



Приложение  
к приказу ПАО «Россети Юг»  
от 01.06.2023 № 300

**Публичное акционерное общество  
«Россети Юг»  
(ПАО «Россети Юг»)**

**ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ  
ПАО «РОССЕТИ ЮГ»**

**ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ПК ИСМ 80380011- ИА/Ф-1030 046-2023**

Ростов-на-Дону  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. ПРЕДИСЛОВИЕ.....  | 4  |
| 2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....  | 5  |
| 3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....  | 6  |
| 4. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ УРиВК .....  | 6  |
| 4.1. Компоненты и принципы функционирования СУРиВК .....   | 6  |
| 4.2. Основные этапы процесса УРиВК .....   | 7  |
| 4.3. Распределение обязанностей между участниками СУРиВК.....                                    | 8  |
| 4.4. Модель «трех линий защиты» .....  | 11 |
| 4.5. Специализированные органы внутреннего контроля .....  | 12 |
| 4.6. Модель рисков и внутреннего контроля .....  | 13 |
| 5. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....   | 15 |
| 5.1. Идентификация и оценивание рисков, разработка мероприятий<br>по управлению рисками .....    | 15 |
| 5.1.1. Идентификация рисков .....  | 15 |
| 5.1.2. Оценивание рисков .....   | 17 |
| 5.1.3. Типовой перечень рисков .....   | 19 |
| 5.1.4. Реестр рисков .....   | 19 |
| 5.1.5. Паспорт риска .....   | 19 |
| 5.1.6. Карта рисков .....  | 20 |
| 5.1.7. Предпочтительный риск (риск-аппетит) .....  | 21 |
| 5.1.8. Разработка мероприятий по управлению рисками .....  | 21 |
| 5.2. Мониторинг .....  | 23 |
| 5.2.1. Мониторинг профиля рисков .....   | 23 |
| 5.2.2. Мониторинг мероприятий по управлению рисками .....  | 24 |
| 5.2.3. Ключевые индикаторы риска .....   | 24 |
| 5.2.4. Отчетность об управлении рисками .....  | 24 |
| 5.2.5. Управление рисками при бизнес-планировании .....  | 25 |
| 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ .....  | 25 |
| 6.1. Построение контрольной среды процессов, разработка и внедрение<br>контрольных процедур..... | 25 |
| 6.1.1. Оценка эффективности существующих процессов .....   | 25 |
| 6.1.2. Разработка и внедрение контрольных процедур .....   | 26 |
| 6.1.3. Матрица рисков и контрольных процедур .....   | 33 |
| 6.2. Выполнение контрольных процедур .....   | 34 |
| 6.3. Мониторинг .....  | 35 |
| 6.3.1. Оценка эффективности дизайна контрольных процедур .....                                   | 35 |
| 6.3.2. Оценка операционной эффективности контрольных процедур .....                              | 36 |
| 6.3.3. Непрерывные и периодические оценки .....  | 37 |
| 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУРиВК .....   | 38 |

---

|   |    |
|---|----|
| 7.1. Самооценка.....                          | 39 |
| 7.1.1. Чек-лист А.....                        | 39 |
| 7.1.2. Чек-лист Б.....                        | 44 |
| 7.1.3. Чек-лист В.....                        | 45 |
| 7.2. Внутренняя независимая оценка.....       | 45 |
| 7.3. Внешняя независимая оценка.....          | 45 |
| Приложение 1 .....                            | 47 |
| Приложение 2 .....                            | 51 |
| Приложение 3 .....                            | 56 |
| Приложение 4 .....                            | 57 |
| Приложение 5.1 .....                          | 58 |
| Приложение 5.2 .....                          | 59 |
| Приложение 6 .....                            | 60 |
| Приложение 7 .....                            | 61 |
| Приложение 8 .....                            | 62 |
| Приложение 9 .....                            | 63 |
| ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ.....                        | 64 |
| ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ ..... | 65 |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

1. РАЗРАБОТАН И ВНЕСЕН департаментом внутреннего контроля и управления рисками исполнительного аппарата ПАО «Россети Юг» (далее - ДВКиУР).

2. УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ приказом ПАО «Россети Юг» от 01.06.2023 № 300.

3. ОРИГИНАЛ ДОКУМЕНТА ХРАНИТСЯ в управлении делами исполнительного аппарата ПАО «Россети Юг».

4. ЭТАЛОННАЯ КОПИЯ ДОКУМЕНТА РАЗМЕЩЕНА И ХРАНИТСЯ в архиве распорядительных документов исполнительного аппарата ПАО «Россети Юг».

5. АКТУАЛИЗАЦИЯ, ВЫДАЧА И ИЗЪЯТИЕ ЭТАЛОННЫХ КОПИЙ ДОКУМЕНТА, А ТАКЖЕ ОТМЕНА И ХРАНЕНИЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ДВКиУР.

6. ДОКУМЕНТ ПРОВЕРЯЕТСЯ НА АКТУАЛЬНОСТЬ не реже 1 раза в год, переиздается по мере необходимости, в соответствии с требованиями нормативной документации, но не реже 1 раза в пять лет.

7. НАСТОЯЩИЙ ДОКУМЕНТ СООТВЕТСТВУЕТ требованиям ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования», ISO 14001 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению», ISO 45001:2018 «Системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности. Требования».

8. ВЫПУЩЕН взамен ПК ИСМ 80380011- ИА/Ф-1030 046-2021 Порядок реализации требований Политики внутреннего контроля ПАО «Россети Юг», утверждённого приказом ПАО «Россети Юг» от 04.06.2021 №334.

9. ДЕЙСТВИЕ ДОКУМЕНТА РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ НА: все структурные подразделения ПАО «Россети Юг».

10. КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: владелец процесса, внутренний контроль, контрольные процедуры, контрольная среда, оценка эффективности, риски, реестр рисков, карта рисков, мониторинг рисков, самооценка, независимая оценка.

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

2.1. Настоящий Порядок организации управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Россети Юг» (далее - Порядок) является документом ПАО «Россети Юг» (далее - Общество) и разработан в целях реализации требований Политики управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Россети Юг» (далее - Политика УРиВК), обеспечения внедрения и поддержания функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля (далее - СУРиВК), способствующей достижению целей деятельности Общества.

2.2. Порядок разработан в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации, рекомендациями международных, национальных стандартов в области управления рисками и внутреннего контроля, локальными нормативными актами Общества, а также передовыми практиками в области управления рисками и внутреннего контроля и раскрывает закрепленные Политикой УРиВК компоненты и принципы функционирования СУРиВК, порядок взаимодействия участников СУРиВК, основные этапы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, а также подходы к оценке эффективности СУРиВК.

2.3. Порядок распространяется на всех участников СУРиВК Общества.

2.4. Организация СУРиВК в Обществе осуществляется с учетом масштаба, вида и специфики их деятельности, организационных особенностей Общества, вклада в достижение целей группы компаний «Россети». Внедрение СУРиВК на основании единых общегрупповых принципов и подходов является обязательным для Общества при одновременном соблюдении следующих критериев:

- операционная деятельность Общества направлена на обеспечение надежного функционирования, повышения эффективности работы и развития электросетевого комплекса;

- доля владения ПАО «Россети» акциями (долями) в уставном капитале Общества > 50%;

- в отношении Общества не введена процедура банкротства (внешнее управление, конкурсное производство);

- выручка от всех видов деятельности Общества > 500 млн руб. без учета НДС за отчетный год.

При несоблюдении одного и более из вышеуказанных критериев допускается, по согласованию с Департаментом внутреннего контроля и управления рисками Общества, организация и функционирование СУРиВК Общества на основании локальных нормативных актов и организационно-распорядительных документов, регламентирующих процедуры управления рисками и внутреннего контроля в рамках операционной деятельности ДО.

2.5. Локальные нормативные акты Общества, регламентирующие деятельность, оказывающую влияние на СУРиВК, должны соответствовать положениям Политики УРиВК и Порядка.

2.6. Порядок (а также все изменения и дополнения к нему) утверждается организационно-распорядительным документом Общества. Изменения в Порядок вносятся при актуализации Политики УРиВК, а также в следующих случаях:

- изменение требований законодательства Российской Федерации;

- изменение функций участников СУРиВК;

- накопление практики совершенствования СУРиВК в Обществе;
- появление новых передовых практик;
- иных внутренних и внешних факторов, влияющих на СУРиВК.

Ответственность за актуализацию Порядка возлагается на руководителя департамента внутреннего контроля и управления рисками.

2.7. Информация о СУРиВК в соответствии с требованиями законодательства, применимого к деятельности группы компаний «Россети», раскрывается внешним заинтересованным лицам в отчетах эмитента эмиссионных ценных бумаг и Годовом отчете Общества.

## 2. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В целях обеспечения единого понимания всех аспектов управления рисками и внутреннего контроля, и эффективной реализации положений Политики УРиВК перечень используемых Обществом терминов раскрыт в отдельном документе - Глоссарии в области управления рисками и внутреннего контроля, утверждаемом организационно-распорядительным документом Общества.

## 3. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ УРиВК

### 4.1. Компоненты и принципы функционирования СУРиВК

4.1.1. Согласно п. 1.5 Политики УРиВК управление рисками и внутренний контроль рассматриваются в контексте единой интегрированной в бизнес-процессы Общества системы, не являются обособленными процессами и (или) деятельностью, отдельной от основной деятельности и бизнес-процессов Общества.

4.1.2. В соответствии с передовыми практиками Общество определяет цели, которых оно стремится достичь, и формулирует планы для их достижения. Интегрирование управления рисками и внутреннего контроля в деятельность Общества направлено на повышение эффективности реализации стратегии и достижение целей группы компаний «Россети».

4.1.3. СУРиВК функционирует эффективно только при эффективном функционировании каждого из ее компонентов:

- корпоративное управление и культура;
- стратегия и постановка целей;
- эффективность деятельности;
- анализ и пересмотр;
- информация, коммуникация и отчетность.

4.1.4. Обмен информацией в рамках процесса управления рисками и внутреннего контроля должен способствовать принятию менеджментом своевременных и обоснованных решений по управлению рисками.

Сведения об обмене информацией в рамках процесса управления рисками и внутреннего контроля представлены в приложении 1 к Порядку.

4.1.5. Согласно п. 4.1 Политики УРиВК развитие и функционирование СУРиВК в Обществе осуществляется на основе единых принципов, которые принимаются и соблюдаются органами управления и работниками на всех уровнях управления Общества.

4.1.6. Принципы совместно с компонентами являются составляющими СУРиВК и представляют собой средства, необходимые для достижения целей СУРиВК. Принципы СУРиВК, изложенные в п. 4 Политики УРиВК, соотносятся с компонентами СУРиВК, изложенными в п. 8 Политики УРиВК, следующим образом.

| Компоненты СУРиВК                     | Принципы СУРиВК   |
|---------------------------------------|---|
| Корпоративное управление и культура   | Принцип разделения полномочий и обязанностей<br>Принцип кросс-функционального взаимодействия<br>Принцип методологического единства<br>Принцип ответственности |
| Стратегия и постановка целей          | Принцип соответствия (ориентация на цели)<br>Принцип интегрированности<br>Принцип адаптивности  |
| Эффективность деятельности            | Принцип эффективности<br>Принцип непрерывности и комплексности<br>Принцип приоритизации<br>Принцип разумной уверенности                                       |
| Анализ и пересмотр                    | Принцип постоянного улучшения<br>Принцип динамичности   |
| Информация, коммуникация и отчетность | Принцип документирования<br>Принцип качества информации   |

Подробная информация о сопоставлении компонентов и принципов представлена в приложении 2 к Порядку.

#### 4.2. Основные этапы процесса УРиВК

4.2.1. Процесс управления рисками и внутреннего контроля включает следующие этапы:

- организация УРиВК;
- выполнение мероприятий по управлению рисками и контрольных процедур;
- оценка эффективности СУРиВК;
- выработка предложений по совершенствованию СУРиВК.

4.2.2. Указанные этапы соответствуют Методике разработки регламентов процессов Общества и реализуются по циклу «Планируй-Делай-Проверяй-Действуй<sup>1</sup>» (PDCA):

| Цикл PDCA          | Этапы процесса управления рисками и внутреннего контроля                    |  |   |   |
|--------------------|---|--|---|---|
|                    | Планируй  | Делай  | Проверяй  | Действуй  |
|                    | <i>P</i> →  | <i>D</i> →   | <i>C</i> →  | <i>A</i> →  |
| Процесс УРиВК:     | Организация УРиВК   | Выполнение мероприятий по управлению рисками и контрольных процедур  | Оценка эффективности СУРиВК                                   | Выработка предложений по совершенствованию СУРиВК |
| Управление рисками | Идентификация и оценка рисков, разработка мероприятий по управлению рисками | Выполнение мероприятий по управлению рисками (реагирование на риски) | Мониторинг (профиля риска, мероприятий по управлению рисками) | Выработка предложений по совершенствованию СУРиВК |

<sup>1</sup> Цикл Деминга (п. 6.1 «Р 50-601-46-2004. Рекомендации. Методика менеджмента процессов в системе качества» от 31.03.2004).

| Цикл PDCA           | Этапы процесса управления рисками и внутреннего контроля                            |                                 |  |            |
|---------------------|---|---------------------------------|--|------------|
|                     | Планируй  | Делай                           | Проверяй   | Действуй   |
|                     | <i>P</i> →  | <i>D</i> →                      | <i>C</i> →   | <i>A</i> → |
| Внутренний контроль | Построение контрольной среды процессов, разработка и внедрение контрольных процедур | Выполнение контрольных процедур | Мониторинг (оценка эффективности контрольных процедур) |            |

4.2.3. Цикл состоит из логической последовательности четырех повторяющихся этапов для непрерывного улучшения качества: планируй (P), делай (D), проверяй (C), действуй (A).

Реализация цикла PDCA позволяет обеспечить внутренний контроль ресурсами, управлять контрольными процедурами и мероприятиями по совершенствованию процесса управления рисками, на основе мониторинга определять и реализовывать возможности для улучшения. А риск-ориентированный подход позволяет определить факторы, которые могут вызвать отклонение целей и результатов от запланированных целей, разработать способы и методы предупреждения рисков для минимизации их негативного влияния, а также максимально использовать возникающие возможности.

### 4.3. Распределение обязанностей между участниками СУРиВК

4.3.1. В соответствии с п. 5.1 Политики УРиВК участниками СУРиВК являются:

- Совет директоров;
- Уполномоченный Комитет Совета директоров<sup>2</sup> и иные комитеты Совета директоров в рамках своих компетенций;
- Ревизионная комиссия;
- исполнительные органы (Правление, Генеральный директор);
- владельцы рисков;
- руководители и работники структурных подразделений;
- департамент внутреннего контроля и управления рисками;
- департамент внутреннего аудита.

4.3.2. Распределение обязанностей между участниками СУРиВК раскрыто в п. 5.2. Политики УРиВК.

4.3.3. С учетом требований действующего законодательства Российской Федерации, рекомендаций международных, национальных стандартов в области управления рисками и внутреннего контроля, положений Политики УРиВК роли основных участников СУРиВК разграничены в зависимости от их участия в соответствующих этапах процесса УРиВК следующим образом.

<sup>2</sup> Комитет по аудиту Совета директоров для Общества.



| Участник СУРиВК                           | Ответственность за организацию УРиВК                       | Утверждение ЛНА в области УРиВК                            | Разработка и выполнение контрольных процедур | Разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками | Осуществление контроля | Оценка эффективности СУРиВК            | Выработка предложений по совершенствованию СУРиВК |
|---|--|--|--|---|------------------------|--|---|
| Цикл PDCA                                 |  | P  | D  |   | C                      |  | A   |
| Ревизионная комиссия                      |  |  |  |   | √                      | √                                      | √   |
| Совет директоров (Уполномоченный комитет) | √<br>(определение принципов и подходов)                    | √<br>(политика, направления развития СУРиВК, риск-аппетит) |  |   | √                      | √<br>(рассмотрение результатов оценки) | √   |
| Исполнительные органы                     | √<br>(обеспечение создания и поддержания функционирования) | √<br>(прочие ЛНА)  |  |   | √                      | √<br>(рассмотрение результатов оценки) | √   |
| Владельцы рисков                          | √<br>(реализация принципов функционирования)               |  | √<br>(разработка и организация выполнения)   |   | √                      |  |   |
| Структурные подразделения                 | √<br>(реализация принципов функционирования)               |  | √<br>(разработка и выполнение)               |   | √                      | √<br>(самооценка)                      | √   |
| ДВКиУР                                    | √<br>(координация процессов по УРиВК)                      |  | √<br>(разработка и выполнение)               |   | √                      | √<br>(самооценка)                      | √   |
| ДВА                                       |  |  |  |   | √                      | √<br>(независимая оценка)              | √   |

4.3.4. Закрепление функций в части УРиВК в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников.

В соответствии с абзацем 2 п. 257 Кодекса корпоративного управления, рекомендованного письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления», руководители подразделений в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие СУРиВК во вверенных им функциональных областях деятельности.

С учетом указанного, а также в соответствии с п. 5.2.6 Политики УРиВК, раскрывающим обязанности руководителей и работников структурных подразделений необходимо:

1) в положения о структурных подразделениях включать следующие функции руководителей структурных подразделений Общества:

- обеспечение идентификации и оценки рисков курируемых процессов;
  - разработка и актуализация мероприятий по управлению рисками;
  - своевременное и в полном объеме исполнение контрольных процедур;
  - разработка и внедрение с учетом выявленных рисков новых или актуализация существующих контрольных процедур;
  - проведение оценки (самооценки) процессов на предмет необходимости их оптимизации для повышения эффективности СУРиВК и соответствия изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, разработка предложений по совершенствованию СУРиВК.
- 2) в должностные инструкции работников включать функции:
- идентификация и оценка рисков, своевременное информирование непосредственных руководителей о новых рисках;
  - реализация мероприятий, направленных на снижение рисков;
  - своевременное и в полном объеме исполнение контрольных процедур, информирование непосредственных руководителей о случаях, когда исполнение контрольных процедур по каким-либо причинам стало невозможным и/или требуется изменение дизайна контрольных процедур в связи с изменением внутренних и/или внешних условий функционирования Общества;
  - представление на рассмотрение непосредственному руководителю предложений по внедрению контрольных процедур в соответствующих областях деятельности;
  - проведение оценки (самооценки) эффективности исполняемых контрольных процедур.

#### 4.4. Модель «трех линий защиты»

4.4.1. В соответствии с п. 5.2.9 Политики УРиВК СУРиВК Общество функционирует в соответствии с моделью «трех линий защиты»:



Рис. 1. Основные функции трех линий защиты и взаимодействие с органами управления.

4.4.2. Данная модель означает осуществление управления рисками и внутреннего контроля в Обществе на трех уровнях:

– на уровне структурных подразделений, осуществляющих управление рисками и внутренний контроль в силу своих функций и должностных обязанностей - первая линия защиты;

– на уровне контрольных подразделений (специализированных органов внутреннего контроля), осуществляющих мониторинг / дополнительный контроль отдельных областей деятельности, подверженных значимым рискам, - вторая линия защиты;

– на уровне департамента внутреннего аудита - третья линия защиты.

#### 4.4.3. Ключевые различия второй и третьей линий защиты

| Функции       | Вторая линия защиты | Третья линия защиты |
|---------------|---------------------|---------------------|
| Независимость | ограниченная        | полная              |

| Функции                 | Вторая линия защиты | Третья линия защиты          |
|-------------------------|---------------------|------------------------------|
| Подотчетность           | менеджменту         | Совету директоров            |
| Мониторинг работы       | первой линии защиты | первой и второй линий защиты |
| Предоставление гарантий | по своим функциям   | по Обществу в целом          |

#### 4.5. Специализированные органы внутреннего контроля

4.5.1 В соответствии с рекомендациями международных, национальных стандартов в области управления рисками и внутреннего контроля среди структурных подразделений выделяют контрольные подразделения (специализированные органы внутреннего контроля), относящиеся к так называемой второй линии защиты.

Вторая линия защиты используется для поддержания менеджмента путем консолидации опыта, совершенствования процессов и осуществления мониторинга наряду с первой линией, имея целью обеспечить эффективное управление рисками и контролем. Функции второй линии защиты отделены от первой линии, но находятся под управлением и контролем высшего менеджмента и обычно выполняют некоторые функции управления.

4.5.2. Контрольными подразделениями (специализированными органами внутреннего контроля) являются структурные подразделения Общества / специально уполномоченные лица, основными задачами которых является осуществление дополнительного контроля за всеми структурными подразделениями Общества в областях, требующих особого внимания (особенно подверженных рискам). Контрольные подразделения (специализированные органы внутреннего контроля) обеспечивают корпоративные контроли.

4.5.3. Применительно к деятельности Общества контрольными подразделениями (специализированными органами внутреннего контроля) могут быть признаны:

- департамент правового обеспечения;
- департамент финансов и казначейства;
- департамент корпоративного управления и взаимодействия с акционерами;
- департамент безопасности и антикоррупционной политики;
- департамент внутреннего контроля и управления рисками;
- аудиторы, проводящие аудиты в рамках интегрированной системы менеджмента и других систем менеджмента Общества.

Иные структурные подразделения Общества также могут выполнять функции специализированных органов контроля (второй линии защиты) в соответствии с подсистемами СУРиВК, указанными в п. 9.4 Политики УРиВК.

Несмотря на то, что отдельные структурные подразделения могут иметь в своем наименовании слово «контроль» (проектно-сметный контроль, контроль стоимости, производственный контроль, контроль организации закупочной деятельности, контроль платежей и т.п.), они относятся к первой линии защиты и обеспечивают процессные контроли по определенному направлению деятельности Общества.

Структурным подразделениям, выполняющим функции специализированных органов контроля (второй линии защиты), могут быть присущи в том числе функции первой линии защиты.

4.5.4. Основные задачи и риски, закрываемые контрольными подразделениями (специализированными органами внутреннего контроля):

1) *Департамент правового обеспечения* как специализированный орган внутреннего контроля внедряет в Обществе механизмы снижения рисков нарушения антимонопольного законодательства Российской Федерации, осуществляет контроль за соответствием локальных нормативных актов Общества требованиям законодательства Российской Федерации, обеспечивает правовое сопровождение защиты и представления интересов Общества в органах исполнительной власти Российской Федерации и в правоохранительных органах по обращению профильных структурных подразделений Общества, курирующих соответствующие вопросы.

2) *Департамент финансов и казначейства* как специализированный орган внутреннего контроля осуществляет контроль исполнения кредитной политики Общества, контроль за деятельностью в части исполнения документов, регламентирующих деятельность Общества в рамках функционирования Единого казначейства группы компаний «Россети».

3) *Департамент корпоративного управления и взаимодействия с акционерами* как специализированный орган внутреннего контроля с целью минимизации рисков несоблюдения требований акционерного законодательства и локальных нормативных актов осуществляет контроль исполнения обязанностей Общества по обеспечению прав акционеров, организацию взаимодействия с акционерами Общества, профессиональными участниками рынка ценных бумаг, контроль раскрытия Обществом информации как субъектом оптового рынка электрической энергии и субъектом естественных монополий, а также осуществляет контроль за своевременным исполнением поручений органов управления Общества, комитетов Совета директоров Общества.

4) *Департамент безопасности и антикоррупционной политики* как специализированный орган внутреннего контроля осуществляет контроль за реализацией Антикоррупционной политики, Политики обеспечения комплексной безопасности Общества, а также контроль по предотвращению, выявлению и пресечению случаев неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком Общества.

5) *Департамент внутреннего контроля и управления рисками* как специализированный орган внутреннего контроля с целью минимизации рисков, связанных с неэффективной организацией процессов (направлений деятельности), осуществляет координацию процессов управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, проводит контрольные мероприятия по вопросам организации и функционирования систем внутреннего контроля и управления рисками.

6) *Аудиторы, назначенные для проведения аудита в рамках интегрированной системы менеджмента и других систем менеджмента*, как специализированный орган внутреннего контроля проводят внутренние аудиты интегрированной системы менеджмента, и других систем менеджмента Общества с целью минимизации рисков невыполнения установленных Обществом, международными и национальными стандартами требований.

## 4.6. Модель рисков и внутреннего контроля

4.6.1. Модель рисков и внутреннего контроля с точки зрения уровня влияния рисков на цели Общества / конкретного процесса представлена на рисунке 2.

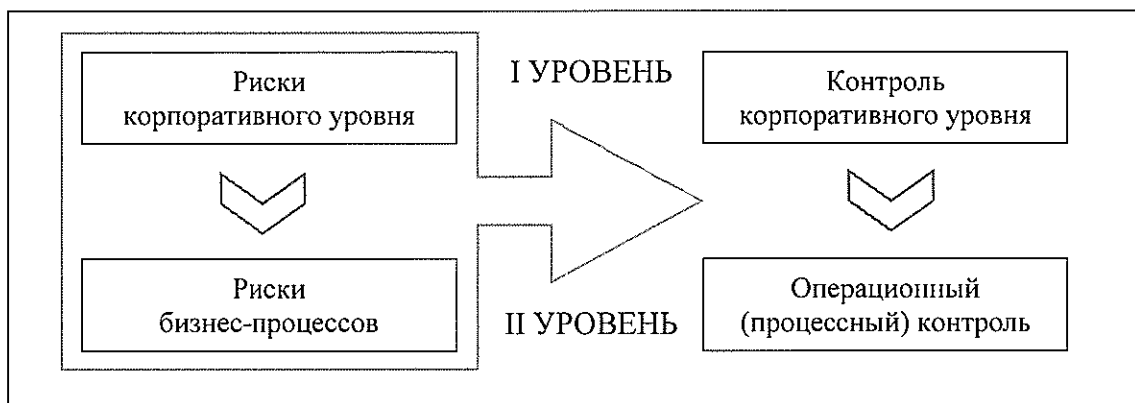


Рис. 2. Модель рисков и внутреннего контроля.

1) Уровень 1.

Корпоративный контроль связан с реализацией контролей корпоративного уровня - управленческих механизмов, которые устанавливаются на уровне Общества или структурных подразделений и способствуют достижению целей Общества, прямо или косвенно воздействуя на риски, присущие его деятельности, позволяют более эффективно структурировать СУРиВК за счет влияния на контрольную среду в целом и на эффективность и количество контрольных процедур.

Корпоративные контроли (контроли корпоративного уровня) оказывают влияние на Общество в целом, на каждый процесс (направление деятельности) и связаны с контролем за соответствием ключевым характеристикам и критериям надежности, уровню зрелости, к которым необходимо стремиться.

К первому уровню относятся риски корпоративного уровня - стратегические, операционные, финансовые и риски нарушения законодательства.

2) Уровень 2.

Операционный (процессный) контроль связан с внедрением и выполнением контрольных процедур, встроенных в процессы (направления деятельности) и текущую деятельность работников и влияющих только на контрольную среду соответствующего процесса (направления деятельности).

Для второго уровня характерны риски бизнес-процессов - риски операций (действий), связанные с достижением целей бизнес-процессов.

4.6.2. В Обществе поддерживается следующая иерархическая трехуровневая структура документации СУРиВК по уровням принятия решений:

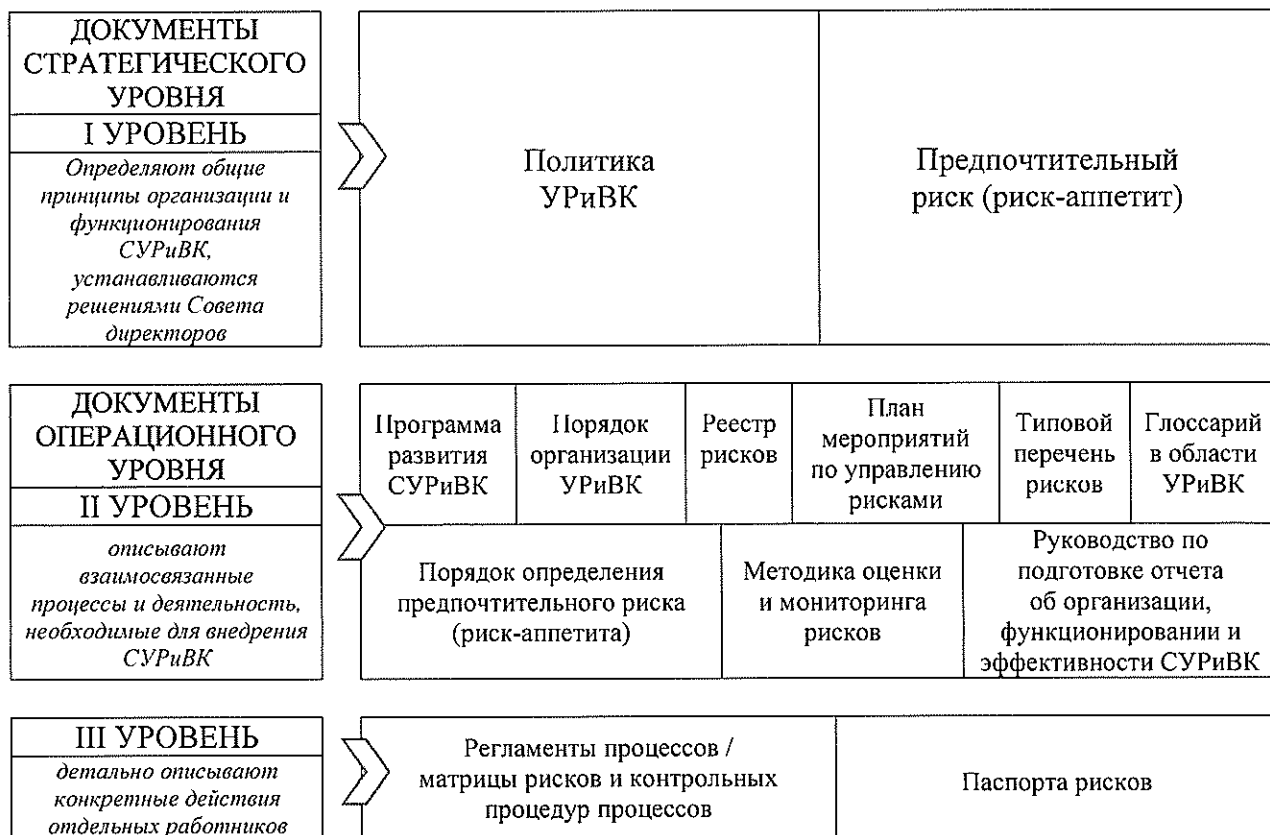


Рис. 3. Структура документации СУРиВК.

#### 4. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

##### 5.1. Идентификация и оценивание рисков, разработка мероприятий по управлению рисками

###### 5.1.1. Идентификация рисков

5.1.1.1. Идентификация рисков представляет собой начальный этап процесса управления рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков событий, факторов, приводящих к рисковому событиям, и их последствий.

5.1.1.2. В результате идентификации рисков определяются риски, способные повлиять на достижение целей, выполнение ключевых задач и обеспечение безопасного и эффективного функционирования Общества.

5.1.1.3. Идентификация рисков осуществляется владельцами рисков. Владельцами рисков должны быть выявлены возможные рисковые события, существенно влияющие на достижение указанных показателей и обеспечение безопасного и эффективного функционирования в указанных областях деятельности.

5.1.1.4. Идентификация должна охватывать риски вне зависимости от того, находится ли их источник под контролем, очевидны ли источник риска или его причина.

5.1.1.5. Идентификация рисков - итеративный процесс. Идентификация рисков проводится как с точки зрения прошлого опыта, так и с точки зрения будущих возможных событий. В процессе функционирования Общества могут обнаруживаться новые риски и их факторы.

5.1.1.6. Инструменты и техники идентификации рисков должны соответствовать целям и возможностям.

5.1.1.7. Наиболее часто используемыми на практике методами идентификации рисков являются:

1) Анализ на основе поставленных целей и задач (причинно-следственный анализ, декомпозиция цели). На основе поставленных целей руководителями структурных подразделений определяются потенциальные события, которые могут повлиять на их достижение.

2) Совещания, рабочие встречи и обсуждения (мозговой штурм) - организованное обсуждение потенциальных событий, которые могут влиять на Общество и на достижение его целей. Такие обсуждения могут проводиться в рамках каждого структурного подразделения для определения событий (рисков), влияющих на деятельность каждого такого подразделения, группы структурных подразделений (функциональный блок) и на Общество в целом.

3) Анкетирование и интервьюирование - опрос (анкетирование) определенного количества работников Общества в бумажной или электронной форме с использованием опросных листов (анкет), содержащих вопросы по различным либо определенным аспектам деятельности Общества, нацеленные на выявление рисков и путей их решения. Может проводиться целевое интервьюирование ключевых работников Общества для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и способов управления рисками.

4) Анализ бизнес-процессов производится посредством представления процесса в виде схемы, с целью лучшего понимания взаимосвязи между его компонентами, задачами, областью ответственности для эффективного преобразования входа процесса в его выход (целевой результат). После составления схемы процесса определяются возможные рисковые события, способные привести к отклонениям от целевых показателей по каждому бизнес-процессу.

5) Сбор и анализ статистики рисковых событий - постоянный мониторинг и сбор данных о реализовавшихся рисках, приведших к негативным последствиям, информация о которых также позволяет идентифицировать потенциальные события, имеющие негативный эффект на деятельность Общества. Сбор и анализ статистики рисковых событий может формироваться на основе отчетности структурных подразделений Общества, а также может включать данные из внешних источников.

б) Отраслевые и международные сравнения. На основе сравнения событий, характерных для организаций, подобных Обществу по отраслевой специализации или функциональной деятельности, проводится выявление аналогичных событий.

5.1.1.8. Результатом процесса идентификации является формулирование риска и его основных характеристик для целей дальнейшего анализа, оценки и документирования риска.

5.1.1.9. При идентификации рисков рекомендуется:

- провести анализ бизнес-процессов;
- проанализировать статистику деятельности за предыдущие периоды, в том числе случаи недостижения целей;
- проанализировать риски и нарушения, выявленные по результатам внутренних и внешних проверок;
- проанализировать отраслевой опыт, включая международный, с какими рисками сталкиваются другие компании отрасли;



– определить возможные причины рисков, рассмотрев влияние следующих (но не ограничиваясь) факторов: политические факторы, климат, техника, технологии, информационные системы, человеческий фактор, контрагенты, структурные подразделения;

– определить возможные последствия риска, рассмотрев влияние риска на финансовый результат, стратегию, операционную деятельность, правовую деятельность, экологию, социальную ответственность;

– организовать обсуждение возможных рисков, их причин и последствий, при необходимости в составе рабочих групп, на рабочих совещаниях и пр.

#### 5.1.1.10. Требования к формулировке риска:

1) Риск относится к будущему и имеет вероятностную природу. Событие только тогда является риском, когда есть вероятность, что оно наступит в будущем.

2) Формулировка риска должна быть лаконичной, четкой и ясной, явно указывать на проблему и при необходимости - на причину.

3) Риск должен быть реальным, а не теоретическим или гипотетическим.

4) Формулировка риска должна четко определять негативное событие (или возможность) и параметр последствий риска.

#### *Пример.*

*Формулировка «Невыполнение или некачественное выполнение функций подразделения» не может использоваться, так как не предполагает критерия для оценки риска. Формулировка «увеличение инфляции» также некорректна, так как не содержит описания негативного события применительно к целям Общества. Примером риска может являться, например, рост цен на ТМЦ и оборудование, применяемые Обществом, фактором чего, в свою очередь, является динамика инфляции.*

5) Риск должен формулироваться однозначно и исключать возможность двусмысленного понимания или разных интерпретаций.

6) Риск может быть, как повторяющимся, так и разовым. Не существует ограничений на повторяемость рискового события. В качестве риска могут рассматриваться как события, которые потенциально имеют регулярный характер, так и события, которые могут наступить только один раз.

### **5.1.2. Оценивание рисков**

5.1.2.1. Основная задача оценивания риска - определение существенности риска с учетом вероятности его реализации и уровня последствий. Оцениванию подлежат все идентифицированные риски.

5.1.2.2. Уровень риска (существенность риска) определяется как произведение вероятности риска на величину соответствующих последствий риска.

5.1.2.3. Значение уровня рисков обеспечивает сопоставимость рисков между собой. Нанесение оцененных рисков на карту рисков позволяет графически описать профиль рисков Общества, в том числе по категориям рисков.

5.1.2.4. При определении уровня риска необходимо учитывать соответствие уровня вероятности риска и величины последствий. Так, например, для отдельных рисков возможны частые события с несущественными последствиями и редкие события с критическими последствиями.

5.1.2.5. В зависимости от возможностей оценки риска уровень риска может быть определен: количественно, в том числе на основе исторических данных (статистически) или моделирования; качественно.

При определении методов оценки рекомендуется придерживаться следующей схемы:

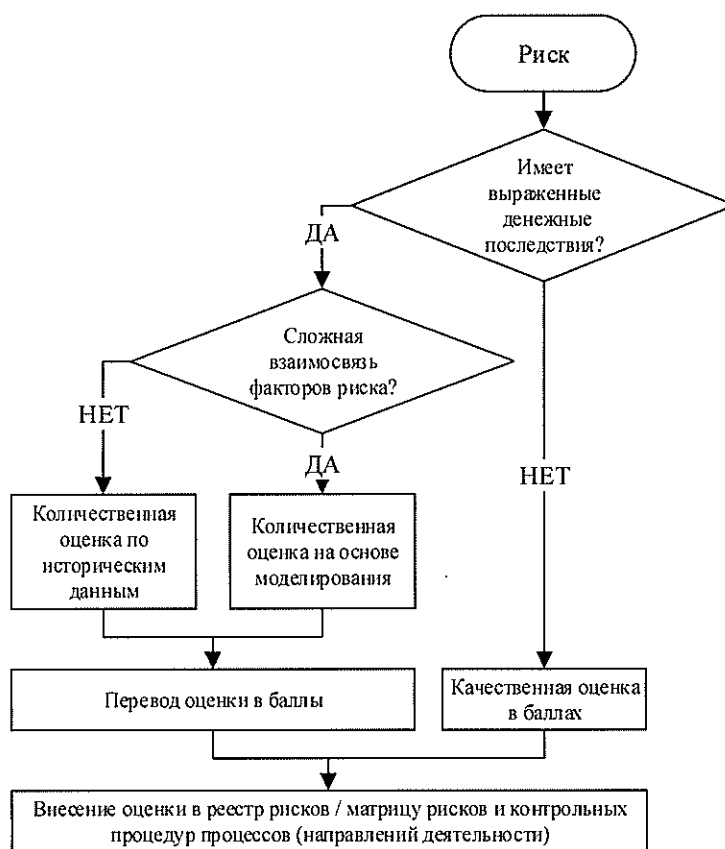


Рис. 4. Определение метода оценки риска.

5.1.2.6. Выбор конкретного способа оценивания и метрик риска осуществляется в зависимости от типа риска, требуемой точности оценки риска, располагаемых ресурсов, рекомендаций регулирующих органов. При этом следует отдавать предпочтение количественным методам оценки риска.

5.1.2.7. Управление идентифицированным риском начинается непосредственно после его идентификации и определения уровня.

5.1.2.8. Горизонтом оценки рисков является один финансовый год.

5.1.2.9. Ответственность за синхронизацию результатов проведенной оценки рисков с иной информацией, предоставляемой на рассмотрение исполнительных органов Общества, коллегиальных органов и иных заинтересованных сторон, несет владелец риска.

5.1.2.10. Методология оценки рисков, включая описание шкал вероятности и последствий, утверждается отдельным организационно-распорядительным документом Общества.

5.1.2.11. При идентификации и анализе специализированных рисков:

- профессиональные риски (риски в области охраны труда),
- антимонопольные риски,
- коррупционные риски,
- налоговые риски для целей налогового мониторинга,
- технические риски бизнес-процессов (риски отказа функционального узла и единицы основного технологического оборудования), -

необходимо руководствоваться законодательными и нормативными требованиями, а также отдельными организационно-распорядительными документами Общества, регламентирующими управление рисками в указанных областях.

### **5.1.3. Типовой перечень рисков**

5.1.3.1. Риски, единые для компаний группы и идентифицированные на стратегическом и корпоративном уровнях, вносятся в Типовой перечень рисков группы компаний «Россети» (далее - Типовой перечень рисков).

5.1.3.2. Типовой перечень рисков используется для обеспечения сопоставимости информации о рисках между отдельными компаниями группы и содержит наименование, категорию и номер риска.

5.1.3.3. Типовой перечень не является исчерпывающим перечнем рисков Общества и содержит минимальный набор рисков, которым может быть подвержено Общество и ДО. В зависимости от специфики деятельности, компании группы могут быть подвержены большему количеству рисков. Подробная информация о профиле рисков компаний группы раскрывается в паспортах рисков и реестре рисков Общества.

5.1.3.4. Ответственность за формирование и актуализацию Типового перечня рисков группы компаний «Россети» несет департамент внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Россети», ответственность за адаптацию Типового перечня рисков для нужд ПАО «Россети Юг» несет Департамент внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Россети Юг».

### **5.1.4. Реестр рисков**

5.1.4.1. Реестр рисков содержит информацию о выявленных рисках стратегического и корпоративного уровней, владельцах рисков и применяемых ключевых индикаторах риска (КИР). Формат реестра рисков представлен в приложении 3 к Порядку.

5.1.4.2. В реестре рисков отражаются риски, которые могут оказать существенное влияние на достижение целей Общества.

5.1.4.3. Риски бизнес-процессов Общества раскрываются в матрицах рисков и контрольных процедур и, как правило, являются факторами и причинами рисков, содержащихся в реестре рисков (п. 4.1.3 Порядка).

5.1.4.4. Реестр рисков на плановый период (финансовый год) формируется Департаментом внутреннего контроля и управления рисками и представляется на утверждение Правлением<sup>3</sup> Общества (ежегодно не позднее 31 декабря).

5.1.4.5. Утвержденный реестр рисков действует в течение одного финансового года и пересматривается по мере необходимости.

5.1.4.6. Ответственность за полноту, достоверность и своевременность предоставления информации в рамках актуализации реестра рисков несут владельцы рисков.

5.1.4.7. Ответственность за полноту и своевременность вынесения на утверждение консолидированного реестра рисков Общества несет Департамент внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Россети Юг».

### **5.1.5. Паспорт риска**

5.1.5.1. Для рисков, включенных в типовой перечень рисков, владельцами рисков формируются паспорта рисков (приложение 4 к Порядку), раскрывающие

---

<sup>3</sup> Единичным исполнительным органом при отсутствии Правления.

сведения об оценке риска до конца планового периода (финансового года), фактах реализации риска в отчетном периоде, мероприятиях по управлению риском, ключевых индикаторов риска (КИР).

5.1.5.2. Паспорта рисков направляются в департамент внутреннего контроля и управления рисками в сроки, установленные для целей формирования бизнес-плана (далее - БП) / отчета об исполнении БП. В паспорте риска раскрывается информация:

1) на следующий финансовый год - плановая информация об управлении риском на следующий финансовый год;

2) на текущий финансовый год (за 3, 6, 9, 12 месяцев) - отчетная и актуализированная плановая информация об управлении риском в текущем финансовом году.

5.1.5.3. Владелец риска актуализирует паспорт риска (при идентификации риска - первично заполняет паспорт риска) и направляет его в департамент внутреннего контроля и управления рисками.

5.1.5.4. Ответственность за формирование паспорта риска, полное, достоверное отражение информации, своевременность предоставления информации в департамент внутреннего контроля и управления рисками Общества в части закрепленных рисков несет владелец риска.

5.1.5.5. При реализации риска, владельцем риска направляется информация о факте реализации риска, причинах, последствиях и компенсирующих мероприятиях в департамент внутреннего контроля и управления рисками Общества в течение 5 рабочих дней с момента выявления факта реализации риска.

### **5.1.6. Карта рисков**

5.1.6.1. Карта рисков является инструментом визуального отображения профиля рисков Общества, где по вертикальной оси отражается уровень вероятности риска, а по горизонтальной - уровень последствий риска.

5.1.6.2. В Обществе используется тепловая карта рисков<sup>4</sup> со следующими зонами существенности (уровнем существенности):

– красная зона - критические риски (являются неприемлемыми для Общества и подлежат приоритетному управлению);

– желтая зона - значимые риски (оказывают существенное влияние на деятельность Общества и подлежат управлению);

– зеленая зона - умеренные риски (не оказывают значительного влияния на деятельность Общества, подлежат периодическому мониторингу).

В областях карты рисков указываются коды рисков, попавшие в указанную область. Если количество рисков в области не позволяет разборчиво отразить информацию, рекомендуется указывать общее количество рисков в области, а в сноске раскрывать информацию о рисках.

---

<sup>4</sup> Допускается формирование тепловой карты рисков размерностью 3x3 или 5x5 в зависимости от действующей методологии оценки рисков.

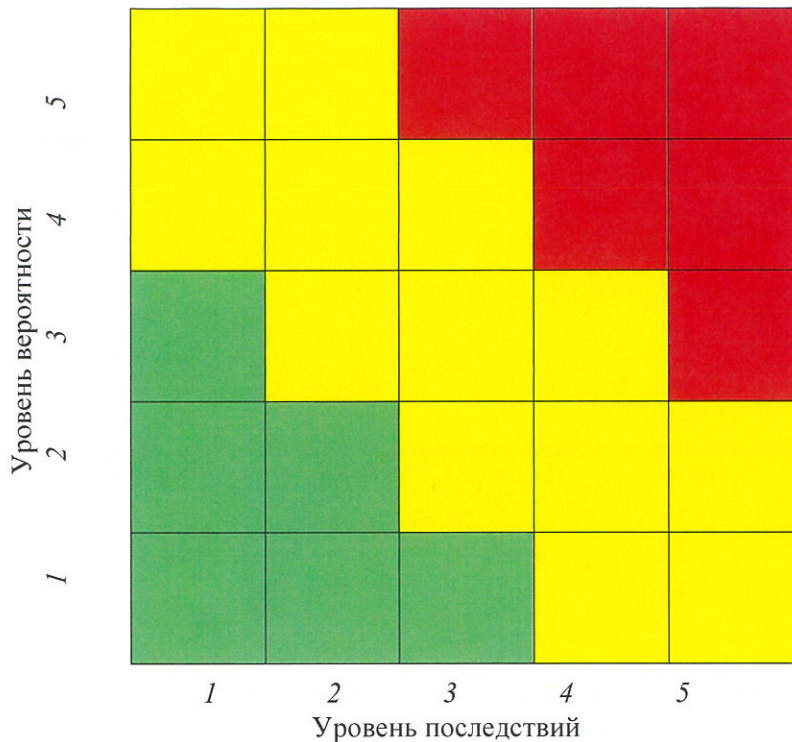


Рис. 5. Тепловая карта рисков.

5.1.6.3. Карта рисков **формируется Департаментом внутреннего контроля и управления рисками** совместно с формированием реестра рисков Общества на плановый период (финансовый год) и включается в состав отчетности об управлении рисками. В случае необходимости внесения изменений в реестр рисков формируется и актуализированная карта рисков.

**5.1.7. Предпочтительный риск (риск-аппетит)**

Принципы и порядок определения / утверждения предпочтительного риска, формирования отчетности о соблюдении предпочтительного риска установлены в Порядке определения предпочтительного риска (риск-аппетита), утверждаемом отдельным организационно-распорядительным документом Общества.

**5.1.8. Разработка мероприятий по управлению рисками**

5.1.8.1. Для каждого идентифицированного риска должен быть определен метод реагирования на риск, разработаны мероприятия по управлению риском и соответствующие контрольные процедуры.

5.1.8.2. В соответствии с п. 8.4.3 Политики УРиВК определены следующие методы реагирования на риски:

- отказ от риска - уклонение или избежание риска. Данный метод подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся неприемлемым уровнем риска. Отказ от риска как способ покрытия рисков применяется в исключительных случаях и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;

- снижение риска - воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий реализации риска;



– передача риска - передача или частичная передача риска другой стороне, позволяющая уменьшить негативное влияние неопределенности на достижение целей Общества. При этом необходимо учитывать, что некоторые риски не всегда возможно передать;

– принятие риска - обоснованное решение о принятии конкретного риска. Решение о принятии риска может быть принято без воздействия на риск или в процессе воздействия на риск. Принятые риски подлежат мониторингу и пересмотру.

5.1.8.3. Мероприятия по управлению рисками подразделяются на превентивные и компенсирующие:

1) Превентивные мероприятия направлены на снижение вероятности риска и/или его последствий до его наступления.

2) Компенсирующие мероприятия направлены на снижение последствий реализации риска.

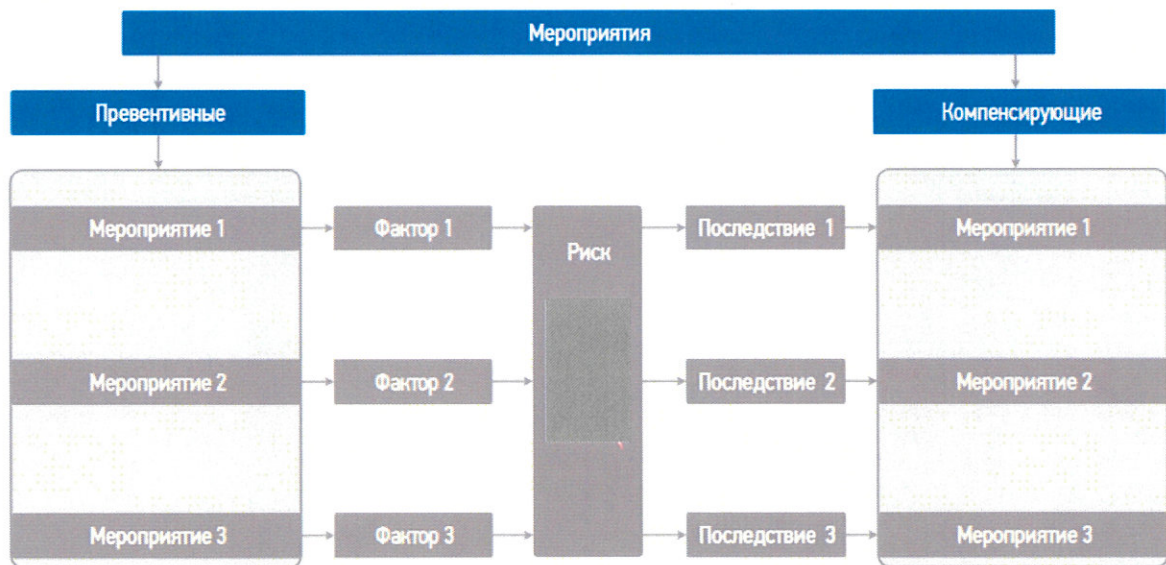


Рис. 6. Взаимосвязь превентивных и компенсирующих мероприятий.

5.1.8.4. Если мероприятие затрагивает деятельность других подразделений Общества, оказывает влияние на другие риски Общества, то в рамках разработки мероприятий необходимо проводить рабочие встречи, совещания, организовывать рабочие группы, в том числе с привлечением сторонних экспертов.

5.1.8.5. Информация о разработанных мероприятиях по управлению рисками, включенными в Реестр рисков Общества, отражается в составе паспорта риска.

5.1.8.6. При разработке мероприятий необходимо учитывать комплексное влияние мероприятий на портфель рисков Общества.

5.1.8.7. Разрабатываемые мероприятия должны соответствовать следующим принципам:

– экономическая целесообразность (эффект от реализации мероприятий превышает затраты на их реализацию; в условиях ограниченных ресурсов приоритет при разработке мероприятий отдается мероприятиям, позволяющим максимально снизить риск общего портфеля);

– конкретность (реализация мероприятий приводит к конкретному, измеримому результату);

достижимость (цели мероприятий измеримы и достижимы в рамках располагаемых ресурсов и возможностей);

– контролируемость (назначены ответственные лица за реализацию мероприятий);

– ограниченность во времени (реализация мероприятий ограничена во времени и имеет конкретные сроки).

5.1.8.8. План мероприятий по управлению критическими и значимыми рисками (приложение 5.1 к Порядку) формируется Департаментом внутреннего контроля и управления рисками на основании паспортов рисков, полученных от владельцев рисков, и выносится на утверждение коллегиального исполнительного органа Общества / единоличного исполнительного органа Общества (при отсутствии Правления) ежегодно, совместно с утверждением Реестра рисков Общества на плановый период (финансовый год).

5.1.8.9. Отчет о выполнении Плана мероприятий по управлению критическими и значимыми рисками (приложение 5.2 к Порядку) формируется Департаментом внутреннего контроля и управления рисками на основании паспортов рисков, полученных от владельцев рисков, и выносится на рассмотрение коллегиального исполнительного органа Общества / единоличного исполнительного органа Общества (при отсутствии Правления) ежеквартально в составе отчета об управлении рисками.

5.1.8.10. Ответственными за разработку и организацию выполнения мероприятий по управлению рисками являются владельцы рисков.

5.1.8.11. Ответственными за выполнение мероприятий по управлению рисками являются руководители структурных подразделений.

5.1.8.12. В составе паспорта риска отражается информация о выполнении мероприятий по управлению рисками.

## **5.2. Мониторинг**

Мониторинг управления рисками направлен на обеспечение разумной уверенности в том, что:

– все существенные риски идентифицированы и имеют справедливую оценку с учетом изменяющихся факторов внешней и внутренней среды;

– для всех существенных рисков предусмотрены мероприятия по управлению рисками, которые выполняются своевременно и качественно.

В рамках мониторинга проводится анализ факторов внешней и внутренней среды, пересматриваются риски Общества и их оценки, анализируется эффективность и при необходимости актуализируются мероприятия по управлению рисками.

### **5.2.1. Мониторинг профиля рисков**

5.2.1.1. Мониторинг профиля рисков осуществляется на постоянной основе и включает в себя мониторинг полноты реестра рисков и мониторинг уровня риска.

5.2.1.2. В ходе мониторинга полноты реестра рисков из него исключаются устаревшие неактуальные риски и добавляются вновь выявленные.

5.2.1.3. В ходе мониторинга уровня риска актуализируется уровень рисков (вероятность риска X уровень последствий) с учетом актуальной статистики и возможных изменений во внешней и внутренней среде.

5.2.1.4. Мониторинг профиля рисков осуществляется владельцами рисков на постоянной основе, но не реже одного раза в квартал.

### **5.2.2. Мониторинг мероприятий по управлению рисками**

5.2.2.1. В рамках мониторинга мероприятий по управлению рисками владельцами рисков:

– актуализируется паспорт риска в части информации о мероприятиях по управлению рисками (исключаются исполненные, неактуальные мероприятия и, при необходимости, добавляются новые);

– производится сравнение стоимости мероприятий (если применимо) с денежной оценкой снижения уровня риска (мероприятия, стоимость которых превышает или равна экономическому эффекту от снижения уровня риска, дорабатываются или исключаются<sup>5</sup>);

– осуществляется оценка эффективности мероприятий по управлению рисками (соответствие требованиям регламентных документов, полнота, своевременность, качество).

5.2.2.2. Результаты мониторинга используются в целях актуализации мероприятий по управлению рисками и в процессе оценки эффективности СУРиВК Общества.

### **5.2.3. Ключевые индикаторы риска**

Порядок определения ключевых индикаторов риска (КИР), границы зон КИР, подходы к их определению утверждаются отдельным организационно-распорядительным документом Общества.

### **5.2.4. Отчетность об управлении рисками**

5.2.4.1. Департамент внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Россети Юг» формирует Отчет об управлении рисками Общества, включенными в Реестр рисков Общества.

Отчет об управлении рисками содержит:

- оценку рисков;
- карту рисков;
- динамику оценки рисков по сравнению с предыдущим периодом;
- информацию о мероприятиях по управлению рисками;
- информацию о реализовавшихся рисках;
- иную информацию, раскрытие которой может являться существенным для принятия управленческих решений.

Отчет формируется нарастающим итогом и представляется на рассмотрение Правления (ежеквартально), уполномоченного Комитета Совета директоров<sup>6</sup> (по итогам полугодия, 2 раза в год), Совета директоров Общества (по итогам года, 1 раз в год в составе Отчета об организации, функционировании и эффективности СУРиВК).

Ответственность за полноту и своевременность вынесения на рассмотрение органов управления Общества Отчета об управлении рисками несет департамент внутреннего контроля и управления рисками.

<sup>5</sup> Кроме мероприятий, реализация которых предусмотрена требованиями законодательства или внешних органов контроля (надзора).

<sup>6</sup> Комитет по аудиту Совета директоров для Общества.



### 5.2.5. Управление рисками при бизнес-планировании

5.2.5.1. Порядок формирования бизнес-плана и отчетности об исполнении бизнес-плана раскрывается в Бюджетной политике Общества, утверждаемой отдельным организационно-распорядительным документом.

5.2.5.2. Департамент внутреннего контроля и управления рисками формирует раздел пояснительной записки к бизнес-плану / отчету об исполнении бизнес-плана Общества (приложение 6 к Порядку), отражающий информацию о рисках, влияющих на исполнение показателей бизнес-плана Общества, на основании паспортов рисков, полученных от владельцев рисков.

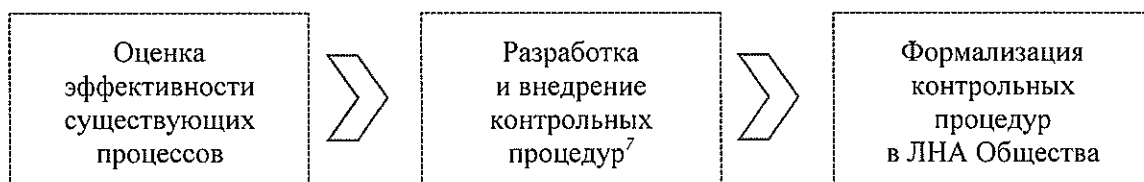
5.2.5.3. Информация об основных рисках, влияющих на исполнение показателей бизнес-плана Общества, представляется на рассмотрение Правления / Комитета по стратегии / Совета директоров Общества:

- ежегодно в составе материалов по вопросу об утверждении бизнес-плана Общества на соответствующий отчетный период;
- ежеквартально в составе материалов по вопросу о выполнении бизнес-плана Общества за соответствующий период.

## 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

### 6.1. Построение контрольной среды процессов, разработка и внедрение контрольных процедур

Построение контрольной среды процессов, разработка и внедрение контрольных процедур включает следующие этапы:



#### 6.1.1. Оценка эффективности существующих процессов

Оценка эффективности существующих процессов предполагает проверку достаточности локальных нормативных актов Общества и контрольных процедур для предупреждения и предотвращения рисков, снижения рисков до уровня не выше предпочтительного риска (риск-аппетита) или снижения последствий реализации рисков. Такая проверка проводится с учетом требований и критериев эффективности процессов, установленных локальными нормативными актами системы менеджмента качества Общества, а также с учетом положений п. 6.3 и п. 7 Порядка.

При оценке эффективности процесса, участниками которого являются структурные подразделения из разных функциональных блоков, необходимо учитывать следующее:

- процесс (направление деятельности) - логически взаимосвязанная последовательность операций, направленных на получение необходимого результата деятельности;
- у каждого процесса / подпроцесса должен быть только один владелец;
- владельцы процессов определяются внутренними организационно-распорядительными документами Общества;

<sup>7</sup> Разработка и внедрение новых КП (с учетом выявленных рисков) или изменение существующих КП.

– владелец процесса определяет входящие в процесс подпроцессы и их владельцев;

– владелец процесса / подпроцесса имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы (человеческие, информационные, материальные и т.п.) для осуществления функций организации (в том числе регламентации), выполнения и контроля процесса / подпроцесса, несет ответственность за результат и эффективность процесса / подпроцесса;

– владелец процесса может привлекать к участию в анализе процесса (формировании матрицы рисков и контрольных процедур, схемы процесса) соответствующих участников процесса из других подразделений / блоков, при этом ответственность за полноту определения целей, рисков и формирование окончательного вывода об эффективности контрольных процедур и процесса в целом остается за владельцем процесса.

**6.1.2. Разработка и внедрение контрольных процедур**

6.1.2.1. При разработке контрольных процедур необходимо учитывать следующие аспекты:

– дизайн контрольных процедур должен учитывать условия внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность Общества;

– контрольные процедуры должны непрерывно совершенствоваться и адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды;

– контрольные процедуры (мероприятия контроля) применяются в Обществе для снижения рисков до приемлемого уровня;

– оптимальная комбинация контрольных процедур определяется владельцем процесса (например, риск может покрываться несколькими контрольными процедурами или одна контрольная процедура может покрывать несколько существенных рисков);

– при планировании контрольных процедур (мероприятий контроля) необходимо учитывать принцип соотношения затрат на мероприятия контроля и возможного ущерба при реализации риска (затраты на контрольные процедуры в совокупности с затратами на реализацию мероприятий по управлению рисками не должны превышать возможный ущерб и последствия при реализации риска).

6.1.2.2. Элементами дизайна контрольной процедуры являются:

|                               |                               |                                    |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| 1.<br>Цель<br>контроля        | 2.<br>Исполнитель<br>контроля | 3. Место<br>выполнения<br>контроля |
| 4.<br>Информация<br>и ресурсы | 5.<br>Условия<br>выполнения   | 6.<br>Объем<br>контроля            |
| 7.<br>«След»<br>контроля      | 8.<br>Регламент<br>контроля   | 9.<br>Способ<br>контроля           |

Для того чтобы контрольные процедуры являлись эффективными, при их планировании необходимо соблюдать критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур, приведенные в п. 7.1.1.1. Порядка.

6.1.2.3. Формулировки контрольных процедур должны включать следующую информацию:

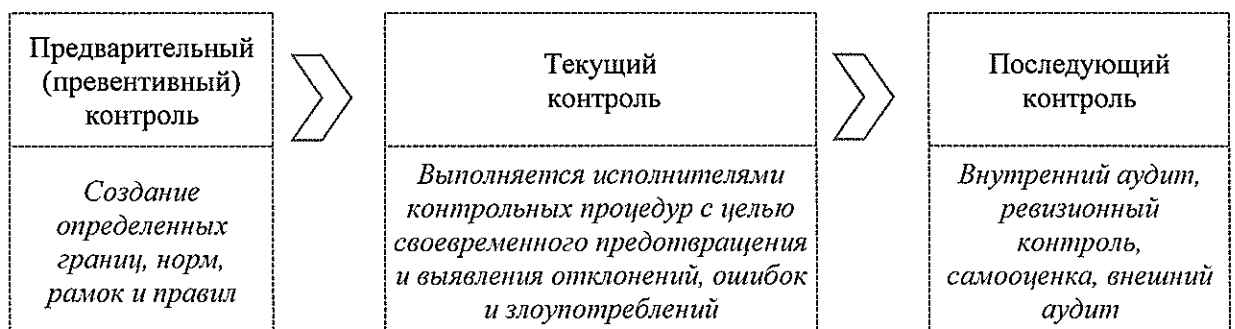
- исполнитель контрольной процедуры (его должность);
- описание совершаемых исполнителем действий в рамках осуществления контрольной процедуры;
- частота выполнения контрольной процедуры;
- документы, подтверждающие выполнение контрольной процедуры («след» контроля).

«След» контроля является доказательством выполнения контрольной процедуры и необходим для составления отчетности о результатах и эффективности функционирования СУРиВК.

*Пример «следов» контроля: подписи, визы, печати, статус операции в ИТ-системе и т.д.  
Пример контрольной процедуры: после получения сформированного исполнителем договора пакета документов об исполнении договора (отчета, акта об оказанных услугах, счета и т.д.) работник подразделения - куратор договора проверяет комплектность документов и их содержание на предмет их достаточности и полноты и проставляет отметку о согласовании акта выполненных работ в автоматизированной системе документооборота.*

**6.1.2.4. Виды контроля**

В рамках организации внутреннего контроля осуществляются превентивный, текущий и последующий контроль:



По аналогии, в зависимости от цели контроля, контрольные процедуры могут также быть превентивными (превентивный контроль), текущими (текущий контроль) и последующими (последующий контроль).

**1) Превентивный контроль**

Превентивный контроль осуществляется до фактического начала процесса и является организационным контролем. Задача превентивного контроля - создание определенных границ, норм, рамок и правил, направление хода осуществления процессов в рамках установленных параметров, обеспечивающих требуемые условия для бесперебойной и качественной работы Общества.

*Примеры: установление стандартов (нормативов) / разделение обязанностей должностных лиц / закрепление ответственности / нормативное регулирование деятельности.*

В рамках превентивного контроля осуществляется построение контрольной среды процессов (направлений деятельности), разработка и внедрение контрольных процедур:

– Установление стандартов (нормативов): бюджета доходов и расходов, требований к качеству приобретаемого оборудования, квалификационных требований к работникам, требований к банкам, в которых можно открывать счета и т.п.

– Разделение обязанностей должностных лиц (регламенты, должностные инструкции).

– Закрепление ответственности (регламенты, должностные инструкции). Ответственность за совершение и результаты всех необходимых для достижения целей бизнес-процесса функций должна быть закреплена за конкретными работниками (например, в локальных нормативных актах Общества, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях).

– Нормативное регулирование деятельности: регламенты процессов, технологические карты, инструкции, ГОСТы.

*Примеры:*

*- работник подразделения - куратор договора несет ответственность за своевременное и достоверное формирование заявки на оплату контрагенту по договору, исполнение которого он курирует;*

*- при закупке способом сравнения цен выбор поставщика продукции, предложившего цену, отличную от минимальной, сопровождается подробным обоснованием такого выбора в аналитической записке под ответственность инициатора закупки.*

## **2) Текущий контроль**

Текущий контроль проводится непосредственно в процессе осуществления деятельности. Основная задача текущего контроля - своевременное выявление и немедленное устранение возникающих в ходе работы нарушений и отклонений от заданных параметров.

В рамках текущего контроля осуществляются:

– Выполнение контрольных процедур владельцами процессов (руководителями структурных подразделений) и работниками Общества в рамках выполнения своих основных функциональных обязанностей.

– Контроль достижения количественных и качественных показателей деятельности Общества и отдельных направлений деятельности (мониторинг эффективности текущих бизнес-процессов). По результатам мониторинга осуществляются корректирующие действия.

## **3) Последующий контроль**

Последующий контроль осуществляется после фактического завершения всех действий в рамках процесса и направлен на установление достоверности отчетных данных, выявление недостатков или положительного опыта, оценку соответствия результатов деятельности установленным целевым показателям и т.п.

В рамках последующего контроля осуществляются:

– внутренний аудит (проведение внутренних аудитов бизнес-процессов (направлений деятельности), оценка надежности и эффективности СУРиВК в Обществе);

– ревизионная деятельность (оценка достоверности финансовой отчетности, сохранности активов, соблюдения применимого законодательства Российской





Федерации, требований регулирующих органов, локальных нормативных актов Общества);

– самооценка (осуществляется руководителями структурных подразделений и блоков путем проведения оценки эффективности СУРиВК курируемых процессов (направлений деятельности);

– внешний аудит (осуществляемый внешним аудитором Общества путем проведения аудита годовой отчетности Общества, оценки состояния СУРиВК Общества).

**6.1.2.5. Виды контрольных процедур**

В Обществе используется следующая классификация контрольных процедур:

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|  |      |  |                                       |
| <b>По времени осуществления</b>   | <b>По степени автоматизации</b>   | <b>По уровню значимости</b>   | <b>По частоте исполнения</b>   |
| <i>Предотвращающие<br/>Выявляющие</i>   | <i>Автоматизированные<br/>Полуавтоматические<br/>(ИТ-зависимые ручные)<br/>Ручные</i> | <i>Ключевые<br/>Неключевые</i>  | <i>Выполняемые<br/>ежегодно,<br/>ежеквартально,<br/>ежемесячно,<br/>ежедневно,<br/>выполняемые при<br/>необходимости</i> |

Для целей эффективного функционирования СУРиВК набор описанных контрольных процедур должен быть в достаточной степени сбалансирован по видам контроля. Приоритетом является обеспечение эффективного предварительного контроля, направленного на предотвращение наступления нежелательных последствий, что обеспечивается путем разработки предотвращающих контрольных процедур.

**Классификация контрольных процедур по времени осуществления**

| Название   | Описание   | Примеры   |
|--|--|---|
| <b>Предотвращающие контрольные процедуры</b>   |  |   |
| Цель: предотвратить наступление нежелательных последствий (достигается путем запрета нежелательных, неприемлемых действий до их совершения). |  |   |
| Ограничение полномочий   | Установление пределов (лимитов) полномочий должностного лица / работника / комиссии / комитета / и т.п. по распоряжению активами Общества и принятию других управленческих решений.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Лимит суммы закупки, которая может проводиться без решения закупочной комиссии (закупка способом сравнения цен).</li> <li>- Лимиты (в зависимости от суммы или вида сделки) на совершение сделки (подписание договора) Первым заместителем Генерального директора – Главный инженер и Заместителем Генерального директора (фиксируются в доверенности).</li> </ul> |
| Ограничение доступа  | Доступ к активам и информации должен быть предоставлен только уполномоченным работникам, в чьи должностные обязанности входит совершение тех или иных операций с активами и информацией. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Охранные и пропускные системы.</li> <li>- Средства управления доступом к компьютерным информационным системам.</li> </ul>  |

| Название   | Описание   | Примеры  |
|--|--|--|
| Архивация  | Обеспечение надлежащей сохранности документов и информации.  | Ведение архива деловой корреспонденции, первичных документов, периодическая архивация баз данных (требования устанавливаются в Инструкции по делопроизводству, других локальных нормативных актах Общества).   |
| Коллективное выполнение  | Осуществление той или иной работы комиссионно, результаты работы «авторизуются» коллегиальным принятием решения.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Инвентаризационная комиссия.</li> <li>- Комиссия по приемке и списанию основных средств.</li> <li>- Бюджетный комитет.</li> </ul>   |
| Регистрация операций   | Ведение учета финансово-хозяйственной деятельности, включая учет принимаемых управленческих решений и учет информации, создаваемой в процессе их исполнения. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бухгалтерский учет.</li> <li>- Управленческий учет.</li> <li>- Учет приказов и распоряжений.</li> <li>- Регистрация действий пользователей в информационной учетной системе.</li> </ul>   |
| Параллельное выполнение операций   | Параллельное выполнение тех или иных работ с последующим сравнением результата или дублирование тех или иных функций.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Передача информации в электронной форме с одновременной передачей той же информации на бумажных носителях.</li> <li>- Повторный пересчет складских остатков при инвентаризации.</li> </ul>  |
| <p><b>Выявляющие контрольные процедуры</b></p> <p>Цель: выявить ошибки или случаи преднамеренных нарушений, которые уже существуют. Осуществляются после совершения хоз. операций, принятия управленческого решения.</p> |  |  |
| Проверка соответствия деятельности регламентам, стандартам   | Проверка соответствия деятельности работников действующим локальным нормативным актам Общества   | <p>Проверка руководителем структурного подразделения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдения подчиненным работником требуемой последовательности осуществления действий, соблюдения установленных законодательством и внутренними документами Общества сроков и форм отчетности и документов;</li> <li>- правильности выставленного тарифа в счете для оплаты оказанных услуг, подготовленном работником.</li> </ul> <p>Процедура самопроверки: бухгалтер проверяет полноту и корректность отражения в системе всех актов ввода в эксплуатацию основных средств за месяц.</p> |
| Инвентаризация   | Проверка наличия и состояния активов и обязательств.   | Пересчет денежных средств, пересчет и оценка ТМЦ, основных средств активов, сверка с дебиторами и кредиторами.   |
| Экспертиза   | Получение профессионального мнения независимого специалиста по тому или иному вопросу.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка стоимости оборудования или объекта недвижимости профессиональным оценщиком.</li> <li>- Оценка правильности составления сметной документации на строительство.</li> <li>- Оценка технического состояния оборудования.</li> <li>- Технологический и ценовой аудит инвестиционного проекта.</li> </ul>  |

| Название                          | Описание  | Примеры  |
|-----------------------------------|---|--|
| Проверка результатов деятельности | Проверка результатов выполнения работником какой-либо функции другим работником, или руководителем структурного подразделения, или специально уполномоченным лицом. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уполномоченное подразделение проверяет исполнение КПЭ, установленных для структурных подразделений.</li> <li>- Руководитель структурного подразделения проверяет исполнение вновь принятым работником индивидуального задания.</li> </ul> |

**Классификация контрольных процедур по степени автоматизации**

| Название                                 | Описание   | Примеры   |
|--|--|---|
| Автоматизированные                       | Контрольные процедуры, осуществляемые автоматизированно, без участия исполнителя.<br>Автоматизированные контрольные процедуры являются наиболее надежными. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль доступа.</li> <li>- Ввод пароля при входе в ИТ-систему.</li> <li>- Автоматическое отображение в системе договоров, по которым наступил срок исполнения.</li> </ul>  |
| Полуавтоматические (ИТ-зависимые ручные) | Контрольные процедуры, осуществляемые автоматизированно, но с участием исполнителя - должны быть инициированы или завершены вручную.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор значений из фиксированного перечня в информационной системе.</li> <li>- При согласовании проекта договора исполнитель самостоятельно анализирует проект документа и затем проставляет соответствующую визу в автоматизированной системе документооборота.</li> </ul> |
| Ручные                                   | Контрольные процедуры, осуществляемые исполнителем вне информационных систем.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Подписание документа на бумажном носителе.</li> <li>- Проставление визы о согласовании на бумажном носителе.</li> <li>- Сверка регистров учета.</li> </ul>   |

**Классификация контрольных процедур по уровню значимости**

| Название                | Описание   | Примеры  |
|-------------------------|--|--|
| Ключевые                | Процедуры, при отсутствии которых ошибки и нарушения не были бы идентифицированы через другие средства контроля. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Закрывают большее число задач контроля, чем другие.</li> <li>- Контролируют исключения и нешаблонные/нерутинные операции.</li> <li>- Контролируют области, подверженные риску мошенничества.</li> <li>- Контролируют ручной ввод данных в систему и передачу данных между системами.</li> <li>- Не имеют компенсирующих контролей, а сами являются компенсирующими для других контролей.</li> </ul> |
| Неключевые <sup>8</sup> | Процедуры, при отсутствии которых ошибки были бы идентифицированы другими средствами контроля.                   | <i>Избыточные контроли.</i>  |

<sup>8</sup> Контрольные процедуры должны разрабатываться с учетом затрат на их реализацию и эффекта от их внедрения. Общество должно стремиться к сокращению числа неключевых контрольных процедур.

**6.1.2.6. Способы осуществления контрольных процедур**

При формировании контрольных процедур выделяют следующие способы осуществления контрольных процедур:

| Название                    | Описание   | Примеры   |
|-----------------------------|--|---|
| Авторизация (утверждение)   | Разрешение уполномоченного лица /органа на совершение той или иной операции.   | - Организационно-распорядительный документ о списании актива.<br>- Одобрение крупной сделки Советом директоров.   |
| Разграничение полномочий    | Обязанности, связанные с управлением активами Общества и прочими операциями, рискованными с точки зрения злоупотреблений, должны быть разделены между работниками. | Исполнитель контрольной процедуры не должен являться исполнителем контролируемой функции / действия / операции.<br>- Материально ответственное лицо, ответственное за сохранность основных средств, не должно иметь права осуществлять их переоценку или списание.<br>- Нельзя закреплять за одним лицом / подразделением составление смет, контроль выполнения работ, приемку работ, учет выполненных работ. |
| Физический контроль         | Проверка наличия и состояния активов (основных и оборотных фондов), принятие мер по обеспечению их сохранности.  | - Инвентаризация (денежных средств, ТМЦ, основных средств и т.д.).<br>- Хранение в закрытых или охраняемых местах с предоставлением физического доступа только уполномоченному персоналу (ограждение, хранение в сейфе, сигнализация и т.д.).   |
| Верификация (подтверждение) | Производится путем сравнения с другими данными или нормами.  | - Подтверждение наличия закупки в Плане закупок при согласовании ЛНА на проведение закупочной процедуры.<br>- Подтверждение наличия расходов в бюджете при согласовании заявки на платеж.<br>- При согласовании договора подтверждение соответствия бюджету.  |
| Сверка                      | Для подтверждения достоверности данных проводится сопоставление (сравнение) одних и тех же данных их разных источников.  | - Сверка взаиморасчетов с контрагентами.<br>- Сверка проводок по счетам с первичными документами.   |
| ИТ-контроль                 | Автоматизированные контрольные процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами.  | - Контроль доступа.<br>- Ввод пароля при входе в ИТ-систему.<br>- Автоматическое отображение в системе договоров, по которым наступил срок исполнения.  |

6.1.2.7. Внутренний контроль направлен на недопущение закрепления за одним лицом полномочий по совершению операции и по исполнению контрольной процедуры, а также разграничения полномочий по осуществлению функций инициирования, авторизации, исполнения, учета, осуществления и контроля операций. Разделение обязанностей предполагает, что один и тот же работник не должен полностью контролировать операцию.

Разграничение полномочий направлено на снижение возможности для работников совершить ошибку или мошенничество и скрыть это. В случае если



разграничение критических полномочий, совмещение которых в рамках одной должности повышает риск злоупотреблений, практически невозможно, необходима разработка альтернативных контрольных процедур.

Контрольные процедуры в области обработки информации должны обеспечивать полноту, правильность, достоверность и своевременность этой информации.

6.1.2.8. При разработке контрольных процедур владельцы процессов обязаны предусматривать в том числе контроли, покрывающие риски нарушения применимого к бизнес-процессу Общества законодательства и локальных нормативных актов Общества.

### ***6.1.3. Матрица рисков и контрольных процедур***

6.1.3.1. В соответствии с п. 4.1.8 Политики УРиВК одним из принципов и условий эффективного функционирования СУРиВК является принцип документирования: разумное и достаточное документирование и формализация основных процессов управления рисками и внутреннего контроля для обеспечения эффективного функционирования СУРиВК.

Таким образом, должны быть в том числе формализованы:

1) Порядок осуществления конкретных процессов (направлений деятельности) и требования к процессам (направлениям деятельности).

2) Контрольные процедуры документируются на всех уровнях управления и во всех процессах (направлениях деятельности). Контрольные процедуры Общества интегрированы в управленческие процессы путем описания в локальных нормативных актах, контрольные функции закреплены в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников.

6.1.3.2. Для процессов (направлений деятельности), утвержденных моделью бизнес-процессов Общества, документирование контрольных процедур осуществляется в формате матриц рисков и контрольных процедур (приложение 7 к Порядку), утверждаемых отдельным организационно-распорядительным документом или в качестве приложения к регламенту соответствующего процесса. Ответственность за документирование контрольных процедур процесса в матрицах рисков и контрольных процедур возлагается на владельца процесса.

6.1.3.3. В Обществе внедрены матрицы рисков и контрольных процедур процессов (направлений деятельности) с целью изложения в одном документе и увязки различных элементов (целей процесса, рисков, контрольных процедур), а также характеристик контрольных процедур, что позволяет провести комплексный анализ эффективности построения и регламентации процессов (направлений деятельности).

Матрицы рисков и контрольных процедур содержат информацию о рисках бизнес-процессов Общества и контрольных процедурах, направленных на их минимизацию.

Документирование информации в матрице рисков и контрольных процедур производится руководителями структурных подразделений (по мере необходимости) и должно отражать разработку контрольных процедур для каждого выявленного риска бизнес-процесса.

Пересмотр матриц рисков и контрольных процедур с целью актуализации производится руководителями структурных подразделений не реже одного раза в год по итогам проведения самооценки эффективности СУРиВК.

Кроме того, при разработке / актуализации матриц рисков и контрольных процедур проводится соотнесение существующих или планируемых к внедрению контрольных процедур с рисками или задачами контроля. Например, при отсутствии риска, корреспондирующего с данной контрольной процедурой, возникает вопрос о необходимости существования такой контрольной процедуры. Такое соотнесение также дает возможность проанализировать покрытие рисков необходимыми контрольными процедурами.

6.1.3.4. Матрицы рисков и контрольных процедур по конкретным процессам (направлениям деятельности) определяют:

- деление конкретного процесса на подпроцессы;
- риски, препятствующие достижению целей процесса / подпроцессов;
- контрольные процедуры, направленные на минимизацию рисков;
- регламентирующие документы, закрепляющие порядок осуществления контрольных процедур и ответственных за их исполнение.

Формат матрицы рисков и контрольных процедур приведен в приложении 7 к Порядку. Для внутреннего налогового контроля формат матрицы рисков и контрольных процедур (матрица рисков и контрольных процедур) определен в приложении к Регламенту внутреннего налогового контроля для целей налогового мониторинга, утверждаемому отдельным организационно-распорядительным документом Общества в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации к организации системы внутреннего контроля, а также форм и форматов документов, представляемых организациями при раскрытии информации о системе внутреннего контроля.

6.1.3.5. Вспомогательным инструментом для разработки и анализа достаточности, избыточности и эффективности построения контрольных процедур и контрольной среды процессов (направлений деятельности) также является формирование графических схем процессов.

## **6.2. Выполнение контрольных процедур**

6.2.1. На основании локальных нормативных актов Общества, определяющих ожидаемые результаты и уточняющих действия, реализуются контрольные процедуры, встроенные в процессы (направления деятельности) и текущую деятельность работников.

При этом должна быть установлена ответственность и подотчетность руководителя (или иного назначенного работника) блока / структурного подразделения, в котором имеют место выявляемые риски, за осуществление контрольных процедур.

6.2.2. Контрольные процедуры должны быть своевременными, выполняться тщательно и последовательно компетентными работниками.

6.2.3. Подготовка информации о выполнении контрольной процедуры производится исполнителями контрольных процедур на основании документов, подтверждающих факты и результаты выполнения контрольной процедуры. Хранение документов, подтверждающих факты и результаты выполнения контрольной процедуры, обеспечивается исполнителем контрольной процедуры.

6.2.4. По результатам выполнения контрольных процедур рассматриваются вопросы о необходимости в корректирующих или других действиях, в том числе направленных на устранение выявленных отклонений и ошибок.

### 6.3. Мониторинг

Мониторинг (оценка эффективности контрольных) процедур осуществляется путем самооценки или независимой оценки. Оценка эффективности контрольных процедур включает оценку эффективности дизайна контрольных процедур и оценку операционной эффективности контрольных процедур.

#### 6.3.1. Оценка эффективности дизайна контрольных процедур

6.3.1.1. Оценка эффективности дизайна контрольной процедуры представляет собой определение способности контроля (при надлежащем исполнении) обеспечить своевременное предотвращение либо выявления ошибок и нарушений.

6.3.1.2. Для оценки покрытия контрольными процедурами рисков необходимо проверить, действительно ли последовательное выполнение предписанных контрольной процедурой действий способно предотвратить или выявить перечень возможных ошибок и нарушений. Также необходимо убедиться в том, что контрольная процедура выполняется для всех видов операций / действий, при которых возможна реализация риска.

6.3.1.3. Проведение оценки эффективности дизайна контрольной процедуры направлено на выявление неэффективных, недостающих и дублирующих контрольных процедур, и всегда предшествует оценке операционной эффективности и обуславливает необходимость ее проведения. При неэффективном дизайне контрольной процедуры тестирование операционной эффективности контрольной процедуры может быть признано нецелесообразным.

6.3.1.4. Критерии оценки эффективности элементов дизайна контрольных процедур при самооценке приведены в п. 7.1.1.1. Порядка.

6.3.1.5. Для определения того, не является ли контрольная процедура избыточной, то есть действительно ли она покрывает определенный риск, необходимо иметь четкое понимание целей процесса (подпроцесса) и рисков, препятствующих достижению этих целей.

1) Необходимо определить все виды целей, связанных с выполнением процесса (подпроцесса): цели, установленные органами управления Общества; цели, установленные в локальных нормативных актах Общества и законодательстве Российской Федерации, и т.д.

Каждая цель должна быть достижима и измерима. Показателем оценки достижения / недостижения цели является результат процесса.

#### *Пример*

*Для процесса «Закупки» целями могут являться:*

- обеспечение закупки ТМЦ / услуг в запланированные сроки;*
- обеспечение закупки ТМЦ / услуг в количестве, соответствующем запланированному;*
- обеспечение закупки ТМЦ / услуг, необходимых для обеспечения нужд Общества;*
- обеспечение закупки ТМЦ / услуг по оптимальной цене;*
- обеспечение выбора добросовестного контрагента.*

2) Показателем оценки достижения / недостижения цели является результат процесса.

*Для процесса «Бухгалтерский учет и подготовка бухгалтерской отчетности» в качестве результата процесса может быть указано:*

- бухгалтерская отчетность подготовлена в установленные сроки;*
- бухгалтерская отчетность полная и достоверна в существенных аспектах (отсутствуют обоснованные существенные замечания со стороны ревизора, внешнего аудитора Общества и налоговых органов).*

3) Необходимо определить риски.

Порядок идентификации рисков, выявления причин (факторов) и последствий рисков, а также оценки рисков устанавливается Политикой УРиВК, а также в п. 5 Порядка.

### **6.3.2. Оценка операционной эффективности контрольных процедур**

6.3.2.1. Оценка операционной эффективности контрольных процедур представляет собой определение способности контроля (при надлежащем исполнении) обеспечить своевременное предотвращение либо выявление ошибок и нарушений и осуществляется путем оценки (тестирования) операционной эффективности контрольной процедуры.

6.3.2.2. Фактическое выполнение контрольной процедуры является эффективным, если контрольная процедура выполняется правильно, как формализовано (в случае отсутствия формализации - как задумано / «как заведено») и обеспечивает разумную уверенность в том, что реагирование на риск осуществляется своевременно, согласованно и позволяет снизить уровень риска до приемлемого.

6.3.2.3. Оценка операционной эффективности контрольных процедур должна проводиться:

- руководителями блоков / структурных подразделений по курируемым ими процессам (направлениям деятельности) в рамках непрерывных и периодических проверок;

- ДВКиУР (выборочно, в рамках проведения контрольных мероприятий);

- в рамках проведения аудитов интегрированной системы менеджмента;

- внутренними аудиторами в рамках проведения внутренних аудитов (если предусмотрено аудиторским заданием, программой проведения аудита).

6.3.2.4. Для оценки операционной эффективности выполнения контрольных процедур применяются следующие методы:

- воспроизведение контрольной процедуры - повторное выполнение контрольной процедуры проверяющим (сверка, пересчет и т.д.) либо воспроизведение процесса под наблюдением проверяющего;

- оценка документации - оценка эффективности контрольной процедуры путем изучения документов, которые были подготовлены исполнителем контрольной процедуры в ходе или по результатам ее выполнения;

- наблюдение - наблюдение за выполнением контрольной процедуры для подтверждения вывода об эффективности контрольной процедуры;

- опрос - заключается в проведении интервью с целью получения информации о выполнении контрольных процедур, в том числе о наличии проблем при выполнении контрольных процедур;

- анализ исторических данных - сбор статистики по реализовавшимся рискам, по которым выполняется оценка операционной эффективности контрольной процедуры.

6.3.2.5. При выявлении фактов ненадлежащего выполнения контрольных процедур необходимо устанавливать характер таких нарушений, причины возникновения нарушений и разработать меры по устранению выявленных нарушений с назначением ответственных и сроков реализации указанных мер.

Характер нарушений:

- системные или единичные;

– характерные для всех подразделений - участников процесса или только для одного из них.

При этом особое внимание следует уделить причинам их возникновения, включая, но не ограничиваясь:

- снижение исполнительской дисциплины;
- отсутствие должного взаимодействия между подразделениями;
- умышленные нарушения (действия/бездействие);
- отсутствие нормативных и руководящих документов (недостаточная регламентация контрольных процедур);
- несоответствующая квалификация работников, некомпетентность;
- отсутствие должного уровня автоматизации процессов (высокая доля ручной обработки данных).

6.3.2.6. В случае если по результатам оценки операционной эффективности выполнения контрольных процедур сделан вывод о наличии нарушений при выполнении контрольных процедур, необходимо разработать меры по устранению выявленных нарушений.

### ***6.3.3. Непрерывные и периодические оценки***

6.3.3.1. Менеджмент Общества выбирает, разрабатывает и выполняет комплекс процедур мониторинга, с целью выяснения наличия и работы каждого из компонентов внутреннего контроля. Решение о том, следует ли проводить непрерывные или периодические оценки, или использовать их комбинацию, может приниматься на разных уровнях Общества. При разработке непрерывных и периодических оценок учитываются объем и характер операционной деятельности Общества, изменения во внутренних и внешних факторах и сопутствующие риски.

6.3.3.2. Непрерывные оценки, как правило, представляют собой определенные рутинные операции, встроенные в бизнес-процессы и осуществляемые в режиме реального времени для реагирования на изменяющиеся условия. При проведении непрерывных оценок чек-листы (приложение 8 к Порядку) не формируются.

6.3.3.3. Периодические оценки эффективности контрольных процедур (оценки через определенные промежутки времени) проводятся:

- руководителями блоков / структурных подразделений по курируемым ими процессам / направлениям деятельности (объем, частота оценок определяются менеджментом в зависимости от рисков в соответствии с собственным экспертным суждением);
- внутренними аудиторами в рамках проведения внутренних аудитов в соответствии с аудиторским заданием, программой проведения аудита;
- внешним независимым консультантом.

6.3.3.4. Периодические оценки включают в себя проведение наблюдений, анализа и других исследований, включая изучение «лучших практик», с целью оценки эффективности организации курируемых процессов (направлений деятельности), в том числе используемых контрольных процедур (средств контроля). Для проведения периодических независимых оценок могут привлекаться внешние независимые консультанты.

6.3.3.5. Периодическая самооценка владельцами процессов эффективности контрольных процедур процесса (направления деятельности) осуществляется:

- по итогам календарного года;

- в течение календарного года - в случае изменения:
  - а) требований законодательства и нормативных актов органов исполнительной власти, влияющих на процесс (направление деятельности);
  - б) организационной структуры Общества - если вносятся изменения в отношении участников процесса (направления деятельности);
  - в) регламентирующих документов по процессу (направлению деятельности);
  - г) локальных нормативных актов Общества, влияющих на процесс (направление деятельности);
  - д) по решению владельца процесса.

Инструментами для проведения такого анализа являются матрицы рисков и контрольных процедур, схемы процессов, а также чек-листы самооценки СУРиВК процессов.

6.3.3.6. Периодическую самооценку эффективности контрольных процедур целесообразно проводить одновременно с актуализацией матриц контролей и рисков по конкретному процессу (направлению деятельности).

6.3.3.7. Порядок проведения самооценки эффективности СУРиВК процессов (направлений деятельности), в том числе проведения самооценки эффективности контрольных процедур процессов, изложен в п. 7.1.1 Порядка.

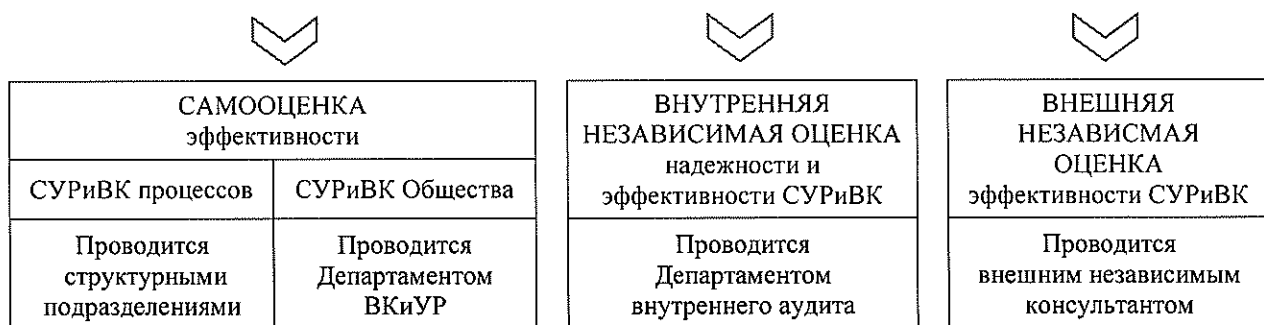
## 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУРиВК

Для гарантии того, что СУРиВК эффективна и соответствует объективно изменяющимся требованиям и условиям, Общество проводят оценку эффективности СУРиВК на предмет соответствия целевому состоянию и уровню зрелости.

Этапы развития СУРиВК (уровни зрелости) определяются отдельным организационно-распорядительным документом. Уровни зрелости определяются различными характеристиками и позволяют не только получить разумные гарантии достижения целей и выполнения требований законодательства, но и содержат в себе элементы, учитывающие передовые практики и существующие тенденции и работающие на опережение в отношении возникающих рисков, обусловленных изменениями внешней и внутренней среды.

Зрелость СУРиВК показывает, насколько деятельность или система определена, управляема, контролируема и эффективна, а сама модель зрелости представляет основные принципы управления, необходимые для повышения зрелости. Более высокий уровень зрелости свидетельствует о более продуктивном ведении деятельности и более эффективном состоянии системы.

Согласно п. 10 Политики УРиВК выделяют следующие формы оценки эффективности СУРиВК:



|                           |          |  |
|---------------------------|----------|--|
| Не реже одного раза в год | Ежегодно | По решению органов управления, в зависимости от изменений в организационной деятельности и общего уровня развития СУРиВК |
|---------------------------|----------|--|

**7.1. Самооценка**

Самооценка эффективности СУРиВК процессов (направлений деятельности) проводится структурными подразделениями не реже одного раза в год и включает следующие этапы:



**7.1.1. Чек-лист А**

Мониторинг (оценка эффективности) контрольных процедур процесса (направления деятельности) - чек-лист А включает следующие этапы:

- оценка эффективности дизайна контрольных процедур;
- оценка (тестирование) операционной эффективности контрольных процедур (п. 6.3.2. Порядка).

Чек-лист А должен содержать описание оцениваемых контрольных процедур с указанием их номеров, соответствующее утвержденной матрице рисков и контрольных процедур.

7.1.1.1. Критерии оценки эффективности элементов дизайна контрольных процедур и основные механизмы реализации.

Для того чтобы контрольные процедуры являлись эффективными, при их планировании необходимо соблюдать критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур.

Самооценка эффективности дизайна контрольных процедур процесса (направления деятельности) проводится путем установления соответствия следующим критериям:

**1) Критерий «Цель контроля»**

Для оценки эффективности дизайна контрольной процедуры необходимо иметь четкое понимание целей контроля, которые определяются исходя из целей процесса (подпроцесса) и рисков, препятствующих достижению этих целей.

| Критерии эффективности                                       | Основные механизмы реализации   |
|--|---|
| Цель контроля определена и, при необходимости, формализована | Целью контроля является минимизация конкретного риска или группы рисков, препятствующих достижению цели процесса / подпроцесса. Цель контроля должна быть доведена до исполнителя контрольной процедуры и понятна ему |

| Критерии эффективности                             | Основные механизмы реализации                             |
|--|---|
| Имеется риск, который закрывается данным контролем | Определены риски, препятствующие достижению цели процесса |

*Пример.*

*Для подпроцесса «согласование проектов договоров» (для проектов договоров, заключению которых должны предшествовать закупочные процедуры) могут быть определены следующие цели контроля, которые должны быть положены в основу профилей согласования (т.е. объекта контроля) соответствующими участниками системы внутреннего контроля (согласование / рассмотрение проекта договора до проведения закупочных процедур):*

*Куратор*

- Целесообразность заключения договора.
- Соответствие условий договора интересам Общества и требованиям учетных политик.
- Проверка на предмет отнесения закупки к категории закупок, участниками которых могут являться только субъекты МСП.
- Наличие обязательных для включения в договор условий, предусмотренных Положением о договорной работе.
- Наличие форм графика выполнения работ (оказания услуг), поставки товаров и т.д., расчета договорной стоимости (калькуляции) и графика оплаты по договору.
- Соблюдение требований законодательства Российской Федерации в области противодействия коррупции и антикоррупционным требованиям, описанным в Антикоррупционной политике, Кодексе корпоративной этики и должностного поведения работников и иных локально-нормативных документах Общества в области противодействия коррупции.

*Подразделение правовой защиты*

- Соответствие условий договора законодательству (кроме договоров, подготовленных по утвержденным типовым формам).

**2) Критерий «Исполнитель контроля»**

| Критерии эффективности   | Основные механизмы реализации  |
|--|--|
| Ответственность за исполнение контрольной процедуры закреплена за конкретным работником          | Ответственность за исполнение контрольной процедуры должна быть закреплена за конкретным работником в регламентирующих документах или матрицах рисков и контрольных процедур |
| Исполнителю контрольной процедуры известны его обязанности по контролю и методы их осуществления | Достигается путем доведения до работников порядка выполнения контрольных процедур в составе регламентирующих документов  |
| Исполнитель контрольной процедуры <b>НЕ</b> является исполнителем контролируемой функции         | Достигается путем разделения данных полномочий   |

**3) Критерий «Место выполнения контроля»**

Основные механизмы реализации:

- место выполнения контроля должно соответствовать цели контроля (контрольная процедура должна быть установлена в цепочке действий процесса в точке процесса, позволяющей наиболее эффективно осуществлять цель контроля);
- выявляющие контрольные процедуры должны выполняться в момент времени, позволяющие осуществить корректировки в случае выявления отклонений;
- контрольные процедуры должны выполняться в местах перехода ответственности за процесс.

| *Примеры:*



- Заключение договора по результатам проведения закупочных процедур - переход от бизнес-процесса «Закупки» в подпроцесс «Договорная работа» (проверка соответствия условий проекта договора с победителем конкурса решению закупочной комиссии).
- Передача первичных документов в бухгалтерию - переход из функциональных бизнес-процессов в бизнес-процесс «Бухучет» (проверка на соответствие Графику документооборота и т.п.).

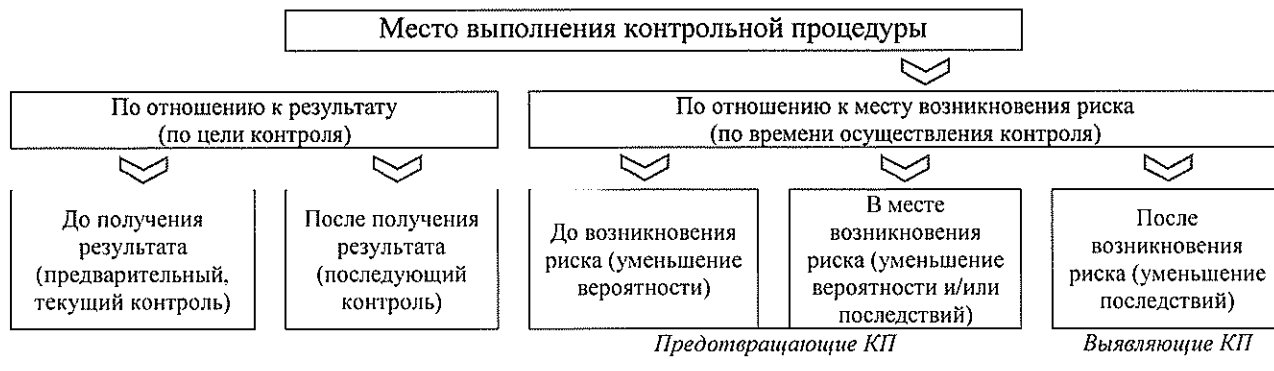


Рис. 7. Место выполнения контроля.

#### 4) Критерий «Информация и ресурсы»

Для осуществления возложенных функций по контролю, используемые ресурсы и информация должны быть достаточными.

| Критерии эффективности   | Основные механизмы реализации  |
|--|--|
| Необходимая информация об объекте контроля должна быть актуальна, своевременна, достоверна и обладать необходимой полнотой | Достигается путем выстраивания эффективного информационного обмена и коммуникаций между бизнес-процессами, структурными подразделениями.<br>Необходимо оценить, соответствует ли информация (документы и данные), поступающая для анализа в рамках выполнения контрольной процедуры, требованиям в части актуальности, своевременности поступления, достоверности и полноты. |
| Ресурсы, требуемые для осуществления контроля, должны быть доступны  | Достигается путем установления оргструктуры и штатной численности подразделений, отвечающих целям и задачам подразделения / бизнес-процесса (направления деятельности).  |

#### 5) Критерий «Условия выполнения»

Условия выполнения контрольных процедур должны быть определены.

Основные механизмы реализации:

- контрольная процедура установлена с учетом временных факторов (наступление определенной даты или времени);
- контрольная процедура установлена с учетом событийных факторов (наступление того или иного события);
- условия выполнения контрольной процедуры должны соответствовать цели контроля.

Примеры:

1. Контрольная процедура установлена с учетом временных факторов:

- условием выполнения контрольной процедуры «Проверка своевременности передачи первичных документов в Бухгалтерию» является наступление сроков передачи документов в Бухгалтерию в соответствии с утвержденным Графиком документооборота;

- проверка своевременности выставления акта оказания услуг не позднее срока, установленного в договоре на оказание услуг.

2. Контрольная процедура установлена с учетом событийных факторов:

- условием выполнения контрольной процедуры «Согласование проекта договора» является поступление руководителю структурного подразделения проекта договора с протоколом закупочной комиссии о выборе победителя (включая закупочную документацию) на согласование в автоматизированной системе документооборота либо на бумажном носителе.

3. Условия выполнения контрольной процедуры должны соответствовать цели контроля.

- целью контрольной процедуры «Согласование проекта договора» является заключение договора на условиях проведенных закупочных процедур. Следовательно, условием выполнения данной контрольной процедуры является окончание закупочных процедур по выбору контрагента. Таким образом, осуществление контрольной процедуры «Согласование проекта договора» ранее окончания закупочных процедур по выбору контрагента не способствует достижению цели контрольной процедуры, нецелесообразно и создает дополнительные риски. Осуществление указанной контрольной процедуры после окончания закупочных процедур по выбору контрагента, полностью соответствует цели контрольной процедуры.

**6) Критерий «Объем контроля»**

Частота (периодичность) контроля и объем выборки должны быть закреплены в локальных нормативных актах и адекватны существенности контролируемого риска.

Основные механизмы реализации:

– наиболее важные аспекты должны контролироваться чаще (в том числе действия, направленные на достижение целей, подверженных критическим рискам);

– при выборочном контроле выборка должна быть увеличена в зависимости от существенности риска (суммы последствий риска).

Некоторые контрольные процедуры могут не иметь данной характеристики, например, контрольная процедура «разделение обязанностей».

**7) Критерий «Документы, подтверждающие выполнение КП («след» контроля)»**

| Критерии эффективности   | Основные механизмы реализации  |
|--|--|
| Результаты контроля должны быть зафиксированы надлежащим образом | Необходимо оценить, фиксируется ли результат выполнения контрольной процедуры в протоколах, чек-листах либо путем проставления на документе подписи / визы о согласовании / печати либо отметки в ИТ-системе / журнале регистрации |

*Пример: работник подразделения, осуществляющий контроль исполнения конкретного договора, в случае неисполнения контрагентом обязательств по договору обязан довести данную информацию до руководителя структурного подразделения в сроки, установленные в локальном нормативном акте (эталон - на следующий день от даты, установленной для исполнения обязательств).*

**8) Критерий «Регламент контроля»**

| Критерии эффективности  | Основные механизмы реализации   |
|---|---|
| Актуальный дизайн контрольной процедуры должен быть формализован (порядок выполнения контрольной процедуры закреплен в ЛНА) | <p>Владелец процесса должен обеспечить формализацию контрольных процедур в регламентирующих документах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для доведения порядка выполнения до всех заинтересованных лиц, включая вновь принимаемых работников;</li> <li>- для однозначного понимания порядка выполнения контрольной процедуры всеми участниками процесса.</li> </ul> <p>Необходимо оценить, закреплена ли контрольная процедура в соответствующем регламентирующем документе (либо в утвержденной матрице рисков и контрольных процедур), сформулирована ли контрольная процедура необходимым образом, а также отражает ли данная формулировка актуальное видение порядка осуществления контрольной процедуры.</p> |

Регламенты и описанные в них контрольные процедуры должны своевременно актуализироваться при изменении внешней и внутренней среды.

**9) Критерий «Способ контроля»**

Способы осуществления контроля (контрольных процедур) изложены в п. 6.1.3. Порядка).

| Критерии эффективности                                       | Основные механизмы реализации  |
|--|--|
| Способ контроля должен обеспечивать достижение цели контроля | Например, если цель контроля - обеспечить требования к порядку хранения векселей, то способом контроля будет физический контроль (например, хранение векселей в банковской ячейке или в сейфе в кассе) |

7.1.1.2. При оценке эффективности дизайна контрольных процедур необходимо исходить из того, что дизайн контрольной процедуры не может быть оценен как эффективный, если присутствует хотя бы один из следующих факторов:

- отсутствует риск, который закрывается данным контролем;
- отсутствует доказательство факта осуществления контроля;
- отсутствует регламентация порядка осуществления контрольной процедуры

(контрольная процедура не закреплена в локальных нормативных актах или организационно-распорядительных документах, за исключением случаев, когда порядок осуществления контроля подробно описан в законодательных и подзаконных нормативных актах Российской Федерации либо в договорах Общества);

– есть возможность для улучшения контрольной процедуры и имеются требуемые для осуществления контроля ресурсы.

При отсутствии ресурсов для улучшения дизайна контрольной процедуры необходимо проанализировать возможность получения необходимых ресурсов в соотношении с эффектом от внедрения нового дизайна контрольной процедуры.

7.1.1.3. В случае если по результатам оценки эффективности дизайна контрольной процедуры сделан вывод о неэффективности дизайна, **необходимо разработать меры по устранению выявленных нарушений / по улучшению контрольных процедур** (например, внедрение новой контрольной процедуры с ее

включением в соответствующий регламентирующий документ / матрицу контролей и рисков либо внесение изменений в регламентирующий документ для корректировки формулировки контрольной процедуры / с учетом выявленного несоответствия конкретным критериям).

### **7.1.2. Чек-лист Б**

Самооценка эффективности СУРиВК процесса (направления деятельности) - чек-лист Б представляет собой оценку наличия и работы компонентов СУРиВК процесса (направления деятельности).

Самооценка должна проводиться с учетом результатов оценки эффективности дизайна контрольных процедур и оценки операционной эффективности контрольных процедур процесса (направления деятельности).

Оценка эффективности компонентов СУРиВК осуществляется по следующей шкале:

- соответствует передовой практике (6 баллов);
- полностью соответствует (5 баллов);
- в целом соответствует (4 балла) - имеются отдельные умеренные недостатки и потенциал для улучшения;
- ограниченно соответствует (3 балла) - элемент внедрен ограниченно и/или имеются отдельные умеренные/значимые нарушения и недостатки. Имеются конкретные планы по развитию/улучшению, идет планомерный процесс внедрения/улучшения;
- частично соответствует (2 балла) - элемент не внедрен или имеются отдельные значимые/критические нарушения и недостатки. Конкретные планы по развитию/улучшению элемента составлены, но их реализация пока не начата;
- не соответствует (1 балл) - элемент не внедрен и не планируется его внедрение или имеются множественные критические/значимые недостатки.

Общая оценка эффективности СУРиВК процесса (направления деятельности), а также существенности выявленных недостатков СУРиВК также приводится в чек-листе Б.

#### **7.1.2.1. Правила оформления и сроки формирования чек-листов**

##### **7.1.2.1.1. Чек-листы А и Б по итогам календарного года:**

1) Заполняются ответственным по процессу (руководителем структурного подразделения).

2) Подписываются владельцем процесса (Заместителем Генерального директора по направлению деятельности или руководителем структурного подразделения, подчиняющегося непосредственно Генеральному директору).

3) Направляются в департамент внутреннего контроля и управления рисками не позднее 1 марта года, следующего за отчетным.

В качестве мероприятия, замещающего подписание распечатанных чек-листов, может быть использовано направление чек-листов владельцем курируемого процесса посредством системы электронного документооборота.

7.1.2.1.2. В случае если по результатам самооценки СУРиВК процесса сделан вывод о неэффективности СУРиВК процесса, необходимо отразить соответствующую информацию в чек-листах А, Б и разработать меры по устранению выявленных нарушений, улучшению СУРиВК процесса (например, внедрение новой контрольной процедуры с ее включением в соответствующий регламентирующий документ / ПК ИСМ 80380011- ИА/Ф-1030 046-2023

Порядок организации управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Россети Юг»

матрицу контролей и рисков либо внесение изменений в регламентирующий документ для корректировки формулировки контрольной процедуры / с учетом выявленного несоответствия конкретным критериям).

7.1.2.1.3. Результаты самооценки эффективности СУРиВК процессов (направлений деятельности) включаются в ежегодный отчет исполнительных органов Общества об организации, функционировании и эффективности СУРиВК, представляемый на рассмотрение Совета директоров Общества.

### **7.1.3. Чек-лист В**

7.1.3.1. Самооценка эффективности СУРиВК Общества - чек-лист В проводится подразделением по управлению рисками и внутреннему контролю Общества не реже одного раза в год путем сопоставления информации об эффективности СУРиВК процессов (самооценки эффективности СУРиВК процессов), ежегодно представляемой менеджментом Общества с информацией об эффективности процессов, полученной из иных источников (проверки внешних органов контроля (надзора), внутренние проверки Общества, информация о реализовавшихся рисках Общества).

7.1.3.2. По результатам проведенного сопоставления и заполнения чек-листа самооценки эффективности СУРиВК Общества (приложение 9 к Порядку), подразделением по управлению рисками и внутреннему контролю может быть сделан вывод об изменении оценки по рассмотренному процессу, проставленной менеджментом в чек-листе В.

При изменении подразделением по управлению рисками и внутреннему контролю оценки по рассмотренному процессу, соответствующая информация направляется владельцу процесса.

7.1.3.3. Выводы о проведенной самооценке эффективности СУРиВК Общества включаются в ежегодный отчет исполнительных органов Общества об организации, функционировании и эффективности СУРиВК, представляемый на рассмотрение Совета директоров Общества.

## **7.2. Внутренняя независимая оценка**

7.2.1. Внутренняя независимая оценка надежности и эффективности СУРиВК осуществляется ежегодно подразделением внутреннего аудита.

Порядок проведения и критерии такой оценки устанавливается соответствующей методикой, разработанной внутренним аудитом Общества и утверждаемой отдельным организационно-распорядительным документом Общества.

7.2.2. Результаты оценки состояния, надежности и эффективности СУРиВК представляются на рассмотрение Совета директоров Общества. С учетом выводов и рекомендаций внутреннего аудита, менеджмент разрабатывает и реализует комплекс мер, направленных на устранение выявленных недостатков и повышение уровня зрелости СУРиВК Общества и поддержания ее эффективности. Формат плана корректирующих мероприятий также устанавливается соответствующей методикой, разработанной внутренним аудитом Общества.

## **7.3. Внешняя независимая оценка**

7.3.1. Внешняя независимая оценка эффективности СУРиВК проводится внешним независимым консультантом по решению органов управления Общества в зависимости от изменений в организационной деятельности и общего уровня развития, надежности и эффективности СУРиВК.

7.3.2. Результаты внешней независимой оценки эффективности СУРиВК представляются на рассмотрение Совета директоров Общества.

С учетом выводов и рекомендаций, полученных по результатам внешней независимой оценки эффективности СУРиВК, менеджмент разрабатывает и реализует комплекс мер, направленных на устранение выявленных недостатков и развитие / поддержание эффективности СУРиВК Общества.

**Обмен информацией в рамках процесса управления рисками и внутреннего контроля**

| № п/п | Информация / отчетность                                    | Описание <sup>9</sup> , формат документа                              | Ответственный   | Сроки, периодичность   | Утверждение / рассмотрение | Адресат  |
|-------|--|---|---|--|----------------------------|--|
| 1     | Паспорт риска  | п. 5.1.5, приложение 4  | Владельцы рисков  | В сроки, установленные для целей формирования БП / отчета об исполнении БП <i>(предоставление информации)</i>                                      | -                          | ДВКиУР   |
| 2     | Информация о соблюдении предпочтительного риска            | п. 5.1.7, Порядок определения предпочтительного риска (риск-аппетита) |   | Ежегодно, в соответствии с сроками, установленными Порядком определения предпочтительного риска (риск-аппетита) <i>(предоставление информации)</i> | -                          |  |
| 3     | Матрицы рисков и контрольных процедур процессов            | п. 6.1.3, приложение 7  | Владельцы процессов / руководители структурных подразделений  | По мере необходимости  | ЛНА                        |  |
| 4     | Чек-листы А, Б (самооценки эффективности СУРиВК процессов) | пп. 7.1.1-7.1.2, приложение 8   | ДВКиУР (на основании информации, полученной от владельцев рисков и руководителей СП <sup>10</sup> ) | Ежегодно, не позднее 1 марта <i>(предоставление информации)</i>  | -                          |  |
| 5     | Чек-лист В (самооценки эффективности СУРиВК Общества)      | п. 7.1.3, приложение 9  |   | Ежегодно в составе материалов по вопросу о рассмотрении Отчета об организации, функционировании и эффективности СУРиВК за соответствующий период   | Руководитель ДВКиУР        | Совет директоров, уполномоченный Комитет <sup>11</sup> , Правление |
| 6     | Предпочтительный риск (риск-аппетит)                       | п. 5.1.7, Порядок определения предпочтительного риска (риск-аппетита) |   | Пересмотр не реже одного раза в год  | Совет директоров           | Совет директоров, уполномоченный Комитет <sup>12</sup> , Правление |

<sup>9</sup> Ссылка на соответствующий подпункт / пункт настоящего Порядка.

<sup>10</sup> Структурные подразделения.

<sup>11</sup> Комитет по аудиту Совета директоров Общества.

<sup>12</sup> Комитет по аудиту Совета директоров Общества.

| № п/п             | Информация / отчетность   | Описание <sup>9</sup> , формат документа   | Ответственный   | Сроки, периодичность   | Утверждение / рассмотрение | Адресат   |
|-------------------|---|--|---|--|----------------------------|---|
| 7                 | Реестр рисков   | п. 5.1.4, приложение 3   |   | Ежегодно, не позднее 31 декабря<br><i>(вынесение на утверждение Правление)</i>   | Правление <sup>13</sup>    | Правление   |
| 8                 | План мероприятий по управлению рисками  | п. 5.1.8, приложение 5.1   |   |  |                            |   |
| 9                 | Карта рисков  | п. 5.1.6   |   |  |                            |   |
| <b>Отчетность</b> |   |  |   |  |                            |   |
| 10                | Отчет об организации, функционировании и эффективности СУРиВК (в том числе включает:<br>- информацию о соблюдении предпочтительного риска,<br>- информацию о результатах самооценки эффективности СУРиВК,<br>- отчет об управлении рисками) | Руководство по подготовке отчета об организации, функционировании и эффективности СУРиВК | ДВКиУР<br>(на основании информации, полученной от владельцев рисков и руководителей СП) | Ежегодно, в соответствии с планами работы Совета директоров, уполномоченного Комитета, Правления и в соответствии со сроками, установленными Руководством по подготовке отчета об организации, функционировании и эффективности СУРиВК<br><i>(вынесение на рассмотрение)</i> | Совет директоров           | Совет директоров<br>уполномоченный Комитет <sup>14</sup><br>Правление |
| 11                | Информация о СУРиВК, содержащаяся в Годовом отчете Общества   | п. 1.7   |   | Ежегодно, в соответствии со сроками подготовки Годового отчета Общества  | -                          | Комитет по аудиту<br>Правление<br>Внешние заинтересованные стороны    |
| 12                | Раздел СУР для Отчета эмитента  | п. 1.7   |   | 2 раза в год;<br>- в течение 30 календарных дней с даты раскрытия годовой консолидированной финансовой отчетности;   | -                          | Внешние заинтересованные стороны                                      |

<sup>13</sup> При отсутствии Правления, Единичный исполнительный орган.

<sup>14</sup> Комитет по аудиту Совета директоров Общества.



| № п/п | Информация / отчетность  | Описание <sup>9</sup> , формат документа   | Ответственный | Сроки, периодичность раскрытия промежуточной консолидированной финансовой отчетности за 6 месяцев   | Утверждение / рассмотрение                  | Адресат   |
|-------|--|--|---------------|---|---|---|
| 13    | Информация об основных рисках (в рамках утверждения бизнес-плана / отчета об исполнении бизнес-плана Общества)   | п. 5.2.5, приложение 6, Бюджетная политика |               | Ежегодно в составе материалов по вопросу об утверждении бизнес-плана Общества на соответствующий отчетный период / ежеквартально в составе материалов по вопросу о выполнении бизнес-плана Общества<br><i>(вынесение на рассмотрение)</i>   | Совет директоров                            | Совет директоров<br>Комитет по стратегии<br>Правление                         |
| 14    | Отчет о выполнении Плана мероприятий по управлению рисками   | п. 5.1.8.9, приложение 5.2                 |               | Ежеквартально в составе материалов по вопросу о рассмотрении Отчета об управлении рисками<br><i>(вынесение на рассмотрение)</i>   | -   | Правление   |
| 15    | Отчет об управлении рисками (в том числе включает:<br>- прогнозную оценку рисков;<br>- карту рисков;<br>- динамику оценки рисков по сравнению с предыдущим периодом;<br>- информацию о мероприятиях по управлению рисками;<br>- информацию о реализовавшихся рисках) | п. 5.2.4.1                                 |               | Ежегодно в составе материалов по вопросу о рассмотрении Отчета об организации, функционировании и эффективности СУРиВК<br><i>(вынесение на рассмотрение)</i><br>2 раза в год в соответствии с планом работы уполномоченного Комитета<br><i>(вынесение на рассмотрение)</i><br>На текущий финансовый год:<br>1) за 3, 6, 9 месяцев - не позднее 45 календарных дней, следующих за отчетным периодом,<br>2) за 12 месяцев (год) - не позднее 30 марта года, следующего за отчетным.<br>На следующий финансовый год:<br>до 15 ноября текущего финансового года | Совет директоров<br><br>-<br><br>-<br><br>- | Совет директоров<br><br>уполномоченный Комитет <sup>15</sup><br><br>Правление |

<sup>15</sup> Комитет по аудиту Совета директоров Общества.

| №<br>п/п | Информация / отчетность | Описание <sup>9</sup> , формат<br>документа | Ответственный | Сроки, периодичность<br><i>(вынесение на рассмотрение)</i> | Утверждение /<br>рассмотрение | Адресат |
|----------|-------------------------|---|---------------|--|-------------------------------|---------|
|          |                         |   |               |  |                               |         |

### Сопоставление принципов и компонентов СУРиВК

Изложенные в Политике УРиВК принципы СУРиВК соотносятся с компонентами СУРиВК следующим образом.

| Корпоративное управление и культура | Компоненты СУРиВК (раздел 8 Политики УРиВК)   | Принципы СУРиВК (раздел 4 Политики УРиВК)  |
|-------------------------------------|---|--|
|                                     | <p>8.2. Корпоративное управление и культура определяются отношением органов управления Общества к вопросам управления рисками и внутреннего контроля: пониманием ими важности этих вопросов, обеспечением вовлеченности и сознательности работников Общества в вопросах управления рисками и внутреннего контроля, организацией и поддержанием эффективной СУРиВК.</p> <p>В рамках компонента осуществляется формирование <i>контрольной среды</i>, являющейся частью корпоративной культуры Общества. Контрольная среда включает совокупность стандартов, процессов и действий исполнительных органов, направленных на установление и поддержание эффективного функционирования внутреннего контроля в Обществе, а также понимание его важности на всех уровнях управления для достижения поставленных целей.</p> <p>Контрольная среда должна способствовать достижению целей СУРиВК за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ясного понимания всеми участниками СУРиВК своих обязанностей и полномочий, следования корпоративным и этическим ценностям;</li> <li>- выстраивания организационной структуры, основанной на принципах функционирования СУРиВК и обеспечивающей эффективное распределение обязанностей, делегирование полномочий, поддержание квалификации и обучение работников Общества;</li> <li>- независимости и объективности внутреннего аудита.</li> </ul> | <p>4.1.4. Принцип методологического единства</p> <p>4.1.12. Принцип ответственности</p> <p>4.1.13. Принцип разделения полномочий и обязанностей</p> <p>4.1.14. Принцип кросс-функционального взаимодействия</p>  |
|                                     |   | <p>В компаниях группы «Россети» применяются единые подходы к организации СУРиВК.</p> <p>Участники СУРиВК несут ответственность за выявление, оценку, анализ и непрерывный мониторинг рисков в рамках своей деятельности, разработку и внедрение необходимых мероприятий по управлению рисками и средств контроля, их применение в рамках своей компетенции, непрерывный мониторинг эффективности мероприятий по управлению рисками и средств контроля.</p> <p>Полномочия и обязанности участников СУРиВК распределяются таким образом, чтобы минимизировать риски ошибок, коррупционные риски и иные правонарушения.</p> <p>Процессы управления рисками и контрольные процедуры, затрагивающие несколько направлений деятельности (бизнес-процессов) либо деятельность нескольких структурных подразделений, основываются на коллегиальных решениях, принимаемых совместно на основании информации, имеющейся у различных структурных подразделений, с учетом мнений всех заинтересованных сторон.</p> |

| Стратегия и постановка целей | Компоненты СУРиВК (раздел 8 Политики УРиВК)   | Принципы СУРиВК (раздел 4 Политики УРиВК)  |
|------------------------------|---|--|
| Эффективность                | <p>8.3. Стратегия и постановка целей задают вектор развития группы компаний «Россети» и являются основной для идентификации и оценки рисков, определения предпочтительного риска (риск-аппетита).</p> <p>Группа компаний «Россети» определяет свою миссию, устанавливает стратегию, ставит цели и формирует планы для их достижения с учетом факторов внутренней и внешней среды. Общество, являясь компанией с участием Российской Федерации, придерживается подходов вертикального стратегического планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- долгосрочные цели компаний группы «Россети» (с горизонтом планирования не менее 5 лет) устанавливаются Советом директоров Общества в стратегических и программных документах в соответствии с уставом Общества;</li> <li>- операционные цели, достижение которых обеспечивается осуществлением внутреннего контроля, устанавливаются в документах краткосрочного и среднесрочного планирования Общества.</li> </ul> <p>Внешняя среда, в которой Общество достигают установленные цели, включает в себя (но не ограничивается):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- социально-политическую, правовую, регуляторную, финансово-экономическую, технологическую среду;</li> <li>- основные факторы и условия развития отрасли электроэнергетики;</li> <li>- взаимосвязи с внешними заинтересованными сторонами.</li> </ul> <p>Внутренняя среда, в которой Общество достигают установленных целей, включает в себя культуру (мнения и отношение) руководства и работников Общества к управлению рисками, отражает ценности Общества, оказывает влияние на их корпоративную культуру, порядок и правила осуществления деятельности.</p> <p>8.4. Эффективность деятельности группы компаний «Россети» способствует формированию разумной уверенности в реализации стратегии и достижении поставленных целей.</p> <p>Для обеспечения достижения целей компании группы «Россети» проводят идентификацию и анализ рисков, оценивают риски, реагируют на риски и выполняют контрольные процедуры.</p> <p>1. <u>Идентификация и анализ рисков.</u></p> <p>Идентификация рисков включает в себя выявление, определение и описание рисков (включая возможные изменения внутренней и внешней среды), их причины и последствия. Риски должны быть идентифицированы независимо от того, могут ли компании группы повлиять на их причины. Риски формализуются в виде</p> | <p>4.1.2. Принцип соответствия (ориентация на цели)</p> <p>Функционирование СУРиВК способствует достижению целей, установленных в документах стратегического и оперативного планирования, таких как Долгосрочная программа развития, бизнес-план и других.</p> <p>4.1.3. Принцип интегрированности</p> <p>СУРиВК является неотъемлемой частью системы стратегического планирования и принятия решений в Обществе на всех уровнях управления. СУРиВК содействует обновленному принятию решений с учетом анализа имеющейся информации о вероятности и последствиях принимаемых решений и возможных альтернативах данным решениям.</p> <p>4.1.6. Принцип адаптивности</p> <p>СУРиВК функционирует и развивается с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды.</p> <p>4.1.1. Принцип непрерывности и комплексности</p> <p>Управление рисками и внутренний контроль является непрерывным, постоянно функционирующим процессом, осуществляемым на всех уровнях управления Общества. Систематическое, регулярное, последовательное управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности.</p> <p>4.1.5. Принцип разумной уверенности</p> <p>Реализуемые в рамках СУРиВК мероприятия направлены на обеспечение достаточно высокой, но не абсолютной гарантии достижения целей</p> |

| Компоненты СУРиВК (раздел 8 Политики УРиВК)   | Принципы СУРиВК (раздел 4 Политики УРиВК)   |
|---|---|
| <p>реестров рисков.</p> <p>Анализ рисков обеспечивает входную информацию для оценивания риска и принятия решений по воздействию на эти риски, а также наиболее подходящих стратегий и методов воздействия. Анализ рисков включает рассмотрение факторов рисков, их отрицательных и положительных последствий, анализ цепочек рисков, определение уровня риска.</p> <p>2. <u>Оценивание рисков.</u></p> <p>Оценивание рисков выполняется для каждого идентифицированного риска и направлено на определение существенности риска с учетом последствий от реализации риска и вероятности его наступления.</p> <p>Оценивание рисков осуществляется с применением качественного и количественного подходов, а также их комбинации. Используются критерии существенности риска определяются локальными нормативными актами и организационно-распорядительными документами Общества.</p> <p>По результатам идентификации и оценивания рисков формируется карта рисков, отражающая профиль рисков компании, а также определяются наиболее существенные риски.</p> <p>3. <u>Реагирование на риски.</u></p> <p>Реагирование на риски направлено на минимизацию уровня рисков и их последствий, соблюдение предпочтительного риска (риск-аппетита), максимизацию возможностей при достижении целей Общества за счет реализации мероприятий по управлению рисками. Реагирование на риски выполняется в два этапа: выбор метода реагирования на риски, разработка и реализация мероприятий по управлению рисками.</p> <p>4. <u>Выполнение контрольных процедур.</u></p> <p>В компаниях группы «Россети» обеспечивается разработка и реализация контрольных процедур, направленных на достижение целей СУРиВК. Выполнение контрольных процедур должно осуществляться в соответствии с локальными нормативными актами Общества, регламентирующими контрольную среду процессов.</p> | <p>Общества.</p> <p>СУРиВК основывается на принципе эффективности (результативности и экономности) осуществления процессов управления рисками и контрольных процедур, а именно: необходимостью достижения установленных целей Общества с использованием наименьшего объема ресурсов (экономности) и (или) достижения наилучшего результата деятельности Общества с использованием установленного объема ресурсов (результативности).</p> <p>4.1.7. Принцип эффективности</p> <p>4.1.1.1. Принцип приоритетности</p> <p>Приоритеты развития СУРиВК и распределения ресурсов в рамках СУРиВК определяются с учетом существенности рисков.</p> |

| Информация,        | Компоненты СУРиВК (раздел 8 Политики УРиВК)   | Принципы СУРиВК (раздел 4 Политики УРиВК)  |
|--------------------|---|--|
| Анализ и пересмотр | <p>8.5. Анализ и пересмотр практики управления рисками и внутреннего контроля направлен на поддержание эффективности и совершенствование СУРиВК: актуализацию информации о рисках группы компаний «Россети» / Общества с учетом изменяющихся внешних и внутренних факторов, обеспечение надлежащего функционирования средств контроля, соответствие СУРиВК законодательству, локальным нормативным актам Общества, целям группы компаний «Россети», лучшим практикам в области управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>Анализ и пересмотр практики управления рисками и внутреннего контроля выполняется в ходе мониторинга СУРиВК для обеспечения разумной уверенности в том, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- все существенные риски идентифицированы и имеют справедливую оценку с учетом изменяющихся факторов внешней и внутренней среды;</li> <li>- для всех существенных рисков предусмотрены мероприятия по управлению рисками, мероприятия выполняются своевременно и качественно;</li> <li>- контрольные процедуры функционируют надлежащим образом и обеспечивают снижение уровня рисков.</li> </ul> <p>Мониторинг управления рисками и эффективности контрольных процедур включает в себя оценку надежности и эффективности функционирования СУРиВК. Осуществление мониторинга может проводиться в ходе текущей деятельности или путем проведения периодических проверок, либо с помощью комбинации указанных способов.</p> <p>Мониторинг управления рисками и эффективности контрольных процедур осуществляется участниками СУРиВК в соответствии с организационно-распорядительными документами Общества на периодической основе (не реже 1 раза в год). В рамках мониторинга проводится анализ факторов внешней и внутренней среды, пересматриваются риски и их оценки, анализируются эффективность и при необходимости актуализируются мероприятия по управлению рисками, проводится анализ и актуализация контрольных процедур.</p> | <p>4.1.15. Принцип постоянного улучшения</p> <p>Группа компаний «Россети» обеспечивает постоянное совершенствование и развитие СУРиВК с учетом необходимости решения новых задач, изменения внутренних и внешних условий функционирования группы.</p> <p>4.1.9. Принцип динамичности</p> <p>Управление рисками и внутренний контроль в группе компаний «Россети» является динамичным и реагирующим на изменения процессом.</p> |
| Информация,        | <p>8.6. Информация, коммуникация и отчетность в части СУРиВК компании группы «Россети» направлены на обеспечение участников СУРиВК информацией, необходимой для принятия взвешенных и обоснованных решений и выполнения ими своих должностных обязанностей.</p>   | <p>4.1.8. Принцип документирования</p> <p>Разумное и достаточное документирование и формализация основных процессов управления рисками и внутреннего контроля для обеспечения эффективного функционирования СУРиВК.</p>  |

| Компоненты СУРиВК (раздел 8 Политики УРиВК)  | Принципы СУРиВК (раздел 4 Политики УРиВК)  |   |
|--|--|---|
| <p>Обмен информацией должен соответствовать принципам СУРиВК, требованиям к конфиденциальности.</p> <p>Состав отчетности СУРиВК, содержание, сроки ее представления определяются отдельными организационно-распорядительными документами Общества.</p> | <p>4.1.10. Принцип качества информации</p> | <p>Функционирование СУРиВК основывается на наилучшей доступной информации. Вместе с тем, при принятии решений необходимо учитывать качество используемой информации, ограничения и допущения источников данных или используемых методов моделирования и оценки рисков, возможную субъективность мнения экспертов.</p> |

### **Формат реестра риска**

*(приложение размещено на закладке «Связанные документы» в СЭДО)*



**Формат паспорта риска**

*(приложение размещено на закладке «Связанные документы» в СЭДО)*

**Формат Плана мероприятий по управлению рисками**

*(приложение размещено на закладке «Связанные документы» в СЭДО)*

**Формат Отчета о выполнении Плана мероприятий  
по управлению рисками**

*(приложение размещено на закладке «Связанные документы» в СЭДО)*

**Формат раздела «Основные риски»  
пояснительной записки к бизнес-плану / отчету об исполнении бизнес-плана  
Общества**

*(приложение размещено на закладке «Связанные документы» в СЭДО)*

**Формат матрицы рисков и контрольных процедур**

*(приложение размещено на закладке «Связанные документы» в СЭДО)*

**Формат чек-листов самооценки  
эффективности СУРиВК процессов (направлений деятельности)  
чек-листы А, Б**

*(приложение размещено на закладке «Связанные документы» в СЭДО)*

**Формат чек-листа самооценки  
эффективности СУРиВК Общества  
чек-лист В**

*(приложение размещено на закладке «Связанные документы» в СЭДО)*

ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

| Должность | Фамилия,<br>инициалы | Дата<br>ознакомления | Подпись | Примечания |
|-----------|----------------------|----------------------|---------|------------|
|           |                      |                      |         |            |



ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

| Изм.<br>(доп.)<br>пункт | Содержание<br>изменения<br>(дополнения) | Основание | Дата | Фамилия,<br>инициалы,<br>должность, лица,<br>внесшего<br>изменения<br>(дополнения) | Подпись |
|-------------------------|---|-----------|------|--|---------|
|                         |   |           |      |  |         |