подразделения внутреннего аудита (внутренним аудитором, руководителем ревизионной комиссии) факта организационной независимости функции внутреннего аудита МФО.

### **Профессиональная компетентность и должная профессиональная осмотрительность работников функции внутреннего аудита в МФО**

Профессиональная квалификация и опыт внутренних аудиторов (членов ревизионной комиссии) являются ключевыми факторами, определяющими эффективность функционирования внутреннего аудита в МФО.

С целью обеспечения соответствия данной функции установленным профессиональным стандартам и надлежащего

уровня её исполнения, МФО, по крайней мере, рекомендуется реализовать следующие подходы:

- работник, выполняющий функцию внутреннего аудита, обладает достаточной квалификацией и навыками для предоставления услуг внутреннего аудита на должном уровне;

- работник, выполняющий функцию внутреннего аудита на постоянной основе проходит непрерывное профессиональное развитие для соответствия его компетенции и навыков растущей деятельности МФО и разнообразию задач, возникающих в результате внедрения новых продуктов и процессов и других изменений в финансовом секторе;

- работник, выполняющий функцию внутреннего аудита и (или) привлекаемые сторонние эксперты владеют компетенцией, знаниями, умениями и навыками необходимыми для проведения аудита всех подразделений и направлений деятельности МФО и подготовки аудиторского заключения на профессиональном уровне;

- работник, выполняющий функцию внутреннего аудита способен собирать, понимать информацию, изучать и оценивать аудиторские доказательства и взаимодействовать с заинтересованными сторонами, участвующими в процессе внутреннего аудита.

### **Профессиональная этика**

В целях обеспечения надлежащего уровня профессиональной этики, внутренним аудиторам (членам ревизионной комиссии) рекомендуется соблюдать следующие этические принципы и стандарты поведения:

- добросовестное и честное исполнение обязанностей в соответствии с должностными инструкциями и установленными профессиональными стандартами;

— соблюдение конфиденциальности информации, полученной в ходе аудиторской деятельности, включая запрет её использования в личных целях, предотвращение неправомерного раскрытия и обеспечение надлежащей защиты информации;

— недопущение конфликта интересов, в том числе обязанность работников внутреннего аудита воздерживаться от участия в проверках, которые могут повлечь предвзятость или личную заинтересованность;

— соблюдение положений кодекса этики МФО, если он принят, либо следование международному профессиональному кодексу этики для внутренних аудиторов (например, стандартам ИВА).

## **2. Положение о функции внутреннего аудита**

Общие принципы и подходы к организации функции внутреннего аудита, включая четко определенные цели, статус и полномочия функции внутреннего аудита в форме, обеспечивающей эффективность ее деятельности, рекомендуется определить в положении о функции внутреннего аудита, утверждаемым органом управления МФО (наблюдательным советом, высшим органом).

В положении о функции внутреннего аудита, как минимум, целесообразно отразить следующее:

— положение функции внутреннего аудита в МФО, ее полномочия, обязанности и взаимоотношения с другими контрольными функциями в форме, способствующей повышению эффективности работы функции внутреннего аудита;

— цель и масштаб деятельности функции внутреннего аудита;

— критерии того, когда и каким образом функция внутреннего аудита может передавать некоторые из своих заданий на аутсорсинг;

- положения и условия, в соответствии с которыми функция внутреннего аудита может быть привлечена для предоставления консультационных услуг или выполнения других специальных задач;
- ответственность и подотчетность руководителя службы внутреннего аудита (внутреннего аудитора, ревизионной комиссии);
- требование о соблюдении стандартов внутреннего аудита;
- процедуры координации функции внутреннего аудита с уполномоченными органами или внешним аудитором;
- порядок коммуникации, включая характер и сроки обмена информацией с высшим органом, органом управления, наблюдательным советом и исполнительным органом МФО о результатах своей работы.

В положении о функции внутреннего аудита также рекомендуется предусмотреть наделение функции внутреннего аудита полномочиями, когда это имеет отношение к выполнению ее задач, установить прямую связь с любым работником МФО, проверять любую деятельность или подразделение МФО и иметь полный и безоговорочный доступ к любым записям, файлам, данным и физическим активам МФО. Данное включает доступ к системам управленческой информации, записям и протоколам всех консультативных и принимающих решение органов МФО.

### **3. Масштаб функции внутреннего аудита**

С учетом положений международных стандартов внутреннего аудита, формирование риск-ориентированного плана внутреннего аудита, а также его пересмотр, в случае существенных изменений в деятельности МФО, ее рисков, операций, программ, систем и контрольных процедур, рекомендуется возложить на руководителя подразделения внутреннего аудита (внутреннего аудитора, председателя ревизионной комиссии).

Для разработки риск-ориентированного плана внутреннего аудита руководителю внутреннего аудита (внутреннему аудитору, председателю ревизионной комиссии) рекомендуется проконсультироваться с органом управления МФО для получения информации о стратегии МФО, основных задачах по видам деятельности, присущих рисках и процессах управления рисками.

План внутреннего аудита следует представить на рассмотрение и утверждение органу управления МФО и для сведения – исполнительному органу.

Вместе с планом внутреннего аудита, руководитель функции внутреннего аудита (внутренний аудитор, председатель ревизионной комиссии) может также представить ресурсный план и бюджет, необходимый для надлежащей реализации аудиторских мероприятий. Бюджет должен быть достаточно гибким, чтобы адаптироваться к изменениям в плане внутреннего аудита.

В контексте управления рисками, в сферу деятельности функции внутреннего аудита, как минимум, рекомендуется включить следующие вопросы:

- организация и полномочия подразделения риск-менеджмента и (или) должностного лица, ответственного за управление рисками, включая, кредитные, рыночные, операционные и юридические риски;

- оценка риск-аппетита, эскалация и отчетность о проблемах и решениях, принятых подразделением по управлению рисками и (или) должностным лицом, ответственным за управление рисками;

- адекватность систем и процессов управления рисками, используемых для выявления, измерения, оценки, контроля, реагирования и отчетности по всем рискам, возникающим в результате деятельности МФО;

— целостность информационных систем управления рисками, включая точность, надежность и полнота используемых данных;

— проверка моделей рисков, включая верификацию согласованности, своевременности, независимости и надежности источников данных, используемых в таких моделях.

В сфере функции комплаенс-контроля рекомендуется проведение независимого внутреннего аудита на периодической основе с целью оценки результативности и эффективности её деятельности по выполнению установленных полномочий и задач.

#### **4. Поддержка функции внутреннего аудита и внимание к каналам коммуникации**

В соответствии с международными практиками организации внутреннего аудита, обеспечение надлежащей системы подчинённости руководителя функции внутреннего аудита (внутреннего аудитора / председателя ревизионной комиссии) рассматривается как критически важное условие для поддержания её независимости и объективности. Данный аспект имеет ключевое значение в контексте модели трёх линий защиты, способствуя эффективному разграничению ролей и ответственности между функциями управления, контроля и аудита.

---

При определении подотчетности руководителя подразделения внутреннего аудита (внутреннего аудитора, председателя ревизионной комиссии) МФО рекомендуется учесть применимые к МФО требования законодательства, масштаб, а также организационную структуру МФО.

Для обеспечения независимости и объективности функции внутреннего аудита, оптимальной представляется следующий подход к установлению подотчетности руководителя функции внутреннего аудита (внутреннего аудитора, председателя ревизионной комиссии):

- в МФО, действующей в форме акционерного общества, руководитель подразделения внутреннего аудита подотчетен органу управления МФО;
- в МФО, действующей в форме хозяйственного товарищества с объемом портфеля микрокредитов свыше 5 млрд тенге и(или) планирующей достижение указанного уровня в течение ближайших 12 месяцев, руководитель подразделения внутреннего аудита или назначенный внутренний аудитор является подотчетным наблюдательному совету МФО;
- в МФО, действующей в форме хозяйственного товарищества с портфелем микрокредитов менее 5 млрд тенге, не имеющей планов по его наращиванию в течении 12 месяцев, председатель ревизионной комиссии подотчетен высшему органу МФО (общему собранию участников).

При этом, обязанность по назначению на должность, контролю его деятельности и, при необходимости, принятию решения об освобождении от должности руководителя подразделения внутреннего аудита (внутреннего аудитора, председателя ревизионной комиссии) возлагается на соответствующих орган управления МФО.

---

### **Внешняя оценка функции внутреннего аудита**

Для получения объективного подтверждения качества функции внутреннего аудита, а также достоверности и надежности выводов внутреннего аудита относительно эффективности СУР, внутреннего контроля и КУ, в международной практике рекомендуется на

регулярной основе проводить внешнюю независимую оценку деятельности функции внутреннего аудита. Такая оценка

способствует укреплению доверия со стороны органов управления, исполнительного органа и иных заинтересованных сторон.

Внешнюю оценку деятельности функции внутреннего аудита в МФО рекомендуется проводить с периодичностью, установленной органом управления в политике внутреннего аудита. При этом, рекомендуется проведение внешней оценки деятельности функции внутреннего аудита не позднее чем через пять лет с момента организации функции или, если такая оценка не была проведена в течение четырех предыдущих лет и далее с установленной периодичностью, — один раз в пять лет, один раз в три года или чаще (по решению органа управления с отражением в политике внутреннего аудита).

Рекомендуется предусмотреть возможность проведения внешней оценки деятельности функции внутреннего аудита в одном из следующих форматов:

- полная независимая оценка, осуществляемая внешним экспертом;
- верификация (подтверждение) самооценки, проведённой внутренним аудитом, с участием внешнего эксперта.

В случае первичного проведения оценки деятельности функции внутреннего аудита в МФО рекомендуется проведение полной независимой оценки с привлечением внешнего эксперта. В дальнейшем, при условии наличия должного уровня зрелости системы внутреннего аудита, допускается проведение подтверждающей оценки (внешней верификации самооценки), если, по обоснованному мнению, руководителя функции внутреннего аудита (внутреннего аудитора, председателя ревизионной комиссии), такие подходы обеспечивают сопоставимое качество оценки при большей экономической эффективности.

### ▪ Роль и ответственность органа управления МФО в системе управления рисками

Порядок формирования органа управления, в том числе его полномочия, состав, обязанности, процедуру оценки, назначения и иные положения, рекомендуется отразить в положении об органе управления и иных внутренних документах, одобренных общим собранием акционеров (участников) МФО.

К компетенции органа управления в области обеспечения эффективности КУ, в том числе в части организации СУР, как минимум, рекомендуется отнести следующие вопросы:

1. установление, одобрение, контроль и мониторинг за последовательным внедрением, а также пересмотр:

- стратегии развития и ключевых политик в рамках действующей нормативно-правовой базы с учетом долгосрочных финансовых интересов и платежеспособности МФО, а также бюджета;

- концепции риск-аппетита, СУР, в том числе мониторинг их соответствия размеру и сложности деятельности МФО, конкурентной среде, а также регуляторным требованиям;

- адекватной и надлежащей системы внутреннего управления и контроля посредством четкой организационной структуры и эффективно функционирующих независимых функций по управлению рисками, комплаенс-контролю и аудиту, обладающих достаточными полномочиями, статусом и ресурсами для выполнения своих функций;

- политики вознаграждения руководящих работников МФО;

- механизма, направленного на обеспечение функционирования комитетов, предусматривающего роль, состав,

задачи, а также процедуры коммуникации с органом управления МФО и иными руководящими лицами, комитетами, включая документирование рекомендаций и выводов комитетов;

— риск-культуры, в том числе предусматривающей осведомлённость работников МФО о рисках и ее поведения при принятии рисков;

— корпоративной культуры и ценностей, способствующих ответственному и этичному поведению, включая кодекс поведения или аналогичный документ;

— политики в отношении конфликта интересов;

— мер, направленных на обеспечение целостности систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности, включая финансовый и операционный контроль, а также соблюдение законодательства и соответствующих стандартов.

2. мониторинг, периодический обзор и устранение любых недостатков, выявленных при реализации процессов, стратегий и политик, связанных с обязанностями, перечисленными в предыдущем пункте;

3. назначение (избрание) руководителя исполнительного органа МФО и его членов, а также иного ключевого персонала МФО;

4. осуществление контроля за деятельностью исполнительного органа МФО;

5. одобрение и контроль за системой выплаты вознаграждения, включая мониторинг и пересмотр вознаграждения руководителей, а также оценку ее соответствия риск-культуре и риск-аппетиту;

6. контроль за процессом раскрытия информации и взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами и компетентными органами.

В целях осуществления контроля за деятельностью исполнительного органа МФО, в части соблюдения им установленных МФО ценностей, риск-аппетита и принципов риск-культуры при принятии управленческих решений, органу управления, помимо указанного, рекомендуется:

- осуществлять мониторинг за тем, чтобы действия исполнительного органа соответствовали стратегии и политикам, утвержденным органом управления, включая риск-аппетиту;

- проводить регулярные встречи с исполнительным органом;

- задавать вопросы и критически оценивать пояснения и информацию, предоставленную исполнительным органом;

- устанавливать соответствующие стандарты эффективности и вознаграждения для исполнительного органа, соотнося их с долгосрочными стратегическими целями и финансовой устойчивостью МФО;

- осуществлять оценку по вопросу сохранения коллективного уровня знаний и компетенций исполнительного органа на должном уровне, с учетом специфики бизнеса и профиля рисков МФО;

В случаях, когда действия членов исполнительного органа не соответствуют установленным ожиданиям органа управления в части результативности деятельности МФО, включая соблюдение её корпоративных ценностей, утверждённого риск - аппетита и принципов риск - культуры при любых обстоятельствах, орган управления вправе предусмотреть во внутренних документах порядок инициирования процедуры привлечения указанных лиц к ответственности за принятые решения и предпринимать

соответствующие меры, вплоть до их отстранения или прекращения полномочий.

Для минимизации управленческих и операционных рисков, МФО рекомендуется осуществлять назначение членов органа управления, на основании квалификационных требований включающих, в частности, следующее:

— члены органа управления должны обладать глубокими знаниями и подтверждённым опытом в ключевых для деятельности МФО областях, обеспечивающих многообразие профессиональных взглядов и подходов. К числу таких областей относятся, в частности: рынки капитала, финансовый анализ и отчётность, вопросы финансовой стабильности, стратегическое планирование, управление рисками, КУ, информационные технологии, а также управленческие компетенции;

— коллективная компетентность органа управления должна обеспечивать целостное понимание макроэкономических и рыночных факторов на национальном и региональном уровнях, а при необходимости — и на глобальном, а также глубокое знание нормативно правовой среды, регулирующей деятельность МФО.

### ▪ **Исполнительный орган МФО**

Под руководством и под контролем органа управления МФО, исполнительный орган должен обеспечивать осуществление и управление деятельностью МФО в соответствии с бизнес-стратегией, уровнем риск-аппетита и иными политиками, утверждёнными органом управления МФО.

МФО рекомендуется обеспечить четкость, прозрачность и эффективность процессов управления на уровне исполнительного органа путем утверждения соответствующего внутреннего положения (регламента) об исполнительном органе. В указанном документе рекомендуется, в частности, предусмотреть надлежащее распределение ролей, полномочий и сфер ответственности между членами исполнительного органа либо генеральным директором (в

случае единоличного исполнительного органа) с целью минимизации управленческих рисков и повышения подотчетности.

Для повышения эффективности деятельности исполнительного органа, МФО, как минимум, рекомендуется руководствоваться следующими положениями:

- члены исполнительного органа обладают необходимым опытом, компетенциями и добросовестностью для управления деятельностью МФО;

- исполнительный орган вносит существенный вклад в надлежащее корпоративное управление МФО через личный пример (например, формируя «тон сверху» совместно с органом управления);

- исполнительный орган формирует структуру управления, способствующая эффективному распределению обязанностей среди работников МФО, а также подотчетности и прозрачности во всей МФО;

- исполнительный орган внедряет полноценные и независимые функции по управлению рисками, комплаенс-контроля и аудиту, а также эффективную общую систему внутреннего контроля.

К компетенции исполнительного органа МФО рекомендуется, как минимум, отнести следующие вопросы:

- обеспечение исполнения стратегии МФО, соблюдение утвержденных органом управления МФО процедур, процессов и политик;

- разработка проекта стратегии МФО для дальнейшего вынесения на утверждение органа управления МФО, осуществление мониторинга ее исполнения и оценка соответствия стратегии

текущей рыночной и экономической ситуации, риск-профилю и финансовому потенциалу, а также требованиям законодательства;

— разработку проекта бюджета МФО на соответствующий год для дальнейшего вынесения на утверждение органа управления МФО;

— разработку проекта политик управления рисками МФО для дальнейшего вынесения на утверждение органа управления МФО, внедрение этих политик, а также за осуществление мониторинга соблюдения МФО и его работниками указанной политики;

— предоставление органу управления МФО необходимой информации для контроля и оценки качества работы исполнительного органа в соответствии с установленными внутренними документами МФО, которая включает:

достижение исполнительным органом МФО целей, установленных в стратегии МФО с указанием, при наличии, причин, препятствующих их достижению;

соответствие деятельности МФО стратегии и политикам, утвержденным органом управления МФО;

результаты деятельности МФО и его финансовое положение, в том числе информацию об устойчивости (волатильности) доходности МФО;

превышение утвержденных уровней риск-аппетита и причины их нарушений;

информацию о своевременности, полноте и качестве устранения исполнительным органом МФО нарушений и недостатков, выявленных функциями комплаенс-контроля, управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, и внешним аудитом, а также выполнения их рекомендаций.

### ▪ Политики и система процессов и процедур управления рисками. Данные и системы

#### Политики

СУР следует формировать из политик, подкрепленных соответствующими процедурами, процессами, системами и средствами контроля, направленных на обеспечение того, чтобы возможности МФО по выявлению, агрегированию, снижению рисков и мониторингу соответствовали размеру, сложности и профилю рисков МФО.

Политики в МФО должны быть задокументированы и одобрены органом управления и обеспечивать надежную и четко определенную основу для управления рисками МФО. При этом, органу управления, с участием исполнительного органа и руководителей (должностных лиц) подразделений по управлению рисками, комплаенс-контроля и внутреннего аудита рекомендуется на ежегодной основе пересматривать политику, а также на регулярной основе - средства контроля для выявления и устранения существенных рисков и проблем, а также определения областей, требующих улучшения.

В задокументированных политиках и процедурах по управлению рисками, как минимум, рекомендуется предусмотреть:

- положения о контроле за деятельностью исполнительного органа по управлению рисками, включая регулярный пересмотр политики управления рисками, рассмотрение и утверждение заявления о риск-аппетите, а также регулярную и специальную отчетность исполнительного органа по управлению рисками;

- функции управления рисками;

- процесс выявления существенных рисков;

— процесс, обеспечивающий измерение, оценку, мониторинг и контроль рисков, и распространение риск-культуры по всей МФО;

— архитектуру данных МФО и системы информационных технологий адекватно поддерживающих комплексный подход МФО к управлению рисками, обеспечивая своевременную и точную отчетность в удобных для использования форматах.

### ▪ Процессы управления рисками

Процессы управления рисками представляют собой процедуры, программы и практики, которые обеспечивают упорядоченность в деятельности МФО по достижению его целей. Надлежащий процесс управления рисками должен способствовать устранению МФО возникающих рисков на ранней стадии и позволять ему разрабатывать и внедрять соответствующие стратегии по снижению рисков до того, как они окажут негативное влияние на финансовое положение МФО.

### Этапы управления рисками



1) **Идентификация и учет рисков** являются первым шагом в процессе управления рисками. В зависимости от различных факторов (например, требуемые и доступные ресурсы, компетентность задействованного персонала и доступ к

соответствующей информации), МФО может использовать различные методы и инструменты выявления рисков, например, как реестры рисков, карты рисков, самооценку рисков и контроля (RCSA) и индикаторы рисков. Для получения наиболее потенциальной картины о потенциальных рисках, МФО рекомендуется использовать комбинацию соответствующих методов и инструментов.

**2) Оценка и измерение рисков**, а также меры реагирования на риски предполагает проведение мероприятий по количественной оценке уровня и серьезности рисков, с которыми сталкивается МФО, а также вероятности и последствий их возникновения и эффективности возможных мер по их снижению.

Измерение рисков помогает МФО оценить свой риск-аппетит, толерантность к риску, а также соответствующим образом распределить капитал и ресурсы. Некоторые инструменты и методы, которые МФО может использовать для измерения рисков, включают модели рисков, риск метрики, рейтинги рисков, стресс-тестирование и сценарный анализ.

Оценка рисков должна проводиться как на уровне изначального (внутреннего) риска, так и на уровне остаточного риска, то есть до и после учета действующих мер по снижению риска.

МФО должна критически оценивать свои риски и не должна полагаться исключительно на внешние оценки. Например, МФО следует проводить валидацию приобретенной модели для оценки рисков и откалибровать ее в соответствии со своими индивидуальными обстоятельствами для обеспечения гарантии того, что модель точно и всесторонне отражает и анализирует риски.

Кроме того, рекомендуется, чтобы МФО были полностью осведомлены об ограничениях моделей и используемых показателей и использовать не только инструменты

количественной, а также качественной оценки рисков (включая экспертные оценки и критический анализ).

При оценке уровня остаточного риска, владельцы рисков должны принять решение о том, как наилучшим образом управлять риском в будущем. Данное решение должно принимать во внимание заявленный органом управления заявление о риск-аппетите, а также ресурсы, необходимые для реализации любых стратегий по снижению риска.

**3) Смягчение рисков.** Смягчение рисков - это процесс принятия мер по снижению или устранению подверженности или воздействия рисков, с которыми сталкивается МФО, или по передаче или разделению их с другими сторонами. Снижение рисков помогает МФО защитить свои активы, обязательства, доходы и капитал, а также повысить свою репутацию и конкурентоспособность. Некоторые из инструментов и методов, рекомендуемых МФО к использованию для снижения рисков, включают диверсификацию рисков, хеджирование рисков, страхование рисков, аутсорсинг рисков и планирование на случай непредвиденных обстоятельств.

**4) Мониторинг и информирование о рисках.** Мониторинг рисков - это процесс отслеживания и анализа изменений и тенденций в профиле рисков и результатах деятельности МФО, а также эффективности их процессов управления рисками и средств контроля. Мониторинг рисков помогает МФО выявлять возникающие риски и реагировать на них, а также оценивать и совершенствовать свою практику и политику управления рисками.

Владельцы рисков первой линии защиты несут ответственность за создание механизмов для постоянного мониторинга эффективности внутренних средств контроля, а также для выявления любых изменений во внутренней или внешней среде, которые могут свидетельствовать об изменении профиля риска МФО.

Сотрудникам МФО рекомендуется самостоятельно выявлять и фиксировать проблемы в контрольной среде своих подразделений, которые могут представлять угрозу для МФО. Ситуации, при которых рекомендуется зарегистрировать проблему и соответствующие корректирующие действия, не ограничиваясь, могут включать, устранение остаточных рисков, выходящих за пределы допустимого уровня (риск-аппетита), устранение пробелов в системе контроля, исправление средств контроля, которые признаны как неадекватно спроектированными или неэффективно функционирующими.

Некоторые инструменты и методы, которые рекомендуются МФО к использованию для мониторинга рисков, включают отчеты о рисках, дашборды рисков, аудит рисков, обзоры рисков и обратная связь по рискам.

Наряду с этим, МФО рекомендуется разработать процедуры, позволяющие владельцам рисков незамедлительно информировать орган управления о любых существенных изменениях в профиле риска МФО. В случаях, когда допустимый уровень риска МФО был превышен или, вероятно, будет превышен, требуется эскалация на уровень органа управления МФО.

**РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В  
МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**